



Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Thèse de Doctorat en sciences commerciales

Thème

***Mise à niveau des entreprises algériennes dans le domaine de
l'externalisation***
CAS de la SONATRACH /activité AVAL et RAP (Renault Algérie Production)

Présentée et soutenue publiquement par :

Mr KANSAB Elhadj M'hammed

Sous la direction du Professeur :

Monsieur MIRAOUI Abdelkrim

Membres du jury :

Président :	DERBAL Abdelkader	Professeur	Université d'Oran 2
Rapporteur :	MIRAOUI Abdelkrim	Professeur	Université d'Oran 2
Examineur :	SENOUCI Benabbou	Professeur	Université d'Oran 2
Examineur :	YOUCEFI Rachid	Professeur	Université de Mostaganem
Examineur :	BENDIDA Houari	Maître de conférences « A »	Université de Sidi Bel Abbes
Examineur :	SEDDI Ali	Maître de conférences « A »	Université de Tiaret

Année Universitaire 2016-2017

Remerciements

*Soyons reconnaissants aux personnes qui nous donnent
du bonheur ; elles sont les charmants jardiniers
par qui nos âmes sont fleuries.*

Marcel Proust

*Le temps met tout
en lumière.*

Thalès

Je souhaite remercier en premier lieu mon directeur de thèse, M. MIRAOUI Abdelkrim, Professeur des Universités à Oran pour la confiance qu'il m'a témoignée en acceptant la direction scientifique de mon travail. Je lui suis également reconnaissant pour le temps conséquent qu'il m'a accordé tout au long de ce travail, de sa grande compétence, ses qualités pédagogiques et scientifiques, de sa rigueur intellectuelle. J'ai beaucoup appris à ses côtés et je lui adresse ma gratitude pour tout cela.

Je suis très honoré à remercier de la présence à mon jury de thèse et je tiens à remercier :

Monsieur DERBAL Abdelkader, Professeur des Universités à Oran, pour l'honneur qu'il m'a fait pour sa participation à mon jury de thèse en qualité de président de jury pour le temps consacré à la lecture de cette thèse

Monsieur SENOUCI Benabbou, Professeur des Universités à Oran, pour l'honneur qu'il m'a fait en acceptant d'être membre de mon jury de thèse. Je tiens à l'assurer de ma profonde reconnaissance pour l'intérêt qu'il porte à ce travail

Je souhaiterais remercier les membres examinateurs qui ont accepté d'évaluer mon travail et pour le temps qu'ils ont accordé à la lecture de cette thèse et à l'élaboration de leur rapport.

Bien sûr, atteindre mes objectifs n'auraient jamais été possible sans l'aide et la disponibilité des cadres de la SONATRACH «activité Aval ». Je souhaite aussi exprimer ma gratitude aux membres de l'usine Renault Algérie Production (RAP) plus particulièrement le PDG Bernard SONILHAK pour l'intérêt dont il a fait preuve envers ma recherche, les moyens qu'il a mis en œuvre pour me donner accès au terrain ainsi que pour son accueil enthousiaste à chaque fois que je l'ai rencontré.

Je remercie tous ceux sans qui cette thèse ne serait pas ce qu'elle est, aussi bien par les discussions que j'ai eu la chance d'avoir avec eux, leurs contributions ou suggestions.

Dédicaces

Je dédie cette thèse à la mémoire de mes parents. Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que j'ai toujours eu pour eux.

Je dédie également mon travail à mes deux enfants (Yasser Abdelmalek, Fatima) et ma femme.

A tous mes frères et sœurs. Chacun à sa manière, a su me soutenir et me réconforter.

A tous ceux qui, par un mot, m'ont donné la force de continuer.

Sommaire

<i>Liste des figures et des tableaux</i>	5
<i>Introduction générale</i>	1
CHAPITRE I : APPORT DES DIFFÉRENTES THÉORIES	16
INTRODUCTION	17
I. la théorie des coûts de transaction :	18
II. La théorie de l'agence	47
III. Autres théories explicatives de la décision d'exter-nalisation :.....	57
CONCLUSION.....	68
CHAPITRE II : DÉFINITIONS LIÉES À LA SOUS-TRAITANCE ET L'EXTERNALISATION	70
INTRODUCTION	71
I. Différences entre externalisation et sous-traitance :	73
II. Définition et importance de la sous-traitance	76
III-Différents types de sous-traitance :.....	78
IV. Fonctions de la sous-traitance (Raisons de la sous-traitance).....	81
V. La relation entre le donneur d'ordres et le sous-traitant :	85
CONCLUSION :	113
CHAPITRE III : LES TRANSFORMATIONS DE LA SOUS-TRAITANCE :	114
INTRODUCTION	115
I. La sous-traitance internationale	116
II. Délocalisation et sous-traitance internationale	125
CONCLUSION :	145
CHAPITRE IV : MISE A NIVEAU ET SOUS-TRAITANCE	147
INTRODUCTION	148
I. Le concept de mise à niveau.....	148
II. Le dispositif de mise à niveau en Algérie	155
III. Instruments juridiques et organes d'exécution:	157
IV. Programme de mise à niveau euro-développement PME	160
V. Mise à niveau et sous-traitance, duo gagnant pour une industrie performante en Algérie	161
VI. PME II, un Programme au service de la PME	163
CONCLUSION	166
CHAPITRE V : LA SOUS-TRAITANCE EN ALGERIE	167
INTRODUCTION	168
I. Quelques cas de sous-traitance en ALGERIE	169
II. Les aspects juridiques de la sous-traitance :	189
CONCLUSION	204
CHAPITRE VI : APPROCHE DE LA SOUS-TRAITANCE (CAS SONATRACH/ RAP) 205	
INTRODUCTION	206
I. Analyse d'un cas de sous-traitance : cas de la Sonatrach	209
CONCLUSION DE L'ETUDE EMPIRIQUE :(CAS SONATRACH)	299
II. Cas Renault Algérie production (RAP).....	301
CONCLUSION DE L'ETUDE DE CAS RAP	350
<i>Conclusion générale</i>	354
BIBLIOGRAPHIE :	363
<i>Les annexes</i>	374

Liste des Figures

Figure. 1	Schéma classique de la chaîne de valeur.....	61
Figure. 2	Le modèle Upsalla.....	65
Figure. 3	Les types de sous-traitance de capacité	80
Figure. 4	Les types de sous-traitance structurelle	80
Figure. 5	Formes de quasi-intégration	87
Figure. 6	Evolution du Coût Unitaire de Production.....	101
Figure. 7	Forme 1 de sous-traitance internationale (directe et indirecte).....	123
Figure. 8	Forme 2 de sous-traitance internationale (directe et indirecte).....	124
Figure. 9	Trois partenaires et deux contrats.....	190
Figure. 10	Les acteurs conformément à l'article 564 du code civil.	197
Figure. 11	Les trois sphères du groupe.....	231
Figure. 12	Organigramme d'ensemble de Sonatrach	232
Figure. 13	La présidence	233
Figure. 14	Les structures opérationnelles de la Sonatrach	234
Figure. 15	Les structures fonctionnelles de la Sonatrach.....	235
Figure. 16	Les éléments de la stratégie de maintenance	267
Figure. 17	Evolution de la sous-traitance locale	275
Figure. 18	Structure de contrat de maintenance	290

Liste des tableaux

TABLEAU 1 :	Les types de PME	152
TABLEAU 2 :	L'évolution de salariés dans le secteur de la PME	154
TABLEAU 3 :	Les activités sous-traitées au sein du département moyens généraux	257
TABLEAU 4 :	Transport en Taxi	258
TABLEAU 5 :	Coût de l'entretien et de l'hygiène GP2Z (Entreprise E.N.E.S.).....	260
TABLEAU 6 :	Coût de revient agent d'entretien / hygiène « SONATRACH/LTH »	260
TABLEAU 7 :	Tableau comparatif des coûts agent/heure entreprise E.N.E.S. et entreprise SONATRACH /LTH	260
TABLEAU 8 :	Coût Personnel de restauration de l'entreprise PHOREST	263
TABLEAU 9 :	Coût Personnel de restauration SONATRACH/AVAL	263
TABLEAU 10 :	Tableau comparatif des coûts agent/heure du personnel restauration des entreprises « PHOREST » et « SONATRACH » en DA.....	264
TABLEAU 11 :	Evolution du coût de la maintenance du GL1/Z de 2002 à 2009.....	273
TABLEAU 12 :	Ressources humaines en maintenance (10 ³ HXh) 2009.....	274
TABLEAU 13 :	Ressources humaines de maintenance (10 ³ Hxh) de l'ensemble des complexes (évolution des Hxh sous-traitent) 275	
TABLEAU 14 :	Evolution des effectifs de la maintenance en sous-traitance locale du personnel Sonatrach (gl1/z)	278
TABLEAU 15 :	Évolution des importations de véhicules en Algérie.....	309
TABLEAU 16 :	Tableau représentatif du pourcentage des emplois directs chez Renault Algérie depuis l'année 2014.	310
TABLEAU 17 :	Tableau représentatif du pourcentage des ventes années 2014 et 2015 en Algérie.	311

Introduction générale

Depuis les années 1980, l'environnement technico-économique des entreprises est caractérisé par une forte instabilité et des mutations brusques. Ceci est principalement dû au renversement du rapport entre l'offre et la demande, à la mondialisation et la globalisation de l'économie et aux mutations techniques et technologiques. La croissance sera fondée sur une base élargie et **sur l'exportation des produits hors hydrocarbures** qui est menée par les petites et moyennes entreprises (PME).

Actuellement, nous vivons dans un environnement caractérisé par la mobilité et la nécessité de s'adapter à toute évolution des concepts technologiques. Pour cela, un nouveau type d'organisation spécialisé s'avère urgent pour mieux adapter le système de production aux normes du marché. Dans une entreprise industrielle comme dans une entreprise de service, une décision majeure concerne le choix de « faire » par soi-même ou bien de « faire faire » par une autre entreprise.

C'est dans ce cadre que notre recherche s'inscrit à savoir **la mise à niveau des entreprises dans le domaine de l'externalisation des activités.**

Les pressions concurrentielles qui s'exercent sur les entreprises dans une économie mondialisée ont incité ces entreprises à adopter une approche plus stratégique dans le domaine de la gestion. Les expressions telles que « qualité totale », « recherche comparative des meilleures pratiques » et « amélioration continue des performances » décrivent les techniques de gestion stratégique des années quatre-vingt-dix.

A cet égard, la plupart des grands groupes prenant appui sur leurs réflexions stratégiques, recentrent leurs activités sur leur métier principal et confient à des sous-traitants, juridiquement autonomes, tout ou partie de la réalisation d'une ou plusieurs activités concourant à la réalisation d'un produit final.

Dans le même temps, les impératifs croissants en termes de qualité de la production, conduisent les entreprises à développer des systèmes d'organisation qualité dont les finalités résident dans la nécessité d'assurer un niveau de fiabilité humaine et technique compatible avec les exigences du marché. Ces exigences sont bien sûr, **de plus en plus présentes dans les relations de sous-traitance et d'externalisation** : le donneur d'ordres, en confiant une partie de l'activité à un sous-traitant dans le cadre d'un marché de travaux ou de fournitures, transfère ainsi une part du problème de la fiabilité sur des organisations et des ressources non subordonnées.

Introduction générale

L'organisation des relations de sous-traitance met en question les champs d'explication théoriques que sont les sciences économiques, les sciences de gestion et les théories de l'organisation, pour lesquelles entreprise et marché constituent deux modes d'organisation de l'activité économique distincts, correspondant à deux formes principales de coordination : les relations d'ordre et de hiérarchie pour l'entreprise, la transaction et le contrat pour le marché.

En effet, dans le modèle transactionnel, marchés et entreprises sont posés comme deux moyens alternatifs permettant d'accomplir un ensemble lié de transactions et la problématique des choix entre l'intégration (faire soi-même) et l'approvisionnement (faire-faire ou acheter sur le marché) se ramène à une comparaison de l'efficacité relative de ces modes d'organisation, fondée sur la notion de coût de transaction. Donc ce paradigme transactionnel est à l'origine de plusieurs travaux sur les décisions d'impartition des entreprises sur le choix entre «faire» ou «faire-faire».

Un certain nombre de questions ont porté sur les différents aspects de l'externalisation, mais elles ont mis en général l'accent sur sa justification, chose surprenante, c'est cette recherche axée sur l'impact de l'externalisation sur la performance de l'entreprise qui fait l'objet de notre travail et à travers laquelle nous étudierons la sous-traitance dans les entreprises choisies dans le cadre de notre étude empirique.

En outre, dans une perspective stratégique, il nous a semblé que le recours à l'externalisation apparaisse comme une modalité parmi d'autres de la politique d'impartition qu'une entreprise peut se proposer d'appliquer. La structure même d'une entreprise, sa structure industrielle est dessinée par une suite de décisions, faire ou faire-faire.

Cependant, la mise à niveau est considérée comme étant un défi et un enjeu qui s'inscrivent dans la démarche globale d'amélioration de la compétitivité de l'économie nationale en général et de l'entreprise en particulier, visant la consolidation et la pérennisation de l'entreprise dans une dynamique de substitution et de véritable alternative de croissance hors hydrocarbures, à travers l'émergence d'un environnement attractif.

Cette démarche repose sur des objectifs fondamentaux :

- La densification et la diversification du tissu économique,
- L'amélioration de la compétitivité de l'entreprise dans ses multiples dimensions,

Introduction générale

- Le renforcement du positionnement de l'entreprise sur son marché.

A cet effet, la mise à niveau des entreprises désigne un effort interne de l'entreprise en vue de se restructurer pour améliorer de façon durable ses capacités et créer les conditions de sa survie et de son développement.

Le tissu industriel algérien est composé, dans sa majorité, de petites et moyennes entreprises (PME) qui se développent à côté de grands groupes et sociétés nationales, publiques et privées, qui ne sont plus à présenter. Ces PME sont appelées à se développer davantage et à devenir compétitives eu égard à la concurrence à laquelle elles font face dans un contexte d'ouverture sur l'économie mondiale et de l'installation d'entreprises étrangères en Algérie.

La mise à niveau est l'un des moyens qui peut rendre les entreprises algériennes plus performantes et compétitives. Un programme ambitieux et des financements pour mettre à niveau ces PME sont mis en place par les pouvoirs publics et l'adhésion est volontaire moyennant des critères qui doivent toutefois être respectés par l'entreprise. La prise de conscience des nouveaux enjeux économiques et des menaces de l'environnement économique en mutation mais surtout et avant tout, la volonté d'introduire le changement doivent être présents chez l'entreprise.

En plus de la nécessité de la mise à niveau des entreprises nationales, il est tout aussi important **de développer un réseau de sous-traitance** fiable et concurrentiel, qui puisse répondre à la demande des grandes entreprises, notamment étrangères qui s'installent de plus en plus en Algérie

Sur ce sujet stratégique et brûlant, *l'externalisation* focalise l'attention des managers, des consultants et des chercheurs. Rares sont les fonctions de l'entreprise qui ne sont pas touchées par ce phénomène.

A cet effet, on peut dire que **l'externalisation est un facteur important de la mise à niveau** et un moyen de renforcer l'efficacité de l'entreprise pour qu'elle puisse accéder aux marchés internationaux et s'adapter à la mondialisation et à la globalisation.

Depuis une dizaine d'années, l'externalisation est considérée comme le moyen rapide d'améliorer la performance des entreprises, de réduire les coûts et d'accroître la flexibilité. Sur le long terme, elle est vue comme un choix stratégique majeur permettant aux entreprises de se recentrer sur leur cœur de métier et de redéfinir leurs frontières. Mais, qu'en est-il réellement ?

Introduction générale

Quelles sont les motivations des dirigeants lorsqu'ils décident d'externaliser (ou de ré-internaliser) certaines de leurs activités ? Comment gérer une opération d'externalisation ? Quels sont ses effets sur l'environnement des entreprises ?

Au regard des bouleversements spectaculaires survenus dans le monde économique-industriel, notamment dans les pays d'Asie et à travers lesquels il est impossible d'ignorer les résultats positifs qui ont en découlé compte tenu du développement de la stratégie de l'externalisation des activités, les années quatre-vingt-dix ont vu un développement très important des politiques d'externalisation. [Casale 2000 ; p.5 et American Management Association 1996]. Une étude ciblant les 1000 premières entreprises américaines (classement Fortune) montre que 80% des répondants externalisent certaines fonctions dans le domaine des technologies de l'information. [Gordon, 1998 ; p.4] L'externalisation apparaît donc aujourd'hui comme un phénomène de masse.

Il apparaît bien dans ce domaine que la mise à niveau est une simple notion car il n'existe pas entre les économistes un consensus concernant la définition de ce phénomène.

A cet effet, la mise à niveau peut être définie comme un état de passage d'un niveau à un autre en renforçant les facteurs internes et externes de l'entreprise.

Certes, la mise à niveau est considérée comme la première étape pour l'entreprise qui désire accéder à des niveaux plus élevés en matière de compétitivité mais cela ne pourra se réaliser sans la participation de l'Etat tant que régulateur.

A ce sujet, il convient de relever que l'entreprise est une cellule autonome dont la coordination des activités économiques s'exerce par des relations d'ordre et de hiérarchie. Le marché est lui aussi, un lieu de coordination non pas fondé sur la hiérarchie mais sur l'échange et le contrat. A ce propos, on va présenter un concept central, c'est celui du coût de transaction qui a donné naissance à une branche de l'analyse économique utile au gestionnaire : l'économie des coûts de transaction.

Elle a pour origine l'article de R.H. COASE publié en 1937. Selon cet auteur, l'existence de l'entreprise est due à la non fluidité du marché. En effet, l'échange marchand est compliqué et coûteux ; il faut trouver un client, négocier, assurer une certaine qualité de prestations et livrer la marchandise. A cela s'ajoute l'incertitude des transactions entre individus tentés quelquefois, par opportunisme, de retenir l'information voire de mentir. Le recours au marché entraîne donc des coûts de fonctionnement pour l'opérateur que R.H. COASE appelle les coûts de transaction. Par la suite, notamment grâce aux développements

Introduction générale

d'O. WILLIAMSON, il a tenté d'expliquer pourquoi et comment une firme pouvait s'organiser pour être plus efficace dans ses rapports avec son environnement.

L'interrogation de base de R.H. COASE est simple : « Pourquoi les entreprises existent-elles ? ». La réponse proposée est : « parce qu'elles constituent des lieux de coordination souvent moins onéreux que les marchés ». Sa démonstration s'articule autour du raisonnement suivant : dans tout processus productif, dès lors qu'il faut se procurer des facteurs de production sur les marchés (des hommes, des machines...), il existe diverses catégories de « coûts de transaction » sorte de coûts d'utilisation du marché qui sont liés soit à la découverte des prix pertinents, ceux qui devraient prévaloir à l'équilibre, soit aux frais de négociation. Ces coûts de transaction sont considérés indépendamment des coûts de production qui naissent à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise et dont l'évolution est liée à la présence ou l'absence d'économies d'échelle ou à des divergences entre les prix de revient et les prix de marché

A cet effet, dans la partie empirique, nous nous proposons d'enrichir le débat en nous interrogeant, de manière détaillée, sur la raison pour laquelle les entreprises avaient externalisé leurs activités. Nous examinerons auprès de ces entreprises l'ampleur et la justification de l'externalisation.

Ce travail porte sur « **la mise à niveau des entreprises dans le domaine de l'externalisation** » et se propose de passer en revue les raisons expliquant cette externalisation ou cette sous-traitance en se fondant sur **l'étude de deux entreprises algériennes ayant eu recours à l'externalisation à savoir la SONATRACH et l'usine Renault Algérie production (RAP) .**

Après avoir brièvement indiqué les limites de la littérature existante concernant l'analyse des relations de la sous-traitance, nous définirons l'objectif de ce travail. Il est possible de voir dans l'analyse, si les entreprises comme la SONATRACH et **Renault Algérie Production (RAP)** ont intérêt à externaliser ou d'une autre manière, si l'externalisation peut être considérée comme un moyen pour renforcer l'efficacité des entreprises.

L'objet de ce travail consiste ainsi à étudier à travers l'enquête que nous avons menée auprès des deux entreprises donneurs d'ordres, (la SONATRACH et **Renault Algérie production (RAP)**), leur point de vue sur la décision d'externaliser et le comportement de

Introduction générale

ceux qui formalisent leurs relations avec les sous-traitants au travers d'un contrat signé, en nous appuyant d'un point vue théorique sur les travaux de O. WILLIAMSON car il nous semble intéressant d'utiliser sa théorie des coûts de transaction comme support théorique.

Nous avons choisi de mener notre enquête au sein des entreprises (Renault Algérie production (RAP) et la SONATRACH et ce pour plusieurs raisons, notamment celles du fait que la SONATRACH possède un appareil productif important de par son envergure, géographiquement éparpillé, devant fonctionner à feu continu et qui est de ce fait, soumis à des contraintes continues d'usure (températures extrêmes, pressions, salinité, corrosion, rotation continue des équipements tournants, etc. ...). Dans cette entreprise, le recours aux services de la sous-traitance a de tous les temps existé pour lui permettre de faire face à la charge importante de travail, que ce soit dans le cadre d'une politique de prévention ou tout simplement d'une maintenance accidentelle et aux impératifs de sécurité et de production.

Cette politique d'externalisation et de sous-traitance est également utilisée par l'usine **RAP** qui est elle-aussi soumise aux mêmes conditions de production. La construction automobile joue un rôle socio-économique fort sur le plan international dans la société depuis le XXe siècle. Les biens qu'elle produit sont indispensables pour le transport des personnes et le transport des marchandises. Les personnes se déplacent de plus en plus et souhaitent le faire dans des conditions de confort et de sécurité de plus en plus grandes. La route reste également un moyen puissant d'échanges de marchandises.

Pour produire les volumes attendus par le marché, les acteurs doivent faire appel d'une part à de gros moyens de production et d'autre part, à une vaste population d'employés et d'entreprises de services sous-traitantes.

De même, des mesures ont été prises par l'État afin d'encourager les intervenants dans l'industrie automobile et selon la Revue de Presse (Journée de la sous-traitance dans la filière automobile 19 02 2013), l'Etat donne de l'importance au marché de la sous-traitance, notamment dans la filière automobile, appelant les entrepreneurs nationaux à améliorer leur compétitivité pour le développement de cette filière en Algérie. A cet effet, le PDG de l'usine RAP (M. Sonilhac) a rappelé et confirmé la genèse de cette usine inscrite au titre du partenariat algéro-français dont l'objectif final est la mise en place d'une filière automobile en Algérie et un taux d'intégration nationale de l'ordre de 42% à moyen terme. Un des autres enjeux de cette usine est le développement d'une sous-traitance nationale pour contribuer à la

Introduction générale

création d'une filière automobile locale ainsi que pour des raisons de proximité et de réduction des coûts. L'intégration locale des véhicules évoluera ainsi de manière progressive et les pièces de rechange fabriquées par les sous-traitants doivent être homologuées et validées par la société mixte Renault Algérie Production (RAP) selon le standard international de la marque Renault, poursuit-il, en ajoutant que les PME sous-traitantes de RAP doivent passer donc par **une étape d'apprentissage et de mise à niveau**.

Dans la réalisation de ce travail, nous avons établi un questionnaire destiné à la fois à l'entreprise donneuse d'ordres et un autre questionnaire destiné au receveur d'ordres. L'enquête sur le terrain s'est concrétisée donc par ce double questionnaire.

A ce sujet, il convient de relever que le questionnaire en question prend en considération l'examen, d'une façon générale, des grands points cités en hypothèses ci-dessus.

Lors de nos entretiens avec le chef de département maintenance de la SONATRACH, nous avons constamment recueilli ce leitmotiv : « nous sommes des fabricants et notre vocation est de produire. On doit tout faire pour produire davantage. Nous n'arrêtons donc pas nos machines tant que les objectifs ne sont pas atteints quel que soit le moment. Le plus urgent, c'est de remettre en route et d'intervenir à notre demande. Les pertes de production seront toujours supérieures au coût des dépannages (les coûts de maintenance). Ces propos dénotent bien la volonté de mettre tout en œuvre pour privilégier la production. De ce fait et face au volume de l'activité de l'entreprise, la SONATRACH ne peut pas y faire face seule. C'est dans cette perspective qu'elle a toujours sollicité la sous-traitance dans tous les domaines industriels.

Ainsi et suite à notre question relative à cet aspect, cette politique de l'externalisation est dictée par la complexité et la diversité des activités de l'usine **Renault Algérie production (RAP)** et la SONATRACH notamment pour les activités de la maintenance.

Il est évident que les raisons qui conduisent les entreprises choisies à décider de sous-traiter, se révèlent différentes comme le montrent les résultats de l'enquête.

En effet, dans le contexte spécifique des complexes à feu continu, l'externalisation s'est imposée comme étant une nécessité intégrée au processus d'organisation des travaux. Donc le recours à des entreprises extérieures dans le domaine de la maintenance peut répondre, selon les cas, à diverses motivations sociales, économiques ou stratégiques. Ainsi

Introduction générale

par exemple, l'appel à l'extérieur peut s'imposer pour des travaux pour lesquels des entreprises de maintenance seront à la fois spécialisées et mieux outillées (soudure très technique ou réviser des turbines par exemple etc.) ou pour diminuer davantage les conséquences d'un retournement de conjonctures. A cet effet, les sociétés de maintenance évoluent également dans leurs prestations pour passer de l'activité classique de réparation vers une démarche intégrant l'analyse des dysfonctionnements pour une orientation vers la maintenance préventive. Cette perspective basée sur le développement du professionnalisme, encourage l'externalisation de l'activité de maintenance pour permettre le recentrage sur l'activité de production, vocation première et propre de l'entreprise.

Ainsi, l'appel à l'externalisation répond, selon le cas, à une motivation stratégique, économique ou sociale.

Motivation stratégique :

Pour diminuer les conséquences d'un retournement de conjoncture, l'entreprise ne souhaite pas assurer elle-même l'ensemble des tâches, même si dans une perspective à court terme la rentabilité d'une solution interne pourrait être démontrée.

Motivation économique :

La motivation économique est présente :

- Lorsqu'un complément ponctuel de moyens et de matériels l'exige (arrêt annuel, etc.),
- Pour des travaux de révision, de remise en état ou de modification pour lesquels les entreprises extérieures sont à la fois plus spécialisées et mieux outillées,
- Pour des travaux très spécialisés ne permettant pas d'amortir les moyens propres de l'entreprise.

Motivation sociale :

Il peut s'agir de moyens humains (du personnel) que l'on ne souhaite pas avoir en propre dans l'entreprise pour des raisons de difficultés de recrutement ou de gestion. Aussi comme nous l'avons signalé plus haut, l'entreprise SONATRACH confie à des sociétés de maintenance externes des activités difficilement maîtrisables en temps et en moyens telles que :

- Les tâches éloignées de l'outil de production fondamental de l'entreprise,
- La surcharge d'activité saisonnière ou planifiée pendant les arrêts de production etc...

En général, l'entreprise a intérêt à externaliser :

- Les travaux de modification, de réfection,

Introduction générale

- Les remises en état d'organes faisant l'objet d'échanges standards,
- L'exécution des pièces de rechange,
- L'entretien préventif,
- Les travaux d'arrêts programmés,
- Les opérations de maintenance à effectuer par des spécialistes professionnels,
- Les opérations exceptionnelles d'expertise ou épisodiques de spécialistes.

De ce fait, les motivations du recours à l'externalisation sont variables selon les cas mais il semble que les trois principales raisons citées précédemment, convergent vers un principal souci de développement des activités rentables pour l'entreprise. Cela veut dire que l'entreprise SONATRACH a opté pour le principe de l'exercice du « métier de base » (se centrer sur la vocation de l'entreprise) afin :

- d'assurer la rentabilité en limitant les effectifs de la fonction maintenance
- et de ne pas disposer de ressources utilisées épisodiquement.

Donc la principale raison invoquée par l'usine pour justifier le recours à la sous-traitance, c'est celle de pouvoir se concentrer sur les tâches qui constituent les points forts de l'entreprise et bien sûr, il s'agit de la production de gaz naturel liquéfié (GNL) ; tout ce qui est activité d'appui ou ce qu'on appelle tâches périphériques, comme la maintenance, le transport, la restauration, l'entretien général etc.... peut être délégué à d'autres entreprises, sans risque de perte du contrôle de l'ensemble de la chaîne de production.

Une autre raison avancée qu'il est intéressant de signaler, c'est la diminution ou la limitation de l'effectif du personnel, notamment celle de la maintenance. Ainsi, l'entreprise SONATRACH considère que la réduction des coûts salariaux résultant de la diminution de l'effectif du personnel permanent, a joué un rôle important dans la décision de sous-traiter. Cette conclusion montre, d'après une analyse faite suite aux multiples entretiens avec les responsables d'entreprises (celle de la SONATRACH) que les relations professionnelles jouent un rôle déterminant dans la sous-traitance. En sous-traitant telle ou telle activité, l'entreprise peut parvenir à réduire le nombre de travailleurs et à éliminer des pratiques de travail restrictives, grâce aux modalités du contrat de sous-traitance. (L'accent *est mis, comme on l'a déjà cité, particulièrement sur la restructuration industrielle par le recentrage sur le métier de base et l'externalisation du maximum d'activités annexes. En d'autres termes, la restructuration vise aussi la réduction de l'effectif interne de l'entreprise y compris l'effectif de la maintenance et cherche à transformer l'entreprise intégrée en entreprises éclatées par métiers.*)

Introduction générale

En ce qui concerne l'**usine RAP (Renault Algérie Production)**, les raisons qui conduisent l'entreprise à décider de sous-traiter sont les mêmes que celles de la SONATRACH, l'appel à l'externalisation répond, selon le cas, à une motivation stratégique, économique ou sociale comme on l'a montré plus haut.

Pour rappel, l'accord-cadre pour la réalisation d'une usine de véhicules Renault en Algérie a été signé le 25 mai 2012 après 15 mois de négociations continues. L'accord table sur la production de 75.000 voitures par an, avant d'atteindre progressivement 150.000 unités dont une partie sera destinée à l'exportation. L'usine devrait produire des véhicules avec un taux d'intégration de la production nationale oscillant entre 20% à 25% dans une première étape et pourrait éventuellement passer à 60% avec l'intégration des segments pneumatiques et vitrage c'est pour cette raison que le contrat de sous-traitance s'impose. La première porte sur la réalisation d'une usine de montage d'une capacité de production de 25.000 voitures/an employant 350 emplois directs. Pour cette phase, il est fait appel à des sous-traitants nationaux pour contribuer à la création d'une filière automobile locale.

Selon le Directeur général de la Bourse algérienne de la sous-traitance et de partenariat (BASTP), depuis la création de la société Renault Algérie Production (RAP) en janvier 2013, une opération de constitution d'un réseau national de sous-traitance devant accompagner cette usine a été engagée par les différents partenaires du projet. **Un nombre de 113 entreprises spécialisées dans le domaine de la sous-traitance mécanique sont identifiées pour accompagner l'usine de montage de véhicules Renault de Oued Tlélât (Oran).**

A travers notre étude fondée sur l'observation et sur les multiples entretiens avec les responsables d'entreprises à savoir le chef de département maintenance, le département moyens généraux et du département finance, (soit du côté donneurs d'ordres comme dans le cas de la SONATRACH, soit du côté receveur d'ordres comme la SOMIZ), il est intéressant de dire que les pratiques de sous-traitance et par voie de conséquence, de licenciements, de mise en pré-retraite, étaient expliquées selon les responsables de l'entreprise SONATRACH, par le souci de se recentrer sur les « cœurs » de métier ou métier de base (savoir-faire) et de promouvoir de meilleures pratiques sur les plans suivants : qualités, délais, maîtrises technologiques, compétitivités et santé financière, flexibilité.

Les pratiques de l'externalisation sont la conséquence logique des démarches de recentrage des entreprises sur leurs activités de base et de décentralisation dont nous avons parlé précédemment. Dans un tel contexte, les restructurations industrielles opérées efficacement à partir de l'année 1995 sont celles fondées sur le recentrage du métier de base et l'externalisation avec la sous-traitance des activités annexes. Elles ont donné naissance à

Introduction générale

des « entreprises réseaux » constituées d'un astre (l'entreprise principale jouant le rôle de donneur d'ordres et d'une multitude de PME/PMI satellites gravitant autour).

Désormais, l'entreprise concentre ses efforts sur les activités principales relevant de son métier de base, facilitant ainsi un développement à partir de ses compétences spécifiques. On passe ainsi de l'usine à tout faire, à l'usine focalisée sur le métier de base.

Parallèlement au recentrage sur son métier de base, l'entreprise externalise les activités périphériques jusqu'alors intégrées en son sein, en les transférant à la sous-traitance ou en les abandonnant, pour exercer son métier. Elle s'appuie sur un réseau de sous-traitance assurant la prise en charge des activités périphériques.

En fait, l'enquête a révélé que la sous-traitance des travaux de nettoyage, de restauration et de transport,... permettrait d'accroître la productivité de la main d'œuvre en réduisant les coûts salariaux et en intensifiant le travail. Des résultats similaires ont été constatés pour ceux qui offrent la sous-traitance de ces activités et représentent un avantage financier et une rentabilité considérable. Cependant, il existe des différences importantes entre la sous-traitance de ces activités et celle de la maintenance.

Les points essentiels développés dans les différentes interviews données par les responsables de l'entreprise SONATRACH ont démontré que la sous-traitance est devenue une composante de la stratégie pour les raisons suivantes :

- L'entreprise se recentre sur son métier et délègue les activités qu'elle n'exerce qu'épisodiquement car elle ne peut pas y être performante,
- La maintenance, sous-traitée ou non est le premier poste de frais généraux de l'entreprise. Les réductions des coûts dans le contexte actuel passent obligatoirement par la maîtrise et la réduction des dépenses de maintenance,
- Faire appel à l'extérieur, indépendamment des contraintes sociales et humaines, permet d'obtenir les meilleurs prix pour une prestation donnée grâce à l'effet de la concurrence.

Le développement continu des stratégies industrielles d'impartition constitue l'un des aspects les plus marquants du monde post-industriel. La plupart des grands groupes, prenant appui sur des réflexions stratégiques, recentrent leurs activités sur leur métier principal et confient à des sous-traitants, juridiquement autonomes, tout ou partie de la réalisation d'une ou plusieurs activités concourant à la réalisation d'un produit final.

Dans le même temps, les impératifs croissants en termes de qualité de la production, conduisent les entreprises à développer des systèmes d'organisation qualité dont les finalités

Introduction générale

résident dans la nécessité d'assurer un niveau de fiabilité humaine et technique compatible avec les exigences du marché. Ces exigences sont bien sûr, de plus en plus présentes dans les relations de sous-traitance : le donneur d'ordres, en confiant une partie de l'activité à un sous-traitant dans le cadre d'un marché de travaux ou de fournitures, transfère ainsi une part du problème de la fiabilité sur des organisations et des ressources non subordonnées.

L'organisation des relations de sous-traitance met en question les champs d'explication théorique que sont les sciences économiques, les sciences de gestion et les théories de l'organisation pour lesquelles entreprise et marché constituent deux modes distincts d'organisation de l'activité économique, correspondant à deux formes principales de coordination :

- Les relations d'ordre et de hiérarchie pour l'entreprise,
- La transaction et le contrat pour le marché.

Dans le modèle transactionnel, marché et entreprise sont en effet, posés comme deux moyens alternatifs permettant d'accomplir un ensemble lié de transactions et la problématique des choix entre l'intégration (faire soi-même) et l'approvisionnement (acheter sur le marché), se ramène à une comparaison de l'efficacité relative de ces modes d'organisation, fondée sur la notion de coût de transaction.

Donc, ce paradigme transactionnel est à l'origine de plusieurs travaux sur les décisions d'impartition des entreprises, sur le choix entre « faire » et « faire-faire ». Au regard des bouleversements spectaculaires survenus dans le monde économique-industriel notamment dans les pays d'Asie et à travers lesquels il est impossible d'ignorer les résultats positifs qui ont en découlé compte tenu du développement de la stratégie de l'externalisation des activités, un certain nombre de questions ont porté sur différents aspects de la sous-traitance mais en général comme on a soulevé plus haut, elles ont mis l'accent sur sa justification et chose surprenante, sur cette recherche axée : **sur l'impact de la sous-traitance sur la performance de l'entreprise.**

C'est cette question qui fait l'objet de notre travail et qui fait, par voie de conséquence, appel à l'examen de la sous-traitance dans les entreprises choisies dans le cadre de notre étude empirique,

Nous nous efforcerons de répondre à deux questions clés. Premièrement, **La sous-traitance peut-elle être considérée comme un moyen de renforcer l'efficacité de l'entreprise? Ou d'une autre manière, L'externalisation est-elle une exigence interne à l'entreprise?**

Introduction générale

Et deuxièmement **Quelles sont les raisons qui incitent les entreprises à sous-traiter?**

Afin de parvenir à traiter notre question, nous commencerons, dans la partie empirique, par l'examen de la vision stratégique des deux entreprises ensuite, nous traiterons des activités sous-traitées et dans le même sens, il nous faudra démontrer les raisons qui incitent les entreprises à sous-traiter.

Cadre général du travail :

Afin de mener à bien notre travail de recherche, il nous a semblé important de nous intéresser, à la relation de l'externalisation parmi les différents types de coopération de contrat. **Les hypothèses** qui vont nous orienter et nous permettre de parvenir à répondre à notre question sont :

H1: L'externalisation peut être considérée comme un moyen de renforcer l'efficacité des entreprises (cas de SONATRACH et RAP).

H2: La mise à niveau ou l'externalisation est un impératif interne propre à l'entreprise imposé par la compétitivité.

Objectif et intérêt du travail :

Dans cette introduction et après avoir brièvement indiqué les limites de la littérature existante concernant l'analyse de la relation de la sous-traitance, nous définirons l'objectif de ce travail. Il est possible de voir, dans l'analyse, si les entreprises SONATRACH et RAP ont intérêt à sous-traiter ou d'une autre manière, si la sous-traitance peut être considérée comme un moyen de renforcer l'efficacité des entreprises.

L'objet de ce travail consiste ainsi à étudier, à travers l'enquête menée auprès des deux entreprises donneurs d'ordres, (la SONATRACH et RAP), leur point de vue sur la décision de sous-traiter et le comportement de ceux qui formalisent leurs relations avec les sous-traitants au travers d'un contrat signé, en nous appuyant d'un point de vue théorique sur les travaux de O. Williamson car il nous semble intéressant d'utiliser sa théorie des coûts de transaction comme support théorique.

Méthodologie de travail :

Nous avons choisi de mener notre enquête au sein des entreprises **RAP** et principalement la **SONATRACH** et ce, pour plusieurs raisons, notamment celles du fait que la SONATRACH possède un appareil productif important de par son envergure, géographiquement éparpillé, devant fonctionner à feu continu et qui est de ce fait, soumis à

Introduction générale

des contraintes continues d'usure (températures extrêmes, pressions, salinité, corrosion, rotation continue des équipements tournants, etc. ...). Dans cette entreprise, le recours aux services de la sous-traitance a de tous les temps existé pour lui permettre de faire face à la charge importante de travail que ce soit dans le cadre d'une politique de prévention ou tout simplement d'une maintenance accidentelle et aux impératifs de sécurité et de production. Cette politique de sous-traitance est également utilisée par l'entreprise **RAP** qui est elle aussi, soumise aux mêmes conditions de production.

L'expérience de la rénovation des complexes et les résultats positifs qui ont en été la conséquence à tous les points de vue, c'est-à-dire celui de l'emploi, des coûts, des délais, de la qualité des prestations, des performances de l'outil de production etc. ... doit inciter à une nouvelle dynamique, pour assurer une meilleure fiabilité des équipements. Les filiales de maintenance créées à cet effet, doivent adapter continuellement leur stratégie et leur organisation en adéquation avec les besoins des complexes pour la mise en œuvre et la réussite de cette nouvelle démarche qui tend à se développer de plus en plus.

Ainsi la sous-traitance dans la SONATRACH est une option incontournable dans les unités où les enjeux de production sont importants. Ces unités fonctionnent à « **feu continu** ».

Dans ces conditions, la question de « faire » ou « faire-faire » a toujours été une préoccupation dans ces deux entreprises.

Afin d'étudier et de connaître les mécanismes qui régissent la sous-traitance et les conséquences qui en résultent, dans les entreprises choisies dans le cadre de notre étude empirique, nous avons retenu une démarche qui est fondée sur une enquête et une étude de cas. La première enquête a été menée auprès de l'entreprise RAP. L'étude de cas qui a été effectuée dans une des branches de la société SONATRACH, visait à déterminer le niveau actuel de la sous-traitance et sa justification dans la société. Nous avons vérifié si la sous-traitance était répandue dans ces deux entreprises ou pas et nous avons également vu si elle a un impact sur l'amélioration dans les domaines de la performance au niveau de l'entreprise.

D'une manière générale, nous avons renforcé notre étude de cas, surtout au niveau de la société SONATRACH. Cela peut s'expliquer en partie, par le fait que la société SONATRACH soit nettement plus présente que l'entreprise RAP et que parmi les deux, la sous-traitance est nettement plus développée dans la société SONATRACH. Quoi qu'il en soit, la société SONATRACH paraît avoir adopté le principe de la sous-traitance plus facilement que l'entreprise RAP plus jeune.

Introduction générale

Dans la réalisation de ce travail, nous avons confectionné un questionnaire destiné à la fois à l'entreprise donneuse d'ordres et un autre questionnaire destiné au receveur d'ordres (plus particulièrement SOMIZ).

L'enquête sur le terrain s'est concrétisée donc par ce questionnaire que nous avons distribué au niveau des deux entreprises (SONATRACH et RAP).

A ce sujet, il convient de relever que le questionnaire en question prend en considération l'examen, d'une façon générale, des grands points cités plus haut (dans les hypothèses).

Notre travail de recherche a été scindé en deux parties :

La première partie, qui est théorique, a été scindée en quatre chapitres :

- Le premier chapitre présente et critique les théories des coûts de transaction et les théories de l'agence.
- Le second chapitre est entièrement consacré à la présentation des différentes définitions de l'externalisation et de la sous-traitance et à démontrer la nature des relations entre le donneur d'ordres et les sous-traitants.
- Le troisième chapitre porte sur les transformations de la sous-traitance, nous y avons traité le sujet de la délocalisation de la sous-traitance et celui de la sous-traitance internationale.
- Le quatrième chapitre traite la **mise à niveau et sous-traitance**.

La deuxième partie a été consacrée au cas algérien. Elle est composée de deux chapitres :

- Le cinquième chapitre se rapporte à la sous-traitance en Algérie et les aspects juridiques de la sous-traitance.
- Le sixième chapitre est consacré entièrement au cas des entreprises SONATRACH et RAP comme entreprises donneurs d'ordres et l'entreprise de maintenance industrielle SOMIZ comme receveur d'ordres pour la SONATRACH.

CHAPITRE I : APPORT DES DIFFÉRENTES THÉORIES

INTRODUCTION

On dit souvent que si des activités de services aux entreprises se sont autant développées, c'est parce que les entreprises ont « externalisé » certaines activités qu'elles effectuaient auparavant elles-mêmes en leur sein. En d'autres termes, les entreprises auraient modifié de manière plus ou moins systématique, leurs choix entre « faire » elle-même certaines activités ou opérations ou les « faire-faire » par d'autres, au profit de cette dernière solution (¹). Cette dernière solution permettrait de se débarrasser de certaines activités pour lesquelles l'entreprise n'est pas la mieux placée, parce qu'elle n'a pas développé les capacités ou compétences correspondantes et par-là, si possible, de faire des économies. Cela lui permettrait du même coup de se recentrer sur son « métier de base », c'est-à-dire sur ce qui relève de ses compétences spécifiques et qu'elle sait le mieux faire.

Pour développer cette approche, on s'appuiera d'un point de vue théorique sur deux aspects. Il n'existe pas de véritable théorie de l'externalisation.

En revanche, deux grands outils théoriques permettent d'aborder cette question : la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence.

Nous les utiliserons simultanément car cette démarche est recommandée pour permettre une description fine des phénomènes managériaux (Allison, 1971). La théorie des coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1975, 1985 et 1996) est le paradigme dominant pour l'analyse du dilemme « faire ou faire faire » (Joffre, 1999). Elle a été utilisée par de très nombreux travaux empiriques (Coeurderoy et Quélin, 1997 ; Shelanski et Klein, 1995).

1- Dans un premier paragraphe intitulé « **la théorie des coûts de transaction** », on étudiera la théorie des coûts de transaction initiée par R.H. COASE (1937) et développée par O.WILLIAMSON (1975 - 1988) et on tentera de montrer les limites de la théorie des coûts de transaction pour analyser la relation de l'externalisation.

2- Dans un second paragraphe, on se propose de faire l'analyse de **la théorie de l'agence** où la sous-traitance est reconnue et dont les travaux les plus cités dans ce domaine sont notamment les analyses de JENSEN et MECKLING (1976).

¹Jacques de Bandt (1995 ; p.199)

I. LA THEORIE DES COUTS DE TRANSACTION :

L'entreprise est une cellule autonome dont la coordination des activités économiques s'exerce par des relations d'ordre et de hiérarchie. Le marché est lui aussi, un lieu de coordination fondé non pas sur la hiérarchie mais sur l'échange et le contrat. ⁽²⁾

A ce propos, on va présenter un concept central, c'est celui du coût de transaction qui a donné naissance à une branche de l'analyse économique utile au gestionnaire : **l'économie des coûts de transaction.**

Elle a pour origine l'article de R.H. COASE ⁽³⁾ publié en 1937. Selon cet auteur, l'existence de l'entreprise est due à la non-fluidité du marché. En effet, l'échange marchand est compliqué et coûteux ; il faut trouver un client, négocier, assurer une certaine qualité de prestations et livrer la marchandise. A cela, s'ajoute l'incertitude des transactions entre individus tentés quelquefois, par opportunisme, de retenir l'information voire de mentir. Le recours au marché entraîne donc des coûts de fonctionnement pour l'opérateur que R.H. COASE appelle les coûts de transaction. Par la suite, notamment grâce aux développements d'O. Williamson, il a tenté d'expliquer pourquoi et comment une firme pouvait s'organiser pour être plus efficace dans ses rapports avec son environnement.

L'interrogation de base de R.H. COASE est simple : « Pourquoi les entreprises existent-elles ? ». La réponse proposée est : « parce qu'elles constituent des lieux de coordination souvent moins onéreux que les marchés ». Sa démonstration s'articule autour du raisonnement suivant : dans tout processus productif, dès lors qu'il faut se procurer des facteurs de production sur les marchés (des hommes, des machines...) ⁽⁴⁾.

Il existe diverses catégories de « coûts de transaction » sorte de coûts d'utilisation du marché, qui sont liés soit à la découverte des prix pertinents, ceux qui devraient prévaloir à l'équilibre, soit aux frais de négociation... Ces coûts de transaction sont considérés indépendamment des coûts de production qui naissent à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise et dont l'évolution est liée à la présence ou l'absence d'économies d'échelle ou à des divergences entre les prix de revient et les prix de marché.

² P. Joffre (1989 ; p 83)

³ R.H.Coase (1987 ; pp 133. 157)

⁴ Y. Morvan (1991; p 465)

I.1 La nature de la firme (Pourquoi la firme existe-t-elle ?

« *Quelle est la « nature de la firme ?* », telle est la question que COASE soulève en 1937. La réponse qu'il propose, part d'un constat de R.D.H. Robert sur L'observation de la vie économique maître « des îlots de pouvoir conscient dans un océan de coopération inconsciente » (⁵).

Alors que sur les marchés la coopération des agents économiques se fait inconsciemment par le système prix (la main invisible) à l'intérieur de la firme, la coordination est réalisée de manière consciente par l'autorité de l'entrepreneur. La firme et le marché constituent ainsi deux formes alternatives de coordination économique. La firme se caractérise par une coordination administrative, par la « hiérarchie » ; « ainsi la marque distinctive de la firme est la suppression du système de prix » (COASE 1937). Cette vision n'est pas totalement nouvelle ; on la trouve chez MARX qui l'exprime autrement : « l'anarchie du marché face au despotisme d'usine ».

Le cœur de l'argumentation de COASE, la raison de la substitution de la firme au marché est expliquée comme suit : Le recours au marché, la coordination par les prix, entraîne des coûts. La coordination administrative interne à la firme s'impose dans la mesure où elle permet de faire l'économie de ces coûts.

Pourquoi les coûts de marché ?

COASE offre sur ce point, un premier éclairage, ceux-ci recouvrent : les coûts de « découverte des prix adéquats » et les coûts de « négociation et de conclusion de contrat séparé pour chaque transaction ». (op cit, p. 139). Pour ce point (c'est-à-dire les contrats séparés), COASE pousse encore plus loin la réflexion. Selon lui, la firme apparaît quand la relation entre agents ne prend plus la forme de contrats à court terme mais dès que s'imposent des relations à long terme pour certaines transactions du fait que les « détails des contraintes pesant sur le vendeur ne sont pas portés au contrat mais sont décidés plus tard par l'acheteur ». (⁶) La notion de coût de transaction a connu une longue période au cours de laquelle elle fut « beaucoup citée et peu utilisée » comme le rappelle COASE dans l'un de ses articles consacré à son texte précurseur de 1937. (Coase 1972 p.63).

Pour cet auteur, la recherche en économie industrielle et des organisations doit être essentiellement consacrée à l'analyse des dispositifs contractuels entre les firmes (contrôle à

⁵ B. Coriat et O. Weinstein (1995, p 46)

⁶B. Coriat (1995, p 47)

long terme, externalisation licences, franchises etc. ...) au sens où ces dispositifs représentent des alternatives aux transactions opérées sur le marché. (7)

Marché, Contrat, Hiérarchie :

L'économie des coûts de transaction s'intéresse aux transactions entre les différents acteurs économiques. Elle estime qu'il est essentiel pour accroître le bien-être social, d'économiser sur ces coûts en choisissant la meilleure institution économique (marché, contrat ou hiérarchie) pour résoudre un problème économique particulier. (8)

L'économie des coûts de transaction a commencé par analyser l'institution économique du marché pour en montrer les imperfections et les limites dans certains cas et justifier ensuite l'intérêt d'une autre institution économique pour minimiser les coûts de transaction.

Le marché est un système de prix qui est le seul signal donné aux entreprises pour ajuster leur niveau de production. En ce sens, le marché en tant qu'institution économique, est un concept différent de ceux utilisés en marketing et en stratégie où ils font référence à des cibles de clients. Le marché en tant que mode de gouvernance fait l'hypothèse d'entrepreneurs munis d'une rationalité totale, d'une information complète et d'un seul objectif : la maximisation du profit. L'objet des transactions est parfaitement clair pour toutes les parties (9) Les produits et services échangés sont standards et interchangeables.

I.2 Apport de COASE

Le point central est bien pour COASE la reconnaissance de l'existence des coûts de transaction. COASE peut être considérée comme un des fondateurs de la nouvelle économie, institutionnelle que développera Williamson. COASE définit ainsi les bases d'une théorie transactionnelle de la firme qui s'oppose à d'autres conceptions avancées auparavant, notamment à ce que l'on peut qualifier de conception technologique, définissant une certaine vision transactionnelle hiérarchique.

« COASE s'oppose explicitement à deux conceptions de la firme. Il réfute la thèse de Knight expliquant l'existence de la firme et de l'entrepreneur par l'asymétrie d'attitude des agents vis-à-vis du risque. Pour Knight en effet, l'entreprise et le salariat se justifient par le fait que certains agents acceptent d'assumer les risques de l'activité de l'entreprise. Ce à quoi COASE peut répondre, que rien n'oblige ceux qui assument les risques à assurer également la tâche de coordination de la production et qu'ils peuvent parfaitement vendre leurs services aux producteurs. Et l'opposition la plus importante se situe entre la conception transactionnelle

⁷R. Coenderoy et B. Quelin (Revue E.P 1997 ; p107)

⁸O. Williamson (1994 ; p 35)

⁹ O. Williamson (1994 ; p 36)

fondée par COASE et la conception technologique de la nature de la firme. Cette dernière peut se présenter sous différentes variantes. C'est, soit l'analyse standard par la fonction de production et les fonctions de coûts pour expliquer les caractères de la firme (taille, degré d'intégration...), par les propriétés de ces fonctions (rendements d'échelle, économies de variétés...), soit que, selon la lignée classique : la raison d'être de la firme dans le développement de la division du travail et les problèmes de coordination qu'elle suscite ». ⁽¹⁰⁾

COASE fait remarquer sur ce point que la division du travail peut se faire en dehors de la firme par la spécialisation et donc le développement du marché.

Selon lui, les avantages de la division du travail ne peuvent pas expliquer l'existence de la firme. Mais la vision technologique peut en fait, recouvrir différents axes d'argumentation. En particulier, dans une vision marxiste, la firme se comprend comme un espace de division du travail et d'organisation de la production mais aussi et surtout, comme lieu d'exercice d'un pouvoir de contrôle et de coordination du travail et de la production.

On peut considérer les phénomènes de sous-traitance comme les expressions d'un mode particulier de division du travail et plus précisément, comme un mode particulier de mise en valeur de la force du travail ; (reprenant à leur compte la « profession de foi » de J. M. KEYNES ⁽¹¹⁾ leurs « préférences... vont à la doctrine pré-classique selon laquelle c'est le travail qui produit toute chose... » Et qui doit être, de ce fait, considéré comme le seul facteur de production). ⁽¹²⁾

Donc la conception de COASE repose sur l'existence de deux formes distinctes de coordination des activités : Le marché et la firme.

L'essence de la coordination par la firme se situe dans l'exercice d'un pouvoir d'autorité. « Si un travailleur se déplace du service Y vers le service X, ce n'est pas à cause d'un changement de prix relatifs mais parce qu'on lui ordonne de le faire » (COASE 1937) ». ⁽¹³⁾ COASE oriente ainsi l'analyse vers une conception hiérarchique de la firme en mettant l'accent sur la fonction de direction et l'autorité de l'entrepreneur.

Sur la base des intuitions de COASE, WILLIAMSON va entreprendre une relecture d'ensemble des relations contractuelles qui président à la constitution de ce qu'on convient d'appeler une firme. « Les travaux de WILLIAMSON qui s'inscrivaient initialement dans la théorie managériale de l'entreprise, le courant initié par COASE à la question « Pourquoi les

¹⁰ B. Coriat (1995 ; p 49)

¹¹ J. M. Keynes (chp 16, 32 ; p229).

¹² C. Berthomieu ; G.C.Reynold ; A. Hanaut ; A. Longhi (1983 p 43)

¹³ B. Coriat et O. Weinstein (1995 chp 2)

firmes existent-elles ? ». A cela, WILLIAMSON en ajoute une autre : « Quelles sont les relations entretenues avec le marché ? ». ⁽¹⁴⁾. Il considère également le marché et l'entreprise comme des modes alternatifs d'allocation des ressources. L'économiste précise dans la sociologie des organisations pour donner vie à cette firme hiérarchisée.

En ce sens, on peut dire que les travaux de WILLIAMSON de la période (1965 – 1975) constituent une approche intégrale de la théorie de la firme, intégration de l'analyse micro-économique de l'entreprise et les théories de l'organisation.

Dans un second temps, (1975 – 1985), l'auteur s'intéressera aux divers modes de relations qui se situent à mi-chemin entre la pure indépendance des partenaires de l'échange classique, (le marché) et la solution intégrée (la hiérarchie). ⁽¹⁵⁾

Dans la préface de WILLIAMSON (1986), quatre références s'imposent :

- JOHN R. COMMONS tout d'abord, grande figure de l'institutionnalisme américain (1934) dont WILLIAMSON retient le programme de recherche et surtout la proposition centrale qui fait de la transaction, l'unité fondamentale de l'analyse économique.
- H. SIMONS, un ancien professeur, à qui il va reprendre la théorie de la rationalité limitée pour en faire un des piliers de sa construction et qui le conduit plus largement à donner une place essentielle à l'étude approfondie et réaliste des comportements.
- K. ARROW dont il retient en particulier l'importance de l'information, notamment pour la compréhension des « échecs de marché ».
- CHANDLER enfin, qui lui révèle l'importance des innovations organisationnelles dans l'évolution de l'industrie et de la firme.

A ces références, il faut encore ajouter l'influence du droit qui conduit à faire de l'analyse des contrats un des fondements essentiels de la nouvelle économie institutionnelle et de la nouvelle analyse de la firme. ⁽¹⁶⁾ Cela conduit à un aspect essentiel de l'évolution de la conception de la firme chez WILLIAMSON : le passage progressif d'une vision hiérarchique qui se situe bien dans la lignée de COASE (1937) et celle de CHANDLER, à une vision de la firme comme nœud de contrat, constituent alors un rapprochement des nouvelles conceptions néoclassiques telles qu'elles sont défendues par ALCHIAN et DEMETZ (1972) ou par les théories de l'agence.

¹⁴ P. Joffre (1989 ; p 87)

¹⁵ P. Joffre (1989 ; p 87)

¹⁶ B. Coriat et O. Weinstein (1995 ; p53)

L'économie des coûts de transaction développés par O. E. WILLIAMSON va s'opposer d'emblée à un certain nombre d'analyses. Cet auteur considère que l'abandon du marché n'est pas dû à la technologie comme le soutiennent ALCHIEN et DEMETZ (1972) mais seulement aux réductions des coûts de production résultant de l'intégration comme le défend l'économie industrielle néo-classique. Selon l'auteur, cet arbitrage marché hiérarchie est lié directement aux coûts, générés par les transactions. L'un des fondements de cette approche est de considérer la transaction comme unité d'analyse et de se poser la question de son organisation. Le recours au marché peut engendrer en effet des coûts qu'il est possible de minimiser en organisant des relations au sein de la firme, avec la règle suivante : Les coûts internes de gestion et de coordination doivent rester inférieurs aux coûts externes ou aux coûts de transaction. ⁽¹⁷⁾

I.3 Définition des coûts de transaction :

Les coûts de transaction désignent le prix du face à face entre deux agents économiques, individuels ou collectifs. Lorsque deux agents spécifient contractuellement la date et le lieu d'échange d'un bien particulier, ils opèrent ce qu'on appelle une transaction. La livraison qui correspond aux transferts physiques de la possession implique souvent des opérations de stockage et de transport, dont le coût est à rattacher aux activités de production. Ce coût de livraison doit être soigneusement distingué du coût de transaction. Ce dernier, (c'est-à-dire le coût de transaction), intègre les ressources utilisées pour concevoir et suivre le contrat portant transfert des droits de propriété d'un individu à un autre, d'une organisation à une autre. Ces ressources comprennent notamment le travail nécessaire à la recherche d'un compromis, les efforts de standardisation et de certification de la qualité des biens échangés, les honoraires des conseils chargés de s'assurer du caractère légal des dispositions envisagées, et enfin, les impôts attachés à certains types de transaction. (PARTIE THEORIQUE : apport des différentes théories. ⁽¹⁸⁾

Les travaux théoriques, qui ne se soucient pas directement de l'opérationnalisation de leurs concepts, donnent une définition des coûts de transaction difficilement intégrable. Ainsi COASE les définit comme « les coûts d'utilisation du mécanisme des prix » (1937), et ARROW comme « les coûts de fonctionnement du système économique » (ARROW, 1969). WILLIAMSON se fait plus explicite, il distingue les coûts ex ante des coûts ex-post. « Il est utile de distinguer les coûts de transaction de type ex-ante, de ceux de type ex-post ». Les

¹⁷R. Coeurdeoy, B. Quelin (rev éco pol 107 (2) mars avril 1997)

¹⁸P.Joffre (1989 ; p 90)

premiers sont les coûts associés à la rédaction, la négociation et la garantie d'un accord, lesquels peuvent être réalisés avec un luxe de précaution. ⁽¹⁹⁾

Les coûts de contractualisation ex post prennent plusieurs formes, on relève notamment :

- Les coûts de mauvaise adaptation occasionnés par le fait que les transactions se désajustent [par le fait que les transactions s'écartent de la manière optimale de réaliser le contrat].
- Les coûts de marchandages occasionnés si des efforts bilatéraux sont faits pour corriger des divergences ex-post.
- Les coûts d'organisation et de fonctionnement associés aux structures de gouvernance (qui ne sont pas souvent les tribunaux) auxquelles les conflits s'adressent.
- Les coûts d'établissement d'engagements sûrs (ou coûts de garantie). ⁽²⁰⁾

« L'interdépendance des coûts de contractualisation ex ante et ex post est un facteur qui complique l'ensemble. Autrement dit, ils doivent être pris en compte simultanément plutôt que séquentiellement. Les coûts des deux types sont également difficiles à quantifier. La difficulté est cependant amoindrie par le fait que les coûts de transaction sont toujours évalués dans une optique de comparaison institutionnelle dans laquelle un mode de contractualisation est comparé à un autre. Les recherches empiriques sur les coûts de transaction n'essaient presque jamais de mesurer directement de tels coûts. Au lieu de cela, la question est de savoir si les relations organisationnelles (pratiques contractuelles, structures de gouvernance) s'ajustent ou non avec les attributs des transactions que prédit le raisonnement des coûts de transaction.

WILLIAMSON estime que le coût de transaction est lié au degré de confiance entre les partenaires commerciaux et dépend lui-même de deux principes essentiels du comportement individuel :

I.4 Les facteurs influençant les coûts de transaction

- *La rationalité limitée et l'opportunisme* : Ce sont des facteurs qui influencent la formation du coût de transaction. L'étude de l'organisation économique dépend de façon critique de deux hypothèses comportementales.

Quelles compétences cognitives et quelles propensions à la recherche d'intérêt personnel sont-elles imputées aux agents humains engagés dans l'échange ?

¹⁹ O. Williamson (1994 ; pp39-42)

²⁰ O. Williamson (1994 ; p. 42)

L'économie des coûts de transaction fait l'hypothèse selon laquelle les agents humains possèdent une rationalité limitée, où le comportement est intentionnellement rationnel mais seulement de façon limitée, (SIMON 1961, p. 24) et s'adonnent à l'opportunisme qui est une condition de recherche de l'intérêt personnel avec tromperie. L'économie des coûts de transaction affirme de plus, que la dimension la plus critique pour décrire les transactions est la condition de spécificité des actifs. Les parties prenantes à un échange supporté par des investissements non négligeables en actifs spécifiques à la transaction sont effectivement engagées dans une relation mutuelle d'échange bilatéral. ⁽²¹⁾

Donc l'économie des coûts de transaction donne à la nature humaine les caractères que nous lui connaissons : la rationalité limitée et l'opportunisme. La rationalité limitée reconnaît des limites aux capacités cognitives. Avec l'opportunisme, la recherche de l'intérêt personnel prend une forme subtile et non plus simple.

1.4.1 Rationalité limitée

La notion de la « rationalité limitée » empruntée à SIMON exprime les difficultés de l'individu à stocker et à traiter l'information de manière fiable. Elle rend compte en particulier des obstacles rencontrés par des entreprises pour élaborer des contrats qui prévoient toutes les éventualités. ⁽²²⁾

La limite des capacités et des connaissances individuelles est précisément ce qui justifie l'existence des organisations marchandes et non marchandes, et en particulier de la firme. Conséquence essentielle de la rationalité limitée : l'incomplétude des contrats est inévitable. Dans les relations qui se nouent entre partenaires, les agents ne peuvent pas prévoir à l'avance l'ensemble des éventualités qui agiront sur les résultats de leurs transactions ; le contrat ne peut donc pas définir à l'avance l'ensemble des obligations des partenaires pour les différents états du marché possible ». ⁽²³⁾ Donc les individus ne peuvent pas calculer ex ante toutes les données de leur environnement. Il ne s'agit pas d'une question d'information mais de moyen physique pour la décoder. La rationalité limitée est l'hypothèse cognitive sur laquelle est fondée l'économie de coûts de transaction. Celle-ci représente le degré intermédiaire de rationalité dans lequel les agents économiques sont supposés être « intentionnellement rationnels mais seulement de façon limitée » (SIMON 1961 p. 24).

²¹ O. Williamson (1994 ; p 49)

²² P. Joffre (1989 ; p 90)

²³ B. Coriat et O. Weinstein (1995 ; p 54)

Il faut souligner cette référence simultanée à une rationalité à la fois intentionnelle et limitée. Les économistes s'y opposent parce qu'ils interprètent à tort les limites de la rationalité en termes de non-rationalité ou d'irrationalité. ⁽²⁴⁾

Ce qui explique la limite, ce n'est rien d'autre que l'impossibilité matérielle de prendre en compte toutes les conditions déterminant le choix, au moment de décider. Cette limite est donc d'ordre cognitif. L'individu ne peut, au moment de décider, prendre en compte tous les éléments qui surviendront dans l'avenir, avec des probabilités diverses. Le temps diminue les ambitions congestives de l'homme en le plaçant devant une incertitude. ⁽²⁵⁾ L'incertitude est la conséquence de la contingence et de la complexité des choses.

S'il n'y avait pas l'hypothèse de rationalité limitée, rien ne s'opposerait à ce que soit formulée une stratégie qui détaillerait par avance tous les problèmes possibles. ⁽²⁶⁾

1.4.2 L'opportunisme

Il occupe une place centrale dans la reformulation actuelle de l'analyse des comportements individuels qui vise à considérer les hommes tels qu'ils sont dans un contexte d'informations imparfaites par opportunisme, « On entend par là une recherche d'intérêt personnel qui comporte la notion de tromperie. Cette dernière inclut les formes les plus apparentes telles que le mensonge, le vol et la tricherie... ». ⁽²⁷⁾.

WILLIAMSON distingue deux formes actives et passives ainsi que les deux types ex ante et ex-post. L'opportunisme ex ante et ex-post est connu dans la littérature d'assurance sous les termes respectifs de sélection adverse et de risque moral. La sélection adverse est une conséquence de l'incapacité des assurances à distinguer entre les niveaux de risque des clients.

Le risque moral, quant à lui, correspond à l'accentuation des comportements négligeant des assurés lorsque ceux-ci se savent couverts par un contrat d'assurance, ce qui soulève des problèmes d'exécution ex post. Ces deux attitudes sont résumées ici sous le terme d'opportunisme... ⁽³⁾, C'est-à-dire : l'opportunisme ex ante se présente quand il y a tricherie avant passation d'un contrat, (par exemple, si un vendeur fournit des informations tronquées ou fausses sur la qualité de son produit). Cet opportunisme est rendu possible par l'asymétrie d'informations entre les parties, ce qui conduit au problème dit de « sélection adverse ». Les

²⁴ O. Williamson (1994 ;p 69)

²⁵ P.Y. Gomez (1996 ; p 72)

²⁶ O. Williamson (1994 ; pp 79-80)

²⁷ O. Williamson (1994 ; pp 70-71)

transactions risquent de se réaliser essentiellement sur les produits de mauvaise qualité. Pour l'opportunisme ex-post : Il se présente quand il y a tricherie dans la phase d'exécution du contrat, ce qui est en particulier rendu possible par l'incomplétude d'un contrat et la difficulté à déterminer si les parties ont bien respecté les termes du contrat. Cela conduit au problème dit du « risque moral hasard ».

Il y a risque moral quand un agent peut ne pas respecter ses engagements et qu'il est impossible ou coûteux pour son partenaire dans la transaction de savoir s'il en a été ainsi ou non. La question de l'opportunisme se pose dès le moment où il y a simplement le risque que certains agents, s'y livrent ; cela concerne principalement le cas de marchés où interviennent un petit nombre de participants. Le risque d'opportunisme augmente les coûts de transaction en l'occurrence le coût de négociation et de supervision d'un contrat. Il incite donc à l'internalisation de la transaction. ⁽²⁸⁾

Il est clair que, sans l'opportunisme, tout comportement pourrait être gouverné par un ensemble de règles. Bien plus, il ne serait pas nécessaire d'avoir une planification exhaustive à priori. Les événements imprévus pourraient être traités par ces règles générales grâce auxquelles les parties s'accorderaient pour se lier dans des actions telles que la maximisation des profits joints. ⁽²⁹⁾

L'opportunisme est une source embarrassante d'incertitude « comportementale » dans les transactions économiques, incertitude qui s'effacerait si les individus étaient totalement ouverts et honnêtes dans leurs efforts de réussite personnelle ou bien si la subordination totale, l'abnégation et l'obéissance pouvait être présumée.

Autre étape de la théorie des coûts de transaction :

C'est l'analyse des types de transaction. Les principales dimensions qui expliquent les différences entre les transactions sont : la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence. La première est la plus importante, et c'est elle qui distingue le plus, l'économie des coûts de transaction des autres méthodes d'étude de l'organisation économique. Mais les deux autres jouent aussi un rôle significatif. (2)

²⁸ B. Coriat et O. Wienstein (1995 ; p 56)

²⁹ O. Williamson (1994 ; pp 72-75)

1.4.3 Spécificité des actifs

Qu'entend-on par actif ? Il peut s'agir des machines, des moyens de production, mais aussi des hommes qui ont acquis un « savoir-faire » spécifique, une compétence précise. ⁽³⁰⁾

La spécificité des actifs se comprend dans un contexte inter-temporel. Les parties d'une transaction ont généralement à faire un choix entre investissement à caractère spécial et un investissement à caractère général.

Le premier type d'investissement permettra souvent de réduire les coûts. Mais de tels investissements sont également risqués du fait que les actifs spécialisés ne peuvent pas être redéployés sans perte de valeur productive en cas d'interruption ou d'achèvement prématuré des contrats.

Les investissements à caractère général ne posent pas les mêmes difficultés. « Les problèmes » qui émergent dans les contrats en cours d'exécution, peuvent être résolus en laissant chaque partie agir à sa guise. ⁽³¹⁾ « Il y a spécificité des actifs quand un investissement durable, (matériel ou immatériel), doit être entrepris pour supporter une transaction particulière et que cet investissement n'est pas redéployé sur une autre transaction. Il est possible de distinguer plusieurs types d'actifs spécifiques : sites (spécificité liée à la localisation), actifs matériels, actifs humains, actifs dédiés (WILLIAMSON (1985) p. 52 et 56). L'important est que, dans tous les cas, la spécificité des actifs change radicalement la nature des relations entre agents ».

La spécificité des actifs a été mise en avant à l'origine pour expliquer l'intégration verticale (WILLIAMSON (1971)). Un aspect essentiel de l'analyse de Williamson est que la spécificité des actifs n'agit pas en elle-même pour des raisons purement technologiques ; elle ne prend de l'importance que par ses effets sur les comportements, quand elle se combine avec la rationalité limitée. L'opportunisme et l'incertitude en particulier, (WILLIAMSON (1985)), n'a des implications notables que dans le cas où la spécificité des actifs induit une dépendance durable entre les parties.

Le deuxième attribut d'une transaction à prendre en considération est celui de l'incertitude.

1.4.4 L'incertitude

L'économie des coûts de transaction considère que l'incertitude est au centre de la plupart des problèmes d'organisation économique. L'incertitude qui importe ici est celle qui ne peut

³⁰ P.Y. Gomez (1996 ; p 75)

³¹ O.Williamson (1994 ; p 77)

pas être traitée par les techniques de calcul économique. L'incertitude non probabilisable, c'est-à-dire celle qui bute sur la rationalité limitée.

La troisième dimension d'une transaction à prendre également en considération est celle de la fréquence.

1.4.5 La fréquence

Elle intervient dès que la transaction requiert un investissement spécifique. Celui-ci incite à la mise en place d'une forme organisationnelle spécialisée. Ainsi la fréquence de transaction ⁽³²⁾ (unique, occasionnelle, récurrente) agira sur la forme d'organisation choisie. En particulier, l'internalisation dans la firme est peu probable dans le cas d'une transaction unique. ⁽³³⁾

I.5 Type de transaction et formes contractuelles

La théorie des coûts de transaction s'attache à expliquer la diversité des formes d'organisation parmi lesquelles la firme (l'organisation interne). Dans un cadre plus général, selon la théorie des coûts de transaction, pour toute transaction, il est possible d'établir trois types de contrats : le contrat classique, le contrat néoclassique et le contrat personnalisé.

La description des arrangements institutionnels part d'une distinction due à MAC. NEEIL (1974 et 1978) entre ces trois types de contrat à servir aussi bien au droit qu'à l'économie. « L'accent mis sur les règles juridiques dans l'étude de la contractualisation discrète a fait place à un souci plus général concernant les objectifs contractuels à atteindre ».

1.5.1 Le droit classique des contrats

Comme MAC. NEEIL le fait observer, tout système juridique du contrat a pour objectif de faciliter l'échange. Ce qui distingue le droit classique des contrats est le fait qu'il tente d'y arriver en augmentant la discrétion et en intensifiant la « présentation » (1978 p. 862). La présentation fait référence aux efforts consentis pour « faire, à rendre présent en lieu ou en temps, pour permettre d'être perçu ou réalisé au moment présent » (1978 p. 863 n° 25). La contrepartie économique d'une présentation complète est la contractualisation par signaux contingents.

Le droit classique des contrats essaie d'instaurer la discrétion et la présentation de plusieurs manières. Premièrement l'identité des parties lors d'une transaction n'est pas une

³² Ainsi que sa taille, ce que Williamson ne prend pas systématiquement en compte, des formes organisationnelles contractuelles et spécifiques peuvent être mises en place pour une opération unique mais de grande ampleur.

³³ B. Coriat et O. Weinstein (1995 ; pp 56-58)

information pertinente. Deuxièmement, la nature de l'accord est soigneusement délimitée et les caractéristiques les plus formelles dominant lorsque des termes formels, (par exemple écrits) ou informels (par exemple oraux) sont contestés. Troisièmement, les réparations sont prescrites strictement de telle sorte que si la présentation initiale ne se matérialise pas à cause d'une non-exécution, les conséquences sont relativement prévisibles depuis le début et ne sont pas illimitées (Mac. Neil 1978 p.864). L'accent est ainsi mis sur des règles juridiques. ⁽³⁴⁾

Donc le contrat classique correspond à l'échange tel que le représente l'analyse traditionnelle du marché. Il correspond à une transaction ponctuelle dont l'objet est parfaitement délimité et où toutes les éventualités sont prévues, l'identité des parties importe peu, la relation est impersonnelle. On peut conclure que ce contrat est le contrat qui prévoit toutes les éventualités mais ne s'intéresse pas à l'identité des parties. C'est le type de contrat qui caractérise la structure du marché.

1.5.2 Le droit néoclassique des contrats

La caractéristique du droit néoclassique des contrats est d'accepter que le marché soit complexe, que les accords soient incomplets et que certains contrats ne seraient jamais réalisés à moins que les deux parties n'aient confiance dans le mécanisme d'arbitrage et de limite qui contribue aux différences procédurales décrites par FULLER. Celle-ci provient du fait que l'on suppose la continuité, (au moins l'achèvement du contrat) dans le mécanisme de l'arbitrage, alors que cette hypothèse est beaucoup plus faible lorsque le litige est employé. Dans ce cas, il n'est pas possible de prévoir à l'avance l'ensemble des éventualités et les adaptations qui seront nécessaires. Les comportements opportunistes sont alors possibles et provoquent donc des conflits entre les parties durant le déroulement du contrat. Pour faire face à ces problèmes, le propre du contrat néoclassique est de recourir à l'arbitrage d'un tiers. Ce type de contrat doit assurer une certaine flexibilité ; il est toujours incomplet et implique un certain degré de confiance entre les deux parties. ⁽³⁵⁾ On peut donc dire que le contrat des éventuels problèmes est effectué par le recours à une tierce personne. C'est donc la base d'une relation contractuelle.

1.5.3. Le contrat personnalisé

Il s'impose quand la durée et la complexité des liens entre les parties deviennent très importantes, de telle sorte que se constituent des relations personnalisées durables prenant en compte les caractères des partenaires. Ces relations s'organisent autour de normes qui se

³⁴ O. Williamson (1994 ; p96)

³⁵ B. Coriat et O. Weinstein (1995 ; p 60)

construiront progressivement et qui, plus que l'accord initial, règlent les rapports entre les parties, ⁽³⁶⁾ c'est-à-dire que le contrat personnalisé s'oppose au contrat classique puisque toutes les éventualités ne sont pas prévues mais que l'identité des parties est stipulée. Il peut être bilatéral si les parties pensent qu'en cas de conflit, elles pourront elles-mêmes trouver un accord ou adopter une gestion unifiée par fusion des actifs.

Le contrat personnalisé ou bien la « centralisation évolutive » selon Williamson :

L'augmentation de la durée et de la complexité du contrat a ainsi eu pour résultat, le remplacement des processus d'ajustement néoclassique par des processus d'ajustement spécifiques aux transactions de type administratif. Le point de référence dans une approche vraiment évolutive consiste en une entière relation qui s'est développée à travers le temps par opposition avec le système néoclassique où pour effectuer les adaptations. Ce point demeure l'accord initial. Ceci peut inclure ou non un accord initial et si c'est le cas, il peut en résulter ou non un grand respect à son égard (Mac Neil 1978 p. 840). ⁽³⁷⁾

Les coûts générés par ces contrats, sous les hypothèses de rationalité limitée, de tendance naturelle à l'opportunisme et d'environnement incertain sont fonction de la fréquence des transactions et de la spécificité du capital investi pour servir de support à la transaction. Pour un degré d'incertitude moyen et un capital peu spécifique, le contrat classique est le moins coûteux. Les partenaires peuvent en effet facilement se désengager en cas de désaccord. Pour un capital moyennement ou fortement spécifique mais une fréquence des relations faibles, le contrat néoclassique devient dominant. La spécificité du capital investi induit certes une certaine dépendance entre les partenaires mais la faible fréquence des transactions ne rend pas nécessaire l'internalisation. En cas de désaccord, le recours à une tierce personne pour arbitrer le conflit peut être envisagé. Pour le même type de capital mais avec une fréquence forte, c'est le contrat personnalisé qui domine. Le recours répété à un arbitre devient trop coûteux en raison de la fréquence des transactions.

Donc la spécificité des actifs se combine à une fréquence élevée de transactions. La mise en place d'une structure de gestion spécifique organisant les relations entre les parties, selon un « contrat personnalisé » est alors justifiée. Cette structure peut prendre deux formes : soit l'internalisation (structure unifiée), soit une structure bilatérale qui maintient l'autonomie des parties. La théorie des coûts de transaction a insisté sur ce type d'organisation qui correspond à des pratiques dont on connaît l'importance à savoir celle de la sous-traitance, le partenariat, les alliances... Une structure unifiée s'impose essentiellement, selon WILLIAMSON, dans le

³⁶ B. Coriat et O. Weinstein (1995 ; p 60)

³⁷ O. Williamson (1994 ; p 99)

cas de très forte spécificité des actifs et de transaction récurrente. En effet, quand les actifs requis sont très spécifiques, le recours à un fournisseur externe ne permet pas d'exploiter des économies d'échelle que l'acheteur ne pourrait pas réaliser lui-même. Le choix d'une structure de gestion (structure bilatérale ou structure unifiée) se portera alors sur celle qui a la plus forte adaptabilité aux aléas. ⁽³⁸⁾

WILLIAMSON analyse ainsi trois formes contractuelles qui lient le mode de régulation de l'activité économique (ou mode de gouvernance) et le type de transaction commerciale. Il définit, de la sorte, le cadre conceptuel dans lequel se situe la transaction (marché, firme, formes hybrides). ⁽³⁹⁾

On peut dire que pour WILLIAMSON, la transaction s'incarne dans un contrat. L'apport théorique de Williamson a été d'approfondir la nature des coûts de transaction et surtout leur origine. En effet, ces coûts ont pour origine, d'une part l'imperfection de l'information et l'asymétrie consécutive dans la répartition de l'information entre les agents, d'autre part la rationalité limitée des agents. De plus, la spécificité des actifs en jeu dans la transaction, la localisation particulière, la nature des équipements et des compétences de la main d'œuvre engendrent une dépendance à l'échange qui peut être exploitée par un agent opportuniste. Cette dépendance est d'autant plus risquée que la fréquence des transactions est importante.

- Imperfection de l'information + rationalité limitée des agents = Incertitude.
- Incertitude + spécificité des actifs + fréquence des transactions = Condition d'émergence de l'opportunisme.

Le risque d'opportunisme peut être évalué et désamorcé (ou minimisé) par des contrats à long terme et l'internalisation par l'agent victime de la dissymétrie, avec un mécanisme pour inciter (augmenter l'utilité de) l'agent en position d'opportunisme. ⁽⁴⁰⁾

Pour l'individu, le coût de transaction introduit une nouvelle modalité de discipline. Il lui permet de calculer le meilleur moyen d'entrer en relation avec autrui, afin de trouver le contrat adéquat, c'est-à-dire le moins coûteux en coûts de transaction. Il importe de pouvoir distinguer quels sont les types de contrats qui réalisent de la meilleure manière les transactions entre les partenaires.

Telle est la question que résout la notion de gouvernance. Cette notion est assez élémentaire chez Williamson. Elle a pour intention d'introduire dans l'économie politique libérale les principes d'une gestion des relations contractuelles.

³⁹ B. Coriat et O. Weinstein (1995 ; p. 62)

³⁹R. Coeurderoy et B. Quelin (Rev-eco-pol ; 107,1997)

⁴⁰V.Putraïne (Rev-eco-pol ; p.103, (1993)

En effet, contracter n'est pas une fin en soi, encore faut-il que le contrat soit exécuté. Leur « gouvernement » résume l'ensemble des moyens qui conduit à la réalisation de tel ou tel type de contrat passé entre des acteurs. ⁽⁴¹⁾ Quelle que soit la forme du contrat, ce dernier a au moins deux impacts sur les relations des membres d'un réseau de distribution.

- D'une part, le contrat a pour fonction de limiter l'incertitude concernant le comportement des partenaires du réseau.
- D'autre part, le contrat permet de minimiser les coûts de fonctionnement du réseau.

En effet, le contrat régit des relations entre les membres sans qu'il soit nécessaire pour eux de négocier un agrément à chaque transaction. Le contrat, s'il prévoit un grand nombre de cas de figures de la relation dès sa conclusion, peut permettre d'éviter de renégocier à chaque fois les composantes d'une nouvelle transaction et donc d'éviter les coûts résultant de trop nombreuses recherches d'informations pour trouver de nouveaux partenaires et la mise en œuvre de nouvelles relations. ⁽⁴²⁾ Donc on peut dire que tout ce qui a été exposé de manière générale sur les organisations s'applique à une organisation particulière : l'entreprise qui peut être analysée comme un « nœud de contrats ».

L'entreprise est une forme particulière d'organisation, c'est-à-dire une manière de nouer et de gouverner des contrats. Les acteurs qui la composent sont en situation d'incertitude. Dans ces conditions, contracter de manière classique serait très coûteux. Pour diminuer les coûts de transaction, il est alors économiquement préférable de passer des contrats évolutifs, créant une « Relation entière ». Il est confié à l'un des contractants, dit « l'entrepreneur », le soin d'interpréter le contenu des contrats en fonction des éléments d'environnement. ⁽⁴³⁾ C'est dans ce sens qu'interviennent les modes de partage de la coordination des activités entre la firme et le marché, c'est-à-dire : **Choisir entre la firme et le marché.**

Selon quelle modalité contractuelle est-il plus efficace de produire, le marché ou l'entreprise ? Tout dépend du niveau d'incertitude qui existe quant à la réalisation des contrats et des coûts de transaction qui en résultent. Il n'y a que deux dimensions techniques des rapports économiques qui doivent être prises en compte :

- 1) L'importance que prend l'incertitude dans les relations selon qu'elles sont fréquentes ou pas.
- 2) La plus ou moins grande spécificité des actifs.

⁴¹ P.Y. Gomez (1996 ; p 81)

⁴² B. Vernard (Rev-fra-mark ;140, 1992)

⁴³ P.Y. Gomez (1996 ; p 84)

Williamson retient la fréquence des contacts entre cocontractants comme un élément qui accroît l'importance de l'incertitude des contractants. En effet, plus ceux-ci ont besoin de travailler ensemble, plus le risque d'une conséquence négative augmente sur l'un s'il y a défaillance de l'autre (opportunisme). Donc la nécessité de contacts nombreux accroît l'incertitude.

Les actifs spécifiques constituent une seconde source d'incertitude. (Les actifs sont spécifiques lorsque leur usage ne peut être diversifié sans que l'actif ne perde de sa valeur). Moins les actifs sont spécifiques, plus les relations économiques entre acteurs sont libres et indépendantes. On peut donc dire que la spécificité des actifs accroît l'incertitude.

Il est, cependant, important de signaler un cas tout à fait particulier pour le marché : En effet, lorsque les actifs ne sont pas spécifiques, la meilleure organisation économique de la transaction est assurée par le marché : son gouvernement (lois de l'offre et de la demande, transparence de l'information etc...), permet de définir un *contrat classique* entre individus. Dans un autre sens, plus les actifs tendent à être spécifiques, plus la relation devient irréversible et il est risqué et donc coûteux, de répéter des contrats classiques. Il faut s'informer, se prémunir contre l'opportunisme et on passera naturellement à la forme *néoclassique de contrats*.

Lorsque les contacts commerciaux entre les partenaires restent rares ou peu fréquents, mais les actifs moyennement spécifiques, l'intérêt des parties prenantes les conduit à souscrire des contrats stipulant des clauses de protection en cas de défaillance du partenaire et intégrant la possibilité de recours à un arbitre en cas de litige, (c'est-à-dire des formes intermédiaires). Donc le marché ne suffit plus. Le recours à un gouvernement trilatéral de la transaction, comprenant un arbitre des litiges, est nécessaire.

Enfin, si les actifs sont très spécifiques et que les contacts sont nécessairement fréquents entre partenaires, leur dépendance est très forte. La contractualisation doit être *évolutive* pour tenir compte de la modification éventuelle des conditions d'environnement alors qu'une relation se veut durable et la signature de contrats, fussent-ils néoclassiques avec arbitrage, s'avèrerait trop coûteuse. Il faudrait, en effet, les répéter à chaque modification de l'environnement. Il est plus efficace de signer des contrats bilatéraux. Dans ce cas, la personnalité morale des deux partenaires économiques est maintenue mais une relation hiérarchique s'établit de manière que l'un définisse l'activité de l'autre. Donc, l'autorité hiérarchique gouverne le Contrat. ⁽⁴⁴⁾

⁴⁴ P.Y. Gomez (1996 ; pp 85-87)

D'une manière générale, on peut dire qu'il est possible de définir le gouvernement des contrats le plus efficace : c'est celui qui économise le plus, sur les coûts de transaction. L'observation du type de contrats passés (achat sur le marché, sous-traitance, intégration), devient un élément capital de l'analyse économique puisqu'il permet de définir les moyens les moins coûteux pour entretenir des relations de production et d'échange.

I.6 Frontières entre firmes et marché

Quelle frontière entre marché et firme ?

Rappelons que l'optique transactionnelle considère qu'il existe un coût d'usage du marché, dénommé "coût de transaction" résultant à la fois du comportement des agents (rationalité limitée, opportunisme) et des conditions de l'échange (spécificité des actifs, incertitude sur le bien échangé, fréquence de la transaction). En présence de coûts de transaction élevés, l'agent ne peut conclure de contrat contingent complet et internalisé. La transaction : la firme caractérisée par la suppression du mécanisme des prix, naît ainsi des échecs de la coordination par les prix. Mais la firme génère à son tour des coûts d'intégration. La frontière optimale entre "*faire-faire*" et "*faire soi-même*" dépend alors du coût relatif des deux modes de coordination. Elle correspond à la situation où le coût marginal d'intégration est égal au bénéfice marginal d'une réduction des coûts de transaction. ⁽⁴⁵⁾

L'analyse transactionnaliste permet de donner du contenu au problème de la limite des entreprises. Non pas en décrivant la "frontière" en soi de l'entreprise, par rapport au marché Il s'agit là d'un problème sans solution tel sans intérêt ainsi que le note COASE lui-même (1987 p. 141 note 20).

La question suivante est plus intéressante : quelle est la raison du choix entre produire dans l'entreprise ou acheter sur le marché ?

C'est en fait, la différence, entre le "*faire*" et le "*faire-faire*". ⁽⁴⁶⁾

On peut déduire d'après ce qui précède, que dans le modèle transactionnel en effet, marché et entreprise sont posés comme deux moyens alternatifs permettant d'accomplir un ensemble lié de transactions et la problématique des choix entre l'intégration (*faire soi-même*) et l'approvisionnement (*acheter sur le marché*) se ramène à une comparaison de l'efficacité relative de ces deux modes d'organisation fondées sur la notion de coût de transaction. Ce coût de transaction varie en fonction des caractéristiques de la transaction (incertitude, fréquence, spécificité des investissements) mais aussi des comportements opportunistes

⁴⁵ B. Lassudrie (Rev-eco-pol ; 108, 1998)

⁴⁶ P.Y. Gomez (1996 ; p 87)

susceptibles de s'y greffer. De ce point de vue, les coûts de transaction dépendent du degré de confiance réciproque des partenaires de la relation. Ce paradigme transactionnel est à l'origine de plusieurs travaux sur les décisions d'impartition des entreprises, sur les choix entre "faire" et "faire-faire". Cela débouche souvent sur la question théorique de la frontière traditionnelle de l'entreprise appréhendée en tant qu'entité autonome. ⁽⁴⁷⁾

1.6.1. Produire dans la firme

On préférera faire, c'est-à-dire, produire dans l'entreprise lorsque les actifs utilisés sont spécifiques (machines, matériels, savoir-faire spécialisé, etc..) et que le besoin pour le produit ou le service est récurrent. L'entreprise intègre alors totalement la production pour minimiser les coûts de transaction. Inversement, elle augmente les coûts d'organisation puisque le gouvernement se fait par la hiérarchie. Les coûts d'organisation comprennent les coûts de surveillance, de contrôle, d'incitation et de sanction etc..

1.6.2. Sous-traiter

Plutôt que d'assurer la production, l'entreprise peut préférer la sous-traiter. La sous-traitance peut prendre des formes plus ou moins contraignantes. L'entreprise donneur d'ordres peut quasi-intégrer son sous-traitant. Dans ce cas, celui-ci s'organise comme il l'entend, (donc subit les coûts d'organisation). Mais il est entièrement dépendant pour ses débouchés que seule l'entreprise donneur d'ordres lui garantit.

1.6.3 Acheter sur le marché

Enfin, si les actifs utilisés tant en savoir-faire qu'en actif physique sont peu spécialisés, si les produits ou les équipements sont standards, la solution contractuelle la plus efficace consiste à aller sur le marché : l'incertitude liée à l'environnement au risque d'opportunisme (par exemple défaut de qualité), est palliée par le grand nombre de producteurs et la possibilité de changer de fournisseurs sans risque de perte. Il serait alors inefficace de devoir produire soi-même. ⁽⁴⁸⁾

Ainsi, l'arbitrage entre coût de transaction (*aller sur le marché*) et coût d'organisation (*produire soi-même*), constitue un système de repérage de l'efficacité des organisations, comme organisation contractuelle.

Rappelons, selon la théorie des coûts de transaction, que la sous-traitance peut toujours être réalisée directement sur le marché ou par l'intermédiaire d'une entreprise qui l'internalise.

⁴⁷ G. Louis Darreou et S. Faiçal (rev-fra-ges ; 95, 1993)

⁴⁸ P.Y. Gomez (1996 ; p 89)

Le choix entre le recours au marché et le recours à l'entreprise est guidé par la comparaison des économies de coût ex ante et ex post. Dès lors qu'une firme choisit d'internaliser un nombre croissant de fonctions, elle doit adopter une organisation interne qui lui permette d'affecter ses ressources de la façon la plus efficace. A une structure fonctionnant suivant un principe de parité (c'est-à-dire où les membres de l'organisation participent à la prise de décision), O. Williamson préfère une structure fonctionnant suivant un principe de hiérarchie⁽⁴⁹⁾ ; donc l'internalisation peut se faire selon plusieurs formes d'organisation.

I.7 Les formes d'organisation

I.7.1 La forme hiérarchique unitaire dite forme en U

C'est une hiérarchie centralisée, organisée selon la division de l'organisation en fonction, où la direction générale a une double mission : arrêter la stratégie et coordonner les acteurs des divers départements fonctionnels (production, ventes, achats). Une telle organisation risque vite de faire apparaître ses limites quand la firme grandit : trop d'informations doivent être traitées au sommet. Etant donné les phénomènes de rationalité limitée et d'opportunisme, les risques sont grands de voir les managers de chaque département s'organiser en féodalité et poursuivre des objectifs dans leur intérêt propre.

I.7.2 La forme hiérarchique multidimensionnelle dite forme en M

Elle apparaît mieux adaptée au cas de la firme. Elle est organisée sur la base opérationnelle, toujours sous l'autorité de la direction générale, qui définit les grandes options stratégiques. Le chef de chaque division contrôle une partie des activités de la firme dont il est responsable. Sous son autorité, chaque chef de département fonctionne suivant le principe hiérarchique unitaire.⁽⁵⁰⁾

La forme M est également une structure hiérarchisée mais avec départementalisation par produit et/ou par zone géographique et non plus par fonction. Chaque division correspond à un produit spécifique ou en cas de diversification géographique, à un couple produit-zone géographique spécifique et est organisée sous forme fonctionnelle et peut donc fonctionner de façon autonome.⁽⁵¹⁾ La structure multidivisionnelle est préférable à la structure unifiée lorsque l'activité d'une entreprise devient plus complexe en raison soit d'une diversification géographique, soit d'une diversification par produit. Somme toute, l'émergence de la grande

⁴⁹ Y. Morvan (1991; p 469)

⁵⁰ Y. Morvan (1991; p 470)

⁵¹ G. Charreaux (1997 ; p 88)

entreprise multidivisionnelle intégrée, diversifiée et internalisée correspond à une stratégie de lutte contre les coûts de transaction et de réduction des coûts de production.

La forme multidivisionnelle est apparue dans les années trente dans deux entreprises : Dupont de Nemours d'une part qui fonctionnait selon le modèle fonctionnel centralisé « la forme U » et la General Motors d'autre part, qui avait une structure de type holding, ce que Williamson qualifie de " forme H ".⁽⁵²⁾

1.7.3 La forme H

(H pour Holding). Le holding laisse une indépendance à ses filiales et ne contrôle que leurs résultats. Il ne conserve que la partie stratégique de la gestion. Il appartient aux filiales, (distribution, production, recherche etc.), d'organiser au mieux leur contrôle interne pour maximiser leurs résultats au regard du holding.⁽⁵³⁾

I.8 Les relations inter-entreprises

Il existe des formes de coordination qui ne sont assurées ni par l'entreprise, ni par le marché et correspondent à des formes qui sont considérées comme " intermédiaires " : il s'agit des coopérations inter-firme.⁽⁵⁴⁾ Comme la théorie néoclassique traditionnelle était inefficace pour expliquer les nouvelles relations entre les entreprises, les auteurs s'appuyaient sur les nouvelles théories (théorie des contrats de Williamson à Aoki) n'hésitant pas à distordre la réalité (l'extrême hiérarchie des relations interentreprises, les rapports de soumission des sous-traitants aux donneurs d'ordre, la flexibilisation des forces de travail).

C'est dans un contexte concurrentiel tout à fait nouveau que la théorie des contrats intervient pour tenter d'expliquer les pratiques émergentes de coopération qui permettaient aux entreprises d'améliorer leur position concurrentielle sans supprimer la concurrence, en levant l'incomplétude du contrat, incomplétude de deux types d'incertitude, comme on l'a déjà cité ci-dessus, à savoir :

- Incertitude interne tenant à la rationalité limitée des agents,
- Incertitude externe tenant aux comportements opportunistes lors de la relation interentreprises et visant à obtenir des avantages spécifiques.

Dans le modèle japonais, servant d'illustration du nouveau modèle de production, les relations fournisseurs, donneurs d'ordres sont présentées comme des relations de coopération

⁵²B. Coriat et O. Weinstein (1995 ; p 68)

⁵³P.Y. Gomez (1996 ; p95)

⁵⁴Y. Morvan (1991; p 471)

(Womack et Aliü 1992, Béranger 1987, Jacot 1990). Celles-ci portent sur divers aspects : qualité, délai, prix, investissements, transferts de technologie, formation des personnels.

Plusieurs caractéristiques concrètes illustrent cette relation de coopération au Japon. La relation établie est de longue durée (elle est institutionnalisée). Elle empêche ainsi l'asymétrie de l'information par une parfaite information technologique, empêchant également la perte de savoir-faire commun, donc les comportements opportunistes. ⁽⁵⁵⁾

I.9 De la coopération à la firme J

L'approche de O. E. Williamson (s'inspirant de R. Coase en 1937) en termes de coûts de transaction, opposait le marché à la hiérarchie en tant que mode de résolution des relations entre firmes. L'avantage de la hiérarchie se fait par l'achat d'actifs spécifiques par le vendeur, par la modification de la transaction à l'occasion du renouvellement du contrat permettant ainsi d'atténuer les effets des comportements opportunistes visant à l'appropriation de la quasi rente. L'intégration permet donc de résoudre par des prises de décisions adaptatives tenant compte des informations successives, certaines difficultés résultant notamment de situation d'information asymétrique. O.E. Williamson a admis dans ses travaux les plus récents (1994) que des situations intermédiaires entre le marché et la hiérarchie pouvaient avoir un caractère stable. Cependant c'est M. Aoki (1988) qui a donné la réponse théorique à ce dilemme « marché – hiérarchie » avec son concept de *firme J*. ⁽⁵⁶⁾

La firme J est organisée suivant une structure horizontale, avec apprentissage généralisé à tous les niveaux ; seules les décisions impliquant un haut degré de responsabilités sont placées sous contrôle hiérarchique. Les métiers sont polyvalents et les salariés peuvent plus aisément se déplacer à l'intérieur d'une entreprise. La firme J est actuellement moins intégrée et recourt plus aisément à la *sous-traitance*. A l'instar des exemples japonais, elle s'efforce de combiner les avantages du marché avec ceux de l'intégration dans une organisation. ⁽⁵⁷⁾

A partir des travaux de G Richardson (1972), M. Aoki a développé l'approche qualifiée d'organisation qui vise à établir que la quasi-intégration peut être une forme durable de relations entre les entreprises. Celle-ci est présentée comme une forme intermédiaire entre le marché et l'intégration. L'archétype de cette entreprise est la firme J quasi intégrée de Aoki. Elle combine grâce à la durée de la relation, les avantages de l'intégration et du marché :

- disparition de l'information asymétrique,

⁵⁵ Y. Rizopoulos (1997 ; p 343 ; p 345)

⁵⁶ Y. Rizopoulos (1997 ; p 343 ; p 345)

⁵⁷ Y. Morvan (1991; p 473)

- processus d'apprentissage (accumulation d'informations),
- émergence d'une structure d'échange d'informations horizontales avec incitation,
- émergence d'une quasi-rente relationnelle, répartie entre les cocontractants qui n'est pas autre chose qu'une efficacité spéciale résultant de l'information et de la durée du contrat. ⁽⁵⁸⁾

Quelques remarques au sujet de l'entreprise japonaise :

Les Japonais s'appuient plus largement sur la " *sous-traitance* " que cela n'a été aux Etats-Unis. En effet, cela suscite des questions sur l'expérience de la Toyota Motors Company qui a mis au point une relation inhabituelle avec ses fournisseurs de pièces détachées : qu'est-ce qui explique le succès de Toyota vis-à-vis de la sous-traitance ? Quelle est, plus généralement, l'expérience japonaise ?

Il n'est nullement tenté ici d'apporter des réponses définitives à ces questions, néanmoins il importe de fournir une certaine perspective...

D'après les études de cas au sein des entreprises japonaises, " Toyota " a particulièrement réussi à forger une relation mutuellement profitable et durable avec ses sous-traitants. Toyota a commencé à fabriquer des automobiles en 1937 et ses relations avec beaucoup de ses sous-traitants actuels remontent à ses toutes premières années. Elle insistera dès le départ sur le fait que la maison-mère, ses filiales et ses sous-traitants, faisaient face à un « destin commun ». Les parties étaient ainsi encouragées à envisager leurs relations sur le long terme. Comme le raisonnement par les coûts de transaction est néanmoins respecté, Toyota a entrepris des investissements stratégiques ainsi que des investissements hautement spécifiques. En outre, les renouvellements contractuels pour un travail fait par des contractants extérieurs ne sont jamais automatiques. Les contrats annuels restent toujours soumis à la discipline concurrentielle de la vente aux enchères. L'application d'une politique de "double service" évite une dépendance exclusive de Toyota qui répartit le travail entre deux fournisseurs au moins. Occasionnellement, Toyota à la fois fabrique et achète mais cela n'arrive que rarement...

« Malgré l'importance de la sous-traitance au Japon, les mêmes principes qui déterminent les décisions de fabriquer ou d'acheter aux Etats-Unis et en Europe occidentale s'appliquent également au Japon. Les risques de l'échange sont moins sérieux au Japon qu'aux Etats-Unis du fait des limites institutionnelles et culturelles et de l'opportunisme... ». ⁽⁵⁹⁾

⁵⁸ Y. Risopoulos et C. Palloix (1997 ; p 346)

⁵⁹ O. Williamson (1994 ; pp 151-154)

Revenons maintenant sur le paradoxe de la firme, dans la logique où il est possible d'appliquer l'alternative « *faire* » ou « *faire-faire* » qu'on a vue précédemment. Le propriétaire a intérêt à faire-faire lorsque la complexité de l'activité et les techniques nécessaires à la gestion deviennent si spécifiques qu'il lui serait trop coûteux de les pratiquer lui-même. ⁽⁶⁰⁾

Le paradigme transactionnel est à l'origine de plusieurs travaux sur les décisions d'impartition des entreprises sur le choix entre " *faire* " et " *faire-faire* ". Il débouche souvent sur la gestion théorique de la frontière traditionnelle de l'entreprise appréhendée en tant qu'entité autonome.

I.10.Externalisation ou internalisation :

Depuis les travaux de R. Coase dont les principes de base ont été repris par O. Williamson (1975), la coordination des activités productives peut se faire par le truchement d'échange sur le marché ou peut se faire dans le cadre de l'entreprise, sur la base de principes et procédures hiérarchiques. Les deux types de solutions sont " *market and hiérarchies* ". En d'autres termes, dans un cas on choisit de "faire-faire" (à l'extérieur de l'entreprise cela s'entend) et les relations et la coordination avec les autres entités de production s'établissent sur le marché. Dans l'autre cas, on choisit de « faire soi-même » (à l'intérieur de l'entreprise cela s'entend) et l'activité concernée est intégrée dans le cadre de l'organisation et des procédures de coordinations internes. On choisit entre l'un ou l'autre forme de coordination essentiellement selon la facilité ou l'efficacité avec laquelle l'activité est conduite et avec laquelle la coordination s'opère. La formalisation de ces conditions de facilité ou d'efficacité a conduit à mettre en avant les coûts de transaction. ⁽⁶¹⁾

Il n'est évidemment pas indifférent de savoir si les coûts de production sont les mêmes à l'intérieur qu'à l'extérieur. Ceux-ci peuvent être plus ou moins élevés, positivement selon des effets de spécialisation de taille, (économies d'échelle), davantage spécifiques...ou négativement selon la complexité des choses ou des difficultés d'organisation.

La rationalisation du choix entre la solution interne (faire soi-même : « do it your self » et la solution externe (faire-faire : « Buy »), conduit à mettre en lumière deux types d'éléments.

- Plus la fréquence d'utilisation est élevée, plus on cherche à éviter la répétition et coûts de transaction externes et plus on tendra à internaliser l'activité si on en a besoin fréquemment tandis qu'on l'externalise si on n'en a besoin qu'occasionnellement.

⁶⁰ P.Y. Gomez (1996 ; p 97)

⁶¹ J. Debandt (1995 ; p 83)

- Plus les besoins sont spécifiques, plus les coûts de transaction externes seront lourds et plus on tendra à externaliser l'activité.

Les tendances en matière de choix d'internalisation / externalisation :

La première tendance forte est à l'internalisation. L'application de la théorie des coûts de transaction conduit, en effet, à donner systématiquement la préférence à la solution interne.

La rationalisation du choix, par référence à la fréquence d'utilisation et à la spécificité, devrait conduire à opter pour l'internalisation (faire soi-même).

Par rapport à cette première tendance à l'internalisation, en application stricte de la théorie, force est de constater que dans la réalité, la tendance à l'externalisation est très forte. Une deuxième tendance, moins évidente a priori mais qui tend à s'affirmer compte tenu de l'expérience, est en effet à l'externalisation.

A l'expérience, il s'avère en effet que les coûts (de production) ne sont pas les mêmes selon la formule adoptée. D'une manière ou d'une autre, dans le débat entre "faire" et "faire-faire" il y a une diversité de cas de figure :

- L'entreprise peut évidemment "faire" elle-même, c'est-à-dire internaliser l'activité de service concernée : c'est la solution de l'intégration.
- L'entreprise peut aussi "faire" mais dans une entité autonome (filiale, maison mère, autre filiale d'un même groupe ou au contraire "faire-faire" mais dans une entité associée (réseaux) : solution quasi-intégration.
- L'entreprise peut " faire-faire " par un prestataire de service extérieur.
- L'entreprise peut aussi " faire " et " faire-faire " simultanément : de fait, on constate que l'entreprise choisit souvent la solution qui consiste à la fois à "faire" et à "faire-faire", (certains disent "faire avec"). ⁽⁶²⁾

On peut citer aussi la pratique de la coopération et le recours aux accords. Ce qui voudrait dire que *l'intérêt des accords et réseaux* peut d'abord s'analyser à partir des démarches telles que celles indiquées par R. Coase. La question "faire ou faire-faire" est avant tout régie par le différentiel de coûts de transaction estimé des deux solutions possibles : Le marché fournit difficilement les informations nécessaires à la mise en place du processus complexes. D'un autre côté, une internalisation complète des opérations envisagées risque d'entraîner des coûts d'administration élevés. Une coopération entre les diverses activités apparaît comme une solution d'autant plus intéressante que les marchés sont " turbulents " et qu'une réduction des incertitudes s'impose. Comme le recours à des relations nouées avec d'autres partenaires se

⁶²J. Debandt (1995 ; p 132)

révèle capable d'entraîner une baisse sensible des coûts de production. ⁽⁶³⁾ Cela dépendra probablement de la taille du marché et par les produits susceptibles d'être extériorisés : si cette taille atteint un seuil critique. Le recours à une firme spécialisée se justifiera car ses coûts seront inférieurs à ceux de la firme non spécialisée. Dans cette hypothèse l'existence des économies d'échelle joue un rôle certain. Ce recours à la co-traitance pourra aussi dépendre de l'intensité des effets d'expérience à la recherche d'un avantage concurrentiel. La firme pourra considérer les économies d'expérience dont bénéficient ses partenaires. Si cet avantage est très grand, mieux vaudra désinvestir et coopérer.

Conclusion :

En conclusion, on peut analyser *la relation de sous-traitance* à partir de la théorie des coûts de transaction et de ses limites : D'un point de vue théorique, l'analyse de Williamson s'avère fructueuse pour mettre à jour les contradictions contractuelles dont est porteur le partenariat. D'une part les contrats de sous-traitance ne peuvent prévoir ex ante tous les événements contingents (rationalité limitée) et d'autre part, la situation d'information asymétrique qui caractérise la relation de sous-traitance autorise des comportements opportunistes. Néanmoins l'économie des coûts de transaction s'avère insuffisante car le contrat explicite signé n'épuise pas la relation de sous-traitance.

La réalité montre que la structuration des liens donneurs d'ordres/sous-traitants est beaucoup plus que ne le laisse supposer Williamson. La relation de marché n'est pas saisie dans sa totalité. M. Moullet signale à juste titre que " le marché est aussi un ensemble de normes, de procédures d'actions et de contrôle collectif qui est loin de faire penser à un état de nature " (Moullet 1982 p. 489).

En ce qui concerne la négociation et la renégociation du prix et pour éliminer la situation d'information asymétrique, il suffit que le donneur d'ordres ait accès à la comptabilité du sous-traitant pour contrôler exactement l'évolution des coûts de production de ce dernier. Ainsi le lien donneur d'ordres/sous-traitant est alors basé sur le mode du contrat implicite. Le fonctionnement de ce type de relation peut être assimilé, d'une certaine manière à une convention. Si l'on retient la définition de R. Salais : " une convention est un système d'attentes réciproques sur les compétences et les comportements conçus comme allant de soi et pour aller de soi " (Salais 1989 p. 213). Dans ce cas, la relation donneur d'ordres/sous-traitant est justiciable d'un engagement de nature "domestique" entre les deux parties.

⁶³ Y. Morvan (1991; p 476)

L'ancienneté des relations crée une routinisation et des liens personnels, basés sur la notion de "confiance".⁽⁶⁴⁾

C'est-à-dire d'après la théorie des coûts de transaction, le choix entre la réalisation d'une activité en interne ou en externe est fonction des coûts totaux générés par cette activité (Williamson, 1975). Ces coûts prennent deux formes : les coûts de production et les coûts de transaction. L'externalisation permet généralement de réduire les coûts de production en profitant des économies d'échelle réalisées par les prestataires (Stigler, 1951 ; Walker et Weber, 1984 ; Williamson, 1985). En revanche, l'externalisation implique souvent des coûts de transaction élevés (Barthélemy, 2001b). Le niveau des coûts de transaction varie en fonction des trois « risques contractuels » (contractual hazards) :

- 1) la spécificité des actifs, c'est-à-dire l'adaptation du personnel et des équipements aux besoins particuliers d'une entreprise,
- 2) l'incertitude quant au comportement du prestataire et à l'évolution de l'environnement,
- 3) et la fréquence d'utilisation de l'activité.

On peut également noter que la théorie des coûts de transaction se centre sur la question de l'internalisation d'activités externalisées et non sur la question de l'externalisation d'activités internalisées. D'après la théorie des coûts de transaction, une activité ne doit être internalisée que lorsque les risques contractuels deviennent trop importants.

En renversant ce raisonnement, on déduit qu'il est possible d'externaliser une activité lorsque les risques contractuels deviennent suffisamment faibles, c'est-à-dire lorsque l'activité :

- 1) ne repose pas sur des actifs trop spécifiques,
- 2) n'est pas entourée d'une incertitude trop élevée,
- 3) n'est pas utilisée trop fréquemment.

Enfin, comme l'a souligné Williamson (1985), la spécificité des actifs est le déterminant central de la décision d'internaliser ou d'externaliser. L'externalisation d'activités reposant sur des actifs fortement spécifiques est à éviter car elle implique deux risques majeurs pour l'entreprise :

-le hold-up (Klein, Crawford et Alchian, 1978). Plus les actifs transférés sont spécifiques, plus il est difficile de changer de prestataire ou de réintégrer une activité externalisée. Par conséquent, le prestataire pourra être tenté de se comporter de façon opportuniste en augmentant ses tarifs (à prestation égale) ou en réduisant la qualité de sa prestation (à tarif égal),

⁶⁴ B. Baudry (Rev-eco-Ind ; n°56, 1991)

-la standardisation des actifs transférés (Ang et Cummings, 1997). Les économies d'échelle contribuent en grande partie à l'avantage des prestataires par rapport aux services internes. Or, pour obtenir des économies d'échelle significatives, les prestataires sont contraints de mutualiser les ressources utilisées pour leurs différents clients (Khosrowpour, 1995).

La « standardisation » des actifs qui en résulte se fait généralement au détriment de chaque client pris individuellement.

En résumé, on peut dire que la théorie des coûts de transaction (TCT) permet d'expliquer le choix du recours à l'externalisation au travers du renversement de l'analyse de l'optimisation organisationnelle par le recours à l'intégration verticale (la désintégration verticale). La forme organisationnelle optimale pour réaliser une transaction doit permettre de minimiser les coûts de production et de transaction.

Il existe trois dimensions fondamentales caractérisant une transaction et déterminant la forme organisationnelle optimale : l'incertitude, la fréquence des échanges et le degré d'investissements spécifiques nécessaires à la réalisation de la transaction. Ces trois caractéristiques influenceront le comportement organisationnel des agents économiques et influenceront sur les coûts de transaction. En matière d'externalisation, l'incertitude est liée à la dépendance du client par rapport à son prestataire. L'incertitude peut aussi s'analyser par la dépendance ex-post et le hasard moral : en externalisant, le client s'expose à une perte de contrôle ; la fréquence est à relier à la répétitivité des tâches et à leur degré de complexité. Plus les tâches sont répétitives et peu complexes, plus elles peuvent s'inscrire dans le cadre d'une externalisation ; la spécificité des actifs (matériels et immatériels) est la dimension la plus importante relative à la décision du choix de la structure de gouvernance. Elle détermine la possibilité ou non de redéployer l'actif dans d'autres contextes économiques, sans altération de la valeur de production (Williamson, 1985) et donc de le transférer à un autre agent économique qui prendra en charge la réalisation de la transaction. En réalité, la solution adoptée n'est pas toujours rationnelle, c'est-à-dire qu'elle n'est pas nécessairement basée sur le critère d'efficacité. Elle est aussi influencée par des logiques institutionnelles, notamment pour les activités réglementées telle que la comptabilité. « Les institutions de la gouvernance (firme, marché, hybrides, bureaucratie) sont encadrées dans l'environnement institutionnel » (Williamson, 1992).

Néanmoins, la vision de l'environnement institutionnel de la TCT semble restreinte car elle ne prend pas en compte les éléments sociologiques et cognitifs. La théorie institutionnelle propose une vision complémentaire de la décision d'externalisation.

Après avoir indiqué les limites de la littérature existante concernant l'analyse des relations inter firmes et donc de la sous-traitance, il est possible, dans l'analyse économique, de dégager une autre approche qui apporte des réponses partielles à la question de la recherche des mécanismes de coordination des activités entre les firmes. Bien sûr, après l'analyse de l'économie des coûts de transaction fondement de la dichotomie marché/hiérarchie, on trouve la *théorie de l'agence*. L'économie est conçue avec un nœud de contrats « incitatifs ».

II. LA THEORIE DE L'AGENCE

Pour la théorie de l'agence, en revanche, il n'y a plus de frontières entre marché et firme, plus de distinction entre le dedans et le dehors (Jensen et Meckling (1976)), alors que Williamson distingue le contrat interne (à la firme), du contrat externe, chaque contrat reposant sur des procédures spécifiques. Pour les théoriciens de l'agence, le principe contractuel se résume à un mécanisme incitatif. Ce dernier doit minimiser les coûts d'agence liés à la délégation de la décision par le principal et doit également amener l'agent à révéler l'information dont il dispose. Autrement dit, il existe un seul mécanisme de coordination qui irrigue la totalité de l'activité économique. La sous-traitance est ici reconnue (Kawasaki et Mc. Millan (1987)).

II.1 Définition

Le problème de la relation d'agence n'est pas récent et a déjà été mis en évidence dès le XVIII^e siècle. En effet, en 1776 Adam Smith avait déjà reconnu son existence en prétendant que les grandes sociétés par actions qui venaient de faire leur apparition, constituaient une forme moins efficace d'organisation économique du fait de la séparation entre les dirigeants chargés de la gestion et les propriétaires (1776, tome 2).

Depuis cette époque, la relation d'agence se définit donc par le problème de la séparation entre l'agent propriétaire et l'agent de direction.

En 1932, Berle et Means ont repris cette thèse d'une perte d'efficacité du capitalisme à cause de l'émergence d'une nouvelle forme de propriété, caractérisée par la séparation des organes chargés des fonctions de propriété et des fonctions de direction (Charreaux, 1987 p 23). Mais cette séparation n'est qu'une forme particulière de la relation qui lie un mandant (le principal) et un mandataire (ou agent). Cette relation est désignée relation d'agence.

Ross a donné une définition de cette relation qui fait encore autorité (1973, 1974) : « On dira qu'une relation d'agence s'est créée entre deux (ou plusieurs) parties lorsqu'une de ces deux parties, désignée comme l'agent, agit soit de la part, soit comme représentant de l'autre, désignée comme le principal, dans un domaine décisionnel particulier ».

De leur côté, (Jensen et Meckling soulignent 1976) : « Nous définissons une relation d'agence comme un contrat dans lequel une (ou plusieurs personnes) a recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent ». Les deux auteurs remarquent dans le même article que les « coûts d'agence surviennent dans toute situation impliquant une coopération, même s'il n'y a pas de relation principal-agent bien définie ».

Les définitions de Ross et de Jensen / Meckling ont des points de similarité essentiels avec la mise en évidence des notions de contrat (implicite ou explicite), de représentation et de délégation décisionnelle.

Deux différences majeures peuvent être soulignées.

D'un côté, Jensen et Meckling voient dans la relation d'agence, une relation ayant une plus grande étendue. Celle-ci peut correspondre à toute forme de coopération, sans être obligatoirement une relation entre un mandant et un mandataire. D'un autre côté, Ross a défini plus clairement le principal et l'agent.

Par extension, on peut dire qu'il y a relation d'agence quand un individu dépend de l'action d'un autre (Pratt, Zeckhauser, 1991).

L'individu faisant l'action est appelé l'agent, la partie affectée le principal.

Une théorie économique en réaction à l'approche classique

L'émergence de la théorie de l'agence est fondée sur une critique de la théorie classique microéconomique de la firme. Dans cette approche classique, la firme est l'unité de base de l'analyse, supposée la propriété de l'entrepreneur qui recherche la maximisation du profit.

Du fait de la simplification de cette analyse, on considère que la firme est envisagée comme une boîte noire.

Les problèmes qui découlent de cette perception simplifiée d'une entreprise sont multiples.

D'une part, cette vision aboutit à une théorie des prix qui permet d'expliquer le fonctionnement du marché mais pas celui des organisations. D'autre part, cette approche implique une vision holiste des organisations, c'est-à-dire que la firme est vue comme une entité dotée d'une fonction de préférence spécifique.

Les théoriciens de l'agence ont affiné l'analyse de la firme. Pour eux, une firme comme toute organisation est comme une «coquille», une «fiction légale» permettant d'accueillir l'ensemble des relations contractuelles entre individus. Jensen et Meckling (1978) remarquent « La firme n'est pas un individu. C'est une «fiction légale» qui sert de lieu de réalisation d'un processus complexe d'équilibre entre les objectifs conflictuels d'individus (dont certains peuvent représenter d'autres organisations) à l'intérieur d'un cadre de relations contractuelles». Certains auteurs envisagent la firme comme un nœud de contrats (Klein, 1983) ou un nœud de traités (Aoki, Gustafsson, Williamson, 1990).

À partir de la conception contractuelle et en ayant recours au principe de la sélection naturelle

(Darwin selon Hayek aurait emprunté cette idée aux sciences sociales), Fama et Jensen ont proposé une théorie des formes organisationnelles privées, dont l'activité est déterminée par la liberté des échanges et des contrats (1983). Pour ces auteurs, seules les meilleures formes en concurrence survivent.

Le critère de survie est la minimisation des coûts de production dont les coûts d'agence sont une part importante. Dans cette perspective, les auteurs ont analysé des contrats centraux dans une organisation : les contrats, qui spécifient la nature des « créances résiduelles » et l'allocation des étapes du processus de décision premier point de l'analyse est donc la notion de créances résiduelles. Dans les contrats définissant la nature des organisations, figurent les contrats établis entre l'organisation et les apporteurs de capitaux au sens large (remarquons que le salarié est considéré aussi comme un apporteur de capital humain).

Le risque encouru par les apporteurs de capitaux est extrêmement variable selon la structure du contrat considéré.

Un deuxième point de l'analyse concerne les étapes du processus de décision des organisations. Fama et Jensen ont décomposé le processus de décision entre la fonction de décision et la fonction de contrôle (1983a). La fonction de décision est composée :

- de l'initiative, qui est l'émission de propositions portant sur l'utilisation des ressources,
- et de la ratification qui correspond au choix des propositions à mettre en œuvre.

La fonction de contrôle consiste :

- dans la mise en œuvre, qui est la phase d'exécution des décisions ratifiées,
- et dans la surveillance, phase pendant laquelle on mesure les performances des agents et les décisions de récompense et de sanction.

Pour ces auteurs, deux propositions sont fondamentales selon les agents. Développons ces points.

La séparation des fonctions d'assomption du risque (assimilée à la fonction de propriété) et de décision conduit à des processus de décision où il y a séparation des fonctions de décision et de contrôle.

Si le propriétaire ne dirige pas directement son entreprise, cela implique qu'il doit contrôler l'action des dirigeants (l'assomption du risque correspond à la prise du risque).

- La réunion des fonctions de décision et de contrôle entre les mains d'un nombre limité d'agents conduit à une concentration des titres de propriété chez les mêmes agents. Si celui qui décide dans l'organisation, contrôle aussi, il finit par devenir propriétaire.

Le problème d'agence

La relation d'agence donne lieu à un problème d'agence sous plusieurs conditions (Charreaux, 1987), (Ménard, 1995) (Charreaux, 1999) :

Divergence d'intérêts entre le principal et l'agent.

Dans une relation de dépendance avec des intérêts divergents, des conflits peuvent survenir.

Mais cette condition n'est pas suffisante car dans un univers sans incertitude, où les efforts déployés par l'agent seraient parfaitement observables, il serait possible d'établir un contrat permettant d'inciter l'agent à agir conformément aux vœux du principal. En supposant qu'aucun coût ne soit associé à l'établissement et à l'exécution du contrat, le problème d'agence serait supprimé.

L'existence d'un problème d'agence est donc associée parallèlement à :

- L'incertitude : les contrats réels (par opposition aux contrats idéaux de la théorie économique) ne sont pas complets car ils ne peuvent prévoir toutes les possibilités. Leur exécution est coûteuse. Leur incomplétude est liée à l'incertitude. Il est en effet impossible ou extrêmement coûteux de prévoir toutes les éventualités possibles et de rédiger un contrat en conséquence. Dans l'exemple du contrat liant une entreprise à un fournisseur, le donneur d'ordres est incapable de prévoir toutes les situations qui peuvent survenir par suite du caractère incertain de l'environnement.

Remarquons que dans la théorie des coûts de transaction, l'incomplétude est liée à la rationalité limitée (Williamson, 1975, 1995).

- *À l'imparfaite observabilité des efforts de l'agent* : l'incertitude s'accompagne d'un problème d'observabilité et d'asymétrie d'information (l'agent et le principal possèdent chacun des informations que n'a pas l'autre partie).

Par exemple, les tâches d'un fournisseur sont si complexes qu'aucun contrat ne peut spécifier préalablement et précisément, l'ensemble de ses obligations et qu'aucun système de performance ne peut permettre d'évaluer sans ambiguïté ses efforts, en éliminant en particulier les effets qui résultent de l'environnement.

En conséquence, si le fournisseur est opportuniste, il peut avoir dans une certaine mesure un comportement négligeant, préjudiciable aux intérêts du donneur d'ordres et ce d'autant plus que l'environnement est incertain, que ses efforts sont difficilement observables et que l'asymétrie informationnelle est importante. Ajoutons aussi que l'existence d'une multitude de fournisseurs peut compliquer la tâche d'observation.

- *Aux coûts d'établissement et d'exécution des contrats* : encore une fois, rappelons que s'il n'y avait pas de coût aux contrats, on pourrait avoir des contrats permettant de tout prévoir.

Jensen et Meckling (1976) distinguent trois types de coûts d'agence :

- Les coûts de surveillance sont supportés par le principal pour tenter de limiter le comportement opportuniste de l'agent (ces coûts comprennent les coûts des systèmes d'intéressement qui peuvent être mis en place pour motiver les agents à agir conformément à l'intérêt du principal).
- Les coûts d'obligation. L'agent peut avoir intérêt à encourir lui-même des coûts de façon à mettre le principal en confiance (par exemple des dépenses de publicité ou d'assurance). Les deux premiers coûts sont explicites.
- Les coûts d'opportunité ou « perte résiduelle».

La perte résiduelle correspond à la perte d'utilité subie par le principal suite à la divergence d'intérêt avec l'agent. Un exemple est le caractère sous-optimal des investissements réalisés du fait de la relation d'agence. Il peut y avoir une perte résiduelle pour le principal mais aussi pour l'agent.

*Donc la théorie de l'agence s'intéresse à la mise au point de contrats bilatéraux dans le cas où il y aurait asymétrie informationnelle entre les deux parties. Plus précisément, elle est destinée à expliciter comment un individu (**le principal**) conçoit un système de rémunération qui incite un autre individu (**l'agent**) à agir dans l'intérêt du principal.* ⁽⁶⁵⁾

La définition donnée par Jensen et Meckling (1976), généralement retenue comme référence, est très proche : « Nous définissons une relation d'agence comme un contrat dans lequel une ou plusieurs personnes ont recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom, une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent ». (Jensen et Meckling 1976 p. 309). Le problème de l'agence a donné lieu à deux types de littérature (Jensen 1983). La première est qualifiée de positive et la seconde de normative. (Jensen la qualifie de « principal agent littérature »).

II.2 La théorie positive de l'agence

C'est une théorie sur laquelle on trouvera une bonne synthèse dans Charreaux (1987), qui se consacre essentiellement à l'analyse des mécanismes réellement mis en œuvre par les agents économiques lorsqu'ils sont confrontés à des relations d'agence. Elle repose sur l'hypothèse fondamentale qu'il y a auto-sélection concurrentielle des mécanismes les plus efficaces et qui ont fait leurs preuves. Elle permet, le cas échéant, d'aboutir à des conclusions normatives en matière de contrats optimaux.

⁶⁵ E. Brousseau (1993 ; p 35)

II.3. La théorie normative de l'agence

C'est une branche de la théorie économique en informations imparfaites. Elle recourt largement à la formalisation mathématique pour analyser la nature des contrats optimaux entre agents disposant de stocks d'informations. La théorie normative de l'agence discute notamment, la nature de ces contrats et de leur optimalité (c'est-à-dire de leur conformité avec un équilibre de premier ou de second ordre), en fonction du degré d'aversion au risque des partenaires, de l'influence de l'agent sur les résultats ou de la capacité du principal à observer avec plus ou moins d'exactitude le comportement de l'agent de manière directe (contrôle surprise par exemple) ou de manière détournée en observant un second agent par exemple. ⁽⁶⁶⁾

II.3.1. Une application de la théorie de l'agence à l'externalisation :

Nous avons précédemment donné un certain nombre d'éléments sur la théorie de l'agence, en restant dans une perspective théorique qui a pu laisser douter de son applicabilité. En fait, la relation entre le principal (par exemple, le donneur d'ordres) et son agent (le sous-traitant) peut être analysée par le biais de la théorie de l'agence. Signalons immédiatement que l'on pourrait faire une analyse inverse : le principal étant alors le sous-traitant, l'agent étant le donneur d'ordres.

Le problème d'agence est que l'agent (le sous-traitant) peut avoir tendance à être préoccupé par son intérêt personnel, plutôt que par celui du donneur d'ordres.

L'applicabilité de la théorie de l'agence aux achats consiste donc à donner quelques éléments permettant d'orienter les comportements du sous-traitant pour que les intérêts du donneur d'ordres soient protégés.

II.3.2. L'attention aux contrats :

La théorie de l'agence apporte une solution classique à la divergence d'intérêts entre principal et agent par le biais de la contractualisation de la relation.

Le contrat spécifie notamment les éléments de mesure de la performance du sous-traitant et les éléments incitatifs associés. Par exemple, le contrat peut prévoir des pénalités suite à un retard dans la livraison. Le sous-traitant va donc essayer d'atteindre le niveau de performance fixé, dans la mesure où il y aura un alignement entre l'intérêt du donneur d'ordres (niveau de performance exigé) et de l'intérêt du sous-traitant (système d'incitation associé). Pourtant, les théoriciens de la théorie de l'agence font l'hypothèse de l'incomplétude contractuelle. En effet, les contrats sont réputés incomplets. Ils ne peuvent prévoir toutes les

⁶⁶ E. Brousseau (1993 ; pp. 37-38)

éventualités. Il faut faire attention au caractère métaphorique du terme de contrat (Charreaux, 1999, 77). Williamson a proposé de son côté le terme de traité (1990) afin de souligner que le contrat est à la fois explicite et implicite. Le contrat a un caractère explicite obligatoire. Mais, une partie des composantes de la relation est aussi implicite. Ainsi, un sous-traitant peut transmettre des échantillons régulièrement à son donneur d'ordres alors que cela n'est pas dans le contrat explicite.

Pourtant, le sous-traitant agit ainsi car il connaît les besoins implicites du donneur d'ordres. Le respect du contrat résulte donc de la volonté des parties en relation, sachant qu'il existe certaines obligations juridiques explicites *des contrôles face à l'asymétrie d'information*.

Comme l'ont montré Fama et Jensen, le donneur d'ordres délègue la décision et l'action au sous-traitant qui agit au nom du donneur d'ordres (1983a et b). Le donneur d'ordres assume de son côté la fonction de contrôle.

Cette répartition des tâches découle de l'asymétrie qui existe au niveau du partage de l'information.

Comme le donneur d'ordres n'est pas présent (en permanence) chez le sous-traitant, il ne peut pas être tout à fait certain du comportement du sous-traitant. En particulier, il ne sait pas dans quelle mesure le sous-traitant va exécuter les tâches dans son seul intérêt et non dans celui du donneur d'ordres. Une information complète supposerait que le donneur d'ordres sache tout ce qui se passe chez le sous-traitant. Comme le sous-traitant sait que l'information du donneur d'ordres est incomplète, il peut avoir tendance à profiter de cette situation pour tromper le donneur d'ordres. Il est donc essentiel de collecter de l'information avant le début et pendant la relation donneur d'ordres / sous-traitant.

Eisenhardt a suggéré différents processus de contrôle (1985, 1989). D'une part, le donneur d'ordres peut spécifier de manière très complète les tâches du sous-traitant afin de pouvoir contrôler au mieux son travail. Cette spécification des obligations doit engendrer un comportement d'autocontrôle du sous-traitant.

D'autre part, le donneur d'ordres peut porter son attention sur l'architecture des systèmes d'information lui permettant de savoir ce que fait le sous-traitant. Le donneur d'ordres va donc mettre en place un système de collecte de l'information, pouvant comprendre : des procédures d'audit du sous-traitant, un transfert régulier d'information (avec éventuellement accès à des bases de données du sous-traitant), une localisation de l'unité de production du sous-traitant à proximité de celle du donneur d'ordres (ceci facilite évidemment les contrôles), la présence de salariés du donneur d'ordres chez le sous-traitant.

L'établissement d'un système d'information, en particulier des procédures d'observation directe avec le déplacement de salariés du donneur d'ordres chez le fournisseur, a un coût très élevé. En dépit de ce coût, le système d'information peut se révéler insuffisant pour appréhender des aspects non observables du comportement du sous-traitant (Hatch, 1999 : 335). Il faut donc trouver d'autres solutions.

Une autre modalité de contrôle est donc de mettre en place un système de récompenses du sous-traitant en fonction de l'évolution de sa performance. Comme nous l'avons déjà signalé, le système incitatif va faire converger les intérêts des deux parties. Les théoriciens de l'agence ont d'ailleurs beaucoup travaillé sur le mode de rémunération de l'agent.

Enfin, une dernière modalité est le contrôle par le clan (Ouchi, 1979, 1980). Dans ce cas, le sous-traitant est sélectionné en fonction des spécifications du cahier des charges, des spécifications qui impliquent le respect des intérêts du donneur d'ordres. Le personnel du sous-traitant peut être formé par le donneur d'ordres afin de renforcer cette convergence.

De plus, de nombreuses occasions de rencontre entre le donneur d'ordres et le sous-traitant vont permettre une socialisation du sous-traitant par le donneur d'ordres. Peu à peu comme dans un clan, ils vont partager des valeurs et des attitudes communes.

II.3.3. Le recours au marché :

À côté du contrôle par le clan, Ouchi a distingué comme les théoriciens de l'agence, le contrôle par le marché. En effet, la possibilité de changer de sous-traitant implique une certaine précarité dans la relation entre l'acheteur et le fournisseur. Cette précarité incite le sous-traitant à veiller aux intérêts du donneur d'ordres. La concurrence entre des sous-traitants a donc pour objet de motiver celui qui a été sélectionné, à rester vigilant aux besoins du donneur d'ordres. La relation d'agence peut être créée et terminée intentionnellement.

Cette liberté de rupture est un inducteur de comportement (Hart, 1983). Le fait que la relation d'agence se déroule dans le temps avec le plus souvent plusieurs transactions, implique que certains coûts de transaction vont peu à peu se réduire. Par exemple, les coûts relatifs à l'apprentissage des procédures du donneur d'ordres vont diminuer progressivement.

D'un côté, le sous-traitant se trouve donc face à une certaine précarité et de l'autre à une baisse de certains coûts. Par conséquent, il aura au fil du temps intérêt à préserver sa relation avec le donneur d'ordres. Soulignons que la relation d'agence entre les deux parties doit être mutuellement profitable. La relation est durable si le principal (donneur d'ordres) et l'agent (sous-traitant) y trouvent de l'intérêt.

II.3.4. La mise en jeu de droits de propriété :

Dans la relation d'agence, le principal cède une partie de ses droits de propriétés sur les actifs impliqués dans la tâche déléguée à l'agent. Par exemple, le donneur d'ordres délègue au sous-traitant le droit d'utiliser son entrepôt pour y stocker des produits intermédiaires requis pour la fabrication du composant nécessaire à la production. Un autre exemple est celui de la création de moules par le donneur d'ordres pour le sous-traitant. Le donneur d'ordres autorise son fournisseur à utiliser ses moules (et donc cède une partie de ses droits d'utilisation) mais reste le propriétaire des moules après leur usage.

Conserver une partie des droits de propriété peut permettre au donneur d'ordres d'avoir plus facilement recours au marché. Si le fournisseur ne travaille pas correctement, le donneur d'ordres peut récupérer ses moules par exemple et faire appel à un autre sous-traitant.

Octroyer une partie de ses droits de propriété peut permettre au donneur d'ordres de faciliter le travail de son fournisseur et par suite, d'améliorer la qualité de ses prestations. Par exemple, le donneur d'ordres peut laisser les salariés du fournisseur aller et venir dans son usine afin de pouvoir travailler facilement sur les produits intermédiaires nécessaires. Il lui octroie ainsi un droit d'utilisation, tout en préservant sa marge de manœuvre dans la mesure où il peut arrêter sa relation avec un sous-traitant donné.

II.3.5. Les composantes ex ante et ex post de la relation :

Comme le souligne Charreaux, la définition de la relation principal-agent laisse penser que l'analyse ne concerne que les relations existantes (1999 : 79). Pourtant, la théorie de l'agence a porté son attention sur les composantes ex ante de la relation, par exemple les coûts de négociation des accords. En effet, avant l'établissement de la relation, le fournisseur peut essayer de dissimuler certaines informations au donneur d'ordres pour l'inciter à recourir à lui. Les incertitudes informationnelles sur le sous-traitant peuvent résulter de l'inexistence de l'information sur le sous-traitant.

Une autre raison découle du coût trop élevé de l'information. De plus, l'incertitude peut résulter de la circulation de fausses informations. Enfin, une dernière raison provient de la capacité cognitive insuffisante du principal pour comprendre les informations existantes sur le sous-traitant. Si le donneur d'ordres pense que l'information est insuffisante ou de mauvaise qualité, il risque de ne pas signer l'accord avec son fournisseur potentiel. On parle alors de coût d'agence, qualifié de perte résiduelle (coût d'opportunité).

Une attention particulière va donc être portée au système de transfert d'information entre les parties, afin d'éviter que le sous-traitant se constitue un avantage informationnel.

Une fois la relation établie, des coûts ex post peuvent découler du risque moral provenant du comportement du sous-traitant. Williamson a identifié quatre types de coûts ex post (1995) : les coûts d'inadaptation du contrat, les coûts de négociation pour corriger l'inadéquation du contrat, les coûts de surveillance de la relation et de résolution des conflits, les coûts de dédouanement supportés par l'agent pour assurer sa crédibilité auprès du principal. Il y a lieu pour le donneur d'ordres d'arriver à apprécier les coûts ex post et ex ante dans sa relation avec un fournisseur. Il est aussi important de réduire ses coûts en exerçant un balancement entre des actions ex ante (contrat plus complet entre le donneur d'ordres et le sous-traitant) et des actions ex post (surveillance améliorée par exemple).

II.4 Interprétation de la théorie de l'agence du phénomène de la sous-traitance :

La théorie de l'agence puise ses fondements dans l'étude des contrats bilatéraux : elle met en relation deux acteurs, le principal, qui conçoit un système de rémunération qui incite un autre individu, l'agent à agir dans l'intérêt du premier. Elle repose sur l'hypothèse de l'existence d'une marge de manœuvre pour l'agent et de comportements difficilement observables par le principal. L'existence de ces comportements et la nécessité de leur contrôle induisent des coûts d'agence. Dans ce cas, on peut dire qu'il existe une forme caractéristique de la relation d'agence entre donneur d'ordres et sous-traitant.

Les relations de sous-traitance peuvent ainsi s'analyser comme des relations d'agence. D'un côté le donneur d'ordre principal confie à un agent, le sous-traitant, la réalisation d'une intervention d'un produit intermédiaire, de l'autre, l'agent dispose des compétences, de l'expertise et des ressources nécessaires à la réalisation du contrat. Mais il dispose également d'une marge de manœuvre importante, représentative de l'existence d'une véritable incertitude pour le donneur d'ordres. Cette incertitude s'exprime d'une part par la difficulté pour le donneur d'ordres de juger du " bien-fondé " des décisions prises par le sous-traitant pour remplir le contrat d'autre part, par la méconnaissance d'informations pour le donneur d'ordres, ce qu'il a convenu de nommer le problème de l'asymétrie de l'information. ⁽⁶⁷⁾

Donc le problème de la relation principal-agent est le suivant : si un principal (par exemple un donneur d'ordres) dépend d'un agent (un sous-traitant) pour la réalisation d'un objectif ou d'un ensemble d'objectifs, quel système doit-il adopter pour inciter cet agent à se comporter conformément à ce qu'il souhaite ? Le principal doit alors «contractualiser» la relation de manière à surmonter la difficulté qui provient de la non-observabilité de l'action de l'agent.

⁶⁷ C. Prigamiol-Jacquet (p 234)

En effet, l'agent peut avoir éventuellement des intérêts divergents et opérer dans un contexte incertain.

La théorie de l'agence constitue donc un cadre très fécond de recherche pour appréhender le comportement et la structure des organisations.

III. AUTRES THEORIES EXPLICATIVES DE LA DECISION D'EXTERNALISATION :

Le choix d'une organisation particulière doit permettre de répondre à la question suivante : quel est l'agencement structurel qui permet de contribuer au mieux à la stratégie de l'entreprise en termes de maîtrise de coûts, de flexibilité, d'aide à la décision, de qualité informationnelle et de production de connaissances ? Au-delà des agencements intra-organisationnels, l'entreprise est face à un choix binaire, celui de faire (en interne) ou celui de faire faire notamment au travers de l'externalisation.

Généralement, pour justifier le choix de réaliser en interne ou d'externaliser une activité ou une fonction, les théories de la contingence et des coûts de transaction sont souvent évoquées.

Toutefois, dès lors que nous nous fixons comme objectif d'analyser le contenu de l'externalisation (l'élaboration du contrat, sa mise en œuvre, la gestion de la relation) ces théories ne sont plus suffisantes. Pour positionner l'externalisation dans un cadre théorique, il faut revenir à sa définition (Lacity et Hirschheim, 1993) : **«l'externalisation peut être conçue comme l'achat d'un bien ou d'un service qui était auparavant fourni en interne. Elle représente un transfert significatif d'actifs, de baux et de personnel à un vendeur qui est responsable des pertes et profits »**. Cette définition nous permet de distinguer l'externalisation d'un certain nombre de pratiques et d'élargir le cadre théorique d'explication du phénomène.

L'externalisation se distingue de la sous-traitance dans la mesure où il s'agit de confier à un prestataire une activité ou une fonction qui était réalisée en interne. Cette précision a deux implications. Il ne peut pas y avoir externalisation d'un processus ou d'une production qui jusqu'alors n'était pas réalisé en interne. En cas d'externalisation, il y a eu des investissements préalables qui devront être redéployés auprès du prestataire externe. ⁽⁶⁸⁾

Ce redéploiement n'est pas une cession pure et simple, il s'agit d'un transfert ce qui induit une relation étroite entre l'entreprise procédant à l'externalisation et le prestataire externe. Ce transfert s'oppose à un désinvestissement par cession d'actifs et licenciement du

⁶⁸ Huynh Thi Ngoc Vân (2004), *Décision et enjeux de l'externalisation de la fonction comptable*, Mémoire pour l'obtention d'un DEA stratégie et management des organisations, IAE Lille.

personnel dans la mesure où l'externalisation porte sur des activités nécessaires au fonctionnement de l'entreprise qui fera l'objet d'une relation contractuelle prévoyant notamment les conditions de sortie de la relation, c'est-à-dire la réinternalisation de l'activité ou le changement de prestataire.

L'externalisation en tant que forme particulière de coopération inter-organisationnelle comprend deux aspects : d'une part la réallocation des ressources existantes qui peut notamment être expliquée par l'analyse des coûts de transaction et d'autre part la mise en place de la relation contractuelle et la production de savoirs et de savoir-faire qui nécessitent de recourir à d'autres cadres théoriques.

A cet effet, plusieurs points **d'ancrage théorique** peuvent renforcer l'analyse de la sous-traitance.

Parmi ces derniers, relevons notamment :

III.1. La théorie des ressources et des connaissances

La théorie des ressources et des connaissances permet d'expliquer le recours à l'externalisation comme un moyen d'optimiser l'utilisation de ses ressources pour son cœur de métier et de recourir à la complémentarité de l'offre des prestataires externes, dès lors que celle-ci est jugée plus performante que la prestation réalisée en interne. De plus, la problématique de la gestion des compétences est au cœur de la problématique des entreprises dès lors que l'on s'interroge sur la gestion de la réintégration de la fonction externalisée.

L'approche fondée sur les ressources et les compétences conçoit l'entreprise comme une collection de ressources productives (Penrose, 1959) dont l'objectif est de créer et d'allouer ces ressources mais également de valoriser des rentes (Quélin, 1997). L'entreprise n'est pas un outil d'optimisation organisationnelle opposé au marché mais un outil de création de ressources. Les ressources bien que définies de différentes façons peuvent être selon Barney (1991) considérées comme **«tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, informations, savoir..., contrôlés par une firme qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies susceptibles d'accroître son efficacité et son efficience.»**

Quant aux compétences, il s'agit d'un ensemble de ressources individuelles et collectives qui permettent de réaliser une activité composée de routines organisationnelles ou de processus. Ces compétences seront stratégiques lorsqu'elles sont à la base d'un avantage concurrentiel et qu'elles sont durables, non transparentes, difficilement transférables et repliables.

Dans le cadre de l'externalisation qui consiste à transférer à un tiers une activité réalisée en interne en transférant à la fois les actifs physiques et humains, la notion de transfert et de gestion des ressources et des compétences est au cœur de la relation entre les deux parties au contrat.⁶⁹

C'est pourquoi, cette théorie est utile à différents niveaux pour éclairer le phénomène de l'externalisation : elle peut permettre de justifier l'externalisation au travers du transfert à un prestataire de compétences jugées non stratégiques (n'ayant pas les qualités évoquées précédemment) afin de recentrer l'utilisation de ses ressources sur les compétences jugées stratégiques ; elle peut éclairer la prise en compte de la nécessité de développer de nouvelles compétences dites stratégiques celles qui permettent de gérer la relation avec le prestataire du fait de l'incomplétude des contrats notamment la création de ressources et de compétences nécessaires à la réintégration des fonctions.

III.2. La chaîne des valeurs de Michaël Porter :

La chaîne de valeur est l'un des principaux concepts utilisés en analyse stratégique. Elle a été créée en 1980 par Michaël Porter dans son livre « l'avantage concurrentiel ». C'est une approche systématique visant à examiner les sources de l'avantage concurrentiel.

Présentation de la chaîne de valeur :

La chaîne de valeur de Michaël Porter est un modèle qui aide à analyser les activités spécifiques par lesquelles les entreprises peuvent créer de la valeur et un avantage concurrentiel pour ses clients. Une entreprise peut créer un avantage de coût en réduisant le coût des différentes activités de la chaîne de valeur ou en modifiant la chaîne de valeur.

Pour Porter, la chaîne de valeur est un **outil d'analyse stratégique** permettant d'identifier au sein d'une entreprise ou d'une organisation, les différentes activités clés créatrices de valeur pour le client et génératrices de marge pour l'entreprise.

Toujours selon Porter, la chaîne de valeur repose sur l'enchaînement, la succession d'activités étape par étape, jusqu'au produit ou au service final. Chaque étape permet d'y ajouter de la valeur et donc de contribuer à l'**avantage concurrentiel** de l'organisation.

Les objectifs de cette analyse :

Comprendre comment chaque activité, c'est-à-dire chaque maillon qui compose l'entreprise, crée ou lui fait perdre de la valeur.

⁶⁹Huynh Thi Ngoc Vân (2004) page 6, Décision et enjeux de l'externalisation de la fonction comptable, Mémoire pour l'obtention d'un DEA stratégie et management des organisations, IAE Lille.

Allouer les ressources et concentrer les efforts sur les activités charnières pour rendre l'entreprise plus compétitive sur son marché.

Pour dégager la **marge compétitive** de l'entreprise, il faut décomposer cette dernière, en enchaînement d'activités (exemple : achats) qui regroupent chacune des processus métier (exemple : négociation des prix avec les fournisseurs).

En affectant les ressources de manière plus efficace tout au long de cette chaîne, l'entreprise pourra **se positionner par rapport aux produits ou aux services des concurrents** : un prix inférieur grâce à un processus de fabrication optimisé ou à l'achat des matières premières à moindre coût, une nouvelle technologie, une innovation ou fonctionnalité du produit qui permet à l'organisation de se différencier, une meilleure qualité de fabrication, un meilleur service après-vente, un délai de livraison plus court grâce à l'organisation logistique, etc. ... Cette analyse permet donc de prendre des décisions d'ordre stratégique pour positionner le ou les produits et services sur le marché en termes de coût ou de différenciation.⁷⁰

La **chaîne de valeur** donc peut se définir comme l'étude précise des activités de l'entreprise afin de mettre en évidence ses activités clés, c'est-à-dire celles qui ont un impact réel en termes de coût ou de qualité et qui lui donneront un avantage concurrentiel. Cette distinction permet de savoir où se placer et travailler son positionnement pour développer de la valeur ajoutée de l'entreprise, valeur nécessaire pour pérenniser l'entreprise.

Pour Michaël Porter, on peut distinguer parmi les activités impliquées dans la **chaîne de valeur** :

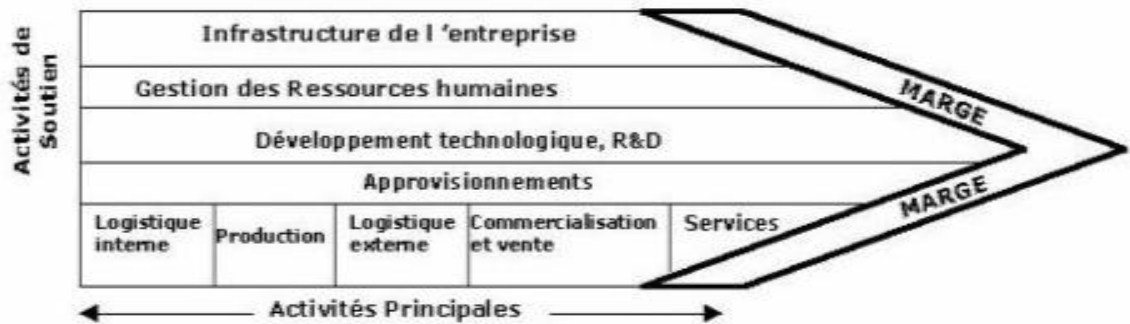
- Les activités principales, c'est-à-dire celles qui concourent directement à la création matérielle et à la vente du produit : Logique d'approvisionnement, fabrication, logistique et commercialisation, marketing et ventes, services.
- Les activités de soutien ou support : elles viennent en appui de l'activité principale et forment l'infrastructure de la firme : Infrastructure de l'entreprise, GRH, Recherche et développement, achats.

Le schéma suivant présente la chaîne de valeur d'une entreprise dans son ensemble. Michaël Porter la présente comme une succession séquentielle d'activités permettant d'aboutir à un produit ou un service économiquement viable sur son marché.

⁷⁰ Analyse de la chaîne de valeur par [Florian LOPEZ](http://www.actinnovation.com/innobox/outils-innovation/), <http://www.actinnovation.com/innobox/outils-innovation/>

Figure. 1 Schéma classique de la chaîne de valeur

(Michael Porter, 1980)



Selon Michaël Porter, la structure des coûts d'une entreprise se compose de différentes activités bien distinctes. La **marge** correspond à la différence entre la valeur donnée au produit ou au service et les coûts liés à sa création jusqu'à sa mise sur le marché.

Le coût lié à ces activités rapporté à la part de valeur qu'elles dégagent pour le client final, permet de mettre en lumière les sources potentielles de l'avantage concurrentiel de l'entreprise et surtout de prendre les décisions qui vont permettre de le conserver dans le temps.

En effet, l'ordre d'enchaînement des activités, notamment des activités de base, peut être différent en fonction de l'entreprise, de ses produits ou services et de son mode de distribution.

Les activités de base ou fonctions primaires

Les activités de base sont les activités qui agissent directement sur la valeur ajoutée au produit ou au service final.

- **La logistique d'approvisionnement (logistique entrante)** comprend les processus d'acquisition des ressources qui permettent à l'entreprise de produire ses biens et services : la sélection de matières premières, la manutention, la gestion des stocks et des arrivées, l'entreposage, les transports.
- **Les opérations** transforment la matière première en produit fini : les machines, l'assemblage, le conditionnement, les tests, la maintenance.
- **La logistique sortante** : traitement et préparation des commandes, le transport, les délais de livraison, la distribution au client final.

- **Le marketing et les ventes** : la tarification, la promotion, la communication, la publicité, la vente et la gestion des canaux de distribution pour que le client connaisse le produit et l'achète.
- **Les services** permettent de maintenir la valeur du produit ou du service : l'installation, la formation à l'utilisation, l'entretien, la réparation et la gestion des pièces détachées de rechange.

Les activités de soutien ou fonctions de support :

Les activités de soutien sont les activités qui contribuent indirectement à ajouter de la valeur au produit ou au service final. Elles permettent de rendre possible les activités de base, d'en gérer la coordination et d'assurer un bon fonctionnement global pour améliorer l'efficacité de l'entreprise.

- **L'infrastructure de l'entreprise** : la direction générale, la direction administrative et financière, la direction des affaires juridiques, le contrôle de la qualité et la planification.
- **Les ressources humaines** qui agissent sur toutes les activités de base : le recrutement, la formation et la gestion des compétences, les mécanismes de primes et d'évolutions.
- **Le développement de la technologie** indispensable à la conception et au développement des produits ou services et à la capacité d'innovation de l'entreprise : la recherche & le développement, le choix des technologies, le système d'information, les processus de l'entreprise.
- **Les achats** : les achats de matières premières, la négociation des contrats avec les fournisseurs, la location des locaux.

La chaîne de valeur dans une filière :

L'entreprise ne fabrique et ne fournit pas toujours un produit ou un service fini de A à Z. Pour des produits complexes qui nécessitent plusieurs spécialisations, les entreprises s'organisent en filière. Dans une telle industrie, chaque entreprise apporte une partie de la valeur au produit final.

Dans une filière, les chaînes de valeur de chacun des acteurs, fournisseurs, fabricants, distributeurs, etc. ... se coordonnent et s'imbriquent pour aboutir à un bien ou un service.

Comment conduire une analyse de la chaîne de valeur pour une organisation ?

- Distinguer les groupes d'activités de base et d'activités de soutien menant au produit ou au service fini et disponible sur son marché.

- Pour chaque activité, identifier les différents processus métier clés qui la composent et qui représentent une part significative des coûts et de la valeur ajoutée. Ils sont sources de l'obtention d'un avantage concurrentiel.
- Réaliser un scoring, c'est-à-dire évaluer et prioriser les activités et processus clés qui apportent ou qui peuvent apporter de la valeur au produit et qui sont indispensables à la vente et à la satisfaction du client.
- Mettre ce scoring en face des coûts liés à chacun des processus (coût lié à chaque activité et à leur contribution à la valeur ajoutée).
- Chercher ce qui peut être amélioré et optimisé et réallouer les ressources si nécessaire pour obtenir ce fameux avantage concurrentiel :
 - Essayer par exemple d'identifier les postes ou processus qui représentent un coût élevé et qui génèrent une faible valeur ajoutée pour le client et optimiser-les.
 - Chercher à démultiplier la valeur ajoutée en concentrant les efforts sur les activités clés.⁷¹

Enfin, on peut dire que cet outil permet de mettre à plat la chaîne d'activités de l'entreprise. Il met en relief celles qui sont créatrices de valeur et celles qui, au contraire, n'apportent rien. En d'autres termes, la chaîne de valeur permet de repérer les activités et les fonctions que l'entreprise maîtrise et qui la distinguent de ses concurrents mais aussi les activités critiques qu'il lui faut dominer ou externaliser.

Le prix de revient du produit peut être fractionné, d'un point de vue comptable, sur chaque élément de la chaîne de valeur, permettant au manager de contrôler l'évolution des coûts de production. (⁷²)

Les applications en stratégie sont nombreuses : *identification des compétences fondamentales*, choix des *activités à externaliser*, choix des axes de diversification, de développement, détermination des *facteurs clés de succès* (particulièrement dans le cas d'un diagnostic où les informations concernant les marchés de l'entreprise étudiée ne sont pas connues)...

III.3. Le modèle Uppsala

Le modèle Uppsala du nom de la ville suédoise où se trouve l'Université des auteurs qui ont développé cette idée (par Johanson et Wiedersheim-Paul « The Internationalization of The Firm, 1975 » ainsi que par Johanson et Vahlnes « The Internationalization Process of The Firm, 1977 »).

⁷¹Analyse de la chaîne de valeur par Florian LOPEZ <http://www.actinnovation.com/innobox/outils-innovation/>

⁷²Marine CARLOD, Delphine CHAIX (Le management Stratégique 2008/2009)

Le modèle développé par les chercheurs de l'Université d'Uppsala a fait l'objet de nombreuses critiques théoriques et autant de tests de validation empirique. Le modèle est inspiré par une conception « behavioriste » de l'entreprise et trouve ses origines dans la théorie de la croissance de la firme et celle du comportement des organisations. Il est basé sur une analyse séquentielle du processus d'internationalisation. Certains auteurs lui reprochent son caractère déterministe et son analyse « étapiste » non généralisable (Andersen, 1993). Quoiqu'il en soit, les travaux de Johanson et Vahlne (1977, 1990) continuent à être considérés comme une référence théorique de base dans l'analyse du processus d'internationalisation. Le modèle d'Uppsala se veut une référence théorique de l'analyse du processus et non des causes de l'internationalisation. Il répond essentiellement à la question du « comment » s'internationalisent les firmes et non pas celle du « pourquoi ». ⁷³

S'appuyant sur l'étude des étapes successives de l'implication à l'étranger de firmes suédoises comme Volvo, Wiedersheim-Paul et ses associés présentaient un modèle incrémental qui repose sur le fait suivant : « l'allocation des ressources d'une entreprise aux activités internationales évolue parallèlement à l'apprentissage et à l'expérience acquise sur les marchés étrangers ». C'est ce qu'on appelle le modèle Upsalla, du nom de la ville suédoise où se trouve l'Université des auteurs. Selon ce modèle, l'internationalisation est un phénomène progressif ou pour le dire autrement et en paraphrasant Simone de Beauvoir à propos de la femme, une firme ne naît pas transnationale, elle le devient.

Selon **les auteurs**, le processus d'internationalisation d'une firme est un phénomène qui dépend du stock de la connaissance et de l'expérience acquise sur le marché étranger, condition essentielle pour avoir l'assurance d'être gagnante dans les pays choisis.

Les auteurs suggèrent que le choix des marchés nationaux pénétrés dépend de la « distance psychique » perçue par l'entreprise, la distance psychique est techniquement définie comme l'ensemble des facteurs empêchant ou perturbant le flux d'informations entre une firme et son marché à l'étranger. Ces facteurs, liés à la culture et au niveau de développement du pays, comprennent notamment les différences de langue, de système politique, de niveau d'éducation, de niveau de développement des industries et des infrastructures.

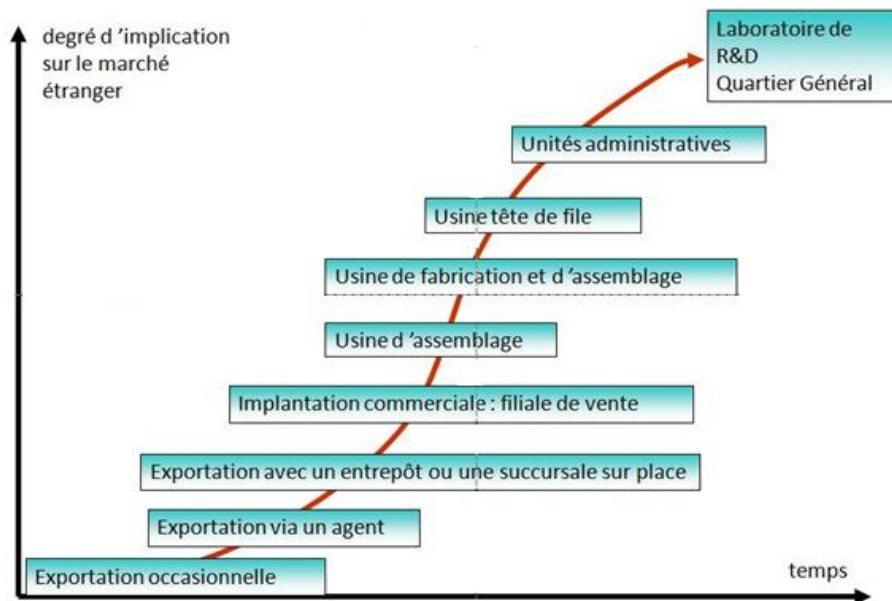
« Bien que corrélée avec la distance géographique, il existe de nombreux cas de proximité psychique entre pays géographiquement éloignés. Par exemple, la Grande-Bretagne, du fait de son histoire commune avec l'Inde au sein du Commonwealth, en est plus proche qu'elle ne l'est de la Bulgarie... De même à l'ère d'Internet, de la mondialisation et de la baisse des

⁷³RFG N° 201/2010 « Modèle d'Uppsala et implantation des firmes multinationales agroalimentaires. La présence de Danone en Algérie » par FOUED CHERIET

coûts de transport et peut-être de l'uniformisation des cultures, la distance psychique tend à diminuer».

Le modèle Uppsala de l'internationalisation de la firme s'appuie sur la chaîne des valeurs pour aboutir à la DIPP qui peut être représentée comme suit :

Figure. 2 Le modèle Uppsala



Source : RFG N° 201/2010

Cette approche en termes d'étapes obligées dans le processus d'internationalisation de l'entreprise ne peut toutefois pas être généralisée ou du moins ne semble plus l'être sur l'ensemble de la firme. D'ailleurs les auteurs ont par la suite amendé leur modèle.

En effet, la firme peut-être décomposée en une multitude d'activités distinctes, où chaque élément du process peut être décomposé et connaître une internationalisation. Sur chacun de ces éléments, il y a une partie de la valeur ajoutée du produit final. Michael Porter appelle cette décomposition la chaîne de valeur.

Et si l'on croise la chaîne de valeur avec le développement du libre-échange, on obtient la division internationale du processus de production (DIPP), qui semble régir le commerce international (qui est d'ailleurs pour moitié un commerce intra-firme selon l'OMC).

III.4. La division internationale des processus de production (DIPP)

L'expression "Division internationale des processus productifs" intervient dès le moment où un stade du processus de production se déroule dans un autre pays que celui où est assemblé le produit fini.

La **DIPP** qui n'est elle-même que le prolongement de la division internationale du travail (DIT) mise en œuvre au niveau du monde lorsque celui-ci était organisé en 2 grands blocs de système économique : d'une part l'économie capitaliste et d'autre part l'économie socialiste. Chacun de ces régimes politiques mettait en œuvre la DIT en son sein par exemple dans l'économie socialiste, cette division était organisée au sein du Conseil d'Assistance Economique Mutuelle (CAEM) plus connue sous le sigle anglais Comecon.

Ce phénomène, qui correspond à une division verticale de la production, a donné naissance à un commerce international de pièces et de composants et à des réexportations de produits finis après montage. Ces échanges se réalisent entre filiales de firmes multinationales ou dans le cadre de la sous-traitance ou d'accords inter-firmes.

Les illustrations de cette DIPP sont souvent choisies dans le secteur de l'automobile. Un véhicule automobile comporte plus de 5.000 pièces. Ces composants sont progressivement réunis en sous-ensembles puis totalement assemblés lors de l'élaboration du produit final dans le cadre d'une opération d'assemblage. Cette décomposition du produit permet de fabriquer les différentes pièces dans de nombreux pays en fonction de leurs avantages comparatifs. Les constructeurs peuvent décider de segmenter les opérations de production, de délocaliser certaines d'entre elles et de faire appel à des sous-traitants de tous les pays.

Ce phénomène donne lieu d'une part à un commerce international de pièces détachées ou de produits semi-finis, et d'autre part à des réexportations de produits finis après montage. Les opérations d'assemblage et de montage nécessitant en général beaucoup de main d'œuvre peu qualifiée, peuvent être effectuées dans des pays où le facteur travail est abondant et bon marché.

La coordination de ce système est facilitée par la baisse continue des coûts de transport et de communication.

III.5. Le concept de la co-localisation :

La paternité de ce concept revient à Jean-Louis Guigou et ce concept a eu un prolongement dans son application à l'économie algérienne en général et au secteur de la production automobile en particulier.

En économie, ce concept est assez récent. La colocalisation correspond plus ou moins à une délocalisation partielle. Par exemple, une entreprise française délocalise une partie de ses activités au Maghreb afin de bénéficier d'une main d'œuvre bon marché tout en conservant sur le territoire national ses activités à forte valeur ajoutée, qui requièrent une main d'œuvre plus qualifiée. Cela s'apparente, à première vue, à de la délocalisation.

Mais cela en diffère car la délocalisation verticale telle que nous la pratiquons actuellement dans beaucoup de pays en voie de développement ne concerne que l'assemblage des produits de masse et poursuit une réduction des coûts à court terme. La co-localisation repose sur le partage de la chaîne des valeurs et un partenariat plus équilibré Nord/Sud mais également Sud/Sud. Elle est censée, selon les spécialistes, favoriser l'intégration économique par la production.

C'est donc sur un esprit "gagnant-gagnant" que se base ce type de "partenariat" : La colocalisation produit des effets de compensation qui ont un impact positif sur l'emploi et la compétitivité de l'entreprise commanditaire. Dans un premier temps, le donneur d'ordre substitue certes des travailleurs étrangers à la production nationale. Mais rapidement, sa compétitivité coûts et hors coûts s'en trouve accrue, ce qui lui permet de gagner des parts de marché, d'investir et donc de créer des emplois. Quant au pays exécutant, le bénéfice le plus important réside dans la formation, la professionnalisation de la main-d'œuvre et l'enclenchement d'une remontée des filières industrielles.

La pratique de la colocalisation a déjà une cinquantaine d'années au compteur. Ce sont les Japonais qui, les premiers, dès les années 1960, ont amorcé la colocalisation avec la Corée du Sud, Taïwan, Hong Kong et Singapour. Cette coopération, en vingt ans, a abouti au décollage économique des quatre « dragons asiatiques ».

En Europe, la colocalisation est une pratique courante des entrepreneurs allemands avec les pays d'Europe centrale et orientale (les Peco). Il faudrait davantage parler de co-production ou de co-traitance. Le concept de la colocalisation s'inspire de l'expérience allemande avec les pays d'Europe centrale et orientale (Peco) dès la fin des années cinquante et que l'Allemagne réunifiée a développé de manière exponentielle après la chute du Mur qui consiste à externaliser des fragments de la chaîne de valeur dans les pays voisins dont les coûts sont moindres et les complémentarités évidentes c'est-à-dire il consiste, pour un pays donneur d'ordres, à faire fabriquer des composants intermédiaires industriels à forte valeur ajoutée par une main d'œuvre qualifiée. En effet, l'Allemagne a profité de la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée mais moins onéreuse dans les Peco et a aussi convaincu les décideurs des PME patrimoniales d'aller rechercher de nouvelles opportunités et stratégies dans les pays voisins. Cette externalisation de fragments de production intégrés dans une même chaîne de valeur s'est réalisée de façon profitable pour les deux parties. Elle a été rendue possible entre l'Allemagne et les Peco parce que les conditions historiques étaient remplies.

Exemples concrets de co-localisation :

Exemple 1 : Renault sur son site de Tanger : La création d'un centre de formation aux métiers de l'automobile attenant à la chaîne de production est un exemple de colocalisation : sous-traitance de produits à haute valeur ajoutée destinés au marché marocain et européen et formation d'une main d'œuvre qualifiée et acquise à la cause de l'entreprise.

Exemple 2 : «Dans le secteur aéronautique, nous sommes déjà dans la co-localisation depuis 10 ans avant l'invention même du concept», affirme Ayoub Daoudi, DG de Souriau Maroc, spécialisé dans la fabrication et la commercialisation de solutions de connectique pour des environnements sévères ou extrêmes en aéronautique et transport ferroviaire. Dans ce secteur hautement compétitif, le Maroc s'est démarqué grâce à la complémentarité de la supply-chain et à la recherche de solutions de compétitivité. L'entrepreneur précise : «il ne faut pas se contenter de faire de la sous-traitance mais aller vers l'implantation d'unités industrielles autonomes au Maroc».

CONCLUSION

On peut dire que la théorie des coûts de transaction n'est pas, contrairement à la théorie de l'agence, exclusivement une théorie de la relation bilatérale. Elle se veut à la fois une théorie des contrats et une théorie des organisations postulant que la seconde est déductible de la première et que les mêmes outils analytiques permettent de comprendre les deux types de problèmes puisqu'en définitive, les institutions économiques sont des réseaux de contrats. Sur le plan méthodologique, la démarche de Williamson est très proche de celle du tenant de la théorie positive de l'agence. C'est à partir d'observations empiriques et de relecture de travaux appliqués tels que ceux de Chandler (1962 et 1977) ou Berne (1938) que les néo-institutionnalistes déduisent la nature des contrats et schémas organisationnels optimaux.

Des ruptures importantes entre Williamson et les théoriciens de l'agence tiennent au fait que le premier postule que les individus sont moins rationnels que ne voudraient ces derniers. Les agents sont incapables de mettre au point un contrat prévoyant le comportement des deux parties compte tenu de l'ensemble des éventualités que leur réserve l'avenir. Comme dans la théorie de l'agence, les parties conviennent de mettre en place un système d'incitation et de coercition pour contraindre chacun à respecter le contrat. ⁽⁷⁴⁾

Enfin, en s'appuyant sur l'entretien qui a été fait avec Oliver Williamson où il reconnaît la sous-traitance et le problème de l'externalisation. « L'accroissement de l'externalisation peut partiellement s'expliquer, par le fait que nous comprenons mieux la contractualisation. Il y a

⁷⁴E. Brousseau (1993 ; pp 41-42)

des réponses intéressantes en France et au Japon. Une fois que vous avez retiré une transaction du marché pour l'organiser en interne, il y a pression politique de la part des managers pour continuer cela, même quand l'avantage du coût initial a disparu. Souvent les technologies puissantes permettent des formes plus génériques et peuvent être dupliquées par plusieurs fournisseurs en même temps qu'apparaissent des phénomènes de spécialisation, Les raisons de continuer à produire en interne deviennent faibles en termes économiques. Avec la pression de la concurrence et son effet sur les pratiques de sous-traitance, le développement de celle-ci est naturel ; il est également efficace ». ⁽⁷⁵⁾

⁷⁵ Rev-Fra-Ges (juin, juillet, août ; 1998), propos, recueillis par M.G et E.J

**CHAPITRE II : DÉFINITIONS LIÉES À LA SOUS-TRAITANCE ET
L'EXTERNALISATION**

INTRODUCTION

Nous vivons dans un environnement caractérisé par la mobilité et la nécessité de s'adapter à toute l'évolution des technologies. Pour cela, un nouveau type d'organisation spécialisé s'avère urgent à mettre en place pour mieux adapter le système de production aux normes du marché.

Dans une entreprise industrielle comme dans une entreprise de services, une décision de gestion majeure concerne le choix de faire par soi-même ou bien de faire-faire par une autre entreprise. Le donneur d'ordres peut rechercher à l'extérieur, soit une capacité additionnelle, soit un savoir-faire particulier qu'il ne possède pas.

Cette sous-traitance se présente sous différents aspects. Elle peut s'exercer au niveau national ou international. Elle peut s'exercer dans un cadre traditionnel de relation interentreprises ou prendre la forme d'un partenariat pouvant aller jusqu'au montage de structures juridiques de type joint-ventures, impliquant des investissements faits chez les sous-traitants par le donneur d'ordres.⁷⁶

En effet, on constate depuis quelques années, un accroissement quantitatif des accords de coopération entre entreprises juridiquement indépendantes, PME et grands groupes étant impliqués à un niveau national et/ou international. En outre, on assiste à une diversification de plus en plus grande des formes prises par cette coopération. Il est possible de distinguer des accords qualifiés de verticaux (par exemple franchise, concession commerciale, contrats de distribution, sous-traitance) et des accords dits horizontaux (par exemple : joint-venture, contrat de recherche développement).⁷⁷

Dans cette recherche, nous nous intéressons au contrat de sous-traitance car il connaît une évolution importante. Les domaines dans lesquels se pratique la sous-traitance sont fort divers. En fait, toutes les fois qu'une entreprise peut se trouver devant le choix entre faire elle-même ou faire-faire par une autre.

Cependant, si de nombreuses définitions de la sous-traitance ont été données, toutes s'appuient sur trois idées :

- Au départ, un choix : faire ou faire-faire.
- Un partage ou une délégation de tâches (concernant aussi bien l'exécution de travaux, la réalisation d'un produit ébauché ou fini destiné à s'insérer

⁷⁶ G. Baglin, O. Bruel, A. Garreau, M. Grief (Chp 14, 1993)

⁷⁷ B. Baudry, P. Bouvier-Patron (Chp 7, 1994, p 225)

dans un ensemble ou même de services), impliquant que le donneur d'ordres fasse confiance au sous-traitant.

- Un lien de subordination supposant que le sous-traitant agisse selon les directives du donneur d'ordres.

Compte tenu de ces observations et de ce qui précède, on peut dire que la notion de la sous-traitance est complexe, elle fait l'objet de plusieurs définitions et de situations très différentes.

Tous les auteurs ont d'un commun accord considéré les phénomènes de l'externalisation et de la sous-traitance comme les expressions d'un mode particulier de division du travail (que ce soit au niveau intra-national ou international) et plus précisément, comme un mode particulier de mise en valeur de la force de travail. Reprenant à leur compte la «profession» de foi de J. M. Keynes, leurs «préférences» vont à la doctrine pré-classique selon laquelle c'est le travail qui produit toute chose et qui doit être, de ce fait, considéré comme le seul facteur de production.

Cette approche commune de la sous-traitance réside donc dans le fait de considérer celle-ci comme un mode de segmentation vertical du procès de travail, au sein d'unités de production autonomes, juridiquement indépendantes ; à cet égard, est admise (provisoirement et à titre opératoire) la définition «juridico-économique» selon laquelle «la sous-traitance est l'opération par laquelle une entreprise confie à une autre le soin d'exécuter pour elle et selon un certain cahier des charges préétabli, une partie des actes de production ou de services dont elle conserve la responsabilité économique finale».⁷⁸

Externalisation :

L'externalisation est le transfert total ou partiel d'une tâche ou d'une fonction de l'entreprise utilisatrice vers une entreprise extérieure (AFNOR, 2002b).

Sous-traitance :

La loi 75-1134 du 1^{er} décembre 1975 sur la sous-traitance, la définit comme «l'opération par laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant tout ou partie de l'exécution du contrat d'entreprise ou du marché public, conclu avec le maître de l'ouvrage» (AFNOR, 2002b).

⁷⁸C. Berthomieu, A. Hanaut (1983 ; p 10)

Cette forme originelle de sous-traitance se définit par l'existence de 3 acteurs identifiables, unis 2 à 2 par des liens juridiques précis mais sans relation contractuelle entre le maître d'ouvrage et le sous-traitant (Altersohn, 1992).

La sous-traitance concerne un contrat entre entreprises. Elle caractérise une relation commerciale qui s'établit entre deux entreprises et doit être distinguée du contrat de travail, relatif pour sa part aux relations entre un employeur et un salarié. C'est le contrat entre entreprises qui organise les rapports de sous-traitance et explique que cette dernière ne relève donc pas du droit du travail (Grusenmeyer, 2007).

Les critères communément admis pour définir la sous-traitance sont que l'entreprise sous-traitante (Chaillou, 1977) :

- se substitue au donneur d'ordres dans le déroulement d'un travail en supportant une partie des risques industriels engendrés par son travail,
- se subordonne aux directives du donneur d'ordres qui seront plus ou moins précises et élaborées, le minimum étant le cahier des charges.

I. DIFFERENCES ENTRE EXTERNALISATION ET SOUS-TRAITANCE :

Actuellement, de plus en plus d'entreprises ont recours aux services des prestataires de services onshore (même pays), nearshore (pays proche) ou offshore (pays lointain). La crise économique a fait que les entreprises doivent réduire les coûts de fonctionnement, tout en optimisant leurs offres, compte tenu de la concurrence dans tous les secteurs d'activités. Pour ce faire, les managers d'entreprises optent pour la sous-traitance ou l'externalisation de certains services ou processus métier de leurs sociétés.

I.1. Externalisation : sous-traitance de longue durée ?

Les concepts d'externalisation et de sous-traitance sont actuellement utilisés indifféremment ; pourtant, quelques différences existent entre les deux. La sous-traitance met en relation un sous-traitant qui s'engage à réaliser une tâche en sous-œuvre, pour le compte d'un entrepreneur principal qui dirige toutes les opérations. Une entreprise « donneur d'ordres » confie la réalisation d'une tâche à une entreprise « sous-traitante », selon des spécifications techniques établies dans un cahier des charges. Ces missions sont généralement ponctuelles ou temporaires.

L'externalisation est basée sur le même principe que la sous-traitance, à la différence que l'externalisation revêt un caractère de pérennité ou, au moins, de longue durée. De manière générale, l'externalisation consiste à confier l'intégralité d'un processus métier à un prestataire. Ces processus peuvent concerner la comptabilité, la gestion de la paie, la gestion des ressources humaines, la gestion de la relation clients, la permanence téléphonique, le télémarketing ou autres.

L'externalisation offshore est la délocalisation d'une activité d'entreprise dans un pays à faible coût de main d'œuvre.

I.2. Quels sont les points communs et les différences entre la sous-traitance et l'externalisation ?

Lorsqu'une entreprise fait face à un surcroît d'activité ou à des difficultés pour gérer un type d'activité qui ne fait pas partie de ses compétences propres, elle peut avoir recours à des services extérieurs. Ces derniers peuvent être exécutés par des sociétés de sous-traitance ou des prestataires externes. Mais comment choisir entre sous-traitance et externalisation ?

I.2.1. Qu'est-ce qu'un service de sous-traitance ?

La sous-traitance est un contrat entre un donneur d'ordre et un sous-traitant. Le donneur d'ordre demande au sous-traitant d'**exécuter tout ou une partie de sa production** en respectant un **cahier des charges précis**. La sous-traitance permet généralement de compenser un manque de capacité ou une absence de savoir-faire en interne de l'entreprise à l'origine du contrat.

Le service de sous-traitance se fait généralement de **manière ponctuelle** et ou concerne une mission précise.

I.2.2. Qu'est-ce que l'externalisation ?

Une entreprise fait appel à un service d'externalisation afin de lui **confier un service ou un domaine d'un métier**, faute de capacité, de budget ou de temps pour le traiter en interne. L'externalisation concerne souvent des **processus administratifs** (gestion du courrier, des paies, de la comptabilité, etc. ...) et s'applique à un seul service. Mais, cela peut aussi concerner l'ensemble d'un même type de production. Par exemple, l'automobile d'aujourd'hui externalise l'ensemble des équipements de la voiture.

La démarche d'externalisation permet à l'entreprise de **se concentrer sur son activité principale**. Elle s'établit en outre sur la durée. En effet, pour que le processus d'externalisation soit efficace, il est nécessaire que les deux acteurs aient une bonne connaissance mutuelle de l'autre société et des services qu'elle propose.

1.2.3. Points communs :

Bien évidemment, le premier point commun entre les deux solutions est l'**intervention d'une entreprise extérieure** pour réaliser les tâches d'une autre société. Autre élément commun à ces deux solutions : l'**importance du choix du prestataire**. Ce dernier doit être compétent et professionnel. Pour l'entreprise donneuse d'ordre, il s'agira de bien évaluer les compétences et les capacités de ce prestataire.

Que ce soit en sous-traitance ou en externalisation, ce type de solution permet à l'entreprise de bénéficier de nombreux **avantages**: réduire ses charges, **se recentrer sur son cœur de métier** mais aussi de bénéficier d'une exécution rapide.

A cet effet, on peut dire que contrairement à l'externalisation où le contrat de collaboration s'établit **sur le long terme**, la sous-traitance apparaît comme une solution à un besoin **temporaire ou occasionnel**.

Par ailleurs, l'externalisation **ne s'applique qu'à un métier** ou un service précis (comptabilité, paie, ressources humaines, etc.) et demande une certaine confidentialité vis-à-vis du donneur d'ordre (ce qui peut également être le cas d'un contrat de sous-traitance) puisque les données traitées sont importantes. En revanche, la sous-traitance peut concerner **plusieurs types de services** : production entière ou partielle d'un produit ou production de seulement un élément à destination de la société donneuse d'ordre.

Donc **la distinction entre sous-traitance et externalisation est floue** ; beaucoup d'auteurs d'ailleurs ne font pas de distinction explicite entre ces deux termes. Barthélémy (2007) considère que la sous-traitance implique une obligation de moyens (le prestataire apporte des ressources, alors que le client conserve le management de l'activité sous-traitée), tandis que l'externalisation implique une obligation de résultats (le prestataire apporte les ressources et assure également le management de l'activité externalisée).

La sous-traitance se distingue de l'externalisation selon la destination de la prestation : dans le cas de la sous-traitance, elle se retrouve pour partie ou en totalité dans le service ou le

produit que le donneur d'ordres livre à ses clients ; dans le cas de l'externalisation, elle est dissociée de l'activité principale du donneur d'ordres mais entre dans les coûts de production.

Dans la suite de notre thèse nous ne ferons pas de distinction entre sous-traitance et externalisation.

II. DEFINITION ET IMPORTANCE DE LA SOUS-TRAITANCE

Lorsque l'on parle de faire appel à une entreprise extérieure pour réaliser une tâche, plusieurs termes sont employés et souvent mélangés pour désigner l'acte auquel se rapporte l'affaire. Un rappel des définitions s'impose donc : La sous-traitance au sens large du terme, désigne l'ensemble des produits et des travaux dont une entreprise "donneuse d'ordres (ou d'ouvrages)" peut confier la réalisation à une entreprise dite "preneuse d'ordres (ou d'ouvrages)", travaillant en accord avec elle et selon ses directives. Elle constitue en fait, une forme de coopération dans le cadre de laquelle l'entreprise preneuse d'ouvrage se conforme aux directives techniques de l'entreprise donneuse d'ordres et se substitue totalement ou partiellement à celle-ci en réalisant à sa place, un produit ou un travail déterminé pour son compte exclusif ou dans la limite des objectifs particuliers qu'elle lui assigne. ⁽⁷⁹⁾

Pour les gestionnaires, les théoriciens, les acheteurs et les organisations professionnelles, la sous-traitance est définie par la relation qui existe entre le destinataire, le donneur d'ordre et le sous-traitant, plus précisément, la relation de sous-traitance est caractérisée par :

- L'existence de trois acteurs : le destinataire final (ou le maître de l'ouvrage), le donneur d'ordres (encore appelé maître d'œuvre ou entrepreneur) et le sous-traitant.
- La participation du sous-traitant au produit ou service fourni par le donneur d'ordres au destinataire.
- La dépendance du sous-traitant par rapport au donneur d'ordres. Le sous-traitant travaille sous les directives de l'entrepreneur.

Il est nécessaire de distinguer deux cas de sous-traitance : celui où le destinataire de l'activité est déterminé au moment où le contrat est passé entre le sous-traitant et le donneur d'ordres (cas par exemple d'un carreleur sous-traitant qui travaille pour un donneur d'ordres, construit une maison pour un destinataire déterminé, monsieur "X") et celui où ce

⁷⁹T. Bottecchia (Chp 5 ; 1984, p 73)

⁷⁵ UNICE: UNion des Industries de la Communauté Européenne, devenue Business Europe depuis Janvier 2007.

destinataire n'est pas déterminé (carreleur travaillant pour un entrepreneur qui bâtit des maisons, lesquelles seront vendues après la passation du contrat entre le carreleur et l'entrepreneur).⁽⁸⁰⁾

Donc la sous-traitance consiste à confier à un partenaire extérieur, tout ou partie d'une activité d'études, de réalisation industrielle ou de magasinage. Elle peut revêtir plusieurs formes selon les circonstances et les motivations du donneur d'ordres : Cette activité peut être structurelle ou purement conjoncturelle (utilisation temporaire de capacité de production additionnelle). Le donneur d'ordres n'a pas les moyens ou la volonté d'acquérir des équipements ou des savoir-faire particuliers et donc la recherche à l'extérieur.

Dans tous les cas « un donneur d'ordres » confie à un « sous-traitant » la réalisation d'une *tâche à accomplir selon des directives précises. Le sous-traitant se substitue au donneur* d'ordres dans la réalisation d'une tâche. Mais il y a aussi un lien de subordination entre le donneur d'ordres et le sous-traitant dans la mesure où le premier fournit plans et cahier de charges, précise souvent les méthodes de travail et impose les méthodes de mesure et de contrôle de la qualité (assurance qualité).⁽⁸¹⁾

Comme on l'a vu plus haut, il est nécessaire de rappeler que la sous-traitance est une forme de coopération inter-entreprises dans laquelle une entreprise dite donneuse d'ordres, capable techniquement de produire un objet déterminé, est saturée mais elle ne peut pas le faire à un prix intéressant ou encore ne veut pas le faire. L'entreprise ne peut pas ou ne veut pas se doter de l'équipement nécessaire à sa fabrication et le confie à une ou plusieurs entreprises dites sous-traitantes.

La sous-traitance n'est donc pas seulement la voie de secours qui permet de répondre aux à-coups de la conjoncture mais aussi une option stratégique définie par la direction générale pour faciliter, par exemple, une croissance de l'entreprise. Cette dernière forme de décision revêt plus souvent l'appellation de sous-traitance structurelle.⁽⁸²⁾

Le croisement des notions de "structurel" et de "conjoncturel" avec les deux grands types de sous-traitance, de capacité et de spécialité, permet de donner les explications suivantes.

⁸⁰ Encyclopédie de gestion (tome 3 Chp 19 p 2680)

⁸¹ G. Baglin, O.B, A.G, M.G (1993, p 418)

⁸² B. Dervaux, C. Croce (1985 ; p 76)

III-DIFFERENTS TYPES DE SOUS-TRAITANCE :

Il y a différents types possibles de sous-traitance ou plutôt différentes modalités d'utilisation de cette dernière :

- Selon que la sous-traitance est structurelle ou purement conjoncturelle.
- Selon qu'elle est motivée par des raisons liées à la saturation du potentiel de production de l'entreprise ou bien liée à un "savoir-faire" déterminé.

Lorsqu'on "croise" entre elles ces deux approches de la sous-traitance, on peut ainsi définir les différentes formes couramment rencontrées.⁸³

On distingue généralement en matière de sous-traitance, réciproquement deux formes selon que l'on se situe sur le plan technique ou sur le plan économique.

III.1 Sur le plan technique

III.1.1 La sous-traitance de spécialité

« Dans cette forme de sous-traitance, l'entreprise donneuse d'ordres décide de faire appel à une technique ou un savoir-faire particulier, soit qu'il ne possède pas, soit qu'il ne peut exercer de façon rentable, soit qui rendrait trop complexe sa gestion interne ».⁽⁸⁴⁾ Cela veut dire que le donneur d'ordres fait appel à un "spécialiste" disposant d'équipements adaptés à ses besoins, parce qu'elle ne peut ou ne souhaite pas, pour des raisons relevant de la stratégie propre, se doter des moyens nécessaires au lancement ou au développement d'une fabrication ou encore parce qu'elle estime ses installations insuffisamment compétitives pour cette fabrication.

« A l'heure actuelle, beaucoup d'entreprises industrielles importantes font ainsi un «retour vers leurs métiers principaux » et se désengagent (exemple des constructeurs automobiles qui redeviennent essentiellement des monteurs assembleurs). La recherche des coûts toujours plus faibles, l'objectif de développer des composants plus performants et évolutifs et le poids des investissements industriels qui imposent des longues séries, les ont progressivement poussées à abandonner certaines fabrications.

Dans cette situation, le sous-traitant se voit confier un rôle direct dans la conception et l'évolution des produits, il choisit ses méthodes de travail. Il exécute ses fabrications sous sa pleine et entière responsabilité. Le lien de subordination précédemment évoqué est moins marqué et les deux partenaires sont en fait, sur un plan d'égalité et d'obligations réciproques.

⁸³ O.Bruel (1991 ; p 84)

⁸⁴ T.Botecchio (1984 ; p 74)

Ce type de sous-traitance se distingue peu de la relation entre un client et un fournisseur travaillant à la commande. »⁸⁵

III.1.2 La sous-traitance de capacité

La sous-traitance de capacité peut être définie comme la répartition entre une ou plusieurs entreprises extérieures, d'une surcharge de l'entreprise donneuse d'ordres.

Cette surcharge peut être conjoncturelle et correspondre, pour le donneur d'ordres, à un ajustement de sa capacité en cas d'évolution rapide et imprévue de son carnet de commandes ou bien pour faire face à des insuffisances ou des dysfonctionnements momentanés de son outil de production propre (par exemple, pannes importantes sur des postes de travail spécialisés).

Donc l'entreprise donneuse d'ordres, équipée elle-même pour exécuter un produit, a recours à une autre entreprise, soit occasionnellement en raison d'une pointe momentanée de sa production ou d'un incident technique, soit de façon plus ou moins habituelle, parce que désireuse de conserver une capacité propre dans une fabrication déterminée, elle entend utiliser des capacités de production disponibles à l'extérieur".⁸⁶

Dans le cas d'une sous-traitance structurelle, la situation résulte d'une décision stratégique du donneur d'ordres.

Tout d'abord, celui-ci peut volontairement différer des investissements d'augmentation de capacité (les quantités concernées ne le justifient pas et/ou les processus opératoires n'étant pas nécessairement stabilisés) pendant un temps, tant que les quantités ne rentabilisent pas un outil intégré, il confie à l'extérieur les fabrications correspondantes. Cela lui laisse la possibilité d'arrêter sans gros risques financiers, une activité qui semblait devoir se développer mais dont les réalisations n'ont pas été conformes aux prévisions.

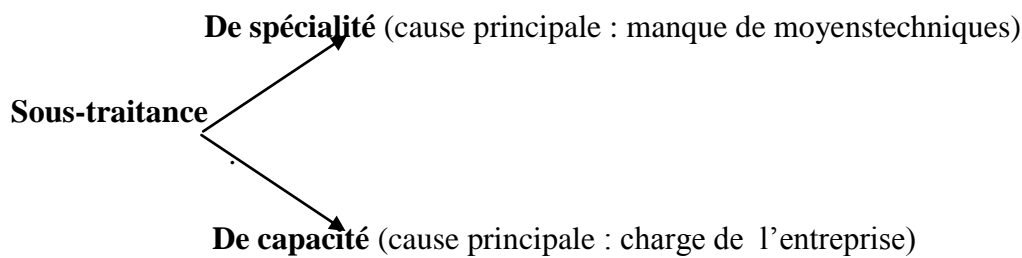
“Autre situation possible : L'activité du donneur d'ordres est intrinsèquement fluctuante (par exemple de type saisonnier). Plutôt que de mettre en place une capacité de production permettant de prendre en charge par un appel systématique à des sous-traitants.”⁸⁷

⁸⁵ G. Baglin, O.B, A.G, M.G (1993 ; p 419)

⁸⁶ T. Bottechio (1984 ; p 74)

⁸⁷ G. Baglin, ... (1993 ; p 418)

Figure. 3 Les types de sous-traitance de capacité



III.2. Sur le plan économique : on trouve

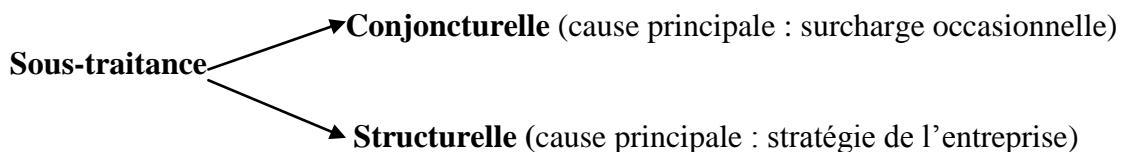
III.2.1. La sous-traitance conjoncturelle

Elle présente un caractère occasionnel (goulot d'étranglement, pointe d'activité, rupture du moyen de production) et est liée à des considérations techniques. Elle correspond à une sous-traitance dite ponctuelle, ce qui n'influe pas d'une manière sensible sur les structures de l'entreprise donneuse d'ordres.

III.2.2. La sous-traitance structurelle :

Les relations commerciales, techniques voire financière que les entreprises entretiennent, sont durables et systématiques. Elles découlent d'une décision stratégique. Contrairement à la sous-traitance conjoncturelle, elle influe sur la nature même des structures d'ensemble de l'entreprise.

Figure. 4 Les types de sous-traitance structurelle



III.2.3 Autres formes de sous-traitance

Il existe d'autres formes de sous-traitance dans des domaines d'activités différents de la production tels que :

- La sous-traitance de recherche, quand on fait exécuter par un bureau spécialisé, des recherches, des plans ou des calculs portant sur des points spécifiques, parce que l'on ne peut disposer de spécialistes dans ce domaine.

- La sous-traitance administrative, très fréquente dans le domaine de la comptabilité, de l'organisation, de l'informatique (service bureau).
- La sous-traitance de gestion du personnel, quand on fait appel de façon systématique et importante aux services de sociétés d'intérim ou quand on forme des sociétés de personnel pour l'exploitation de certains établissements, l'objectif étant parfois de contourner certaines dispositions sociales, comme la formation des comités centraux d'entreprises. ⁽⁸⁸⁾

IV. FONCTIONS DE LA SOUS-TRAITANCE (RAISONS DE LA SOUS-TRAITANCE)

La réponse à cette question n'est pas dissociable de l'analyse des raisons pour lesquelles on fait appel à des entreprises de sous-traitance, c'est-à-dire du «pourquoi». Les raisons généralement tournent autour des points suivants : qualité du produit, raisons techniques, quantités à approvisionner, coûts comparés des deux solutions, considération de service.

Les raisons poussant à sous-traiter :

Les précédentes définitions ont déjà permis d'invoquer certains des motifs qui incitent à faire appel à la sous-traitance. Nous allons les reprendre de façon explicite.

IV.1. Raisons stratégiques

Les raisons qui incitent à faire appel à la sous-traitance sont :

a) *Le savoir-faire :*

“Le donneur d'ordres qui refuse la diversification, attend d'un partenaire extérieur une meilleure maîtrise d'une spécialité. Il garde pour lui-même les processus techniques qu'il connaît et maîtrise le mieux, en particulier ceux qui conditionnent la performance distinctive du produit fini ou son délai de réalisation. Incidemment, c'est aussi le moyen de confier à d'autres, des opérations techniques risquées difficiles à réaliser”. ⁽⁸⁹⁾15 Cela veut dire que l'entreprise recherche une spécialisation et renonce à une production diversifiée, pour enrayer la complexité croissante de son organisation. Elle garde pour elle-même les opérations de production qu'elle maîtrise le mieux et/ou conditionne le plus directement le délai de livraison et la qualité du produit fini.

⁸⁸L. Boyer, M. Poiree(1986 ; p323) / (13) T. BOUTTCHIA (1984) p.74

⁸⁹G. Baglin, O.B, A.G, M.G (1993 ; p 420)

b) La Politique de capacité :

“La seconde raison stratégique revient à choisir de différer un investissement en attendant que les quantités à produire atteignent un niveau déterminé permettant d’assurer une rentabilité minimale de l’investissement (période de croissance de la courbe de vie d’un produit nouveau). Simultanément, cela permet de diminuer les risques inhérents à une prévision délicate et de donner (si tel est le cas), l’occasion d’améliorer son savoir-faire pendant les phases de mise au point en collaboration avec un sous-traitant spécialiste du domaine.

Cela voudrait dire que l’entreprise souhaite éliminer le risque technique de certaines fabrications. Ceci concerne par exemple, des opérations de fabrication complexes où les taux de rebuts sont élevés. Les pièces défectueuses sont alors imputées au sous-traitant. Cet objectif s’applique aussi aux entreprises situées sur des marchés concurrentiels et à l’évolution technologique rapide.

b) La dynamisation des filiales ou départements :

“Dans certains cas, pour des groupes industriels dont certaines divisions en approvisionnement, d’autres en composants ou produits semi-finis, les directions générales souhaitent maintenir au moins une source d’approvisionnement sur les prix vis-à-vis des fournisseurs internes. Ainsi, des appels d’offre sont systématiquement organisés et les filiales vivent dans un contexte concurrentiel permanent”⁹⁰.

IV.2. Fluctuation des charges

Ces fluctuations peuvent se produire dans le court terme. Des goulots d’étranglement peuvent apparaître sur un poste de travail ou un groupe de machines selon l’évolution du carnet de commandes. Il existe aussi des aléas en production (absentéisme supérieur aux prévisions, baisse de productivité, pannes machines, variabilité en chaîne des temps opératoires etc.) auxquels on peut ainsi faire face sans que cela n’entraîne des retards de livraison. Ces fluctuations peuvent aussi être structurelles et prévisibles. C’est le cas des entreprises dont les ventes suivent une certaine saisonnalité.

“Prenons l’exemple d’une société fabriquant des postes de télévision noir et blanc (NB) et couleur (C). Sur ce marché, les entreprises effectuent environ la moitié de leurs ventes sur les trois derniers mois de l’année.

⁹⁰G. Baglin, O.B, A.G, M.G (1993 ; p 420)

Si l'entreprise ne souhaite pas définir un programme de vente en retrait par rapport aux prévisions, soit « refuser » à l'avance de couvrir toutes les ventes possibles. Elle a deux possibilités extrêmes suivantes :

- Définir un programme de production annuel constant de télévisions en NB et C.
- Ou alors, définir un programme de production ou en d'autres termes, un « niveau de capacité de production » qui fluctue en suivant l'évolution des ventes.

Dans le premier cas, l'entreprise définit le niveau de capacité nécessaire et la régulation est obtenue par constitution de stocks saisonniers dont le niveau évolue au cours de l'année pour passer par un maximum aux mois d'août /septembre (qui peut dépasser les possibilités physiques de stockage ou les capacités financières d'immobilisation en capitaux).

Dans le second cas, il est nécessaire de faire fluctuer le niveau de capacité. Ceci peut être fait par une combinaison des éléments suivants :

- Fluctuation du niveau de main d'œuvre (effectifs permanents de l'entreprise par rapport au personnel temporaire).
- Variation de l'horaire de travail (heures supplémentaires ou non œuvrées).
- Mise en service d'équipements ou machines disponibles (lorsque la contrainte de potentiel est technique et non humaine).
- Recherche à l'extérieur d'une capacité additionnelle : La sous-traitance d'une partie des charges prévisionnelles.

En général, le programme de production définitivement choisi est intermédiaire entre ces deux extrêmes, comportant une part de fluctuation du niveau de production et la constitution d'une certaine quantité en stock''⁹¹.

En généralisant cet exemple, il y a lieu de noter que la sous-traitance devient un élément de plus en plus important dans un tel problème de la régulation de la capacité et de détermination d'un plan de production annuel. En effet, il est de plus en plus difficile, coûteux et impopulaire de jouer sur les variations de main d'œuvre et dans ce cas, l'appel au travail temporaire ou aux contrats à durée déterminée n'est pas toujours possible pour différentes raisons : (absence de certaines qualifications, apprentissage trop long, etc. ...).

IV.3 Raisons financières

a) Maîtrise des coûts directs :

⁹¹ O. Bruel (1991 ; p 87)

«Une motivation essentielle des donneurs d'ordres reste l'obtention de coûts de revient plus compétitifs. Ils peuvent provenir de coûts de main d'œuvre directs plus bas (si le sous-traitant est installé dans une région ou un pays où les salaires sont faibles). Ils peuvent provenir d'une meilleure productivité du sous-traitant provenant d'une plus grande spécialisation, d'un parc machines moins coûteux et amorti sur des quantités plus importantes ou d'une meilleure maîtrise de sa technologie. Ils peuvent provenir aussi de coûts d'études et de frais généraux plus réduits.

Cela étant, les donneurs d'ordres doivent être prudents dans le choix des critères utilisés pour décider de sous-traiter si ce seul critère de coût direct est utilisé. La simple logique financière conduirait souvent à sous-traiter de plus en plus. En effet, l'entreprise ayant une activité propre plus réduite et des frais fixes se répartissant sur des quantités plus faibles, son taux horaire augmentera progressivement. Cela peut induire des décisions erronées.

D'un autre côté, une comparaison limitée aux coûts directs est souvent insuffisante, particulièrement dans le cas où l'option de sous-traitance implique le financement ou la mise à disposition d'outillages ou quand des études initiales de mise au point impliquent un coût fixe au démarrage de la collaboration. Il y a lieu alors de faire une étude de point mort pour évaluer le seuil à partir duquel la sous-traitance s'avère rentable.

b) Gestion de la trésorerie :

La seconde motivation financière concerne un allègement possible de l'effort de trésorerie. En effet, au lieu de payer des salaires en fin de mois, les coûts de main d'œuvre sont supportés par le sous-traitant alors que le donneur d'ordres les règle toujours avec un certain délai, selon les conditions de règlement. Cette observation s'applique aussi aux coûts des matières lorsque le sous-traitant opère avec des matières achetées directement par lui.⁽⁹²⁾ Cela veut dire que si les achats de matières et autres approvisionnements sont souvent payables avec un certain délai, il n'en est pas de même pour les frais de main d'œuvre qui s'étalent tout au long de la production. Dans ce cas, c'est le sous-traitant qui supporte l'effort de trésorerie alors que le donneur d'ordres ne le règle en général qu'à la livraison.

« Il peut y avoir par ailleurs, une diminution des frais de stockage. En effet, il arrive que le sous-traitant prenne en charge le stockage et les frais afférents (immobilisation du capital et frais de gestion). D'une façon ou d'une autre, ceci se répercute dans le prix de vente du sous-traitant mais l'absence de stocks physiques chez le donneur d'ordres entraîne

⁹² G. Baglin,...(1993 ; p 422)

néanmoins des économies (volume de stockage disponible, absence de suivi limitant les frais administratifs).⁽⁹³⁾

V. LA RELATION ENTRE LE DONNEUR D'ORDRES ET LE SOUS-TRAITANT :

Rappelons toujours, d'un point de vue théorique, les travaux les plus cités en matière d'organisation industrielle, notamment les analyses de Williamson dans la lignée de l'article fondateur de Coase (1937), qui opposent la coordination des activités par le marché (avec le système des prix comme principe de coordination), à la coordination par l'entreprise au sein de laquelle le principe d'autorité se substitue au système des prix. Mais en fait, dans la plupart des arrangements entre firmes et plus précisément dans les accords de la sous-traitance, l'autorité se déploie à l'extérieur de la firme, comme l'ont montré les travaux précurseurs de Houssiaux (1957) et de Blois (1972) sur la quasi-intégration.⁽⁹⁴⁾ Blois a insisté sur la dépendance de certaines formes par rapport à d'autres. De la même manière, Bradach et Eccles (1989) ont également souligné la présence de l'autorité comme mécanisme de contrôle dans certaines transactions de marché.⁽⁹⁵⁾

En effet, compte tenu de la subordination professionnelle du vendeur et de sa dépendance économique par rapport à l'acheteur, il existe une relation d'autorité soumettant le sous-traitant (vendeur), au donneur d'ordre (acheteur).

Ainsi, pour éclairer ce point, cela voudrait dire que dans le modèle traditionnel de la sous-traitance, la coordination entre les firmes s'effectue par le biais d'une relation « *d'autorité* ». Cette dernière résulte de la conjonction de la subordination professionnelle (inscrite au contrat) et de la dépendance économique dans laquelle se trouve le sous-traitant par rapport à son donneur d'ordres principal. L'exercice de l'autorité se déploie ainsi dans un cadre hiérarchisé puisque la quasi-intégration verticale introduit une relation d'ordre entre les participants.⁹⁶

Pour reprendre la terminologie de Ménard (1989), le déploiement de la relation d'autorité hors de la firme s'effectue dans un cadre hiérarchique appelé quasi-intégration où l'acheteur fixe les termes de la transaction (conception du produit, le rythme des livraisons et les moyens techniques à mettre en œuvre etc...). Néanmoins, les moyens de l'autorité sont différents selon le degré de hiérarchie de la relation.

⁹³ O. Bruel (1991 ; p 88)

⁹⁴ M. (1994 p. 226).

⁹⁵ B. Baudry (Rev-economique, 1992 n°5, p 872)

⁹⁶ B. Baudry (Rev-eco-Ind ;n°66, 1993 ; p. 5)

V.1 Les différentes formes de quasi-intégration et de structure hiérarchique

Dans ce point, on passe en revue trois formes de la quasi-intégration : verticale, oblique et horizontale.

V.1.1 Quasi-intégration verticale

Dans ce cas, le donneur d'ordres maîtrise totalement la conception du produit et la transmission de l'information s'effectue de manière verticale. Cette configuration correspond à la sous-traitance au sens strict. Mais cette situation n'exclut pas un rôle de conseil de la part du sous-traitant bien que l'essentiel des directives provienne du donneur d'ordres. On parlera alors de « *structure hiérarchique rigide* ». La relation d'autorité se déploie ici dans toute sa rigueur, notamment par le biais des contrôles que le donneur d'ordres institue à toutes les étapes de la transaction.

V.1.2. La quasi-intégration oblique

Elle traduit le fait que la conception du produit soit le fruit d'une « collaboration » entre acheteur et vendeur. Le client se contente de préciser les spécifications fonctionnelles du produit laissant sa conception au vendeur. La structure hiérarchique est donc ici moins rigide et les moyens de l'autorité se déplaçant, la confiance devient essentielle pour optimiser la relation. ⁽⁹⁷⁾

V.1.3 La quasi-intégration horizontale :

Dans ce cas-là, le vendeur assure totalement la réalisation du produit sous aucune contrainte du client. Il n'est donc pas en position de sujétion, (la subordination est nulle), du fait de ses compétences. En fait, ce cas de figure représente les liaisons clients/fournisseurs.

En effet, compte tenu de ces différentes formes de quasi-intégration, par référence à la théorie des systèmes et de l'information, A. Longh ⁽⁹⁸⁾ est amené à qualifier l'échange marchand entre donneur d'ordres et sous-traitants. Cet échange procède d'une relation « verticale » si le sous-traitant est dans une situation de subordination et de dépendance vis-à-vis du donneur d'ordres qui se traduit par un échange inégal.

⁹⁷ M.Hollard (1994 p. 227).

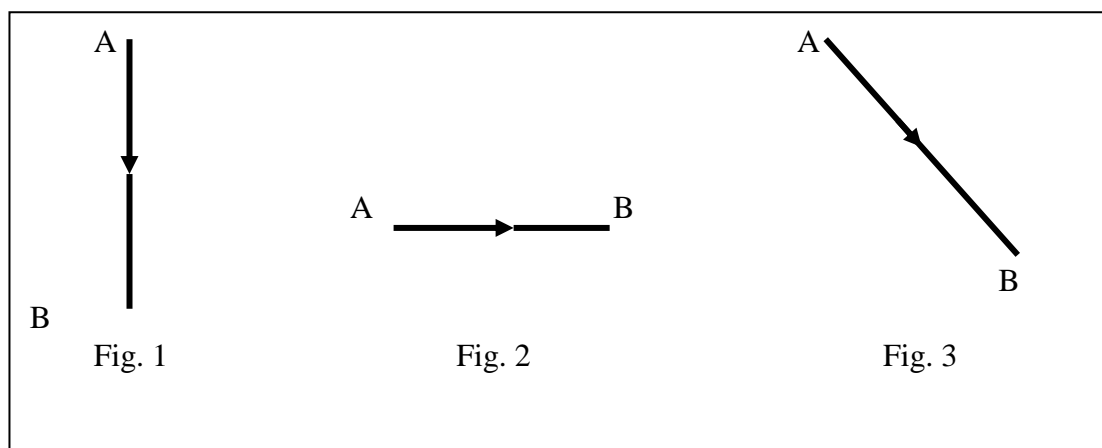
⁹⁸ A. Longh : « Contribution à une analyse d'une chronique de la sous-traitance », tirée de la bibliographie de ce livre.

Cet échange procède d'une relation « horizontale » s'il n'y a pas de subordination du sous-traitant vis-à-vis du donneur d'ordres (ou bien si l'une et l'autre des deux entreprises sont à un même niveau de subordination vis-à-vis d'un même troisième). (⁹⁹)

En fait, la spécificité de la relation de sous-traitance est explicitée dans la sphère de la production ; mais elle n'est explicitée qu'en partie ; il n'est, en effet, pas rendu compte d'une dimension importante de cette relation. Les conditions dans lesquelles s'effectue l'échange marchand de produits et de techniques, pour en rendre compte, il est nécessaire de faire appel, une fois encore, à la théorie des systèmes et à l'information mais en se situant dans la sphère de la circulation.

Etant donné deux systèmes A et B, ils peuvent être reliés par différentes relations. Il est possible qu'il existe entre eux, ce que J. Kornai (¹⁰⁰) appelle une relation verticale (fig. 1). B, bien qu'étant un système distinct de A, est dans une situation de subordination par rapport à A, (A est ce que J Kornai nomme un « superordinateur » de B. Cette relation de « super ordination » ou de « subordination » entre A et B ($A > B$), se traduit par le fait que A dirigé par exemple, l'activité de B et que la réciproque n'est pas réalisée.

Figure. 5 Formes de quasi-intégration



Les systèmes A et B peuvent être reliés par une relation horizontale (fig. 2) ou oblique (fig. 3). Dans le premier cas, le flux d'informations dirigé de A vers B est horizontal parce que A et B ne sont pas reliés par une relation de subordination. Le fait que l'on parle de relation horizontale s'explique parce que A et B se situent soit à un même niveau de forces, on dira par exemple que leurs pouvoirs d'actions sont égaux soit à un même niveau de subordination par rapport à un système. Ainsi A et B sont des filiales d'une même firme, toutes deux liées

⁹⁹ C. Berthomien, G. Chanel Reynaud, J.P. Guichard, A. Hannaut, A. Lough(1983 p.19)

¹⁰⁰ Référence bibliographique tirée de ce livre ; J. Kornai anti-équilibre. North Holland 1971.

par une relation de subordination à la société-mère. Les systèmes A et B sont reliés par une relation oblique (fig. 3) lorsqu'ils le sont par une relation qui n'est ni verticale, ni horizontale, (l'un n'est pas relié à l'autre par une relation de subordination, une relation de ce type ne les relie pas à un même système). (¹⁰¹)

V.2. La nature des relations entre le sous-traitant et le donneur d'ordre

Les sous-traitants et les donneurs d'ordres ont des relations d'opposition entre eux. Mais, de plus, chaque sous-traitant est en concurrence avec les autres sous-traitants. Les relations possibles entre les destinataires finals, les donneurs d'ordres et les sous-traitants sont très nombreuses : coopération, recherche d'avantages immédiats ou partage d'un bénéfice à plus ou moins long terme entre donneurs d'ordres pour attirer les meilleurs sous-traitants et surtout pour vendre leurs produits aux destinataires finals.

Les donneurs d'ordres choisissent leurs sous-traitants, d'abord pour des considérations de qualité et de délais. Par qualité il faut entendre non seulement une certaine technicité ou un savoir-faire mais aussi le respect des normes techniques, des délais et des procédures administratives. Pour éviter les risques de toutes sortes, les donneurs d'ordres tendent à imposer à leurs sous-traitants des inspections ou même la présence de contrôleurs à demeure. Ils tendent également à répartir leurs commandes entre plusieurs sous-traitants. A qualité et délais égaux, le donneur d'ordres a tendance à prendre le moins cher. (¹⁰²)

De ce fait, le contrat de sous-traitance se traduit concrètement, dans certains cas, par une augmentation de la durée d'engagement entre le donneur d'ordres et le sous-traitant ; en effet, les pouvoirs publics et les grandes entreprises tentent d'instaurer un mode de relations inter-firmes qui est basé sur le contrat explicite et signé. (¹⁰³). La sous-traitance est une variété de contrat d'entreprise. (¹⁰⁴)

V.2.1 Présentation du contrat de sous-traitance

Le contrat de sous-traitance se présente selon deux modalités différentes : le système de la commande ouverte répétitive et la technique du « contrat-cadre ».

V.2.1.1 Le système de la commande répétitive

Le système de la commande répétitive, ouverte correspond à la modalité la plus simple.

¹⁰¹ C. Berthomien, G. Chanel Reynaud, J.P. Guichard, A. Hannaut, A. Lough (1983 p. 46 – 47)

¹⁰² Encyclopédie de gestion (tome 3) chap. 129 p. 2685.

¹⁰³ Bernard Baudry. (n° 56, 2° trim. 1991. p. 46)

¹⁰⁴ W. Laggoune (Rev alg des sci jur éco et pol vol.20 n°3 sept. 1983, p. 100)

Dans ce cas, la commande initiale est répétée sur l'initiative du donneur d'ordres. Il s'agit d'un bon de commande sur lequel figurent au verso les obligations des contractants, la spécification du travail (à ne pas confondre avec le cahier des charges), les quantités, le délai de livraison, le prix. Ce système rappelle le type de contrat que Williamson nomme « *séquentiel spot contrats* » (Williamson 1975, p. 94). Ce sont des contrats ponctuels, périodiquement renouvelés dans le cas de relations récurrentes. ⁽¹⁰⁵⁾ Ces contrats permettraient de réaliser des économies de coûts de transaction. On évalue les besoins pour une période à venir mais le contrat n'est établi que lorsque l'incertitude pertinente a disparu. En somme, le contrat est conclu dès qu'il y a un maximum de certitude. La souplesse de ce contrat réside dans la possibilité d'ajustement dans le temps. Il y a une économie des coûts de transaction dans la collecte des informations nécessaires car la rationalité séquentielle des acteurs s'adapte mieux au contrat lui-même séquentiel. ⁽¹⁰⁶⁾ Ce genre de contrat a l'avantage de ne nécessiter qu'une prévision à court terme et offre une flexibilité par rapport aux évènements qui peuvent survenir. Il permet ainsi d'économiser sur la « *rationalité limitée* ». Les effets pervers de ce système sont bien connus ; avec un horizon de court terme, ce type de contrat ne permet pas au sous-traitant d'investir à long terme pour améliorer ses performances économiques car ce dernier n'est pas certain de pouvoir amortir ses équipements puisqu'il est soumis à la concurrence à chaque renégociation.

- Des donneurs d'ordres font appel temporairement à des sous-traitants pour faire face à des parties d'activités passagères. Les relations sont alors de courte durée et instables (*sous-traitance de capacité*).
- Des donneurs d'ordres ont des relations suivies avec des sous-traitants dans le cas d'une réelle coopération technique (*sous-traitance de spécialité*).

V.2.1.2 Le contrat-cadre

Il est conclu au minimum pour une durée supérieure ou égale à un an. Il fixe ainsi les modalités qui ont force obligatoire durant tout le déroulement du contrat signé entre les deux parties : durée, prix et règles de révision, réglage des quantités, délais de livraison, pénalités, processus de règlement des litiges, conditions de paiement. Des commandes vont ensuite venir se greffer sur ce contrat-cadre : ce sont les contrats d'application dont le rôle est le déclenchement effectif des commandes.

¹⁰⁵ B. Baudry (Rev-Eco-Ind n°56, 1991, p 48)

¹⁰⁶ B. Aliouat, préface de A.C. Martinet (chap. 2 p. 51. avril 1996)

Le contrat cadre a pour fonction d'éviter d'avoir à renégocier sans cesse la commande initiale. Le « pacte » est conclu une fois pour toutes. C'est une entité abstraite qui fixe les « règles du jeu » entre les deux contractants pour une certaine durée. Il permet d'économiser les « coûts de transaction » (Williamson 1925 p. 20-21) sur une période longue, pour ce qui est des coûts d'élaboration du contrat.

De plus, élément essentiel pour le sous-traitant, le contrat cadre a pour rôle de fournir à celui-ci un engagement quantitatif. En effet, le contrat-cadre est généralement complété par la règle proportionnelle. Celle-ci établit un lien entre la production du donneur d'ordres et du sous-traitant. Le premier s'engage à réduire ou à augmenter le volume de ses commandes en fonction du niveau des ventes de son produit. Le sort du sous-traitant est lié à celui du donneur d'ordres, que la conjoncture soit favorable ou non.¹⁰⁷

V.2.2 La fixation et la renégociation du prix :

Du point de vue théorique, la théorie des coûts de transaction oppose la théorie de l'agence en ce qui concerne la négociation et la renégociation du prix. La négociation (fixation initiale du prix) soulève la question de la « révélation » des coûts du sous-traitant ; pour Williamson, il y a une situation « d'information impactedness » (Williamson 1975 p. 14) et possibilité d'opportunisme ex ante.

Le sous-traitant peut « tricher » sur ses coûts de production. Pour les théoriciens de l'agence, le donneur d'ordres est confronté au phénomène de « sélection adverse ».

La solution pour le donneur d'ordres consiste alors à multiplier les appels d'offre dans le but de réduire cette asymétrie informationnelle. En ce qui concerne la renégociation, « les parties devront instituer une procédure permettant de procéder périodiquement au réexamen des prix applicables aux commandes nouvelles. Ce réexamen devra tenir compte, non seulement de la variation des conditions économiques mais aussi des résultats constatés et des améliorations de productivité obtenues grâce à la collaboration des deux parties». (D'après la commission technique de la sous-traitance, 1982 p. 72).

D'une certaine manière, la commission distingue les hausses de coûts de production du sous-traitant (matières, énergies, salaires) et la baisse des coûts générés par l'augmentation de la durée de l'engagement.

Selon les termes de Williamson, il y a risque d'opportunisme ex post. Pour les théoriciens de l'agence, c'est une situation d'asymétrie informationnelle qui donne naissance

¹⁰⁷ B. Baudry (Rev-Eco-Ind, n°56, 1991, pp 49-50)

au problème du « hasard moral » (Kawasaki et Mc. Milan 1987 p. 324). Le problème de sélection adverse se pose lorsque le donneur d'ordres ne produit pas le bien en question dans ses propres ateliers. La commission technique de la sous-traitance suggère d'adopter la solution suivante en ces termes : « la réduction des coûts est formulée selon la méthode contractuelle d'établissement des prix de revient tels qu'ils sont constatés dans la comptabilité du sous-traitant » (commission technique de la sous-traitance 1982 p. 63).

La réponse apportée par les théoriciens de l'agence : en utilisant des données sur l'économie japonaise, Kawasaki et MC. Milan, sur la base du modèle selon lequel le *principal* (le donneur d'ordres) et l'*agent* (le sous-traitant), construisent un contrat d'équilibre qui permet de résoudre « la balance entre le partage du risque et le hasard moral ». (Kawasaki et MC. Milan 1987 p. 346). Face à l'éventualité d'un opportunisme ex post (comment contrôler l'effort du sous-traitant ?).

La logique du donneur d'ordres enquêté est très homogène. La possibilité pour le sous-traitant d'obtenir un nouveau contrat qui constitue pour lui une garantie par rapport au système de la commande répétitive, doit « l'inciter » à faire des efforts en matière de prix. Les sous-traitants vont avoir la tentation durant les renégociations du contrat et à l'expiration de celui-ci, de proposer volontairement des prix très bas pour conserver leur statut de « sous-traitant contractuel ». ⁽¹⁰⁸⁾

On peut dire donc que, en ce qui concerne les négociations et la renégociation du prix pour éliminer la situation d'information asymétrique, il suffit que le donneur d'ordres ait accès à la comptabilité du sous-traitant pour contrôler exactement l'évolution des coûts de production de ce dernier. En d'autres termes, comme on a vu plus haut, les donneurs d'ordres tendent à imposer à leurs sous-traitants, des inspections ou même la présence de contrôleurs à demeure, pour rappeler que la sous-traitance est une relation de subordination, inscrite dans un contrat qui oblige le preneur d'ordres (le sous-traitant) à respecter les prescriptions du donneur d'ordres (le client) dans l'exécution de la tâche qui lui est confiée ⁽¹⁰⁹⁾ et l'absence de lien de subordination conduisant à l'impossibilité d'utiliser le contrôle par supervision directe de l'activité.

Le donneur d'ordres, pour maintenir un processus satisfaisant du point de vue de la qualité d'exécution du travail, renforce les mécanismes de coordination par standardisation des procédés et des résultats. Donc la solution structurelle se traduit par un renforcement de la bureaucratie, un développement de la technostructure comme possibilité de résolution

¹⁰⁸ Bernard Baudry (Rev-éco-ind n° 56, 2° trim. 1991. p. 52- 53)

¹⁰⁹ B. Garrette, P. Dussange (1996 p.142)

formelle et rationnelle du problème de l'intervention du sous-traitant dans le processus de production. ⁽¹¹⁰⁾

Donc, la passation des ordres a souvent lieu suivant une procédure complexe : Le sous-traitant est d'abord homologué, c'est-à-dire reconnu apte d'un point de vue technique et administratif, puis les contrats sont passés. Ceux-ci indiquent les conditions techniques, les conditions de livraison et de stockage, les prix et les révisions de prix. Les prix sont souvent indexés sur le taux des salaires, le prix des matières premières et sur l'amélioration de la productivité que doit réaliser le sous-traitant pour le développement de la production etc. Enfin les ordres d'approvisionnement et de réapprovisionnement sont passés en fonction des besoins du donneur d'ordres. De ce fait, le sous-traitant qui n'a pas davantage de qualité ou de délais appropriés et qui est soumis à la concurrence, doit, pour pouvoir survivre s'adapter aux contraintes du marché. Il est forcé d'abaisser son prix sur celui du moins disant. Ce dernier peut, s'il y a des concurrents qui offrent des conditions à peu près égales, être soumis à des pressions diverses, des menaces de réduction visant à une réduction de prix ou à des fournitures supplémentaires... Dans cette situation, le sous-traitant n'a que très peu de moyens de défense à savoir : s'entendre avec ses concurrents et essayer de se différencier. Il est alors réduit à cacher sa situation bénéficiaire réelle, à diminuer sa charge salariale, à tricher sur la qualité et à rechercher la compréhension des acheteurs.

Le sous-traitant est donc en position de faiblesse car il subit la concurrence de ses confrères et celle du donneur d'ordres qui, en cas de crise, rapatrie ⁽¹¹¹⁾ une partie de sa production. En revanche, le sous-traitant qui acquiert une technicité certaine, peut s'imposer à ses donneurs d'ordres. Pour le donneur d'ordre, la sous-traitance ou « l'impartition » apparaît préférable à l'intégration à partir du moment où il trouve des sous-traitants qui lui offrent des produits de qualité, au moins égale à celle qu'il pourrait obtenir, à des prix inférieurs à ceux qu'il pourrait avoir.

En général, les grands choix de sous-traitance se posent avec acuité quand l'entreprise est soumise à des tensions internes, d'ordre financier ou autres, à des besoins de surface ou à des pressions de l'environnement ou encore lorsqu'elle opère des manœuvres techniques de premier ordre...

¹¹⁰ C. Piganiol-Jacquet (1995 p. 237- 238)

¹¹¹ Encyclopédie de gestion (tome 3) 1989, chap. 129 p. 2686.

Il est nécessaire de rappeler les avantages qu'il y a lieu d'attendre d'un recours efficace à des partenaires extérieurs avant d'indiquer les limites et inconvénients qui militent, au contraire, en faveur de l'intégration verticale.

V.3. Les raisons qui sous-tendent une politique d'entreprise en faveur de la sous-traitance

Ce point aborde les avantages de la sous-traitance pour le donneur d'ordres et pour le sous-traitant.

V.3.1 Avantages à sous-traiter

L'intérêt le plus évident d'une sous-traitance réside dans le lissage des activités. On sous-traite parce qu'on est en retard et que toutes les possibilités d'augmentation des ressources à très court terme (dépassement d'horaires, transferts de personnels entre unités de production, manque d'outillage approprié, ré-ordonnancement des fabrications... etc.) sont épuisées. Cette situation peut se produire :

- Accidentellement, à l'occasion par exemple d'une nouvelle commande urgente non programmée.
- De façon cyclique, en particulier dans des activités saisonnières, qui font ainsi généralement appel à des prestations extérieures dans une large mesure.
- En permanence dès lors que la capacité interne a été volontairement limitée afin d'en assurer le plein emploi, en faisant absorber les variations conjoncturelles par des sous-traitants.

En instituant volontairement un niveau de sous-traitance suffisamment élevé, on limite à la fois l'engagement des ressources de la société et les risques associés. On peut ainsi :

- Limiter les investissements aux plus intéressants sur le plan économique et leur assurer de surcroît un plan de charges élevé sur une longue période.
- Partager avec des tiers les risques liés au développement de nouveaux produits.
- Eviter d'embaucher du personnel dans la mesure où les emplois proposés ne sont pas garantis à long terme. ⁽¹¹²⁾

Compte tenu des mesures ainsi prises, on peut dire que la sous-traitance est un facteur de productivité.

¹¹²J. Bultell, F. Perez (1995) p. 108

V.3.1.1 La sous-traitance est un facteur de productivité

Les avantages les plus évidents sont ceux qui découlent de la spécialisation et de l'économie des moyens. « A chacun son métier ! ». On ne peut pas être expert en tout. La spécialisation permet à l'entreprise d'obtenir des économies d'échelle et d'atteindre plus facilement la « masse critique » dans le domaine qui correspond à sa vocation, celui où elle est, en principe, la plus compétente et où elle dispose des meilleurs atouts concurrentiels. ⁽¹¹³⁾ En instituant volontairement un niveau de sous-traitance suffisamment élevé, on limite à la fois l'engagement des ressources de la société et les risques associés. On peut ainsi :

- Limiter les investissements aux plus intéressants sur le plan économique et leur assurer de surcroît un plan de charges élevé sur longue période.
- Partager avec des tiers les risques liés au développement de nouveaux produits.
- Eviter d'embaucher du personnel dans la mesure où les emplois proposés ne sont pas garantis à long terme.
- Obtenir la flexibilité nécessaire à l'élimination des activités jugées non stratégiques. ⁽¹¹⁴⁾

Cependant, c'est sur une réduction des coûts qu'un sous-traitant peut asseoir une position stable. Car du point de vue de l'entrepreneur, un des avantages les plus importants des accords de sous-traitance, est la possibilité qu'ils offrent de réduire les coûts. Les raisons pour lesquelles les coûts peuvent être réduits grâce à la sous-traitance sont les suivantes :

- Les coûts de main d'œuvre sont souvent plus bas dans les petites entreprises que dans les grandes où les coûts salariaux sont plus bas, grâce à une implantation en zone rurale ou en secteur géographique recevant des aides de reconversion industrielle ou à une limitation de la structure hiérarchique ou encore, à des charges sociales moins élevées. Le sous-traitant retrouve le bénéfice de sa taille relativement réduite dans un niveau de coût salarial plus faible.
- La plupart des sous-traitants ont moins d'outillage, moins de machines et des ateliers moins complexes que les grandes entreprises et leurs coûts d'amortissement sont plus faibles. Les sous-traitants, surtout lorsqu'ils sont très spécialisés, peuvent être mieux

¹¹³ P.Y. Barreyvre (R.F.G. janvier, février, 1978 ; p 72)

¹¹⁴ J. Bultel, F. Perez (1995 p. 108)

équipés que les entrepreneurs pour certaines fabrications et avoir ainsi des prix de revient moins élevés (¹¹⁵).

- Ou encore le sous-traitant peut disposer de technologies ou mettre en œuvre des activités très spécialisées qui nécessitent des moyens et des compétences qu'il serait trop onéreux d'acquérir ou de dupliquer.

V.3.1.2 La sous-traitance : une source de flexibilité

Les pratiques de sous-traitance sont la conséquence logique des démarches de recentrage des entreprises sur leurs activités de base et de décentralisation des activités périphériques. Ce mouvement généralisé de recentrage conduit à spécialiser chaque entreprise dans un domaine où elle possède un avantage concurrentiel. C'est un autre avantage de la sous-traitance que de pouvoir mobiliser de manière flexible des partenaires qui sont bons, voire les meilleurs chacun dans son domaine. De plus, cette compétence répartie peut permettre de développer les activités respectives entre les différents partenaires par agrégation des débouchés. Une réduction des coûts unitaires par phénomène d'économies d'échelle est ainsi envisageable pour chaque prestation, ce qui peut amener une baisse des coûts de production globaux. (Duires 1987 p. 105). (¹¹⁶)

D'une autre façon, cela voudrait dire que si la sous-traitance peut améliorer la flexibilité ; les arguments en sa faveur mettent généralement l'accent sur les considérations de coûts. Selon Jully (1993), la sous-traitance permet de limiter les coûts unitaires et les investissements et laisse les entreprises libres de concentrer leurs rares ressources en capital sur les activités pour lesquelles elles détiennent un avantage comparatif. (¹¹⁷) Elle peut aussi permettre d'améliorer les relations professionnelles, en transférant la responsabilité vers un tiers, notamment lorsque le syndicat qui représente les salariés assurant le service à sous-traiter paraît excessivement militant ou lorsque les travailleurs opposent une certaine résistance aux réformes des méthodes de travail (WAY, 1993).

V.3.1.3 La sous-traitance peut être un facteur de changement :

Les sous-traitants peuvent apporter à l'entreprise des méthodes plus spécialisées et plus efficaces pour l'exécution des tâches concernées (Johnson et Johnson 1991 Bergstrom 1991).

¹¹⁵ S. Zampetti (Prob-éco, 18 juillet, 1973, n°1331)

¹¹⁶ C. Veracer (1997, p. 71)

¹¹⁷ J. Benson, N. Ieronimo Rev-int-trav (vol. 135 (1996) n° 1 par p. 67)

On peut aussi dire que la sous-traitance comporte encore un avantage très important. La compétence du sous-traitant vient s'ajouter à la compétence de l'entreprise. Cela crée *un effet de synergie* selon lequel 1 + 1 font rarement 2 (deux) et souvent plus.

De part cet effet de synergie industrielle, la rentabilité globale des différentes activités entreprises par un groupe est supérieure à la rentabilité de chaque activité considérée isolément et par ailleurs, diffère de la rentabilité globale qui pourrait être obtenue dans le cadre d'un autre groupe. L'effet de synergie caractérise donc le fait qu'un investissement (ou la sous-traitance) puisse non seulement accroître par lui-même les résultats obtenus par l'entreprise dans le secteur d'activité dont il relève mais aussi entraîner le développement d'autres secteurs d'activités du fait de sa complémentarité avec l'actif possédé par l'entreprise. Le choix d'activités qui, associées produisent un effet de synergie, est donc un produit essentiel dans les définitions d'une stratégie d'investissement de diversification. ⁽¹¹⁸⁾

V.3.1.4 La sous-traitance, source d'innovation :

Le recours à des partenaires extérieurs favorise l'innovation à plusieurs titres : D'abord, il engendre des transferts de technologie intersectoriels et internationaux. Ensuite, l'expérience montre qu'un constructeur qui impartit autant que possible les tâches de fabrication, dispose de plus de moyens à consacrer à l'effort de recherche et de développement. Diverses enquêtes montrent qu'une organisation est d'autant plus innovatrice qu'elle est largement ouverte aux échanges avec l'extérieur. Or, une entreprise très intégrée verticalement, a moins de contacts avec des secteurs variés qu'une entreprise d'une surface économique comparable qui aurait opté plutôt en faveur de la diversification horizontale et qui s'appuierait sur un nombre plus élevé de partenaires en amont. ¹¹⁹

V.3.2 Avantages de la sous-traitance pour le donneur d'ordres

En dehors des motifs principaux de sous-traitance signalés ci-dessus, concernant la stabilité et le plein emploi, la sous-traitance comporte pour le donneur d'ordres des avantages certains :

- Elle élimine des risques sur le plan de la qualité, les rebus n'étant pas acceptés et le contrôle pouvant se montrer souvent plus sévère à la réception que vis-à-vis de la fabrication interne.

¹¹⁸ B. Dervaux, C. Croce (1985, p. 80)

¹¹⁹ P. Yves, Barreyre (Rev-fra-ges janvier, février 1978 p. 75)

- Elle évite des investissements dont la rentabilité n'est pas garantie. Il est toujours préférable de concentrer les investissements sur les moyens existants plutôt que de les disperser.
- Elle allège la trésorerie. En effet, lorsque l'industriel fabrique lui-même, il doit payer ses ouvriers et ses matières premières dans un délai court depuis le début de fabrication alors que son client ne le paiera que 60 ou 90 jours à compter du jour de la livraison. S'il sous-traite, il ne règlera le sous-traitant que 60 ou 90 jours après ses livraisons, c'est-à-dire, peu de temps avant d'être payé par le client. La différence peut correspondre à plusieurs mois de trésorerie.
- Elle peut améliorer la rentabilité. C'est un cas devenu fréquent de sous-traitance motivée par de profondes disparités de salaires, soit entre pays, soit entre régions, soit entre zones.

La sous-traitance réalise vis-à-vis du donneur d'ordres une mission fondamentale d'information, en le tenant au courant de l'évolution de certaines technologies. Les sous-traitants sont donc fréquemment à la base de certaines innovations par la détection de nouveaux composants, de nouvelles technologies ou de nouvelles matières.

En revanche, le donneur d'ordres doit toujours éviter de divulguer les secrets stratégiques et les secrets technologiques de l'entreprise, quelle que soit la confiance que l'on accorde au sous-traitant. Il faut que l'entreprise conserve le savoir-faire qui constitue sa spécificité. Par conséquent, il faut agir avec discrétion vis-à-vis des sous-traitants. ⁽¹²⁰⁾

La sous-traitance est sans doute un facteur de production dans la mesure où elle exerce, par le jeu de la concurrence, un effet d'émulation conçu dans une optique de politique d'entreprise. Elle a quelques influences sur le modelage des structures d'organisation. ⁽¹²¹⁾²⁸⁾

V.3.3 Avantages pour le sous-traitant

La sous-traitance a permis la création et le développement de nombreuses petites entreprises régionales, parfois à caractère artisanal, essaimées autour de grandes firmes et dépendant directement d'elles, souvent créées par d'anciens salariés de la grande firme. Ces sous-traitants peuvent pratiquement se passer de services commerciaux et administratifs d'où des prix de revient établis à de très bas niveaux. Ces sous-traitants sont, par ailleurs, entraînés, même s'ils ne disposent pas de moyens propres d'études pour le développement technologique du donneur d'ordres.

¹²⁰ L. Boyer- M. Poirés (1986 p. 323 – 324)

¹²¹ P. Yves Barreyre (Rev-fra-ges 1978, p. 73)

Naturellement, les accords de sous-traitance peuvent aussi présenter des risques et des inconvénients qui expliquent que certaines entreprises préfèrent l'intégration verticale de leurs activités.

V.4. Raisons poussant à l'intégration : (Argument en faveur de l'intégration d'une activité).

On peut identifier plusieurs arguments militant en faveur d'une intégration des activités.

V.4.1. Les raisons stratégiques

L'intégration peut être le résultat d'une politique définie, par exemple en matière de qualité. Certains composants peuvent conditionner la performance du produit fini issu d'un processus de production difficile, nécessitant des équipements performants et une main d'œuvre très qualifiée. Dans ces conditions, l'entreprise a intérêt souvent à maîtriser totalement la fabrication de ce composant. ¹²²

En premier lieu, l'entreprise peut rechercher une meilleure compétitivité en mettant en pratique le concept de courbe d'apprentissage selon une démarche du type de celle du B.C.G. (Boston Consulting Group) de façon à atteindre les coûts unitaires les plus faibles. L'entreprise tend à intégrer toutes ses fabrications pour obtenir des volumes de production élevés et profiter ainsi de l'expérience accumulée. Cela l'amène à constituer des unités de production de grande taille qui lui permettent de profiter des économies d'échelle. ⁽¹²³⁾

V.4.2 Préserver des secrets technologiques

C'est la meilleure protection de l'innovation technologique. Dans l'hypothèse où un processus de production ne peut être breveté ou dans le cas où l'entreprise craint qu'à terme son brevet puisse être contourné, elle peut avoir intérêt à maintenir une fabrication pour éviter que, progressivement, ses concurrents n'aient accès à ses méthodes de travail par sous-traitant interposé. ⁽¹²⁴⁾ Cela voudrait dire que l'entreprise peut dans ces conditions protéger ses produits par des brevets. La protection industrielle d'un processus de fabrication ou d'un savoir-faire particulier est difficile. Dans ces conditions, la sous-traitance qui se traduit presque nécessairement par un transfert technologique, peut

¹²²O. Bruel (1991, p. 90)

¹²³G. Baglin, O. Bruel, A. Garreau, M. Greif (1993, p 422)

¹²⁴O. Bruel (1991, p. 90,91)

présenter des inconvénients. Il importe dans ce cas, d'examiner les moyens permettant d'éviter que les concurrents ne puissent pas avoir accès au savoir-faire développé dans le cadre de la collaboration extérieure de ce type. Pour beaucoup, cet aspect milite en faveur du maintien de l'intégration des fabrications de haute technologie.

V.4.3. Haut niveau de qualité

Tout dépend de la façon dont on peut organiser la sous-traitance envisagée. Dans le cas où un très haut niveau de qualité est exigé, il est nécessaire d'effectuer un contrôle strict quoiqu'il en soit. Si le sous-traitant potentiel est une entreprise renommée, on peut lui faire confiance pour le respect de la qualité livrée, conformément au cahier des charges et en fonction de son organisation qualité. Si le moindre doute demeure, il est alors nécessaire d'effectuer un contrôle de qualité systématique à la réception ou bien alors d'effectuer un contrôle chez le sous-traitant (ou de vérifier périodiquement) l'efficacité et la rigueur de son propre contrôle. ⁽¹²⁵⁾

Il faut savoir en effet qu'un processus d'assurance qualité est long et à ce titre les industriels évoquent une période de deux ou trois ans. Il faut que les contrôles en cours de processus et le contrôle final chez le sous-traitant soient fiabilisés. Une telle politique de partenariat s'accompagne généralement d'une diminution du nombre des sous-traitants et d'un allongement des périodes de collaboration. Un tel système s'applique donc plus spécialement au cas des sous-traitances de savoir-faire ou de capacité structurelle. ¹²⁶

V.4.4. Meilleure sécurité d'approvisionnement

Tout d'abord, cela concerne les délais d'approvisionnement, essentiellement dans leurs composants (transport), ce qui est lié à la localisation géographique du sous-traitant. De plus, dans la mesure où ce délai peut varier de façon aléatoire donc imprévisible, il y a lieu de constituer un stock de sécurité plus important pour couvrir cet aléa, ce qui entraîne donc des immobilisations plus importantes. Chercher à faire des économies sur ce stock entraînerait inévitablement des ruptures de stocks préjudiciables aux utilisateurs.

Donc le transport, comme on a vu ci-dessus, peut introduire des délais supplémentaires. Cet argument tombe dans la mesure où l'on parvient à mettre en place des systèmes de relation en juste à temps avec les partenaires fournisseurs. Dans un système intégré, il y a par ailleurs, une transmission mieux contrôlée des informations, c'est-à-dire

¹²⁵ O. Bruel (1991, p. 90-91)

¹²⁶ G. Baglin, O. Bruel, A. Garreau, M. Grief (1991 p. 423, 424)

plus rapide et plus exacte. La sécurité de l'approvisionnement extérieur passe, quant à elle, par la confiance du donneur d'ordres envers son partenaire qui doit lui aussi s'assurer de la sécurité de ses propres approvisionnements. Il est possible que le donneur d'ordres soit associé aux négociations avec certains fournisseurs, des fournisseurs directs. Ainsi, les services achats doivent se préoccuper de gérer toute une filière économique et non plus simplement les fournisseurs de premier niveau. ⁽¹²⁷⁾

V.4.5 Production intégrée et économies d'échelle

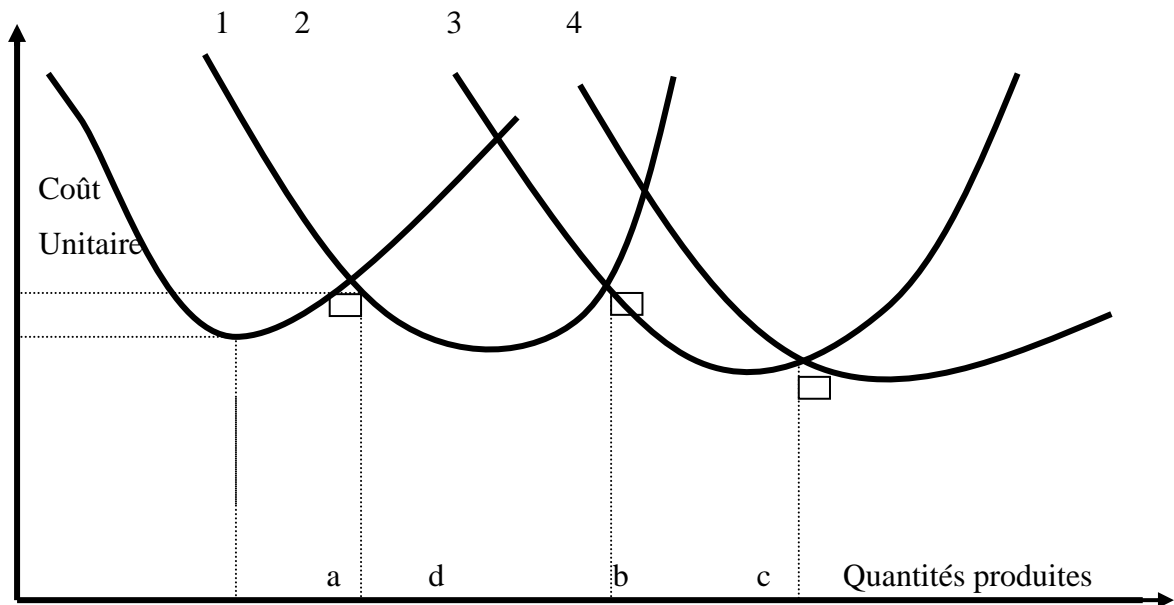
Il s'agit là encore, d'un raisonnement relatif aux coûts de production où des économies d'échelle apparaissent lorsque la taille des unités de production s'accroît sous l'effet de progrès technologiques. Mais, en contrepartie, il est alors nécessaire que la capacité de production soit utilisée au maximum de façon à atteindre des coûts unitaires plus faibles.

Prenons par exemple la figure 6. Une approche de la loi des rendements décroissants peut être fournie par l'analyse des coûts unitaires qui correspondent en général à des courbes de formes paraboliques. Dans la figure, on donne une indication des coûts unitaires pour différents types d'équipements à divers niveaux de capacité. On voit clairement que l'entreprise a intérêt à investir au point A, B et C. Travailler, par exemple, en surcapacité entre A et D, peut faire perdre des sommes importantes. Tout dépend donc des prévisions d'activité; il peut être intéressant parfois de sauter des stades intermédiaires si la demande doit croître rapidement en passant directement à des modes de production lourds en investissement (de type chaîne ou production de masse), plutôt que de passer par une production par lots ou ateliers traditionnels, moins coûteux en investissement machines mais plus coûteux en main d'œuvre. Dans ce cas, l'entreprise a intérêt, dans le court terme, à saturer son outil de production pour répartir ses frais fixes sur un plus grand nombre d'unités. ⁽¹²⁸⁾

¹²⁷ G. Baglin, O. Bruel, A. Garreau, M. Grief (1991 p. 424)

¹²⁸ O. Bruel (1991, p 92)

Figure. 6 Evolution du Coût Unitaire de Production



Donc, toute décision doit faire l'objet d'un calcul de rentabilité des investissements qui seraient à faire dans le cas d'une solution d'intégration nécessitant de nouveaux équipements alors qu'une simple comparaison entre le prix d'achat et le coût direct de production interne suffit lorsque l'intégration peut se faire par utilisation d'une capacité techniquement adéquate et non encore saturée, donc disponible.

Toutefois, la sous-traitance peut aussi créer des problèmes. On peut citer de ce fait, les inconvénients d'une dépendance à l'égard de la sous-traitance.

V.5 Inconvénients de la sous-traitance

D'après Mc. Cune, à long terme la sous-traitance n'est pas nécessairement la meilleure stratégie pour toutes les fonctions (1993 p. 34). De même, selon Plunkett, la décision de sous-traiter ne résulte généralement pas d'une stratégie cohérente mais d'une recherche d'économies (1991 p. 8). Pour Prahalad et Hamel, la sous-traitance peut être un moyen rapide d'obtenir un produit plus compétitif. Mais généralement, elle ne contribue guère à créer les compétences nécessaires pour conserver une prééminence au niveau des produits (1990 p. 84). De plus, elle crée des problèmes de coordination et de supervision des activités sous-traitées. Le Boston Consulting Group a constaté que la coordination d'une armée de sous-traitants demandait souvent plus de temps et était souvent plus coûteuse, que la gestion de la

fabrication interne des composants concernés (the economist 1991 p. 56). ⁽¹²⁹⁾ Certains entrepreneurs se plaignent très souvent que la production des sous-traitants ne soit pas conforme aux spécifications. Les limites de tolérance ne sont pas toujours respectées; les matières premières peuvent être de qualité inférieure, la finition inadéquate et le taux de rejet élevé. Pour éviter ces inconvénients, l'entrepreneur est parfois obligé de dispenser une assistance et une formation à son sous-traitant et de lui fournir des matières premières ayant les caractéristiques requises.

L'inconvénient pour les sous-traitants tient en général à leur entière dépendance vis-à-vis d'un unique donneur d'ordres. S'il y a récession, la grande firme rapatriera en général les travaux sous-traités... La tendance est donc naturelle pour les sous-traitants à chercher à diverses fois leur clientèle et par conséquent leurs produits; ils sont ainsi amenés à accroître leurs frais commerciaux et leurs investissements et souvent, par voie de conséquence, leur prix de revient.

Par ailleurs, le développement de l'éventail des produits impose aux sous-traitants d'améliorer leurs techniques de contrôle et la qualification de leur personnel dans ce domaine ; sinon, ils risquent de se voir refuser une part importante de leur production et par conséquent d'encourir des pénalités pour retard qui s'ajouteraient aux coûts des pertes de temps et de matière. ⁽¹³⁰⁾

Pour tenter de remédier à ces difficultés, les syndicats patronaux et les instances économiques ont favorisé la création de groupements régionaux destinés à fournir aux sous-traitants des conseils en gestion, des moyens d'informations commerciales et éventuellement, des appuis techniques. Ces groupements peuvent favoriser une meilleure répartition des investissements. Certains de ces groupements sont appelés bourses de sous-traitance.

V.6 Rôle économique de la sous-traitance

La sous-traitance représente un rôle économique important pour les donneurs d'ordres comme pour les sous-traitants.

Pour les donneurs d'ordres :

La sous-traitance constitue un excellent tremplin pour accroître le potentiel et la rentabilité de leur entreprise. Elle peut notamment permettre à l'entreprise :

- de trouver un facteur d'expansion,

¹²⁹ J. Benson et N. Ironimo (Rev-Int-Trav, 1996, n°1, p 67)

¹³⁰ L. Boyer et M. Poirés (1986 p. 325)

- d'amoindrir les investissements,
- d'accroître le potentiel industriel sans toucher aux frais généraux,
- de pallier à des insuffisances de personnel,
- de s'adapter à l'évolution technique.

Pour les sous-traitants :

C'est l'occasion pour faire connaître leur production, leur spécialisation et l'ensemble des moyens techniques et humains mis à la disposition du donneur d'ordres. C'est aussi pour eux une possibilité de développement s'ils apportent la preuve de leur dynamisme et de leur compétitivité. ⁽¹³¹⁾

Les éléments de décision pour le donneur d'ordres :

Quand une entreprise décide de sous-traiter une partie de sa production, le premier souci du gestionnaire est en général de se demander à quel prix se fera cette prestation et de comparer les prix offerts par les offres dessous-traitants par rapport à son prix de revient.

Il faut distinguer la sous-traitance de capacité et la sous-traitance de technicité.

Dans le premier cas, le manque de capacités de production du donneur d'ordres l'entraîne à faire appel à la sous-traitance, au moins provisoirement. Les prix sont alors négociés, éventuellement, après appel d'offres. Pour l'avenir, une étude économique avec actualisation des investissements supplémentaires montrera quel est l'intérêt de l'entreprise. Il y a un choix à faire dans le cadre de la politique générale d'approvisionnement. En cas d'excès de capacité, dans la limite des contrats de fidélité éventuellement passés avec les sous-traitants et si les prix payés aux sous-traitants sont supérieurs aux coûts marginaux établis par l'entreprise, c'est-à-dire si ces prix laissent une marge pour couvrir une part suffisante des frais de structure, il conviendra en principe de rapatrier tout ou partie de la sous-traitance. Dès que la sous-traitance est systématique et fait l'objet de contrats, la fixation des prix doit donner lieu à des études économiques précises. Les contrats doivent laisser au sous-traitant un bénéfice suffisant pour que celui-ci puisse investir et se maintenir sur le marché et pour qu'un climat de confiance s'établisse entre lui et le donneur d'ordres. ⁽¹³²⁾

Dans le second cas, l'entreprise ne possède pas le savoir-faire nécessaire pour produire ou pour réaliser un certain travail qui nécessite des techniques particulières et spécifiques à tels ou tels équipements. Dans ce cas-là, l'entreprise fait appel à des sous-traitants qui

¹³¹ T. Bouttechia (1984 p. 80)

¹³² L. Boyer et M. Poirés (1986 p. 326)

possèdent ce savoir-faire et les outils adéquats pour mener à terme les prestations demandées conformément à un cahier des charges.

Les stratégies possibles pour s'adapter en restant sous-traitant :

On peut rester sous-traitant durant plusieurs générations. Mais pour ce faire, l'entreprise sous-traitante doit impérativement s'adapter parce que ses donneurs d'ordres disparaissent, changent de technique ou s'intègrent. L'entreprise de sous-traitance est donc soumise à deux risques : un risque d'évolution de la demande finale et un risque de disparition des donneurs d'ordres.

Cependant, le sous-traitant peut utiliser sa capacité pour plusieurs donneurs d'ordres, non seulement d'une même branche mais aussi parfois de branches différentes.

On peut citer quelques stratégies pouvant être distinguées :

- La diversification des donneurs d'ordres : Quand le nombre de donneurs d'ordres augmente, les risques commerciaux pour les sous-traitants diminuent mais la gestion commerciale, administrative et même celle de l'atelier devient plus complexe. Cela conduit à une augmentation du niveau d'activité qui conduit à une baisse de rentabilité et de compétitivité.
- La diversification technique : l'entreprise reste dans les limites de son savoir-faire, mais acquiert de nouvelles machines qui lui permettent de satisfaire une gamme plus large de besoins de ses donneurs d'ordres ou d'en attirer de nouveaux. Bien souvent, cette diversification technique suit l'introduction de nouvelles machines sur le marché.
- La spécialisation par la réduction du nombre de donneurs d'ordres et la suppression de certaines activités. Cette stratégie est pratiquée quand l'entreprise doit réduire ses frais. C'est généralement une stratégie de crise.
- L'adaptation avec accroissement de la technicité, c'est-à-dire la fourniture de prestations nécessitant un savoir-faire plus rare. Cette rareté améliore la situation du sous-traitant par rapport aux donneurs d'ordres. Sa force contractuelle augmente. Il peut améliorer sa marge bénéficiaire mais cette évolution s'accompagne de l'embauche de personnels qualifiés et d'une augmentation des frais généraux.
- L'augmentation de taille : Celle-ci tend à résulter, non pas tant d'une diversification que du passage de la production en petite série à la production en grande série. Ceci conduit donc, à changer les méthodes de production, à

développer la standardisation, à changer l'installation mais aussi à développer les services administratifs. ⁽¹³³⁾

V.7. Les différentes phases de la sous-traitance

Comment sous-traiter :

L'un des principes à prendre en compte en toute modestie pour ceux qui définissent les appels d'offres est celui de penser déterminer la meilleure société pouvant traiter au mieux le contrat de la tâche désirée et devoir proposer le meilleur contrat.

Pour obtenir cette adéquation entre l'offre et la demande, il faut approfondir au maximum la phase de définition des besoins et établir des grilles de consultation les plus fines possibles en maillant physiquement ou fonctionnellement les fonctions à sous-traiter. L'informatique de base peut aider à comparer les propositions et définir par optimisation des propositions croisées. Le contrat théoriquement le moins cher est bien évidemment celui qui serait le plus onéreux. La dynamique des appels d'offre doit avoir une certaine progression et ne doit pas répondre à la stricte règle du moins disant. ⁽¹³⁴⁾

V.7.1 Comment choisir le sous-traitant ?

a) Le choix du sous-traitant sera fonction :

- de ses moyens de production,
- de l'ensemble des paramètres : qualité, prix, délais,
- de la connaissance du sous-traitant (confiance),
- de son lieu géographique.

b) Comment trouver les sous-traitants potentiels :

Cette action se fera sur la base d'un fichier de sous-traitants. L'élaboration de ce fichier mentionnera à titre d'exemple :

- *Les renseignements administratifs sur les sous-traitants :* type d'activité, raison sociale, adresse, responsables commerciaux et techniques, représentants...
- *Les moyens de production :*
 - Le parc machines (caractéristiques dimensionnelles de puissance, de tolérance etc.)
 - L'âge moyen du parc,

¹³³ Encyclopédie de gestion tome 3, 1989, chap. 129 p. 2688

¹³⁴ J.P. Souris (1990, p. 46)

- La capacité mensuelle en heures maxi,
- Le personnel utilisé,
- La nature des principales fabrications,
- Les principales références de production déjà réalisées.

➤ *La politique de qualité :*

- La place de la qualité dans l'entreprise,
- Les moyens principaux de contrôle,
- L'effectif utilisé en contrôle.

➤ *Les renseignements commerciaux :*

- Le respect des délais,
- Le niveau du prix par rapport à la concurrence,
- Le taux horaire moyen,
- Les principaux clients connus,
- Les relations avec les clients.

➤ *Les renseignements divers :*

Informations extérieures à l'entreprise.

- Les bourses de sous-traitance qui ont pour rôle de mettre en relation « donneurs d'ordres et sous-traitants ». Ces bourses sont destinées à faciliter le groupement des offres et des demandes. Le rôle des bourses de la sous-traitance est limité à l'aiguillage de la demande au regard des contraintes (quantité, qualité, prix, délais) vers ses adhérents les plus qualifiés, sans prendre parti. ⁽¹³⁵⁾. Il favorise ainsi une meilleure répartition des investissements.

V.7.2 Cahier des charges

L'établissement d'un document de consultation est indispensable. Il se présente sous la forme d'un cahier des charges. Ce document doit être particulièrement soigné car il est l'arbitre en cas de difficultés ou de litige entre les deux parties. Il évite les interprétations subjectives et les discussions stériles et sans fin. La rédaction peut se construire de plusieurs manières.

- Le donneur d'ordres présente un cahier des charges structuré et complet

¹³⁵T. Bouttechia (1984 p. 80 – 81)

construit grâce à l'expérience passée.

- Le donneur d'ordres propose un canevas à ses clients potentiels dans le but d'établir des documents définitifs et adaptés aux particularités des sociétés intéressées.

Ce travail de groupe s'applique particulièrement bien au développement de la créativité et à la découverte de nouvelles conditions de collaboration, comme par exemple la location de disponibilité d'un robot dans une chaîne de production. Des passages obligés sont malgré tout indispensables et il est nécessaire de définir par exemple :

- L'objet de l'appel d'offres,
- Les inventaires détaillés des équipements intéressés,
- La disponibilité opérationnelle actuelle des équipements,
- La liste de la documentation,
- La définition des fournitures et charges,
- Les horaires d'intervention,
- Les conditions de sécurité,
- Les clauses particulières de l'entreprise.
- Etc. ⁽¹³⁶⁾

V.7.3 Le suivi des projets sous-traités (ou de l'activité) :

Les modalités d'appel aux entreprises extérieures sont virtuellement sans limites. Mais gérer une sous-traitance, c'est toujours participer à cet ensemble complexe qu'est un projet, engager des dépenses et contrôler des résultats. ⁽¹³⁷⁾

Si l'entreprise veut conserver la mémoire des interventions techniques réalisées par la ou les entreprises sous-traitantes, il est indispensable que quelques conditions soient remplies à savoir :

- La présence d'un document commun de gestion des interventions,
- La définition d'une organisation du circuit des différentes informations,
- L'utilisation d'un logiciel commun de traitement des activités.

Chaque intervention doit faire l'objet d'un traitement administratif et d'un traitement technique et c'est l'outil informatique qui permet à l'entreprise pilote, dans le cas d'une sous-traitance de longue durée, de conserver la mémoire (l'historique) des actions

¹³⁶ J.P. Souris (1990, p. 48,52).

¹³⁷ P.Y. Martin (1994, p 189)

réalisées (gammes d'intervention et/ou de production, gammes opératoires d'exploitation, gamme outillage, gamme pièces de rechange, gamme sécurité etc ...) après que l'entreprise sous-traitante ait terminé son intervention Cette démarche permet de connaître le coût de possession pendant le cycle de vie, même lorsque plusieurs intervenants se succèdent.

V.7.4 La mise en œuvre

V.7.4.1 Délais et planning

Le respect des délais constitue une des préoccupations fondamentales des sous-traitants auxquels le manque de cadres ne permet pas toujours le suivi précis du planning. Trop de sous-traitants modifient constamment leurs prévisions en raison des précisions de leurs clients, sans avoir conscience qu'ils sont jugés en grande partie sur le respect des délais.

Les donneurs d'ordres qui traitent avec de nombreux sous-traitants pour la fabrication de matériels complexes à long cycle de fabrication, ont intérêt à employer une planification par réseaux et des méthodes pour contrôler l'état d'avancement des projets ou de l'activité sous traitée.

Ces points de contrôle permettent un très bon suivi des réalisations. Donneurs d'ordres et sous-traitants ont intérêt à négocier avec précision les pénalités prévues en cas de retard. Ces pénalités doivent être progressives et équilibrées, en fonction des contraintes réelles du donneur d'ordre et non d'une pression du plus fort au plus faible. ⁽¹³⁸⁾

V.7.4.2. La qualité dans la sous-traitance

Les conditions de contrôle doivent être précisées à la commande ou dans le contrat, et notamment s'il s'agit d'un contrôle par pièce élémentaire ou unitaire. Les tolérances doivent être soigneusement fixées sans précision superflue. Le donneur d'ordres ne doit pas, sauf exception, manifester vis-à-vis de ses sous-traitants, des exigences supérieures à celles qu'il impose à ses propres ateliers sauf spécification particulière en cas de sous-traitance de technicité. En cas de contrôle par échantillon, on définira les échantillons ou le pourcentage des prélèvements suivant les règles du contrôle réception. Il sera préférable d'exercer ce contrôle le plus possible en amont, de façon à éviter les rebuts et de mettre en place un véritable plan d'assurance qualité.

La sous-traitance comme la fourniture pose également le problème de la garantie : qui doit endosser la responsabilité d'une défectuosité du produit : le donneur d'ordres ou le sous-traitant ?

¹³⁸L. Boyer et M. Poirés (1986 p. 327)

On distingue souvent, à cet effet, le contrat de vente où le produit du sous-traitant est revendu en l'état et donc garanti par lui et le contrat d'entreprise où l'ensemble (ou la pièce) sous-traité est incorporé au produit. Dans ce dernier cas, la garantie du vendeur couvre celle du sous-traitant.

V.7.5 Le contrôle de l'avancement

V.7.5.1 Délais :

Tout est négociable y compris la façon dont sera contrôlée la tenue des délais d'un projet ou d'une activité. Mais, il ne faut pas être tatillon. Trop d'interventions du client peuvent aussi nuire à un projet.

On peut ainsi distinguer des catégories de méthodes pour assurer le contrôle de l'avancement des travaux :

- Echelonnement des livraisons,
- Réunions périodiques,
- Suivi par tâche ou méthode de jalons,
- Réunions d'avancement des travaux.

a) Les réunions d'avancement :

Dans ces réunions, le prestataire fait part au client de l'avancement du projet, de ses prévisions quant aux dates des livraisons, des difficultés qu'il rencontre etc... Leur efficacité est d'abord fonction de la qualité de la communication, de la compréhension et du climat de collaboration qui sera établi :

- Fréquence suffisante,
- Conditions matérielles acceptables,
- Comptes-rendus validés.

En cas de difficultés ultérieures, les comptes rendus peuvent servir à établir dans quelles mesures chacune des parties a assumé ses obligations. C'est aussi le moyen de donner une certaine efficacité aux réunions dans lesquelles les participants ne seraient pas complètement de bonne foi. ⁽¹³⁹⁾

b) Le suivi par tâches et la méthode des jalons :

Lorsque le client assure complètement la maîtrise d'œuvre et que les prestations sont facturables en régie, leur application ne pose pas de problèmes particuliers.

¹³⁹ P.Y. Martin (1994 pp 194 ,197)

Par contre, lorsque la société de service est rendue responsable, par des engagements de résultats dans le cadre d'un forfait, cela suppose un accord entre elle et le maître d'œuvre.

Le suivi par tâche consiste à :

- Découper un projet selon une hiérarchie (par exemple sous-projets, phases, étapes et tâches),
- Préciser les délais et les ressources au niveau le plus bas de cette hiérarchie,
- Planifier l'ensemble,
- Suivre périodiquement les réalisations au niveau de la tâche (non commencée, terminée, en cours, avec évaluation du reste à faire),
- Refaire périodiquement la planification.

La méthode des jalons s'applique normalement à des ensembles plus vastes que des tâches et consiste à établir une correspondance entre des situations précises et vérifiables et des degrés d'avancement fixés à priori.¹⁴⁰

Conséquence du suivi des délais :

Le but principal du suivi des délais n'est pas de prévoir des dégâts mais de les minimiser.

Cela peut sembler évident à ceux qui n'ont pas participé à ces réunions où le prestataire explique ses difficultés, où le client l'écoute poliment et lui demande d'indiquer ses nouveaux délais... et où on décide de la date de la réunion suivante.

D'une façon générale, plus les retards et les coûts supplémentaires sont importants et plus le client doit s'impliquer jusqu'à éventuellement prendre la main. Encore faut-il qu'il le puisse, ce qui suppose un certain nombre de conditions. Le client doit avoir la possibilité de résilier le contrat lorsque certains niveaux de retard sont dépassés. Une certaine rigueur méthodologique est nécessaire pour que le transfert éventuel de travail à une équipe différente soit possible. Ceci étant, des retards importants conduisent généralement à des négociations où le client obtient que le prestataire corrige certaines insuffisances et affecte des moyens accrus (quantitativement et/ou qualitativement) et où ce dernier obtient un allongement des délais et assez souvent, un chiffre d'affaires supplémentaires conséquence des avenants au contrat. (¹⁴¹)

¹⁴⁰ P.Y. Martin (1994 pp 194 ,197)

¹⁴¹ P.Y.Matin (1994 p 198)

Consolidation des planifications :

Lorsqu'un projet comprend plusieurs sous-projets confiés à plusieurs sous-traitants différents ou à des équipes internes et à une ou plusieurs équipes extérieures, la maîtrise d'œuvre de l'ensemble du projet doit retenir une planification consolidée. En effet, les sous-projets ne sont jamais totalement indépendants. Ils partagent des ensembles de données communs, ce qui implique une coordination pour la gestion des bases de données d'essai. Ils communiquent par des interfaces. Ils utilisent des modules de logiciels communs. La maîtrise d'œuvre doit donc planifier des tâches qui se conditionnent entre-elles et dont la réalisation incombe à des équipes différentes. La planification ainsi consolidée est examinée et validée lors des réunions systématiques de coordination entre la maîtrise d'œuvre et les responsables des différents projets.

V.7.5.2 Les coûts :

La gestion des coûts est essentiellement de la responsabilité du maître d'ouvrage par le niveau de prévisions et de suivi.

- Le niveau de prévisions est concrétisé par :
 - Les prévisions portant sur toute la durée des projets,
 - Les budgets annuels et leurs révisions,
 - Le suivi des engagements,
 - Le suivi des factures reçues,
 - Les chiffres comptables.

Il n'est généralement pas nécessaire de tenir à jour tous les niveaux en même temps. Dans des situations très stables, on peut se contenter des budgets et de la comptabilité analytique.

- Les moyens de suivi : on examinera :
 - Le suivi comptable,
 - Le suivi extra-comptable.

a) *Le suivi comptable* : il y a généralement une analyse des coûts pour chaque direction d'une entreprise. Il s'agit souvent d'une ventilation par nature de dépenses (internes ou externes) sans aucune distinction. Pour utiliser effectivement la comptabilité comme instrument de gestion, il faut d'abord ouvrir un compte par grand projet ou ensemble d'actions que l'on veut suivre (par exemple la mise en place d'une méthodologie). Il faut décider aussi de ce qui sera analysé en détail. Cette opération peut concerner uniquement les dépenses

extérieures et les coûts internes directement imputables (personnel affecté, frais liés à des projets, etc...) ou tous les coûts, y compris des coûts indirects, ce qui est plus complexe et se justifie surtout lorsqu'on veut immobiliser au maximum des coûts de projets ou ventiler des dépenses entre plusieurs sociétés.

Une organisation est nécessaire pour que la comptabilité puisse imputer correctement les factures, obtenir des sous-traitants qu'ils éclatent les factures entre les différents projets ou natures d'interventions en indiquant les références convenues, donner à la comptabilité fournisseurs la correspondance entre les références indiquées sur les factures et les comptes analytiques, faire des contrôles systématiques.

Dans tous les cas, le suivi comptable a des limites importantes. Il n'est pas prévisionnel. Il y a un décalage lié au délai de réception puis celui de la prise en charge des factures qui ne peut être que partiellement compensé par un système de compte d'attente. Il est soumis aux cycles comptables alors que les projets ne sont pas concernés par les changements d'exercices.¹⁴²

a) Le suivi extra-comptable des coûts

Un suivi extracomptable des coûts de projet est souvent nécessaire. Les techniques utilisées sont celles du contrôle de gestion. Elle fait largement appel aux moyens de la micro-informatique : tableurs, applications spécifiques. Les principales difficultés pratiques sont celles qui consistent à assurer l'homogénéité entre les différents niveaux de prévision et de suivi et à éviter les saisies multiples.

¹⁴² P.Y. Martin (1994 p. 200 et 204)

CONCLUSION :

La sous-traitance s'est donc développée considérablement durant les deux dernières décennies surtout au niveau de la promotion de partenariats de sous-traitance basés sur la spécialisation à travers l'établissement de bourses de sous-traitance et de partenariats. Les partenariats de sous-traitance sont en effet très avantageux pour les parties concernées que pour les sous-traitants comme pour les donneurs d'ouvrages. Néanmoins, en dépit de ces avantages, des préoccupations ont été exprimées aussi au sujet de la sous-traitance internationale des pays développés vers les pays en voie de développement. La réduction des coûts de communications et de transports, les changements technologiques rapides, l'abaissement des barrières commerciales, tarifaires et non-tarifaires, et la forte concurrence sur les marchés de consommation ont poussé les industriels à améliorer leur compétitivité en tirant bénéfice des conditions de production avantageuses et des compétences à moindre coût dans d'autres régions du monde.

Dans cette recherche d'amélioration de la compétitivité, ces industries se sont délocalisées soit en s'approvisionnant hors de leur marché domestique, soit en déplaçant une partie ou la totalité de leurs installations de production dans des pays étrangers. C'est donc sur ce concept de la sous-traitance internationale et de la délocalisation que nous nous pencherons dans le chapitre suivant sur les transformations de la sous-traitance.

CHAPITRE III : LES TRANSFORMATIONS DE LA SOUS-TRAITANCE :

INTRODUCTION

La sous-traitance est née avec le développement de l'économie marchande aux XV^{ème} et XVI^{ème} siècles, soit avant le développement du capitalisme industriel. Le marchand qui donnait du fil à tisser à un paysan, pratiquait déjà la sous-traitance.

Le développement continu des stratégies industrielles d'importation constitue l'un des aspects les plus marquants du monde post-industriel. La plupart des grands groupes, prenant appui sur leur réflexion stratégique, recentrent leurs activités sur leur métier principal et confient à des sous-traitants juridiquement autonomes, tout ou partie de la réalisation d'une ou plusieurs activités concourant à la réalisation d'un produit final. Dans le même temps, les impératifs croissants en termes de qualité de la production conduisent les entreprises à développer des systèmes d'organisation qualité, dont les finalités résident dans la nécessité d'assurer un niveau de fiabilité humaine et technique compatible avec les exigences du marché. Ces exigences sont bien sûr, de plus en plus présentes dans les relations de sous-traitance. ⁽¹⁴³⁾

Beaucoup de donneurs d'ordres, beaucoup de sous-traitants disparaissent. D'autres apparaissent. La sous-traitance est en effet une situation intermédiaire entre le salariat (intégration) et l'achat (fourniture). Elle a ses avantages : elle permet, d'une part, la coordination des divers éléments du produit comme dans l'intégration et d'autre part, la décentralisation comme dans la fourniture. Elle peut donc être une nécessité.

La sous-traitance recule dans les secteurs protégés et vieillissants où les donneurs d'ordres sont en quête d'activités nouvelles. Elle tend à apparaître dans les secteurs en développement où, par manque d'argent et par incertitude, les entrepreneurs doivent faire appel à des contributions extérieures. ⁽¹⁴⁴⁾ Elle tend à réapparaître dans les secteurs en concurrence où pour réduire les prix de revient et les besoins en capitaux, les chefs d'entreprises doivent céder des installations et décentraliser les services fonctionnels.

Cependant la sous-traitance change. Les relations de sous-traitance comme les autres relations inter-firmes se modifient depuis quelques années : allongement de la durée d'engagement entre les firmes, nouvelle répartition des tâches entre le donneur d'ordres et le sous-traitant et avec la mondialisation de l'économie, elle devient internationale. Avec le développement du capitalisme financier, les sous-traitants sont de plus en plus des filiales.

Avec la complexification des produits, c'est-à-dire l'accroissement du nombre d'éléments

¹⁴³ J.M. Villela (1995, p. 231)

¹⁴⁴ Encyclopédie de gestion (tome 3, 1989, chap. 129, p. 2692)

et de leur interactivité, il devient nécessaire de décentraliser et de coordonner. A la sous-traitance de pièces s'ajoute donc la sous-traitance de fonction. A côté des rapports traditionnels à court terme, des rapports de coopération à plus long terme, tendent à se développer entre les sous-traitants et les donneurs d'ordres, non seulement pour la conception des produits mais également pour les investissements de fabrication. ⁽¹⁴⁵⁾

Donc, comme pour la sous-traitance domestique, la sous-traitance internationale apparaît comme une nouvelle forme d'investissement et un instrument d'industrialisation.

I. LA SOUS-TRAITANCE INTERNATIONALE

Dimitri Germidis montre que selon une approche traditionnelle, malgré les difficultés qu'ils peuvent présenter pour les donneurs d'ordre et les sous-traitants, les accords de la sous-traitance internationale permettent d'accélérer efficacement le développement industriel car ils favorisent une certaine complémentarité des lignes de production fondées sur une spécialisation reflétant des avantages comparatifs. En outre, ils ont des effets positifs sur la balance de paiements des pays moins développés et surtout ils permettent une mobilisation et une meilleure utilisation des ressources en main d'œuvre de ces pays. ⁽¹⁴⁶⁾

Le phénomène de sous-traitance internationale a connu une accélération extrêmement rapide depuis le milieu des années 60. Le développement de la sous-traitance internationale, comme celui de l'internationalisation de la production, participe au changement profond qui affecte l'économie mondiale. Il est donc nécessaire de placer l'analyse de la sous-traitance internationale dans un cadre plus général, c'est une condition indispensable si l'on cherche derrière les caractéristiques techniques de son extension pour en appréhender la signification. Dans cette perspective, la sous-traitance internationale se trouve au point de convergence de deux tendances majeures. La double mise en cause de la division traditionnelle du travail et un modèle de développement économique. Dans les deux cas, l'enjeu est une définition nouvelle des relations entre les pays développés et les pays en voie de développement et s'exprime d'une part par l'émergence d'un nouvel ordre économique international et d'autre part pour l'évolution des conceptions en matière de développement industriel. Dans les deux cas, l'évolution de la sous-traitance internationale est concernée de façon cruciale. ⁽¹⁴⁷⁾

I.1 Typologie : formes de sous-traitance internationale :

La multitude des définitions, la fluidité du concept et le caractère évolutif des activités qui

¹⁴⁵ Encyclopédie de gestion (tome 3, 1989, chap. 129, p. 2693)

¹⁴⁶D. Germidis (1980, p 10)

¹⁴⁷ C.A. Martinet (1980 p. 44)

s'y rattachent rendent indispensable une mise au point typologique concernant les différentes formes de sous-traitance internationale. De l'ensemble des définitions de la sous-traitance simple, on retient celle qui précède « il y a relation de sous-traitance lorsqu'une entreprise appelée donneur d'ordre passe commande à une entreprise appelée sous-traitant en vue de la production de pièces, composants, sous-ensembles ou ensembles devant être incorporés dans un produit qui sera vendu par le donneur d'ordre...

Mais quels sont les éléments qu'on devrait prendre en considération pour «internationaliser» cette définition ?

1.1.1 Définition de la sous-traitance internationale :

Les études consacrées à la sous-traitance internationale et à partir de l'expérience empirique, de différents cas élaborés par le Centre de développement de l'organisation de coopération et de développement économique (1980), on peut retenir alternativement deux éléments essentiels d'après Dimitri Germidis :

- La localisation géographique des firmes en relation de sous-traitance : les donneurs d'ordres et les sous-traitants sont situés dans deux pays différents,
- L'origine étrangère de l'entreprise « donneur d'ordres » : celle-ci pouvant être la filiale d'une firme multinationale ou une entreprise sous contrôle « étranger ».

Il va de soi que, dans ce cas, le donneur d'ordres et le sous-traitant sont situés dans le même espace géographique, en l'occurrence le pays sous-traitant. La typologie de Michalet repose sur les différentes stratégies suivies par les entreprises principales donneurs d'ordres.

Quatre archétypes de relations de sous-traitance internationale sont ainsi distingués :

- Type A : Entre deux unités indépendantes dans des pays se trouvant à des niveaux différents du développement : c'est la forme « pure » de sous-traitance internationale,
- Type B : Entre la filiale d'une entreprise multinationale et une entreprise locale,
- Type C : entre deux filiales d'entreprises multinationales différentes établies dans le même pays,
- Type D : entre une société-mère et une filiale ou entre deux filiales de la même entreprise multinationale se trouvant dans des pays différents.

Les types A et D constituent des formes de sous-traitance internationale « directes » dans laquelle la production de sous-traitance est totalement exportée au donneur d'ordres. Les types B et C représentent des formes de sous-traitance internationale « indirecte » dans laquelle les relations de sous-traitance sont établies par l'intermédiaire d'une filiale de

l'entreprise multinationale qui fait sous-traiter des travaux par une entreprise locale ou une autre société affiliée à une entreprise multinationale.

Toutes les études consacrées à la sous-traitance internationale et plus généralement à la sous-traitance ne comportent pas nécessairement une définition précise du phénomène.

S.Watanabe ne fournit pas à proprement parler une définition de la sous-traitance internationale. Cependant, il privilégie les différentes formes de la sous-traitance internationale.

L'expression « sous-traitance internationale entre pays d'inégal niveau de développement » est impropre puisqu'une relation de sous-traitance internationale met en rapport non pas deux pays mais deux unités de production. Dans la relation de sous-traitance qui nous intéresse, les deux entreprises émanent de deux pays différents à niveaux inégaux de développement. Mais le rattachement d'une entreprise à un pays peut être envisagé du point de vue national ou du point de vue territorial. C'est-à-dire que l'entreprise donneur d'ordres et l'entreprise sous-traitante peuvent être de nationalités différentes ou peuvent être localisées dans des pays différents. ⁽¹⁴⁸⁾

1.1.2 Type de sous-traitance internationale

Selon S. Watanabe, il y a quatre types de sous-traitance :

I.1.2.1 la sous-traitance commerciale hors frontières

Ce type d'accord a lieu entre des unités autonomes situées dans des pays différents. Cette forme de sous-traitance internationale fait partie du type A de la classification de C. A. Michalet. Cela veut dire que la sous-traitance commerciale est caractérisée par le fait qu'une société donnée confie la fabrication d'articles qui lui ont été commandés directement à des entreprises étrangères : la société joue le rôle d'une maison de commerce, d'intermédiaires.

I.1.2.2 la sous-traitance industrielle hors frontières

Elle a lieu entre deux unités situées dans deux pays différents et concerne la fabrication de produits intermédiaires (composants ou sous-ensembles) qui font l'objet d'un montage au siège du donneur d'ordres. Dans la mesure où ces deux unités sont autonomes, il s'agit encore du type A de C. A. Michalet.

Dans le cas où les deux unités appartiendraient à la même firme multinationale (ce que Watanabe ne considère pas comme un véritable cas de sous-traitance internationale), cette

¹⁴⁸C.I. Berthonen, A. Hanau (1983 p. 220)

forme de sous-traitance internationale s'apparente au type D de la classification de C. A. Michelet.

I.1.2.3 Sous-traitance industrielle intérieure

Elle a lieu entre une filiale d'une firme multinationale (donneur d'ordres) et une entreprise locale. Les deux unités sont situées dans le même pays et concernent, par exemple la fabrication des composants. Il s'agit d'une sous-traitance de type B de la classification de C. A. Michelet.

I.1.2.4 Sous-traitance commerciale intérieure

Les opérateurs sont les mêmes que dans le cas 3 mais les produits fabriqués en sous-traitance sont des produits finis. Il s'agit encore du type B de C. A. Michelet. ⁽¹⁴⁹⁾

Pour la CNUCED la sous-traitance internationale implique un accord entre deux unités productives, par lequel l'une des deux unités (le sous-traitant) fournit à l'autre (le donneur d'ordres) selon des conditions agréées par les deux parties, des pièces et des composants (ou leur montage) qui sont utilisés par le donneur d'ordres pour la production de marchandises vendues sous sa marque de fabrique ou offertes sous sa responsabilité exclusive. Le rapport de la CNUCED précise que si le donneur d'ordres et le sous-traitant sont dans le même pays, l'accord est « domestique » : il est défini comme international dans la mesure où les deux parties sont situées dans des pays différents.

La définition à laquelle le groupe d'experts de l'ONUDI a abouti se résume ainsi : il y a relation de sous-traitance lorsqu'une entreprise « appelée donneur d'ordres » passe commande à une autre entreprise « appelée sous-traitant » en vue de la production de pièces composantes, sous-ensembles ou ensembles devant être incorporés dans un produit qui sera vendu par le donneur d'ordres. ⁽¹⁵⁰⁾

A travers les différentes définitions qui ont été présentées, il est possible de souligner un certain nombre de caractéristiques essentielles de la sous-traitance internationale.

I.1.3 Les caractéristiques de la sous-traitance internationale

I.1.3.1 La dualité des agents

La sous-traitance internationale comme la sous-traitance domestique, exige la distinction entre deux agents : le donneur d'ordres et le sous-traitant. La différenciation répond

¹⁴⁹D. Germidis (1980, p. 16)

¹⁵⁰C.A. Michelet (1980 p. 46)

principalement à une division du travail entre les deux parties de caractère technique. Le sous-traitant fournit des pièces de composants, des éléments d'un produit final qui sera en fin de course commercialisé exclusivement par le donneur d'ordres. La dimension internationale est introduite à partir du moment où les deux parties sont situées dans des pays différents.

I.1.3.2 L'asymétrie

La relation de sous-traitance n'est pas équilibrée. Il existe une asymétrie fondamentale dans le lien unissant le donneur d'ordres et le sous-traitant. Tous les observateurs sont d'accord pour estimer que le sous-traitant est dans une position de dépendance vis-à-vis du donneur d'ordres. Il existe généralement une différence de taille entre les deux partenaires. Le sous-traitant est dans la majorité des cas, qu'il soit situé dans un pays développé ou sous-développé une entreprise de petite ou moyenne dimension. Il est rare que le sous-traitant ait une taille supérieure à celle du donneur d'ordres.

La définition des produits et la rédaction du cahier des charges sont imposées par le donneur d'ordres au sous-traitant. La demande de la sous-traitance internationale est, très largement une demande dérivée. Elle est fonction de l'évolution du marché dans les pays développés qui constituent le débouché le plus importants pour les produits finis. Les variations conjoncturelles de l'activité économique dictent les mouvements des commandes passées par les donneurs d'ordres. La continuité des relations entre les deux partenaires repose essentiellement sur le bon vouloir de ces derniers. Le caractère instable du lieu de sous-traitance accroît encore la dépendance du sous-traitant. Des relations structurelles réduiraient la liberté de manœuvre du donneur d'ordres.

I.1.3.3 La dynamique

L'analyse de la nature de la sous-traitance internationale pose la question de sa dynamique. Le rapport créé entre les deux parties peut-il évoluer ou au contraire, est-il condamné au statu quo ?

Ce point est singulièrement important dans l'optique des pays en développement qui cherchent à utiliser la sous-traitance internationale comme un instrument d'industrialisation et de progrès technique. Il est donc nécessaire que la gamme des produits demandés au sous-traitant évolue dans le sens d'une plus grande sophistication. Dans cette perspective, la sous-traitance internationale serait un moyen pour les pays en voie de développement d'acquérir graduellement la technologie. Une telle évolution reste problématique dans la mesure où ce sont les besoins des pays développés qui commandent le contenu des accords de sous-traitance.

Il faut donc postuler pour que l'objectif d'une sous-traitance internationale dynamique soit atteint, une modification dans la demande des donneurs d'ordres qui devrait être orientée vers la fourniture de biens de plus en plus intenses en technologie.

Donc la sous-traitance internationale ne doit pas être prise comme une fin en soi mais comme un aspect particulier d'un phénomène global en voie d'évolution. Ainsi, la sous-traitance internationale participe au mouvement plus profond de l'instauration d'un nouvel ordre économique et d'une nouvelle stratégie de développement. ⁽¹⁵¹⁾

I.2 Stratégie de sous-traitance internationale

Les quatre archétypes ou formes de sous-traitance internationale que nous avons distinguées plus haut, peuvent être rattachées à des stratégies différentes suivies par les firmes principales. On peut les classer en deux groupes :

- 1° La sous-traitance internationale directe,
- 2° La sous-traitance internationale indirecte.

1.2.1. La sous-traitance internationale directe

La sous-traitance internationale directe correspond aux deux cas des figures A et D. Leur caractère commun est constitué par le fait que la production des sous-traitants est intégralement exportée en direction du donneur d'ordres, qu'il s'agisse d'une entreprise purement locale ou d'une filiale atelier d'une firme multinationale. Les produits fabriqués dans les pays en voie de développement ne sont pas destinés au marché local. Par l'intermédiaire du donneur d'ordres, les éléments fabriqués par les sous-traitants auront accès au marché mondial. Par-là, on peut dire que les produits finis, commercialisés par le donneur d'ordres, ont vocation à fournir les marchés des pays développés et des pays sous-développés. On retrouve ici une des caractéristiques générales de la loi de la sous-traitance qui confère au donneur d'ordres le monopole de la commercialisation du produit final. Ce monopole étant lui-même protégé par l'arsenal des brevets et licences.

1.2.2. La sous-traitance internationale indirecte

En se référant aux schémas (figure 7 et 8) on remarque que la sous-traitance internationale indirecte (cas B et C) a en commun avec la sous-traitance internationale directe correspondant au cas D, d'être organisée par les firmes multinationales. La différence essentielle tient à la nature des filiales. De façon schématique, il est possible d'opposer les filiales ateliers du cas

¹⁵¹ C.A. Michalet (1980 p. 47 – 52)

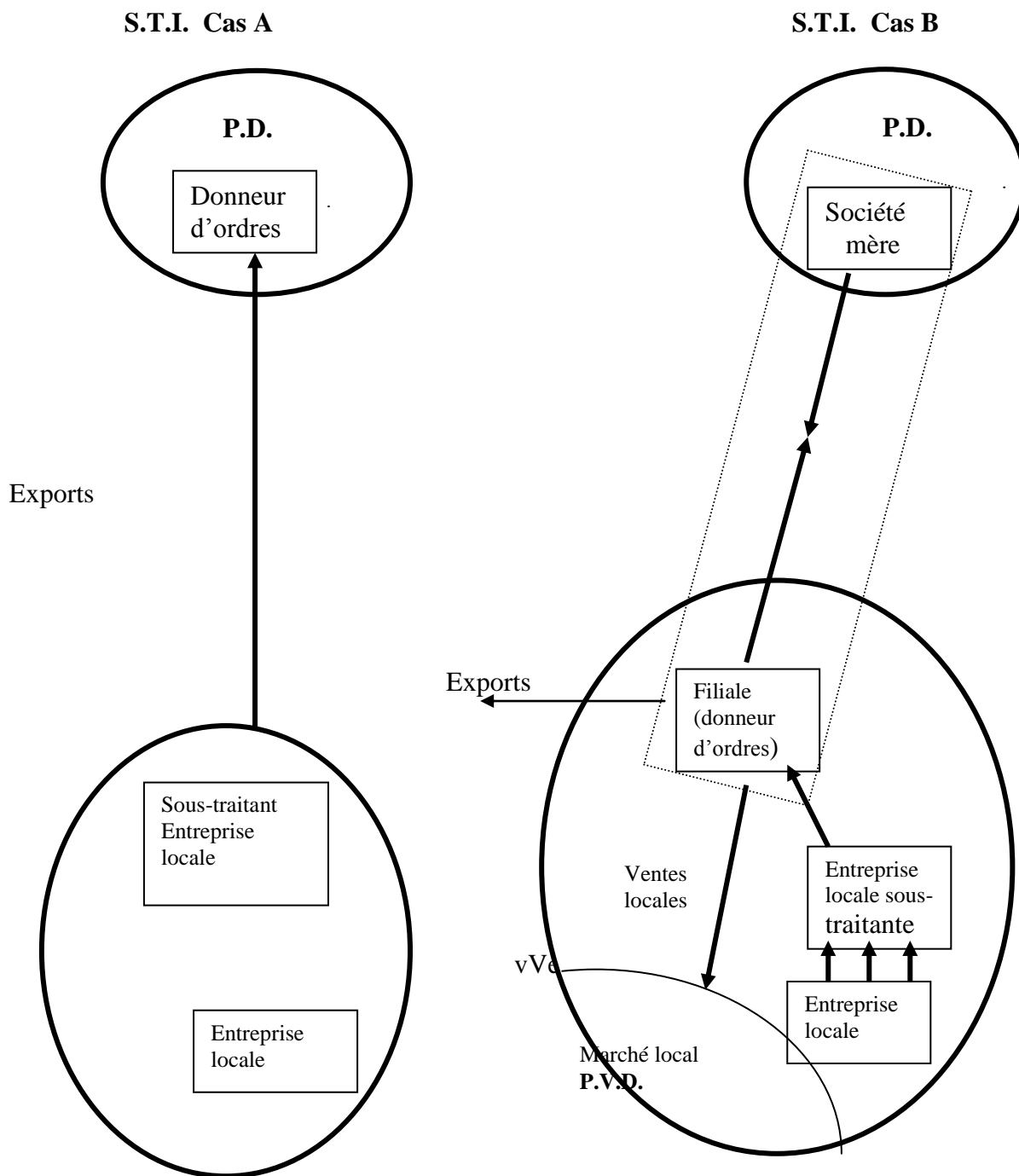
D, aux filiales relais des cas B et C. La production de ces dernières est largement constituée par la fabrication de produits finis. Ceux-ci sont, dans des proportions variables, exportés ou vendus sur le marché local. Dans la plupart des cas, les services de la société-mère prennent en charge la commercialisation pour le marché mondial des produits des filiales-relais. Ceux-ci sont fabriqués selon des spécifications fournies par la société-mère. La ligne des produits des filiales-relais est calquée sur la ligne des produits de la société-mère. Selon le niveau du développement du pays d'implantation, la gamme fabriquée sur place est plus ou moins étendue, quelle que soit la singularité des relations entre filiales-relais et sociétés-mère. ⁽¹⁵²⁾

On peut donc dire que la distinction entre sous-traitance internationale directe et sous-traitance internationale indirecte repose essentiellement sur la stratégie globale du donneur d'ordres. Il est possible de dire que la sous-traitance internationale correspondant au cas de figure A est dominée par les préoccupations du donneur d'ordres en tant que producteur immédiat d'un produit fini. Les contraintes du marché nationales restent prépondérantes.

A l'autre extrême, le cas de la figure D correspond à une stratégie de sous-traitance internationale fondée sur une rationalisation de la production conçue à l'échelle mondiale. Les cas intermédiaires B et C introduisent l'échelon du marché local. Ils constituent le prolongement du cas A dans la mesure où ils reflètent la volonté du donneur d'ordres de pénétrer les marchés étrangers par la voie de la production sur place.

¹⁵²C.A. Michalet (1980 p. 59 – 60)

Figure. 7 Forme 1 de sous-traitance internationale (directe et indirecte)



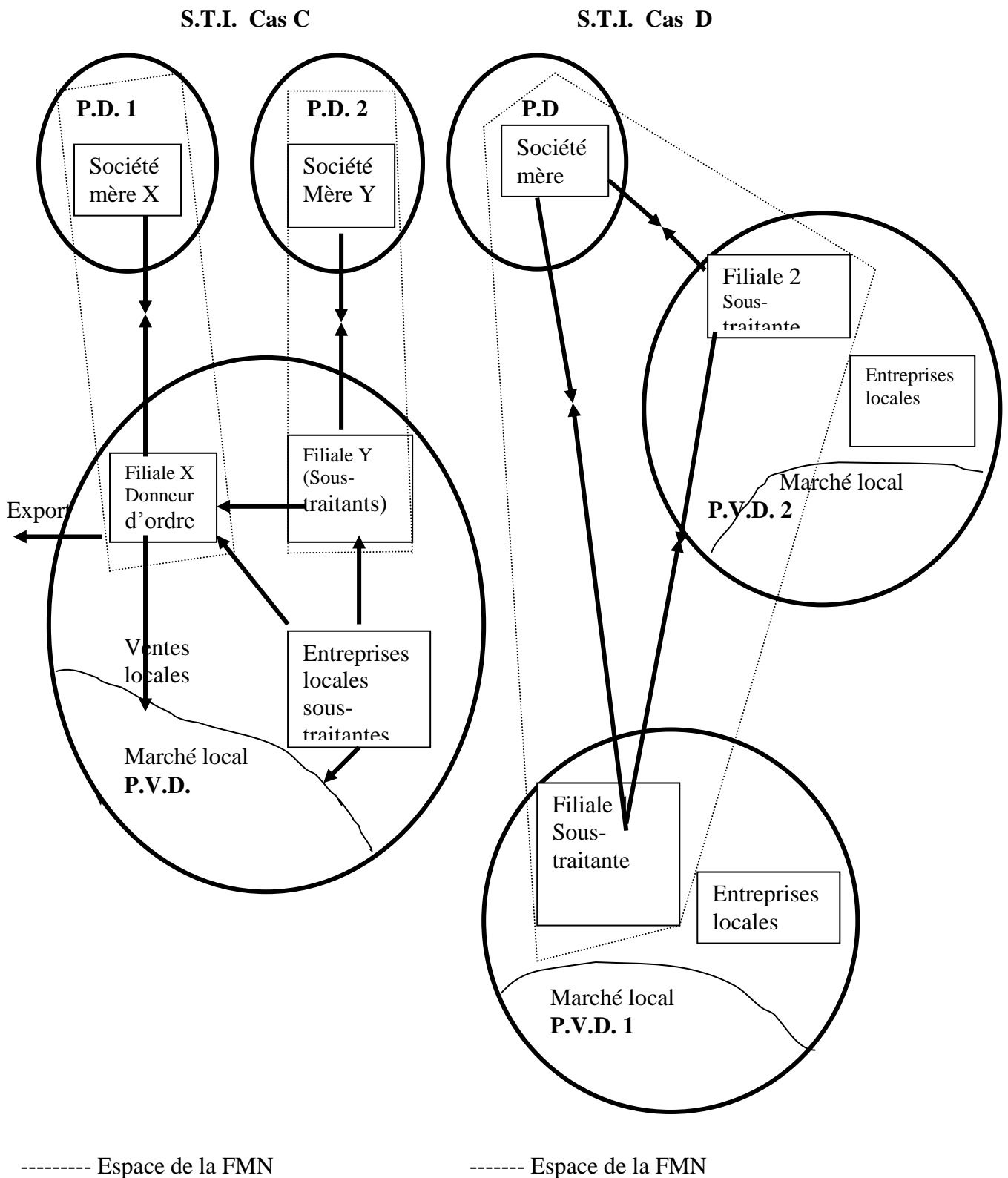
P.D. : Pays développé

P.V.D. : Pays en voie de développement

S.T.I. : Sous-traitance internationale

----- Espace de la firme F.M.N.

Figure. 8 Forme 2 de sous-traitance internationale (directe et indirecte)



II. DELOCALISATION ET SOUS-TRAITANCE INTERNATIONALE

Si l'entreprise suit une stratégie coût/volume, l'objectif prioritaire est d'envisager toute action de réduction sur les postes constitutifs essentiels du coût de revient industriel. De ce point de vue, la délocalisation permet le plus souvent : Soit d'accéder à des matières premières et composants produits à l'étranger en économisant les coûts de transport, soit de jouer sur un différentiel de coût main d'œuvre.

Si la stratégie s'appuie sur la différenciation, la délocalisation industrielle sélective permet la conquête de nouveaux marchés (éventuellement protégés) dans les meilleures conditions économiques. C'est la motivation essentielle de la venue des industriels japonais en Europe. Elle permet aussi parfois l'accession à une technologie nouvelle. ⁽¹⁵³⁾

Donc les décisions de localisation de la production ne sont pas dictées seulement par le coût de la main d'œuvre. Des exigences tout aussi contraignantes les orientent vers les pays et régions où la demande est la plus forte et les marchés les plus porteurs et également là où leurs principaux rivaux doivent être affrontés dans un face à face direct. Dans la phase de la mondialisation, l'avenir des membres de l'oligopole dépend en effet de leur capacité à porter la concurrence dans les bases arrière de leurs adversaires. En tant qu'oligopoles nationaux ou même continentaux, leur existence est menacée à terme, s'ils s'avèrent incapables de mener la rivalité dans un cadre mondial.

A côté des oligopoles établis dans les industries de haute technologie et dans les grandes industries mécaniques, il existe des industries où l'existence des groupes repose au contraire de manière immédiate et presque exclusive sur leur capacité à tirer parti de la libéralisation des échanges et de la télématique afin de profiter des bas coûts de salaires et de l'absence de législation sociale pour délocaliser. Ces groupes ne sont pas des groupes industriels au sens propre du terme mais différents types de firmes réseaux comme NIKE, BENETTON ou qui se sont internationalisés hors d'Europe ou LA COSTE de même que des chaînes de grands magasins ou des hypermarchés, les uns et les autres fonctionnant par le biais de la sous-traitance avec des entrepreneurs locaux situés en Asie ou au Maghreb. Ils n'ont même plus besoin de faire des investissements étrangers directs pour bénéficier des avantages offerts par les délocalisations. ⁽¹⁵⁴⁾

¹⁵³ O. Bruel (1991, p. 93)

¹⁵⁴ D. Orman (1996, p 06)

II.1 Approche du phénomène

Les imprécisions des définitions du phénomène de la délocalisation ne permettent pas de cerner les véritables formes de celles-ci. En fait, les délocalisations sont des moyens d'internationaliser des productions avec des firmes alternatives d'investissement dans des zones géographiques plus ou moins spécialisées et qui, éventuellement, se substituent les unes aux autres, en « *cascades* » à la recherche de la meilleure rentabilité. ⁽¹⁵⁵⁾

Selon la définition la plus courante, une délocalisation consiste à réaliser la transplantation partielle ou totale d'une unité de production ou de services vers un pays d'accueil avec arrêt de l'activité correspondante dans l'entreprise qui délocalise. Ce type de délocalisation (exemple l'affaire Hoover) qui s'accompagne de l'arrêt brutal ou la réduction de l'activité, est la forme la plus restrictive de délocalisation.

II.2 Forme de délocalisation

Ces formes rejoignent le débat sur les définitions de la délocalisation. C'est qu'en effet, les délocalisations sont des moyens d'internationaliser des productions qui peuvent par conséquent revêtir différentes formes. L'internationalisation des productions prenait la forme d'investissements directs et impliquait des mouvements de capitaux à long terme (depuis quelques années elles sont apparues plus volatiles ou plutôt nouvelles, des formes d'internationalisation de la production plus souples, sans même aucune participation au capital.

Les formes de délocalisation les plus courantes :

L'implantation de filiales à l'étranger pour y conquérir des parts de marché ou obtenir le marché pour tel ou tel produit par exemple pour faciliter ses débouchés en chimie Alcatel-Bell y installe sa production de lignes téléphoniques de manière à répondre au mieux aux exigences du marché chinois : 70% du chiffre d'affaires d'Alcatel-Bell est réalisé à l'étranger (Chine, Mexique, Russie). Les « coentreprises » appelées également joint-ventures à capitaux, sont des filiales communes à une entreprise « X » par exemple et une entreprise du lieu d'implantation. Chaque partenaire détient une proportion voisine du capital (de 50/50 à 60/40) par rapport aux créations pures ou acquisitions traditionnelles. Les coentreprises présentent l'avantage de ne pas apparaître comme des entités étrangères dans le pays d'accueil grâce à la mise de fonds communs, de partager les risques et dégager les synergies.

¹⁵⁵ R. Marin Lemesle (1995, p 58)

Les « *licences* » permettent d'accorder un droit de fabrication et ou de commercialisation à une firme étrangère en contrepartie de royalties. Cette forme sert parfois de test préalable en grandeur réelle mais avec un risque financier limité à une délocalisation effective de la production.

La « *sous-traitance* » permet au donneur d'ordres de se dégager d'une partie de la production tout en conservant la responsabilité de la conception et de la commercialisation. Elle offre la possibilité de répartir les risques entre différents pays et différents fournisseurs et de désengager en cas de besoin. La responsabilité de la fixation des salaires et des conditions de travail est, de plus, laissée au sous-traitant. Ces avantages expliquent pourquoi la sous-traitance est devenue aujourd'hui la forme la plus fréquente en matière de délocalisation ».

Donc le recours à la sous-traitance permet à l'entreprise donneuse d'ordres de faire fabriquer pour son compte par une autre entreprise, en lui fournissant ou non la matière première. C'est l'exemple de NIKE qui réalise sa production industrielle de masse en Asie du sud-est, là où les contrats de sous-traitance les plus avantageux peuvent être arrachés, de sorte qu'on voit l'entreprise se désengager progressivement de certains pays où les salaires augmentaient et où la syndicalisation prenait naissance.

Un cas typique de ce type de sous-traitance est celui de l'achat de produits étrangers que le distributeur se limite à écouler sur son propre territoire. Les grandes chaînes commerciales ou les hypermarchés peuvent aller chercher très loin les produits finis de consommation, en établissant leurs propres contrats de sous-traitance avec des producteurs locaux et en commercialisant les produits sous leurs propres marques. Ce système est pratiqué dans l'habillement, par exemple, par toutes les grandes chaînes de magasin. Les grands groupes de la distribution américains (SEARS & BLOOMINGDALE) ont été les premiers mais ont été vite suivis par les groupes commerciaux et grands magasins populaires européens. La multiplicité des formes de délocalisation explique la difficulté de déterminer statistiquement l'ampleur du phénomène.

Les délocalisations ne datent pas de ces dernières années :

En fait, ce phénomène existe depuis l'essor de la société industrielle, avec des formes de division internationale du travail différentes suivant les capacités techniques ou l'accès au marché. Pendant une longue période (avec la colonisation), le tiers-monde fut seulement un moyen de matières premières transformées dans les métropoles (par exemple, l'industrie textile de la Grande-Bretagne, à partir du coton d'Asie etc. ...).

Les transferts d'activités par des entreprises vers des zones à plus bas coûts de production (il n'y a pas que le critère salarial qui entre en ligne de compte), ne sont qu'une des manifestations de la recherche de compétitivité, de l'internationalisation du système capitaliste et de la mondialisation de l'économie de marché. Ainsi dans les années 60, a-t-on vu arriver en Belgique, dans les zonings industriels, des multinationales américaines ou anglaises qui bénéficient de subventions publiques importantes et aussi d'une main d'œuvre qualifiée avec un niveau très élevé de productivité. A la même époque, les entreprises européennes du textile sous-traitent en Asie, en Amérique latine, en Afrique du Nord ainsi que dans le sud de l'Europe.

Au début des années 70, les premières entreprises qui délocalisent dans le pays du sud (Hongkong, par exemple), en raison des pénuries de main-d'œuvre consécutives aux législations anti-immigration, sont les entreprises d'horlogerie suisses.

Jusqu'au milieu des années 80, d'autres industries européennes vont délocaliser leur production dans les secteurs du textile, de la chaussure, du jouet, principalement vers la Tunisie et l'Asie du sud-est ⁽¹⁵⁶⁾. Donc les marchés étant pour la plupart mondiaux en ce qui concerne l'offre et la demande de produits industriels, la sous-traitance internationale s'est très vite développée. On parle alors de la délocalisation. Les formes peuvent être variées, comme on a vu plus haut, simple achat, véritable sous-traitance, montages financiers de type joint-venture. ⁽¹⁵⁷⁾ De ce fait, la sous-traitance internationale peut être favorisée par l'existence d'instruments incitatifs mis en place par l'administration des pays d'appartenance des deux partenaires.

En ce qui concerne les pays hôtes, il existe tout un éventail de mesures susceptibles de favoriser la sous-traitance afin qu'elle participe à deux objectifs économiques principaux.

D'une part l'établissement de zones franches avec exonération des droits de douane à l'importation des matières premières, des biens d'équipement et des produits semi-finis destinés aux firmes sous-traitantes ainsi que l'exonération des tarifs sur leurs exportations. Ces mesures visent d'abord à accroître l'emploi de la main-d'œuvre locale et ensuite à obtenir des devises. D'autre part, les autorités locales peuvent chercher à renforcer l'intégration industrielle locale de firmes étrangères par des contraintes d'incorporation progressive de

¹⁵⁶ D. Horman (1996, p. 17-19)

¹⁵⁷ G. Baglin, O. Bruel, A. Garreau, M. Greif (1993, p 428)

produits locaux dans la valeur ajoutée locale, éventuellement doublée d'accords de compensation. ⁽¹⁵⁸⁾

II.3. Sous-traitance internationale et zones franches

Il existe une forme particulière de délocalisation opérée par les grandes sociétés transnationales. Celle-ci consiste à déplacer des activités vers les zones franches. ¹⁵⁹

Un nombre croissant de pays en développement ont pris conscience du rôle important que peut jouer la sous-traitance internationale dans la mesure où elle constitue une force nouvelle de coopération industrielle entre les pays, une stratégie de promotion des exportations en vue d'obtenir des devises, un moyen d'attirer les capitaux étrangers, une source de création d'emplois pour la main-d'œuvre locale etc... Un certain nombre de pays s'efforcent de favoriser la sous-traitance internationale qui leur paraît une stratégie de développement possible dans laquelle la priorité est accordée à l'industrialisation axée sur les exportations.

Donc les pays les moins avancés ont intérêt à créer des zones franches.

Les zones franches : On appelle zones franches ou libres, un espace délimité et clos auquel ne s'applique pas, sinon incomplètement, la législation nationale locale. Il s'agit notamment des droits de douane. On peut y distinguer deux formes :

- 1° *La zone franche commerciale,*
- 2° *La zone franche industrielle d'exportation.*

a) La zone franche commerciale est généralement située à l'intérieur d'un port ou contiguë à ce dernier, vers et à partir d'où le commerce avec le reste du monde est autorisé sans restriction.

b) La zone franche industrielle d'exportation procure des bâtiments et des services en vue des activités de fabrication, par exemple la transformation de matières premières et des biens intermédiaires importés en produits finis généralement destinés à l'exportation.

Ce type de zone représente aux yeux des responsables des pays en voie de développement une étape nécessaire à leur croissance. ⁽¹⁶⁰⁾ Donc une zone franche est une zone bien définie à l'intérieur de laquelle les importations, les industries manufacturières et les exportations bénéficient des régimes tarifaires préférentiels afin d'inviter les investisseurs étrangers et locaux à implanter des usines en vue de produire des biens destinés à l'exportation.

¹⁵⁸ D. Germidis (1980 p. 67)

¹⁵⁹ D. Homan (1996 p. 35)

¹⁶⁰ R.M. Lemesle (1995, p 07)

En effet sur des zones franches (magasins entrepôts ou ports entiers), les marchandises entrent et sortent sans paiement de droits de douane. Ces marchandises peuvent être vérifiées, triées, entreposées plus ou moins durablement, conditionnées et assemblées. Ces opérations permettent de grouper ou d'éclater les marchandises, de les transiter ou de les stocker spéculativement, dans l'attente du client ou d'une hausse des prix, de changer de marque etc. sans autres frais que ceux de leur transport et de leur manipulation.

Donc une zone franche couvre une superficie définie d'un pays. C'est une zone industrielle dont les bâtiments industriels, l'approvisionnement énergétique (électricité), et tous les autres équipements d'infrastructure nécessaire, sont fournis par le gouvernement d'accueil. Les investisseurs étrangers sont donc incités à installer des entreprises de sous-traitance dans une zone industrielle déjà équipée. ⁽¹⁶¹⁾ Le pays d'accueil de son côté, même en y assurant l'infrastructure, trouve des avantages ; il cherche ainsi à donner à ses ressortissants du travail et un apprentissage technique ; il espère profiter des transferts de technologies et des retombées économiques locales.

Comme nous l'avons signalé plus haut, en plus du fait que le gouvernement d'accueil offre aux investisseurs divers avantages tels que l'exonération d'impôts et de droit de douane, s'ajoutent également la possibilité de disposer d'une main d'œuvre peu coûteuse pour les industries manufacturières et les services connexes. L'importation en franchise des matières premières et des machines nécessaires à la production et l'utilisation d'une main d'œuvre peu coûteuse pour les travaux de sous-traitance, se traduisent nécessairement par une réduction des coûts de production de l'entreprise principale. Donc le plus souvent, les zones franches sont situées à proximité des ports francs ou dans des régions équipées en moyen de transport. Leur production étant généralement destinée à l'exportation, les entreprises sous-traitantes peuvent, en s'implantant dans les zones franches, réduire leurs frais de transport ainsi que leurs frais afférents aux autres équipements d'infrastructure nécessaire. Les activités industrielles implantées dans les zones franches résultent fréquemment d'une collaboration entre entreprises étrangères et sous-traitants locaux. L'entreprise étrangère peut assurer au sous-traitant, la fourniture des moyens de production, les matières premières et les machines et lui garantit l'écoulement de sa production.

¹⁶¹ D. Germidis (1980 p. 203 204)

II.3.1 Rappel des caractéristiques générales d'une zone franche

L'expérience des zones franches remonte aux années 60. Elle consiste en la création de pôles industriels dans certains pays à faible niveau de développement, dont l'activité sera orientée essentiellement vers l'exportation de biens d'équipement et de produits finis. La production sera assurée par des investisseurs étrangers qui auront des garanties de la part du pays hôte quant aux facilités de transactions diverses. En échange, ces investisseurs étrangers s'engagent à assurer des créations d'emplois, des entrées de devises et un transfert de technologie au profit du pays d'implantation. Les caractéristiques d'une zone franche sont différentes d'un pays à un autre. Mais il est possible de regrouper des éléments constitutifs communs à ces zones :

- Une zone franche obéit à un régime de libre-échange, ce qui suppose l'importation en franchise de matières premières et de biens intermédiaires par la société qui s'implante et investit dans la zone.
- Les sociétés sont exemptées de l'impôt sur le revenu.
- Le pays hôte s'engage à simplifier les formalités et procédures administratives aux investisseurs étrangers.
- Les investisseurs étrangers ont le droit de rapatrier librement et d'une manière illimitée les bénéfices réalisés.
- En règle générale, les zones franches sont implantées dans des régions accessibles du point de vue de l'infrastructure routière et surtout portuaire.

En résumé, on appelle zone franche, une zone géographique, voire une enclave, qui soustraite au régime douanier et où les transactions sont totalement libres. Il s'ensuit que les entreprises qui y seront implantées, sont exemptées des règlements applicables dans les pays hôtes. ⁽¹⁶²⁾

Donc le choix de ces sites, qu'il s'agisse de constituer une filiale, une joint venture ou une forme de sous-traitance, est dicté par la recherche de profits maximum dans le cadre de la mondialisation de l'économie et par des impératifs de compétitivité auxquels restent soumises les entreprises.

¹⁶²A. Benamrouche (ONS n°36, 1993, p 20)

II.3.2 Les zones franches dans le monde

La plus grande partie de la production des zones franches peut être attribuée à des entreprises multinationales. En tout état de cause, à la fin des années 70, plus de la moitié des zones franches, se trouvaient en Asie. Mais dans la même période, les entreprises multinationales ont eu surtout tendance à quitter les pays en développement de ce continent relativement industrialisé et où s'étaient ouvertes les premières zones franches et zones industrielles (République de Corée, Singapour Hong Kong), pour d'autres pays en développement du dit continent, tels que l'Indonésie, la Malaisie et le Sri Lanka, en raison, notamment de l'évolution de la structure industrielle des pays et des salaires. C'est là ce que l'on appelle un phénomène « *en cascade* ». ⁽¹⁶³⁾

Pour ce qui est de la zone franche industrielle, en 1970, on en dénombrait une douzaine. Leur nombre dépassait 60 en 1980. Elles étaient en 1993 plus d'une centaine dispersées dans une trentaine de pays. Le total des emplois générés dans le monde par les zones franches industrielles pourrait être estimé au milieu de 1993 à près de 3 millions. En 1986, le chiffre n'était que d'environ 1,6 millions. La croissance est donc très élevée, si l'on considère que dans le même temps, l'emploi industriel est resté stagnant à l'échelle mondiale. Dans certains pays, les emplois des entreprises franches comptent pour plus de la moitié du total de l'emploi industriel (par exemple dans l'île Maurice, en Tunisie, à Haïti ou en République dominicaine. ⁽¹⁶⁴⁾ Pour les investisseurs étrangers, la main d'œuvre à bon marché constitue le principal attrait. Ceci aura pour corollaire un assouplissement de la législation du travail en vigueur dans des pays concernés et tout ce que cela sous-entend comme possibilité légale de liberté de recrutement et de licenciement, de travail à mi-temps, de travail à temps partiel, en somme la mise en œuvre de ce qu'on appelle la flexibilité du marché du travail.

Pour les pays récepteurs, les zones franches correspondent à une « exportation » directe de la main d'œuvre, dans la mesure où par le truchement de certains mécanismes, les travailleurs des zones et d'autres facteurs locaux de production sont réglés en devises. Alors sous cet angle, l'expérience internationale montre des résultats différenciés : il y a une baisse spectaculaire du taux de chômage dans la zone franche de l'île Maurice. Plus de 14% en 1985, à 3% en 1989.

Dans les zones franches implantées dans la région asiatique (notamment l'Indonésie, la Corée, la Malaisie et les Philippines), il y a 500.000 emplois créés en l'espace de dix (10)

¹⁶³ R.M. Lemesle (1995, p 08)

¹⁶⁴ A. Benamrouche (ONS n°36, 1993, p 21)

années. La proximité des grands marchés est, en général, un facteur déterminant de succès pour les zones franches industrielles. Pratiquement, tous les pays offrant des zones franches industrielles sont des pays en développement, situés sur une ceinture tropicale Nord bordant les grands pays industrialisés : Mexique et pays du bassin des Caraïbes, portes des Etats-Unis, pays méditerranéens proches de l'Europe, pays d'Asie proches du Japon. La situation développée ci-après remonte à l'année 1993.

Mexique :

Le Mexique est de loin le pays du continent américain qui accueille le plus d'activités franches. Il est le deuxième lieu d'accueil au monde derrière la Chine. En 1993, plus de 2100 maquillas employaient environ 550000 personnes, soit 17% de la main d'œuvre industrielle mexicaine. Elles génèrent un flux net de devises d'environ 3 milliards de dollars, représentant la deuxième source d'exportation de marchandises du Mexique après le pétrole. La grande majorité de ces usines, (73% exactement), sont installées près de la frontière des Etats-Unis. Elles sont regroupées pour l'essentiel dans une trentaine de parcs industriels dits maquilla doras. Le coût horaire moyen de la main d'œuvre toutes charges comprises, est proche de 2 dollars. Les principaux secteurs d'activités sont, dans l'ordre, l'électronique, les équipements et les pièces de véhicule, le meuble et la confection. Il est important de souligner que moins de 2% des approvisionnements des maquillas sont de source locale. L'expression maquilla signifie traditionnellement sous-traiter par extension. Elle désigne aujourd'hui le régime juridique d'exemption d'impôts d'importations que peuvent obtenir les entreprises exportatrices. Les maquilla-doras constituent un secteur très théorique, que ce soit par la taille, par le type d'activité ou le type d'entreprises qui va du simple atelier d'assemblage, à la fabrication complète ou partielle de biens par des filiales de multinationales.

Le Bassin des Caraïbes :

Depuis l'entrée en vigueur, le 1^{er} janvier 1984, du CIB (Caraïbes au Bassin Initiative, dit Aussi plan Reagan), les 22 pays bénéficiaires du bassin Caraïbes, c'est-à-dire les pays d'Amérique centrale et des Caraïbes, ont pratiquement tout tenté pour mettre en place ou pour donner un second souffle aux programmes d'investissement sous régime franc. Dans la plupart des cas, des SFI Haïti et la République Dominicaine disposaient, en 1984 des programmes d'industries franches les plus avancés du bassin. La République Dominicaine, qui bénéficie notamment de la proximité des Etats-Unis, du CIB depuis 1984 et d'un des coûts horaires de main d'œuvre les plus bas de la région (0,75 dollars toutes charges comprises) s'est hissée au rang de premier site de la région et de quatrième site d'accueils d'industries de zones franches au monde derrière la Chine, le Mexique et la Malaisie. Ses 27

zones franches accueillent aujourd'hui environ 150 000 ouvriers, dont les 2/3 travaillent dans le secteur de la confection. La République dominicaine est ainsi devenue le premier fournisseur mondial de vêtements des Etats-Unis. Dans les îles Caraïbes, le seul site d'importance est la Jamaïque, avec près de 14 000 emplois dans quatre ZFI.

La part de la région Caraïbe dans la production mondiale de confection a atteint 11% en 1990. Ses exportations de confection vers les Etats-Unis ont atteint 3,5 milliards de dollars. Cette évolution est largement due à une délocalisation rapide des entreprises coréennes et secondairement thaïlandaises à la recherche de quotas de textiles pour entrer sur le marché des Etats-Unis. Les Coréens disposent de plus de 70 usines au Guatemala, soit 95% des usines de confection d'origine étrangère de ce pays, au nombre de plus de 40 en République dominicaine et de plus de 30 en Honduras. Au Guatemala, une société d'origine californienne, à capitaux coréens et américains, construit un parc industriel destiné spécifiquement à une nouvelle vague d'investissements coréens.

La Méditerranée :

La Tunisie accueille déjà 1500 entreprises sans statut franc, dites « point franc », lesquelles emploient 110 000 personnes, essentiellement dans la confection. Bien qu'il accueille un nombre plus restreint d'entreprises franches, le Maroc est aussi un site prisé par les sociétés européennes pour les activités d'assemblage et particulièrement celles de la confection.

L'Asie :

L'Asie doit son label de leadership en matière d'industries franches à la Chine dont cinq zones économiques spéciales (ZES) (Shenzhen, Zhuhai, île de Hainan, Shantou, Xiamen), offrent des conditions d'investissement qui s'apparentent à un régime franc.

Les sociétés de Hong-Kong auraient déjà investi dans 80% des 4000 sociétés à capitaux étrangers de la ZES et contrôleraient 65% du capital étranger investi (3,7 milliards de dollars). Les entreprises de Taiwan auraient investi dans 400 sociétés du Guangdong, employant environ 100 000 personnes. (Les investissements taiwanais atteindraient 10 milliards de dollars dans l'ensemble de la Chine).

Les quatre tigres asiatiques (Corée du Sud, Taiwan, Singapour et Hongkong) sont des sites attractifs, surtout pour les industries à forte concentration en capital.

La Malaisie doit, en large partie, son titre de « petit tigre » au développement spectaculaire de ses zones franches qui emploient plus de 200 000 personnes, ce qui la place au troisième rang mondial.

La Thaïlande et l'Indonésie, qui jouent le même rôle, emploient l'une et l'autre plus de 100000 personnes dans les industries franches. Après des années de stagnation, les exportations indonésiennes de produits à haute intensité de main d'œuvre (confection, chaussures, meubles, électronique) ont connu un développement spectaculaire (de 277 à 6 814 millions de dollars entre 1980 et 1991). Les industries franches du Sri Lanka ont connu une croissance rapide qui y a porté le nombre d'emplois à environ 140 000 aujourd'hui. Ce pays est désormais le cinquième site d'activités franches au monde. Le coût de la main d'œuvre, utilisée avant tout dans les industries de confection et d'électronique, y est particulièrement bas (5 dollars la journée toutes charges comprises).¹⁶⁵

II.4 Les perspectives de la sous-traitance internationale

Comme nous l'avons vu plus haut, la sous-traitance internationale apparaît d'une part comme une nouvelle forme d'investissement et d'autre part comme un instrument d'industrialisation du tiers monde. Plusieurs faits témoignent de l'importance croissante de la sous-traitance internationale dans les pays en voie de développement. La sous-traitance internationale apparaît donc comme un instrument privilégié, du moins pour les pays industrialisés car elle ne risque pas de provoquer chez eux des bouleversements immédiats et encore moins des bouleversements radicaux. Les pays industrialisés auraient ainsi le temps d'appliquer une politique de redéploiement et d'ajustements industriels car pendant ce temps, ils pourraient maintenir certaines de leurs activités industrielles à l'aide de la sous-traitance internationale.

Du côté des pays en voie de développement, la réussite des nouveaux pays industriels, et notamment ceux du sud-est asiatique, basée en grande partie sur la sous-traitance internationale, est en train de faire école. D'ailleurs, les difficultés de l'accès au marché international des produits manufacturés font que la voie à suivre, surtout dans les premières étapes de l'industrialisation exportatrice, est celle tracée par la sous-traitance internationale.
(¹⁶⁶)

II.4.1 La sous-traitance internationale : instrument d'industrialisation du tiers-monde :

La question fondamentale est de savoir dans quelle mesure la sous-traitance internationale peut devenir un instrument de développement industriel en transformant le sous-traitant en partenaire actif. Dans cette perspective, il est nécessaire de déplacer la sous-traitance

¹⁶⁵Denis. Horman (GRESEA, 1996, pp 37-40)

¹⁶⁶D.Germidis (1980, p 35)

internationale dans le cadre plus général des discussions concernant l'émergence d'un nouvel ordre international. Son ébauche exige un certain nombre de modifications dans la répartition des secteurs économiques entre pays développés et pays en voie de développement. L'extension de la sous-traitance internationale peut ainsi être un instrument efficace pour atteindre un tel objectif. La multiplication du nombre des sous-traitants situés dans des pays en voie de développement devrait s'accompagner d'une intensification des échanges de produits manufacturés entre pays inégalement développés. D'ailleurs les prouesses d'exportation en produits manufacturés de certains pays du tiers monde tels que la Corée du sud, Singapour, Hongkong, Taiwan, qui sont maintenant les quatre tigres asiatiques, sont dues en très grande partie à l'essor de la sous-traitance internationale de ces pays. Cela fait croire que la réussite d'une politique d'industrialisation de la production des exportations, qui de plus en plus, se mélange avec celle de la substitution aux importations, passe nécessairement par la voie de la sous-traitance. C'est ainsi que de nombreux pays tels que la Tunisie, Sri Lanka, Haïti n'hésitent pas à déclarer ouvertement que la promotion de la sous-traitance internationale constitue leur politique officielle de développement industriel.

Les conditions d'industrialisation :

Le modèle du Japon, de la Corée du sud et de Taiwan où la sous-traitance internationale a été réussie et considérée comme la meilleure école d'apprentissage industriel, a pu donner naissance à une industrie nationale autonome. Mais mis à part le modèle, le plus souvent les effets anticipés et obtenus de la sous-traitance internationale ont trait à la création d'emplois et à l'apport de devises ; la vue est de court terme, aussi bien du côté du donneur d'ordres que de celui du sous-traitant. Dans ces conditions, la sous-traitance, au-delà de ces apports à court terme, pourrait être considérée plutôt comme un moyen d'institutionnalisation d'un sous-développement industriel que comme un instrument efficace d'industrialisation. A partir de là, l'article de A. Hanaut et C. Berthomien emprunte à G. de Bernis le concept « *d'industrie industrialisante* », pour l'appliquer à la sous-traitance ainsi qu'à l'expérience des pays qui se donnent à la sous-traitance internationale. Les principales conditions pour que la sous-traitance internationale puisse être un instrument d'industrialisation, peuvent être résumées comme suit :

- La création des effets d'entraînement à l'intérieur de l'économie où la sous-traitance internationale a lieu.
- La compétitivité internationale de cette activité de sous-traitance.

- La durabilité et le caractère évolutif de l'accord de la sous-traitance. Cette condition ne s'applique pas évidemment au cas où le sous-traitant international serait une filiale dont le donneur d'ordres est la société-mère.
- La diversification des accords.

En ce qui concerne la première condition, C. Berthomien et A. Harnaut mettent l'accent sur la création au niveau local de relations amont d'approvisionnement qui se substituent aux importations. Ces relations permettent, selon eux, à un certain nombre de centres locaux de production, à la fois de passer du stade de l'artisanat à celui de l'activité industrielle et de bénéficier ainsi de l'acquisition de connaissances technologiques susceptibles de valoriser le savoir-faire traditionnel ou de créer à terme une main d'œuvre qualifiée. Ces effets d'entraînement purement techniques peuvent déboucher sur l'accroissement de la densité du tissu industriel local.

En ce qui concerne la condition de compétitivité internationale, (compétitivité « prix et qualité »), l'apport technologique y joue un rôle capital. Cet apport technologique qui couvrirait à la fois l'organisation et la gestion, la conception de nouveaux produits, les procédés de fabrication et le marketing, ne peut venir que du donneur d'ordres. Dans la mesure où les accords de sous-traitance internationale sont à la fois durables et évolutifs, l'apparition des effets anticipés tant du point de vue technologique que de la création d'un tissu industriel local, devrait être mieux assurée. En même temps, le partenariat sous-traitant pourrait progressivement prendre une part de plus en plus active dans les opérations qui le lient avec le donneur d'ordres. Les accords de sous-traitance internationale devraient ainsi évoluer vers de véritables « joint-ventures » avec une participation active du sous-traitant.

Pour la diversification des accords, le rôle des pouvoirs publics s'avère primordial dans la recherche de cette diversification sectorielle des accords de sous-traitance internationale. ⁽¹⁶⁷⁾

II.4.2 Sous-traitance internationale et transfert technologique

Il est bien évident que la sous-traitance ne participe pas à un processus de création des connaissances scientifiques et techniques mais elle peut favoriser la diffusion d'un savoir existant et au mieux, de son adaptation aux conditions spécifiques du sous-traitant. Le transfert technologique entre donneurs d'ordres et sous-traitants peut se manifester à plusieurs niveaux, conception et adaptation des produits, procédés de fabrication, organisation et gestion de l'entreprise et revêtir plusieurs formes : cession de licences sur brevets et savoir-

¹⁶⁷D.Germidis (OCDE, 1980, pp 18-21)

faire, vente ou cession d'équipement d'occasion, assistance technique, contrôle de qualité et du respect des normes imposées par les cahiers de charges, formation professionnelle, accès à une information technologique etc... L'ampleur et la qualité du transfert technologique dépendent entre autre, de la capacité d'absorption technologique du sous-traitant et varient d'un accord de sous-traitance à l'autre. La sous-traitance est envisagée comme facteur inducteur de transferts technologiques. Le transfert technologique signifie donc transmission d'informations techniques. Il s'agit pour la sémantique de ces informations, soit de connaissances (théoriques ou appliquées) nécessaires à la fabrication d'un objet de structure technique connue ou nouvelle (y compris ce qu'on appelle le savoir-faire), soit de connaissances concernant la création, le développement et / ou l'extension d'installations de production nouvelles ou existantes, soit de connaissances relatives à la conception et à l'exploitation d'installations de production et à l'amélioration de procédés de fabrication. Toutes ces informations peuvent être l'objet de transferts dans le cadre d'une relation de sous-traitance.

Dans toutes les situations de sous-traitance, il y a deux catégories d'agents qui interviennent : le donneur d'ordres et le ou les sous-traitants. Des transferts technologiques dont ces deux agents sont l'origine ou les bénéficiaires, ont lieu au cours de certaines relations de sous-traitance. Il est donc possible qu'il y ait un ou des flux d'informations techniques, soit du donneur d'ordres vers son ou ses receveurs d'ordres, soit du receveur d'ordres vers le donneur d'ordres. Deux catégories de transfert sont à distinguer, ceux où le donneur d'ordres a un rôle direct dans le transfert et ceux où il n'a qu'un rôle indirect :

II.4.2.1 Le donneur d'ordres a un rôle direct, dans le transfert :

Le donneur d'ordres peut être soit offreur, soit demandeur d'informations techniques qui constituent le terme du transfert :

a) Le donneur d'ordres est offreur d'informations techniques :

Dans cette éventualité, le transfert technologique s'effectue du donneur d'ordres vers le sous-traitant, ce qui suppose que le degré d'informations du donneur d'ordres est supérieur au degré d'informations du ou des sous-traitants. En ce qui concerne le référent, objet du transfert, il existe d'une part un certain niveau d'informations de connaissances techniques ou technologiques nécessaires à la réalisation de la production qui est destinée à être sous-traitée et d'autre part un niveau technique ou technologique dont le sous-traitant dispose. La condition pour qu'il y ait un transfert technologique dans le cadre d'un pareil processus de sous-traitance est l'existence d'un écart entre le niveau exigé qui est défini dans le cahier des

charges établi par le donneur d'ordres et le niveau actuellement disponible chez le sous-traitant et que celui-ci soit évidemment inférieur à celui du donneur d'ordres. Ce n'est d'ailleurs qu'une condition de réalisation d'un transfert technologique ayant lieu au cours d'une relation de sous-traitance et qu'une modalité d'untel transfert. L'écart entre ces deux niveaux détermine la « dimension potentielle » du transfert technologique. De fait, l'hypothèse où le donneur d'ordres est détenteur et offreur du quantum d'informations de connaissances techniques et/ou technologiques nécessaires à la réalisation des opérations de production devant être effectuées par le sous-traitant.

Si le donneur d'ordres effectue lui-même de telles opérations de production, ceci explique qu'il dispose de ces informations et de ce niveau de connaissances techniques. Cela revient à dire qu'on se situe dans le cadre d'une sous-traitance de capacité ou concurrente. Cette sous-traitance est caractérisée par le fait que « l'entreprise » donneuse d'ordres exécute elle-même des opérations semblables à celles qui sont sous-traitées. L'éventualité où le donneur d'ordres transfère une technologie qu'il adapte aux caractéristiques du sous-traitant, (par exemple aux caractéristiques de son potentiel technique ou de son environnement socio-économique), doit également être envisagée. Le transfert technologique intervient soit lors de l'établissement d'une (des) relation (s) de sous-traitance, soit au cours de son (leur) déroulement dans le temps. La technologie transférée, autrement dit, l'information transmise, communiquée peut avoir plusieurs caractéristiques. Il est possible qu'il s'agisse d'un nouveau savoir-faire qui s'appliquerait sur un matériel existant semblable à celui dont dispose le sous-traitant.

Donc d'un point de vue très général, l'aide du donneur d'ordres permet aussi bien le transfert de qualifications que de techniques, puisqu'elle peut assurer la dotation du sous-traitant en un savoir qui constitue un préalable à la réalisation du processus de production. L'aide du donneur d'ordres peut avoir trait à l'organisation du processus de production du sous-traitant et au contrôle de la qualité des produits sous-traités. Elle concerne aussi bien l'établissement que l'amélioration de normes de production et de procédés de fabrication qui sont, soit transmis par le donneur d'ordres, soit améliorés au moyen de son aide. Cette dernière se traduit, dans certains cas, non seulement par la fourniture de modèles, de plans, de gabarits mais aussi par la fourniture de machines neuves ou d'occasion.

b) Le donneur d'ordres est demandeur d'informations techniques :

Dans le cas d'une sous-traitance de spécialité appelée également « complémentaire », le sous-traitant exécute un travail spécialisé pour lequel il possède un savoir-faire et / ou un équipement dont ne dispose pas le donneur d'ordres. Il y a donc établissement d'une relation

de sous-traitance entre une entreprise donneuse d'ordres et une unité spécialisée dans la recherche fondamentale ou appliquée.

Pour quelle raison y a-t-il sous-traitance ?

On peut apporter une réponse au niveau des évidences : parce que le coût de réalisation de la recherche et de l'obtention de l'information supplémentaire (entendue au sens du savoir technologique nouveau se rapportant à la production qui est sous-traitée) serait plus élevé ou même infini. Si c'est le donneur d'ordres plutôt que le sous-traitant qui réalise cette recherche, cela lui coûterait cher en temps et en argent pour la recherche et l'obtention de l'information du fait de l'impossibilité pour le donneur d'ordres d'obtenir ou de produire à court terme l'information technique considérée, parce qu'il ne dispose pas de la connaissance préalable (exprimée sous la forme de compétences internes à l'entreprise) qui permet ainsi l'obtention de cette information.

Dans le cas de la sous-traitance de la recherche, il y a une inégalité entre l'entreprise donneuse d'ordres et le sous-traitant en matière de production d'informations techniques et de technologies. Ici, cette inégalité est en faveur du sous-traitant. Si le processus de recherche-production de l'information technique demandée par le donneur d'ordres aboutit, l'unité sous-traitante productrice de l'information transmettra cette dernière à l'entreprise donneuse d'ordres. C'est à ce stade qu'aura lieu le transfert technologique.

Dans le cadre de la sous-traitance de la recherche, ce qui est produit par le sous-traitant devient, une fois le transfert effectué, la propriété du donneur d'ordres. Ainsi le contrat de recherches entre ce dernier et le sous-traitant peut prévoir que celui-ci ne pourra ni transmettre les informations produites par lui à personne d'autres qu'au donneur d'ordres, ni les utiliser dans des activités de fabrication de biens identiques à ceux pouvant être produits par le donneur d'ordres au moyen des technologies élaborées par le sous-traitant.

En général, le transfert se fera contre le paiement d'un prix de vente de la technologie qui dépendra plus ou moins étroitement du coût de production de l'information technique objet du transfert et du pouvoir d'information potentielle du donneur d'ordres et du sous-traitant. En général, il peut en effet exister entre le donneur d'ordres et le sous-traitant des relations de dépendances telles que ce dernier se trouve obligé de lui fournir des études sans recevoir en retour aucune rémunération ou à un taux de rémunération très faible. Le donneur d'ordres dispose dans ce cas d'un pouvoir d'action sur le sous-traitant tel qu'il peut le mettre à même de produire des unités d'informations techniques sans aucun paiement de sa part (tout au moins à un prix inférieur au coût de production de l'information considérée ou au coût de re-

production du travail nécessaire à la production de cette information). Le degré d'information du donneur d'ordres sur le sous-traitant est supérieur au degré d'information du second sur le premier et ce, bien que ce soit le récepteur d'ordres qui dispose de l'information connaissance (il peut la produire) dont le donneur d'ordres dirige l'activité du système informatif (du système producteur d'informations) qui est le sous-traitant et donne la fourniture à titre gratuit (ou quasiment gratuit) de l'information considérée.

II.4.2.2 Le donneur d'ordres a un rôle indirect dans le transfert :

Dans de nombreux processus de sous-traitance, les activités de production par exemple, le donneur d'ordres impose un cahier des charges au(x) sous-traitant (s). Les caractéristiques de ces cahiers des charges ainsi que leur évolution au cours du temps sont susceptibles d'entraîner des transferts technologiques en obligeant des sous-traitants à acquérir (dans le cadre d'échanges marchands), des informations techniques permettant de satisfaire les contraintes posées dans le cahier des charges. C'est ainsi que les exigences en matière de prix des donneurs d'ordres sont pour les sous-traitants un puissant stimulant pour améliorer leur productivité et pour les forcer à s'aligner sur les impératifs d'organisation de leurs donneurs d'ordres. Donc le fait qu'il y ait alignement de la part des sous-traitants sur les impératifs d'organisation de la production des donneurs d'ordres, implique une forme de transfert technologique qui est imposé de ceux-ci à ceux-là. Il n'existe de différence avec les cas antérieurement envisagés que si les sous-traitants ont un rôle actif dans l'acquisition de la technologie en ce qui concerne la recherche de l'information, le choix de la source d'informations, tel est le cas lorsque les donneurs d'ordres ne disposent pas de cette technologie et que par conséquent c'est auprès d'autres sources d'informations que les sous-traitants l'acquièrent. Cette éventualité s'inscrit dans le cadre des caractéristiques de la sous-traitance de spécialité où, les sous-traitants disposent d'un savoir-faire que ne possède pas le donneur d'ordres. Ceci assure que son rôle effectif dans le transfert de la technologie ne peut être qu'indirect.

Dans toutes les éventualités qui ont été considérées, la présence de relation de sous-traitance induit (ou du moins est susceptible d'induire) des transferts de technologie qui peuvent revêtir de multiples aspects dont le trait commun est, d'une part l'influence directe ou indirecte du donneur d'ordres dans le transfert et d'autre part le fait que la transmission d'informations techniques ait toujours lieu dans le cadre d'échanges marchands, même si dans beaucoup de cas, on doit parler d'« échange inégal ». Il est en effet des relations de sous-traitance où l'une des parties se trouve dans une situation lui permettant de dominer la relation

ce qui entraîne finalement la transmission de l'information considérée à un prix qui l'avantage. ⁽¹⁶⁸⁾

II.5 La sous-traitance comme moyen de renforcer la compétitivité

Les pressions concurrentielles qui s'exercent sur les entreprises occidentales dans une économie mondialisée ont incité ces entreprises à adopter une approche plus stratégique de la gestion. Les expressions telles que « qualité totale », « recherche comparative des meilleures pratiques », « production au plus juste » et « amélioration continue de la performance » décrivent les techniques de gestion stratégique des années quatre vingt dix. A cet égard, un certain nombre de chercheurs ont suggéré que les entreprises devraient se concentrer sur les fonctions essentielles et sous-traiter les activités périphériques (Cannon 1989, Smith 1991, James 1992). Selon eux, elles libéreraient ainsi des ressources et pourraient utiliser la main d'œuvre de façon plus souple (The economist 1991, Blaxil et Hot 1991). Les entreprises japonaises sont considérées comme les plus représentatives de cette conception de la gestion (Clark 1987, Davis 1992). ⁽¹⁶⁹⁾

Dans le modèle japonais, servant d'illustration du nouveau modèle de production, les relations fournisseurs-donneurs d'ordres sont présentées comme des relations de coopération (Womack et Alü 1992, Béranger 1987, Jacot 1990). Celles-ci portent sur divers aspects qualité, délai, prix, investissements, transfert de technologie, formation des personnels. Plusieurs caractéristiques concrètes illustrent cette relation de coopération au Japon. Donc la relation de sous-traitance s'appuie formellement sur une convention fixant les règles de détermination des prix, de la qualité, des délais, des brevets, des fournitures à livrer. La convention constitue le fondement de la coordination (au sens d'E. Brousseau 1993). Elle est reproduite à chaque niveau de sous-traitance. Dans le secteur automobile, les sous-traitants sont sélectionnés à partir d'un système de cotation (notation du sous-traitant par le donneur d'ordres à partir de ces conditions de production). ⁽¹⁷⁰⁾

Donc l'évolution de la relation de sous-traitance est liée à la concurrence des entreprises japonaises, lesquelles sont censées disposer d'un modèle d'organisation inter firme plus efficace que les modèles américain et européen. ⁽¹⁷¹⁾

Dans le Japon des années soixante-dix, « les explorateurs occidentaux » découvrirent un nouveau monde industriel et totalement différent du leur. Les pratiques industrielles ne

¹⁶⁸ C. Benthmien, G.C. Reynaud, J.P. Guichard, A. Hanault, A. Longhi (1983, pp 187-201)

¹⁶⁹ J. Benson et N. Ironimo (Rev-int-trav, vol 135 (1996) n° 1)

¹⁷⁰ C. Palloix, Y. Rizoulos (1997 p. 343 – 444)

¹⁷¹ M. Hollard (1994 p 226)

reposaient ni sur une production de masse, ni sur une division taylorienne du travail. Les responsables d'entreprises se référaient à des notions comme la production au plus juste, l'économie de variété et les structures flexibles.

Le principe de cette organisation « japonaise » de la production semblait simple : en assemblant les sous-ensembles conçus et fabriqués par des fournisseurs spécialisés on obtenait des niveaux supérieurs de qualité et on augmentait la rentabilité économique des produits finaux, sans qu'il soit nécessaire de produire en grande quantité. Très rapidement, l'efficacité du toyotisme devient évidente sur les marchés mondiaux. Les produits « *made in Japan* » étaient effectivement innovants, variés et compétitifs sur les coûts. ⁽¹⁷²⁾

Quelques remarques au sujet de l'entreprise japonaise :

Les Japonais s'appuient plus largement sur la sous-traitance que cela n'est fait aux Etats-Unis. L'expérience de la Toyota Motor Company, qui a mis au point une relation inhabituelle avec ses fournisseurs de pièces détachées, est fréquemment citée à ce sujet.

L'étude des exemples extrêmes fournit souvent d'importants guides pour dégager les éléments essentiels de la situation. En particulier, les études de cas sont souvent choisies, non pas parce qu'elles sont considérées comme représentatives mais parce qu'elles permettent d'illustrer les problèmes en question d'une façon particulièrement dramatique. Tel est l'esprit dans lequel l'expérience de Toyota avec ses sous-traitants devrait être interprétée parmi les grandes sociétés japonaises. Toyota a particulièrement réussi à forger une relation mutuellement profitable et durable avec ses sous-traitants. Elle a commencé à fabriquer des automobiles en 1937 et ses relations avec beaucoup de ses sous-traitants actuels remontent à ces toutes premières années. Le fait que l'industrie automobile existait déjà bien avant 1937, signifiait que la technologie était publique et pouvait être empruntée. Les relations contractuelles ont été ajustées en conséquence. Toyota a misé dès le départ sur le fait que la maison-mère, ses filiales et ses sous-traitants faisaient face à un destin commun. Les parties étaient ainsi encouragées à envisager leur relation sur le long terme. ⁽¹⁷³⁾

Les constructeurs d'automobiles américains et européens se sont intéressés au système de sous-traitance à la japonaise, comme moyen d'accroître leur compétitivité. Les constructeurs réorganisent leurs relations avec leurs fournisseurs afin de ne pas avoir à traiter avec un nombre excessif d'entreprises, d'éliminer les sources d'approvisionnements automobiles. Ford Europe s'efforce de ramener le nombre de ses fournisseurs de 2500 à 900, Peugeot de

¹⁷² B. Garrette, P. Dussauge (1996 p. 139 et 140)

¹⁷³ O. Williamson (1994, p.151 – 152)

2000 à 950, Renault de 1415 à 900 et Austin-Rover de 1200 à 700. Les entreprises américaines instaurent des relations durables avec les équipementiers et leur confient davantage de responsabilités en matière de conception et d'amélioration des produits. General Motors a annoncé au milieu des années 90 un projet de création d'une famille de fournisseurs indépendants qui bénéficieraient de contrats de fournitures de pièces couvrant toute la durée de vie de certains modèles et participeraient dès les premiers stades aux études techniques. La plupart de ces concepts sont actuellement expérimentés dans le projet Saturne de Général Motors qui vise la production d'une voiture compétitive à l'échelle mondiale sur le plan mondial dans le domaine des coûts et de la qualité. ⁽¹⁷⁴⁾

A titre d'illustration, l'Américain Nike, premier producteur mondial d'articles de sport (chaussures, vêtements, etc...), est avant tout un styliste et un commerçant. Il sous-traite 99% de sa production en Asie et change de firmes au gré des variations des coûts locaux de production. (Cela illustre bien l'importance de la sous-traitance internationale).

Jusqu'au début des années 80, une grande partie des chaussures de sport Nike était produite au Royaume-Uni et en Irlande ainsi qu'en Malaisie et aux Philippines. C'est alors que la décision tomba de recentrer la production sous-traitée sur la Corée du Sud et sur Taïwan. Depuis lors, une partie de cette production a d'ailleurs été délocalisée vers la Chine, l'Indonésie et la Thaïlande. En 1988, Nike produisait encore 68% de ses chaussures de sport en Corée du Sud. En 1992, le pourcentage était tombé à 42%. Au cours de la même période, la part de chaussures de sport Nike produite en Chine, en Indonésie et en Thaïlande grimpait de 10% à 44%. Nike se prévaut de contribuer au développement économique des pays d'Asie dans lesquels il sous-traite. Or plus de 30% des investissements proviennent de matériel importé et 80% des matières premières sont également importées. En outre, il revient aux sous-traitants de payer les salaires et de fixer les conditions de travail. ⁽¹⁷⁵⁾

A titre d'illustration, on peut citer celui de Fiat. Ce dernier a modifié deux fois sa politique en matière d'importations industrielles. Au milieu des années 60, les dirigeants mettaient un terme à la tradition d'intégration verticale qui avait prévalu jusqu'ici pour des raisons tenant notamment à l'isolement géographique et économique. A propos de l'héritage du passé (encore très fortement intégré), la firme turinoise rappelait l'usine intégrale conçue par Henry Ford dans les années 20. Elle déclarait, dans (le monde du 8 octobre 1988) : « Nous ne cherchons pas à le développer, mais nous n'avons pas l'intention de nous en débarrasser pour

¹⁷⁴ OCDE (poche 1995 p. 49)

¹⁷⁵ D. Horman (GRESEA, 1996, pp 12-15)

l'instant. Nous attendons de savoir si nous nous acheminons vers une véritable unité européenne. En attendant, notre tendance est de recourir de plus en plus à des fournisseurs extérieurs, non seulement comme force d'appoint mais également de façon permanente ».

Douze ans plus tard, considérant que l'efficacité du système de fournisseurs et sous-traitants était devenue un élément déterminant dans les performances d'une entreprise dont les achats représentaient 60% du chiffre d'affaires et s'inspirant fortement du modèle japonais de Toyota (juste à temps, qualité zéro défaut, etc...), la Fiat abandonnait les principes classiques d'approvisionnements fondés sur une large pluralité des sources. Pour permettre aux fournisseurs d'accroître leur productivité, la vertu des économies d'échelle et des efforts d'expérience, il fallait réduire leur nombre tandis que la variété des composants serait restreinte par un effort de standardisation. Les meilleurs partenaires reçurent une plus grande délégation de responsabilité et aussi un message simple : « investissez pour accroître votre productivité et la Fiat vous permettra un volume d'achats sensiblement accru ». ⁽¹⁷⁶⁾

CONCLUSION :

La pratique de la sous-traitance industrielle à un niveau international s'est répandue considérablement depuis le début des années 70. Dans un environnement fortement marqué par une intensification de la concurrence, la mondialisation de l'économie présente un certain nombre d'opportunités permettant à toute entreprise de tirer avantage de la dispersion géographique des activités de production.

Aujourd'hui, l'un des principaux objectifs de l'ONUDI est de fournir une plateforme pour le développement économique et social, la création d'emplois, l'amélioration de la productivité, la promotion des exportations et la substitution des importations, au moyen de partenariats de sous-traitance industrielle au niveau national ou international.

Nous avons vu dans ce chapitre que les partenariats de sous-traitance industrielle entre sous-traitants de pays en voie de développement et donneur d'ouvrages de pays développés, basés sur leur complémentarité, sont en effet des outils très efficaces permettant aux deux partenaires d'atteindre des niveaux de compétitivité, plus élevés. Ils représentent des situations "gagnantes-gagnantes pour les partenariats de sous-traitance. Les sous-traitants améliorent leur productivité et leur efficacité, créent des emplois, réduisent leurs capacités disponibles, accèdent à des économies d'échelle et tirent bénéfice des transferts de technologies. Les donneurs d'ouvrages de pays développés améliorent leur compétitivité en

¹⁷⁶ P.Y. Barreyre (1996 p 764)

réduisant leurs coûts de production, en ayant accès à des pièces, des composantes, des sous-ensembles ou des services industriels de grande qualité, et en pénétrant de nouveaux marchés avec des opportunités commerciales importantes.

Néanmoins, en dépit de ces avantages résultant du fonctionnement normal du marché, des préoccupations ont été exprimées au sujet de la sous-traitance des pays développés vers les pays en voie de développement.

En effet, on a prétendu que les entreprises se sont purement et simplement délocalisées

La délocalisation est un phénomène économique entraînant un transfert géographique des activités productives, en raison essentiellement du prix de revient plus avantageux des facteurs de production.

Une définition empirique de la délocalisation au sens large recouvre également toutes activités de sous-traitance des entreprises de pays développés en dehors de leurs marchés domestiques et tout déplacement géographique partiel ou total de leurs activités de production vers des pays étrangers, ce qui peut être une forme d'investissements directs étrangers.

L'attention qui est portée l'internationalisation des entreprises est proportionnelle à leur contribution à l'activité et à la création de croissance économique. La nécessité de la mise à niveau des entreprises donc s'est imposée dans un contexte général de libéralisation des échanges et de pays de plus en plus ouverts à la concurrence internationale par la signature d'accords de libre-échange et par leur accession à l'OMC. Les programmes de mise à niveau constituent donc des mesures d'accompagnement de ces processus de libéralisation commerciale à cet effet dans le chapitre suivant, est consacré essentiellement sur la mise à niveau et sous-traitance.

CHAPITRE IV : MISE A NIVEAU ET SOUS-TRAITANCE

INTRODUCTION

Ces dernières décennies ont vu des changements radicaux dans l'environnement des entreprises. La mondialisation passe en effet par une diminution des barrières commerciales, une accélération des opportunités d'affaires et une concurrence croissante. En repense à cette pression de l'environnement, les échanges internationaux ont commencé à changer. Des accords commerciaux ont été signés entre les pays pour éliminer les barrières à l'entrée sur les marchés. Le résultat en a été un processus d'intégration croissante et de mondialisation. Désormais, un nombre croissant d'entreprises est à la recherche de marchés plus vastes, pour réaliser des économies d'échelle, développer de nouveaux produits, réduire les coûts de production, conquérir de nouveaux marchés etc.

Les PME n'échappent pas à cette logique. L'attention qui est portée à leur internationalisation est proportionnelle à leur contribution à l'activité et à la création de croissance économique. Les PME sont en effet considérées comme l'une des forces principales du développement économique en raison de leur contribution à la création de richesse et d'emplois. ⁽¹⁷⁷⁾

A cet effet, la mise à niveau est considérée comme étant un défi et un enjeu qui s'inscrivent dans la démarche globale d'amélioration de la compétitivité de l'économie nationale en général et de l'entreprise en particulier, visant la consolidation et la pérennisation de l'entreprise dans une dynamique de substitution et de véritable alternative de croissance hors hydrocarbures, à travers l'émergence d'un environnement attractif.

Cette démarche repose sur des objectifs fondamentaux :

- La densification et la diversification du tissu économique,
- L'amélioration de la compétitivité de l'entreprise dans ses multiples dimensions,
- Le renforcement du positionnement de l'entreprise sur son marché.

I. LE CONCEPT DE MISE A NIVEAU

Le concept de mise à niveau a été élaboré par l'**Organisation des Nations-Unies pour le Développement Industriel** (l'ONUDI) pour évoquer la nécessité d'améliorer la compétitivité des entreprises du secteur industriel face aux défis posés par la mondialisation. La mise à niveau est définie par l'ONUDI comme un processus continu qui vise à « préparer et adapter l'entreprise et son environnement au niveau des exigences du libre-échange et

¹⁷⁷ « L'évaluation De La Mise à Niveau Des Pme En Algérie », par Dr. YUCEFI RACHIDE colloque international « Evaluation des effets des programmes d'investissements publics 2001-2014 et leurs retombées sur l'emploi » 11 et 12 mars 2013, Université Sétif 1.

introduire une démarche de progrès, de renforcement des points forts et de résorption des faiblesses de l'entreprise ».

La nécessité de la mise à niveau des entreprises s'est imposée dans un contexte général de libéralisation des échanges et de pays de plus en plus ouverts à la concurrence internationale par la signature d'accords de libre-échange et par leur accession à l'OMC. Les programmes de mise à niveau constituent donc des mesures d'accompagnement de ces processus de libéralisation commerciale, qui visent à préparer les entreprises à affronter la concurrence. Il ne s'agit plus d'industrialiser (le processus d'industrialisation étant bien avancé dans les premiers pays qui ont bénéficié de ces programmes) mais d'une part de moderniser le tissu industriel, c'est-à-dire d'améliorer la compétitivité des entreprises et d'autre part d'améliorer leur environnement économique, l'environnement des affaires, dans un contexte de globalisation. A l'ONUDI, les programmes de « mise à niveau » ou « de modernisation » sont conçus comme des sous-ensembles de programmes plus globaux appelés programmes intégrés.

Concrètement, les programmes de mise à niveau renvoient à deux types de mesures d'accompagnement :

- L'amélioration de l'environnement des affaires. Il s'agit d'aider à lever certaines contraintes qui altèrent le climat des affaires (institutions, réglementation, infrastructures de base, veille technologique par des centres techniques sectoriels, formation professionnelle, etc.) ;
- L'appui direct aux entreprises. Les mesures agissent non plus sur l'environnement immédiat mais sur les entreprises elles-mêmes, sur le tissu industriel. Il s'agit d'aider les entreprises par des prestations d'appui, de conseil, d'assistance technique à devenir compétitives en termes de prix, qualité, innovation et à être capables de suivre et de maîtriser l'évolution des techniques et des marchés.¹⁷⁸

I.1 Les étapes de la mise à niveau :

La mise à niveau des PME est avant tout, un processus continu d'apprentissage, de réflexion, d'information et d'acculturation, en vue d'acquérir des attitudes nouvelles, des réflexes et des comportements d'entrepreneurs et des méthodes de management dynamiques et innovantes.

¹⁷⁸ Séminaire régional sur « la détermination des mesures d'accompagnement et de mise à niveau pour le secteur agricole et alimentaire dans le cadre de l'APE Afrique de l'Ouest », Arlène ALPHA – GretDakar du 3 au 5 juillet 2007.

Le processus de mise à niveau passe par **plusieurs étapes** mais chaque entreprise aura son parcours propre dans la mise à niveau, selon ses spécificités. On identifie quatre grandes étapes :

L'étape 1 : Le déclic, c'est une étape préparatoire qui vise à faire prendre conscience au chef d'entreprise ses insuffisances et celles de son entreprise. Cette étape se réalise au travers d'un pré-diagnostic qui est une première mise à niveau rapide au cours de laquelle les problèmes de l'entreprise sont identifiés et validés.

L'étape 2 : L'adoption des bonnes pratiques de gestion et la mise en place d'une organisation fonctionnelle. Il s'agit au cours de ce stade de mettre en place ou d'optimiser des fonctions d'entreprise si elles n'existent pas ou sont mal organisées. L'entreprise prend forme.

L'étape 3 : Le développement fonctionnel. A ce niveau l'entreprise engage sa mise à niveau proprement dite sur des actions d'ordre spécifique et sur la base des acquis des étapes précédentes.

Ces actions portent sur :

Le renforcement des ressources humaines à différents niveaux, le chef d'entreprise apprend à déléguer des responsabilités, à faire travailler une équipe et à faire confiance à des compétences.

- La meilleure appréhension des marchés et du positionnement de la PME,
- La mise en place d'outils de gestion et de méthodes dans différents domaines selon le secteur,
- Les actions dans ce domaine peuvent toucher la gestion de projet dans une entreprise de bâtiment, l'ordonnancement, le lancement ou la gestion de production dans une entreprise industrielle, la gestion des stocks, le calcul des coûts,
- Cette liste n'est pas exhaustive, les actions sont identifiées selon les besoins réels de la PME...

L'étape 4 : L'anticipation et la conformité aux standards internationaux A ce stade, le chef d'entreprise se met en situation d'anticipation sur l'avenir de l'entreprise et s'engage sur des actions de type sophistiqué telles que :

- La mise en place de systèmes qualité en vue de la certification selon les normes internationales telles que ISO 9001, BPF, ISO 22000, etc...,
- Le marquage CE, plans d'action pour l'exportation,
- L'élaboration d'une stratégie d'entreprise, projets de partenariat,
- La mise en place de R&D, veille technologique.

I.2.La mise à niveau des PME en Algérie

Au début des années 1990, l'Algérie s'est rapprochée des institutions de Bretton Woods en vue de conclure un premier accord d'ajustement susceptible de permettre le passage à l'économie de marché dont les résultats dépendent des mutations actuelles et futures de l'économie mondiale dans le contexte du libre-échange et de la mondialisation.

La période 1980-1990 visait à rétablir les équilibres fondamentaux de l'économie (maîtriser l'inflation, accroître le PIB, assurer l'équilibre du commerce extérieur, assurer l'équilibre de la balance des paiements). C'est la décennie des réformes économiques qui ont démarré avec la restructuration organique et financière des entreprises entre 1981, 1984 et 1985.

Différentes réformes de l'entreprise sont engagées dans le cadre de l'économie centralisé et dans le cadre de la transition vers l'économie du marché.

Le programme de la mise à niveau des entreprises publiques, à travers la création des petites et moyennes entreprises (PME, PMI), vise à mettre en place un tissu économique. A travers des politiques de développement industriel :

- Les politiques de mise à niveau et de modernisation compétitive,
- Les politiques d'appui à l'innovation,
- Les politiques de promotion de l'investissement national et étranger.

Un programme pilote a été lancé en 2000 par l'ONUDI et le Ministère de l'Industrie et de la restructuration. Le PMAN s'articule en deux phases, avec une phase diagnostic, pendant laquelle les entreprises doivent réaliser, par l'intermédiaire d'un bureau ou des consultants externes librement choisis par les entreprises, une étude « Diagnostic Stratégique Global et Plan de Mise à Niveau » et une deuxième phase de mise en œuvre du PMAN proprement dit. Un Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle a été créé pour couvrir les aides financières. Ces aides sont destinées aux entreprises, pour couvrir une partie des dépenses engagées pour le diagnostic stratégique global, le plan de mise à niveau et les investissements matériels et immatériels mais aussi aux structures d'appui.

Parallèlement au programme pilote, les pouvoirs publics ont engagé des actions liées à l'environnement des entreprises notamment dans les domaines de la valorisation des compétences nationales, de l'information et de la réhabilitation des zones industrielles. Enfin, on peut souligner la mise en place du Programme euro-développement PME, réalisé conjointement entre les pouvoirs publics (Ministère de la PME et de l'Artisanat) et la Commission européenne dans la perspective de la mise en œuvre de l'accord d'association

avec l'Union européenne. Entamé à la fin de l'année 2002, le programme s'étale sur une période de cinq ans, sur financement notamment de la CE, du gouvernement algérien et de la contribution des entreprises bénéficiant des prestations du programme.

1.2.1. La définition de la PME en Algérie¹⁷⁹

La loi n° 01-18 du 27 Ramadhan 1422 correspondant au 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (PME) est le texte fondamental sur la PME.

La PME est définie, quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et/ou de services :

- Employant de 1 à 250 personnes,
- Dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas de 2 milliards DA ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions DA,
- Et qui respecte le critère de l'indépendance.

Une entreprise indépendante est celle dont le capital ou les droits de vote ne sont pas détenus à 25% et plus par une autre entreprise ou conjointement par plusieurs autres entreprises ne correspondant pas elles-mêmes à la définition de la PME.

En fonction des critères, **trois types de PME sont à distinguer :**

TABLEAU 1 : Les types de PME

Catégorie d'entreprise	Effectifs	Chiffre d'affaires	Bilan annuel
Moyenne	50 à 250	200 millions à 2 milliards DA	100 à 500 millions DA
Petite	10 à 49	Inférieur à 200 millions DA	Inférieur à 100 millions DA
Très petite (TPE) Ou Micro entreprise	1 à 09	Inférieur à 20 millions DA	Inférieur à 10 millions DA

1.2.2. La situation économique des PME

Les enquêtes menées par le programme Euro-Développement PME font ressortir 3 grandes catégories d'entreprises :

- *Des Pme en situation de passivité et de survie:*

¹⁷⁹ « L'évaluation De La Mise à Niveau Des Pme En Algérie », par Dr. YUCEFI RACHIDE colloque international « Evaluation des effets des programmes d'investissements publics 2001-2014 et leurs retombées sur l'emploi » 11 et 12 mars 2013, Université Sétif 1.

Elles constituent la majorité de la population des PME. Elles sont caractérisées, pour la plupart, par :

- des difficultés financières,
- une perte de position sur leur marché traditionnel,
- et le manque de structuration.

La pérennité de ces entreprises passe par la réalisation d'investissements de modernisation et/ou des désinvestissements (pour limiter les pertes et dégager de nouvelles ressources ou carrément se redéployer sur de nouveaux produits ou activités).

Les chefs de ces entreprises ne sont pas enthousiastes vis-à-vis de la mise à niveau, ils sont absorbés par les problèmes quotidiens et ne sont pas en mesure de réfléchir à l'avenir de leur entreprise.

- *Des Pme en situation de croissance :*

Ce sont des entreprises qui ne connaissent pas de difficultés financières, elles cherchent à conserver ou améliorer leurs positions sur leur marché traditionnel, principalement domestique.

Les chefs d'entreprise réalisent que leur confort sera remis en cause par l'ouverture commerciale et qu'ils doivent se préparer à la concurrence. Néanmoins, ils sont hésitants et ne mesurent pas encore bien tous les avantages que la mise à niveau peut leur apporter. Ils ne confirment pas leur adhésion ou abandonnent parfois après le diagnostic ou la première action de mise à niveau.

- *Des Pme en situation d'excellence:*

Elles constituent la minorité. Leur situation financière est satisfaisante, leur organisation et leur management sont très modernes et leur position sur le marché est compétitive. Elles souhaitent élargir leur part sur le marché domestique et éventuellement conquérir des marchés à l'extérieur par l'exportation ou le partenariat.

Les patrons de cette catégorie d'entreprises ont déjà procédé à une mise à niveau autonome dans le sens où ils ont apporté des modifications managériales et techniques au sein de leur entreprise. Ils manifestent une adhésion forte vis-à-vis de la mise à niveau.

Il n'existe pas de données quantitatives qui permettent d'établir des ordres de grandeur, il est néanmoins possible d'estimer ces trois catégories à :

- quelques dizaines de PME pour la catégorie des entreprises en situation d'excellence,
- quelques centaines (moins de mille) pour la catégorie des entreprises en situation de croissance
- et quelques milliers pour les entreprises en situation de passivité et de survie.

I.2.3. Le rôle des PME dans l'économie nationale

Si les entreprises occupent une place capitale dans le circuit économique, le rôle de la PME n'est pas moins important car elle remplit les fonctions suivantes :

- Création d'emplois:

Le dynamisme économique est dû principalement à des investissements dans le domaine de l'industrie, qui se trouve devant plusieurs contraintes (manque de ressources financières, coûts élevés, centralisation de l'industrie,...etc...).

L'évolution de salariés dans le secteur de la PME peut être présentée par les tableaux suivants :

TABLEAU 2 : L'évolution de salariés dans le secteur de la PME

Nature des PME		Année 2006	Année 2007	Année 2008	Année 2009	1 ^{er} semestre 2010	1 ^{er} Semestre 2011	Evaluation
P M E Privées	Salariés	708 136	771 037	841 068	908 046	940 788	983 415	38.87
	employeurs	296 806	293 946	392 013	455 398	606 737	642 314	116.41
PME publiques		61 661	57 146	52 786	51 635	48 783	50 467	- 18.15
TOTAL		1066603	1122129	1285867	1415079	1 596 308	1 676 196	137.13

Source : Bulletin d'information statistique N° 14, 16,19 du Ministère de l'Industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement.

On remarque que :

Les PME privées emploient 983 415 salariés, par ailleurs elles ont connu une évolution dans le nombre au cours de l'année 2010 de 42 627 salaries par rapport à l'année 2009, c'est-à-dire une moyenne de 38,87%.

La PME publique a enregistré une baisse de 10026 salariés ; c'est-à-dire une baisse en moyenne de 16,41%.

- La création de la valeur ajoutée :

Pour assurer leurs activités, les PME ne sont pas seulement en relation avec les ménages à qui elles achètent leurs services et vendent leurs productions, elles font aussi des échanges avec d'autres entreprises.

La valeur ajoutée par une PME se mesure par la différence des biens qu'elle vend et la valeur ajoutée de ceux qu'elle a dû acheter pour produire les ventes.

II. LE DISPOSITIF DE MISE A NIVEAU EN ALGERIE

La mise à niveau est un ensemble d'actions matérielles et immatérielles à mettre en place pour élever les performances et la compétition de l'entreprise.

La mise à niveau est une expression formelle de la volonté des gestionnaires et des actionnaires de l'entreprise à la mettre à niveau.

La mise à niveau est la méthode de mise en place d'un système complet permettant la pérennité et la croissance de l'entreprise en améliorant sa compétitivité.

II.1 Qui va vers la mise à niveau ? (À qui s'adresse le programme national de mise à niveau ?)

- Les entreprises viables,
- Les entreprises ayant pris connaissance des nouveaux enjeux économiques,
- Les entreprises ayant pris conscience des menaces de l'environnement en mutations,
- Les entreprises ayant une volonté d'introduire le changement.

- Critères d'éligibilité : conformément aux conclusions du Conseil des ministres du 11 juillet 2010, les critères sectoriels retenus pour l'éligibilité au Fonds national de mise à niveau des PME sont fondés sur l'appartenance des entreprises aux secteurs de l'industrie, du BTPH, de la pêche, du tourisme et l'hôtellerie, des services, des transports, des services TIC.

Suivant la taille de l'entreprise, l'éligibilité concerne les entreprises d'une taille égale ou supérieure à 10 employés équivalents permanents sauf pour le BTPH où la taille minimale sera de 20 employés.

- La PME éligible est une entreprise algérienne :
 - En activité depuis deux (2) ans,
 - Ayant une structure financière équilibrée.

II.2. Pour quelles actions de mise à niveau ?

II.2.1. Etude de pré-diagnostic et diagnostic

II.2.2 Soutien à l'investissement immatériel

Les dépenses d'investissement immatériel qui contribuent à l'amélioration de la compétitivité des PME, notamment celle relative :

- Au titre des actions de mise à niveau en faveur des PME :
 - La normalisation,
 - La qualité et la certification des produits,

- La métrologie,
 - L'accréditation,
 - La propriété intellectuelle et industrielle,
 - L'innovation et la recherche-développement,
 - La formation des ressources humaines et l'assistance spécifiques,
 - Le management à travers les fonctions de l'entreprise (gestion, marketing, comptabilité,...),
 - L'utilisation et l'intégration des TIC.
- Au titre des actions de mise à niveau en faveur de l'environnement immédiat de la PME :
- La réalisation des études de branches d'activités,
 - L'élaboration des études de positionnement stratégique des branches d'activités,
 - La réalisation des études générales par Wilaya,
 - L'amélioration de l'intermédiation financière entre les établissements financiers, les organismes de garanties, les banques et les PME pour faciliter l'accès aux crédits bancaires,
 - La réalisation et la mise en œuvre de plans de communication et de sensibilisation sur le programme national de mise à niveau des PME,
 - L'édition de revues spécialisées sur la mise à niveau des PME et tous les autres supports de communication,
 - Les actions de suivi, d'évaluation et de veille sur la pertinence et l'impact du programme national de mise à niveau des PME.

II.2.3 Soutien à l'investissement matériel :

- . Les investissements matériels de productivité,
- . Les investissements matériels à caractère prioritaire,
- . Les investissements technologiques et les systèmes d'information,
- . Les investissements matériels concernent les équipements qui contribuent à l'amélioration des capacités de production techniques et technologiques des PME, notamment celles relatives aux :

- Equipements spécifiques du processus de la normalisation,
- Equipements spécifiques du processus de la qualité et la certification des produits,

- Equipements spécifiques du processus de métrologie,
- Equipements spécifiques du processus de l'accréditation,
- Equipements spécifiques du processus de l'innovation et de la recherche-développement,
- □ Equipements spécifiques à l'utilisation des TIC,
- Tout investissement concourant à l'amélioration de la compétitivité de la PME.

II.2.4 La formation et l'assistance spécifique :

III. INSTRUMENTS JURIDIQUES ET ORGANES D'EXECUTION:

III.1. Instruments juridiques

- Loi N° 99-11 du 23 décembre 1999 portant loi de finances pour l'année 2000.
- Décret exécutif N° 2000- 192 du 16 juillet 2000 fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale N° 302-102 destiné à ce Fonds de promotion de la compétitivité industrielle (JO N° : 43 du 19/07/2000).
- Arrêté interministériel du 12 décembre 2001 déterminant la nomenclature des recettes et des dépenses du fonds de promotion de la compétitivité (JO N° 07 du 30 janvier 2002).

III.2. Organes d'exécution

- Un comité national de promotion de la compétitivité industrielle présidé par le ministère de l'industrie et composé de 8 membres, représentants des ministères :
 - * Des finances,
 - * De l'industrie,
 - * De la Participation et de la promotion des investissements,
 - * Du commerce,
 - * Des affaires étrangères,
 - * De l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique,
 - * De la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat,
 - * Et de la chambre algérienne de commerce et de l'industrie.
- Un secrétariat technique du comité assuré par les services du ministère de l'industrie.

III.3. Actions de mise à niveau financées par le Fonds:

- Elaboration d'études de diagnostic et plan de mise à niveau,
- Mise en œuvre et suivi des recommandations du plan de mise à niveau (formation,

- information, qualité, marketing, technologie, recherche de partenaire, système de gestion),
- Réalisation des investissements de production liés à l'amélioration de la qualité et des emballages des produits,
- Equipement en matériels de laboratoire et de métrologie.

III.4. Critères d'éligibilité au programme:

Sont éligibles au programme de mise à niveau les entreprises qui répondent aux critères suivants :

- Employer un effectif total de:

- 20 salariés et plus (sur l'année de référence) pour les entreprises de production.
- 10 salariés pour les entreprises de services liés à l'industrie.
- Présenter un actif net positif.
- Afficher aux moins deux résultats d'exploitation positifs sur les trois derniers exercices (bilan certifié de l'année de référence).
- Etre de droit algérien.
- Appartenir à un secteur productif industriel ou fournisseur de services liés à l'industrie
- Etre immatriculée au registre de commerce et disposer de l'identification fiscale.
- Avoir au minimum trois années d'activité.

III.5 Aides du Fonds de promotion de la compétitivité industrielle (FPCI)

Les taux retenus pour la détermination de l'aide du FPCI aux entreprises retenues sont les suivants:

- **Phase diagnostic:** Le montant de l'aide représente 80% du coût de l'étude de diagnostic avec formulation du plan de mise à niveau, dans la limite de 1,5 million DA.

- **Phase de plan de mise à niveau:** 80% du montant des investissements immatériels éligibles, 10% du montant des investissements matériels éligibles, dans la limite de 20 millions DA.

III.6 Paiement des aides du FPCI

- **Phase diagnostic :** Paiement de l'aide financière directement au cabinet d'études à l'issue de la remise du diagnostic et du plan de mise à niveau de l'entreprise. Cette procédure s'inscrit dans le cadre d'une convention tripartite cosignée par le

ministère de l'industrie, l'entreprise bénéficiaire et le cabinet d'études retenu.

- Phase plan de mise à niveau

* Versement de 30% du montant de l'aide accordée dès la signature de la convention entre le ministère de l'industrie et l'entreprise bénéficiaire.

* Paiement du solde après notification par l'entreprise de la réalisation de son plan de mise à niveau et sur présentation de pièces justificatives.

III.7 Délais de réalisation

- **Phase diagnostic :** Le délai accordé est de 6 à 8 semaines.

- **Phase plan de mise à niveau:** Le délai conventionnel est de 12 mois. A la demande de l'entreprise, une prolongation de 3 mois peut être accordée à titre dérogatoire.

III.8 Demande d'accord préalable

III.8.1 Dossier à fournir

- Questionnaire d'informations préalable dûment renseigné (à retirer du ministère de l'industrie).

- Lettre d'intention signée par le premier responsable de l'entreprise faisant ressortir:

*La décision d'engagement dans le programme de mise à niveau,

*La désignation d'un bureau-conseil pour l'accompagnement de l'entreprise dans le processus de mise à niveau,

*Bilan des trois derniers exercices.

III.8.2 Procédure

- Dépôt / envoi, contre accusé de réception, du dossier complet auprès du secrétariat technique du compte national de la promotion de la compétitivité industrielle sis, à immeuble le colisée-4, rue Ahmed Bey Alger-Ministère de l'industrie / direction générale de la promotion de la compétitivité industrielle.

- Examen du dit dossier par le comité national en vue de l'obtention de l'accord préalable au lancement de l'étude de diagnostic stratégique global de mise à niveau.

III.8.3 Demande d'aide financière:

- Pour la demande d'aide financière il faut **un dossier à fournir:**

- Etude de diagnostic et plan de mise à niveau signés par l'entreprise et le bureau-conseil,

- Schéma de financement du plan de mise à niveau,

- Accords de financement des bailleurs de fonds,
- Etats comptables et financiers du dernier exercice certifié,
- Devis estimatifs des investissements matériels et immatériels à effectuer,
- Fiche de synthèse de l'étude de diagnostic et plan de mise à niveau selon le modèle fourni par le ministère.

IV. PROGRAMME DE MISE A NIVEAU EURO-DEVELOPPEMENT PME

Le gouvernement algérien et la Commission européenne ont convenu de mettre en place un programme d'appui aux petites et moyennes entreprises afin de renforcer le secteur privé par une contribution plus importante des PME/PMI à la croissance économique dans le cadre de la mise en œuvre de l'accord d'association avec l'Union européenne. Ce programme est piloté conjointement par le ministère de la PME et de l'artisanat et la délégation de la Commission européenne en Algérie en collaboration avec les représentants des grandes associations de PME.

IV.1. Les interventions du programme :

- Diagnostic suivi d'actions,
- Plan de mise à niveau,
- Assistance des PME dans la réalisation de leur plan d'affaires,
- Accompagnement auprès des banques pour l'obtention des crédits d'investissements,
- Actions de formation, d'information et de recherche de partenariat.

Ce programme concerne les PME privées du secteur industriel et des services liés à l'industrie.

IV.2 Critères d'éligibilités

- Employer un effectif compris entre 10 et 250 salariés,
- Présenter au moins trois bilans fiscaux,
- Etre identifiée sur le plan fiscal,
- Immatriculée à la CNAS.

IV.3 Contraintes liées à la multiplication des dispositifs de mise à niveau

La coexistence de plusieurs programmes de mise à niveau (ex Ministère de l'Industrie, EDPME, ministère de la PME Artisanat) sans coordination ni cohérence entre eux n'a pas manqué d'introduire des incompréhensions auprès des opérateurs du secteur industriel.

Partant de l'évaluation du dispositif de mise à niveau, qui a montré ses limites en termes de nombre d'entreprises qui ont réellement adhéré à ce programme, il est apparu nécessaire d'engager une réflexion sur une nouvelle approche susceptible d'assurer une gestion efficace de ce programme, dans le but d'améliorer les performances et la compétitivité d'un grand nombre d'entreprises industrielles.

Les politiques de mise en œuvre de la nouvelle stratégie de mise à niveau ont été déjà définies et visent essentiellement à impulser un rythme ambitieux pour ce programme et le doter de ressources (institutionnelle, juridique, financière) pour en assurer une consolidation et une dynamique effectives.

En résumé, la mise à niveau n'est pas une opération unique, limitée dans le temps. Aucune entreprise ne peut dire : « j'ai terminé ma mise à niveau » L'entreprise doit être dans un processus continu de mise à niveau, notamment si l'on doit tenir compte des changements permanents qui interviennent dans l'environnement technique, commercial et financier de la PME. C'est dans ce sens que l'on ne peut limiter la mise à niveau à une opération de certification qui est appelée elle-même à être entretenue et perfectionnée. Les programmes de mise à niveau doivent s'inscrire à long terme, dans une politique industrielle globale et cohérente pour en faire un levier du développement de la compétitivité de l'entreprise sur le plan quantitatif que qualitatif.

Il s'agit plutôt d'un parcours jalonné d'actions de mise à niveau ; chaque action a un contenu et des objectifs spécifiques et mesurables et détermine la prochaine.

Le chef d'entreprise peut à tout moment faire une pause dans son processus de mise à niveau ou permettre un temps de consolidation des acquis des actions de mise à niveau précédentes.

Par ailleurs, la mise à niveau est un processus essentiellement immatériel. Elle ne consiste pas à changer à un moment donné ses équipements ou élargir son potentiel de production.

V. MISE A NIVEAU ET SOUS-TRAITANCE, DUO GAGNANT POUR UNE INDUSTRIE PERFORMANTE EN ALGERIE

Le tissu industriel algérien est composé, dans sa majorité, de petites et moyennes entreprises (PME) qui se développent à côté de grands groupes et de sociétés nationales, publiques et privées, qui ne sont plus à présenter. Ces PME sont appelées à se développer

davantage et à devenir compétitives eu égard à la concurrence à laquelle elles font face dans un contexte d'ouverture sur l'économie mondiale et de l'installation d'entreprises étrangères en Algérie.

La mise à niveau est l'un des moyens qui peut rendre les entreprises algériennes plus performantes et compétitives. Un programme ambitieux et des financements pour mettre à niveau ces PME sont mis en place par les pouvoirs publics et l'adhésion est volontaire moyennant des critères qui doivent toutefois être respectés par l'entreprise désireuse d'être mise à niveau, entre autres la viabilité. La prise de conscience des nouveaux enjeux économiques et des menaces de l'environnement économique en mutation mais surtout et avant tout, la volonté d'introduire le changement doivent être présents chez l'entreprise.

Selon des données de l'Agence nationale de développement de la petite et moyenne entreprise (l'**ANDPME**), le nombre de PME bénéficiaires de la mise à niveau a atteint 7.000 entreprises en 2014. Le programme de mise à niveau des entreprises a été lancé en 2010 pour l'amélioration de la compétitivité de 20.000 PME algériennes activant dans l'industrie, le BTPH, la pêche, le tourisme, les services, le transport et les services TIC. Il consiste notamment à assurer un accompagnement dans l'investissement immatériel, l'amélioration de la compétitivité des PME, la normalisation, la propriété intellectuelle et industrielle et la formation des ressources humaines.

Doté d'une enveloppe de 385,7 milliards de DA, le programme devait s'achever en 2014. Mais force est de constater que cette mise à niveau n'a été réalisée qu'à hauteur de 35 % en l'espace de 5 années de mise en œuvre.

Pour réussir à dynamiser la mise à niveau des petites et moyennes entreprises algériennes, les spécialistes proposent d'aller vers la révision du statut de l'organisme chargé de cette opération d'envergure, à savoir l'Agence nationale de développement de la petite et moyenne entreprise (And pme).

En plus de la nécessité de la mise à niveau des entreprises nationales, il est tout aussi important de développer **un réseau de sous-traitance** fiable et concurrentiel, qui puisse répondre à la demande des grandes entreprises, notamment étrangères qui s'installent de plus en plus en Algérie. C'est le cas du constructeur **automobile Renault** qui a eu à choisir des **sous-traitants nationaux** (3 seulement retenus) mais seulement les meilleurs... C'est le cas aussi pour le partenaire allemand Daimler-Mercedes Benz, qui n'hésitera pas à recourir à des sous-traitants locaux moyennant des critères de performance exigés par cette grande société.

C'est là qu'intervient justement le rôle de la Bourse algérienne de sous-traitance et de partenariat (**Bastp**) dans ces projets, qui consiste à proposer des fournisseurs locaux mais

aussi à inciter les partenaires étrangers à établir des joint-ventures avec eux pour développer un réseau national de sous-traitance. D'autant que le secteur industriel algérien est en pleine mutation et recentré sur le développement des grandes filières telles la mécanique, la sidérurgie et l'agroalimentaire, qui ont montré des signes de performance extraordinaire. Le marché de l'automobile, qui est très important et une industrie naissante dans ce domaine d'activité, exigent des opérateurs évoluant dans ce secteur d'aller vers le développement de la sous-traitance pour pouvoir faire face à la demande des entreprises étrangères qui, sinon, iront voir ailleurs.

Il faut savoir que la Bastp regroupe actuellement environ 1 200 opérateurs exerçant dans **le domaine de la sous-traitance industrielle** (mécanique, plastique, électronique, etc.).

Dans le cadre de l'Accord d'association entre l'Algérie et l'Union européenne à laquelle s'ajoute la question de la concurrence déloyale et l'urgence de parvenir à mettre à niveau davantage de PME, un Programme au service de la PME est mis en place c'est le Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrise des Technologies de l'Information et de Communication (PME II).

VI. PME II, UN PROGRAMME AU SERVICE DE LA PME

Le Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrise des Technologies de l'Information et de Communication (PME II) est venu compléter le dispositif national de promotion et de développement de la PME mis en place par les pouvoirs publics algériens. C'est un Programme de Coopération entre l'Algérie et l'Union Européenne doté d'un budget de 44 millions €.

La singularité du Programme tient dans son approche et son champ d'intervention.

Concernant l'approche, il est adopté une approche par filières qui se matérialise par une intervention cohérente et interactive sur chacune des filières pilotes présélectionnées.

L'objectif étant la mise en place de projets communs avec les entreprises représentatives de chaque filière et les acteurs institutionnels et privés concernés.

S'agissant du champ d'intervention, le programme d'appui de la PME II accorde une importance prioritaire au tissu institutionnel et plus particulièrement à l'infrastructure technologique.

Le Programme accompagne, en effet, des projets coordonnés d'appui aux associations professionnelles et de manière plus générale, aux différents instruments d'aide au secteur des PME. Pour ce qui est de l'infrastructure technologique, le Programme PME II contribue au lancement d'un réseau de Centres Techniques Sectoriels et renforce les organismes chargés de la qualité (ALGERAC, ONML, IANOR, INAPI, OECs ...).

Ce Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrise des Technologies de l'Information et de la Communication (PME II), cofinancé par l'Algérie et l'Union Européenne, est un programme qui a été mis en place en vue de contribuer à l'amélioration de la compétitivité des entreprises algériennes, à travers :

- La mise à disposition des entreprises d'une assistance technique qualifiée dans des domaines spécifiques pour leur développement.
- La conception et la mise en place de projets pilotes visant la structuration de certaines filières productives, en partenariat avec les institutions et les associations professionnelles.

Un partenariat a été établi et mis en œuvre avec la Bourse Algérienne de Sous-traitance et de Partenariat du Centre, pour inciter et mobiliser les entreprises adhérentes à participer aux actions d'assistance technique et de formation proposées par le PME II.

Suite à l'évaluation des résultats des missions de mise à niveau réalisées en faveur des entreprises de la mécanique, il est apparu le besoin de formations techniques des entreprises de ce secteur.

A cet effet, **le programme de la PME II et la BASTP** du Centre ont arrêté et mis en œuvre, au cours de l'année 2013, un programme de formation/action dans les domaines suivants :

- Programmation des Machines-Outils à Commande numérique,
- Formation des Responsables d'atelier au management d'équipe et programmation du travail.

Deux actions groupées de formation/action ont été organisées, courant 2013, par 2 experts spécialisés dans les domaines susmentionnés.

Le nombre total de participants aux 2 actions s'est élevé à 26 personnes issues de 10 PME de la mécanique.

Au cours de la période 2011-2013, le PME II a accompagné 30 entreprises du secteur dans l'élaboration d'un diagnostic et d'un plan de mise à niveau et 12 d'entre elles ont engagé un processus de mise à niveau, en bénéficiant d'une vingtaine d'actions d'appui dans les domaines suivants :

- Mise en place ou consolidation des fonctions d'Ordonnancement / Lancement de la production,
- Mise en place de la Gestion de la Production,
- Mise en place de systèmes d'information,
- Organisation et Formation en Commande Numérique,

- Gestion Ressources Humaines.

Par ailleurs, dans le cadre de l'appui institutionnel et en relation avec le Ministère du Développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement, le PME II a procédé à l'élaboration :

- d'une étude pilote dans le domaine **de la sous-traitance** dans la filière des composants automobiles,
- trois études de projets industriels dans **le domaine de la sous-traitance automobile** (pièces de décolletage, articles en caoutchouc et ressorts à lames & à boudins),
- une étude technique et financière des laboratoires du futur Centre Technique des Industries de la Mécanique,
- une étude d'ingénierie pour l'aménagement des locaux du futur Centre Technique des Industries de la Mécanique,
- une étude portant sur un système d'information unifié des bourses de sous-traitance et de partenariat.

Dans le cadre du programme de renforcement de l'évaluation de la conformité, le PME II a accompagné l'Unité des Recherches Appliquées en Sidérurgie / Métallurgie (URASM) à l'accréditation ISO 17025. L'URASM a été accrédité par l'ALGERAC le 25 avril 2013.

Globalement, l'appui du PME II au secteur de la mécanique a nécessité un budget de l'ordre de 815 000 € ayant permis de mobiliser 930 heures/jour d'expertise et l'intervention de 45 experts de courte durée dans le cadre de 49 missions d'étude, d'assistance technique et de formation.

Les activités du PME II étant arrivées à leur terme, ce séminaire organisé en partenariat avec la BASTP/Centre à l'attention de tous les organismes institutionnels et opérateurs privés du secteur mécanique, vise à restituer les résultats des actions engagées et à diffuser les bonnes pratiques de la mise à niveau par les témoignages d'entreprises et d'experts.

Il constitue également une occasion pour approfondir les aspects ayant trait au développement du secteur mécanique et à l'impact de la mise à niveau pour l'amélioration de sa compétitivité.

CONCLUSION

L'Algérie devrait faire davantage d'efforts afin de renforcer la compétitivité de son économie. Ces lenteurs sont liées à un environnement économique contraignant, à la lourdeur bureaucratique des institutions responsables des programmes, au faible degré d'attractivité des dispositifs mis en place, à la résistance au changement de la part de certains managers trop soucieux à préserver une organisation rigide et opaque. L'intégration régionale est conditionnée par l'amélioration de la compétitivité des PME, d'une part et la capacité des pouvoirs publics à soutenir et à renforcer les programmes de mise à niveau.

Malgré les efforts consentis et les nombreux séminaires d'information et de sensibilisation, ce programme de mise à niveau ne semble pas attirer pour autant l'intérêt des PME. De l'avis de certains experts et d'après le constat qui a été fait par le **président du Conseil national consultatif pour la promotion des PME (CNC PME)**, ce même programme n'a pas atteint les objectifs qui lui ont été assignés selon le « **Quotidien national d'information (DK News.) Du 06-07-2014** ».

En effet, sur les 20 000 PME prévues dans ce programme, seules 7 000 ont pu bénéficier de l'enveloppe consacrée à l'amélioration de la compétitivité en 2014. C'est dire tout l'intérêt pour les pouvoirs publics de trouver des mécanismes d'adhésion à ce dispositif, lancé en 2010 dans l'objectif d'améliorer la compétitivité des PME algériennes dans les différents secteurs notamment la pêche, le tourisme, les services, l'industrie, le Btph et les TIC. Il est doté d'une enveloppe de 385,7 milliards de dinars.

A cet effet, la mise à niveau n'est pas une opération unique, limitée dans le temps. L'entreprise doit être dans un processus continu de mise à niveau, notamment si l'on doit tenir compte des changements permanents qui interviennent dans l'environnement technique, commercial et financier de la PME. C'est dans ce sens que l'on ne peut limiter la mise à niveau à une opération de certification qui est appelée elle-même à être entretenue et perfectionnée. Les programmes de mise à niveau doivent s'inscrire à long terme, dans une politique industrielle globale et cohérente pour en faire un levier du développement de la compétitivité de l'entreprise sur le plan quantitatif que qualitatif.

CHAPITRE V : LA SOUS-TRAITANCE EN ALGERIE

INTRODUCTION

Depuis les années 1975 - 1980, l'environnement technico-économique des entreprises est caractérisé par une forte instabilité et des mutations brusques. Ceci est principalement dû au renversement du rapport entre l'offre et la demande, à la mondialisation et la globalisation de l'économie et aux mutations techniques et technologiques.

Cette instabilité de l'environnement a obligé et oblige encore actuellement, les entreprises à adopter de nouveaux schémas de comportement et à modifier en profondeur leurs organisations. Les grandes entreprises se recentrent sur leur cœur de métier et les processus créateurs de valeur ajoutée, avec une tendance forte à externaliser les fonctions qui n'apportent pas une valeur ajoutée suffisante.

Dans leurs démarches de mutations vers le progrès, les entreprises SONATRACH et RAP ont opté pour le principe de l'exécution du « métier propre », c'est-à-dire elles recourent énormément à la sous-traitance, c'est la raison pour laquelle celles-ci ont été choisies comme terrain privilégié de notre vérification empirique.

Nous avons principalement axé notre étude empirique sur la société SONATRACH eu égard à l'envergure de celle-ci par son potentiel productif et les impératifs à maintenir ce dernier en état de marche à feu continu. Ce choix s'explique, en partie, par le fait que la société SONATRACH est nettement plus présente que l'entreprise RAP et que parmi les deux, la sous-traitance est beaucoup plus développée chez la première. Quoiqu'il en soit, la société SONATRACH paraît avoir adopté le principe de la sous-traitance plus facilement que l'entreprise RAP. Ensuite, un certain nombre de questions ont porté sur différents aspects de la sous-traitance mais en général elles ont mis l'accent sur sa justification, Chose surprenante c'est la recherche axée sur l'impact de la sous-traitance sur la performance de l'entreprise qui est au centre de notre recherche. C'est cette question qui fait l'objet de notre travail dans lequel nous examinerons la sous-traitance dans les entreprises SONATRACH (plus particulièrement dans sa branche activité AVAL) et entreprise RAP. Donc, pour réaliser ce travail, nous avons établi un questionnaire destiné à la fois à l'entreprise donneuse d'ordres et un autre destiné au receveur d'ordres.

A ce propos et pour mieux approfondir notre étude de cas, nous avons en outre interrogé du côté des sous-traitants de la société SONATRACH la filiale SOMIZ. Cette filiale est considérée également comme une entreprise de sous-traitance. Cela en partie est justifié, car cette filiale qui travaille en sous-traitance, peut-être mise en concurrence avec des unités extérieures. Par ailleurs, la SOMIZ peut contracter des marchés avec d'autres donneurs

d'ordres. L'objet de notre travail n'étant pas l'étude de la filialisation comme un objet à part entière mais de la considérer comme une externalisation.

Avant d'aborder l'étude de cas, il nous semble important que la première section de ce chapitre traite de la sous-traitance d'une manière générale et souligne les principaux aspects juridiques qu'il est important de prendre en considération.

I. QUELQUES CAS DE SOUS-TRAITANCE EN ALGERIE

En Algérie, la sous-traitance peut être définie comme l'expression d'un certain niveau de maîtrise technique et le moyen de substituer une production locale à une production importée.

L'expression « sous-traitance » est au diapason de l'actualité économique en Algérie. Partout, dans toutes les entreprises, ce concept est avancé comme une priorité à tel point que l'on ne sait plus très bien qui sous-traite quoi.

I.1 Le développement de la sous-traitance comme moyen de renforcer l'intégration économique nationale

La sous-traitance est une nécessité naturelle, affirme un ingénieur et spécialiste de la sous-traitance. C'est une préoccupation partagée par de nombreux opérateurs qui aspirent au développement de l'intégration nationale. Déjà, à partir des années 80, on s'est résolu à ne plus dépendre que des importations pour asseoir une véritable industrie nationale. Des campagnes de sous-traitance ont été initiées à partir de 1985, date du 1er salon de la sous-traitance. Certaines entreprises pionnières ont engagé le processus en confiant les activités dont le niveau de technologie n'est pas complexe, à certains opérateurs privés. Mais avec la crise économique et l'amenuisement des ressources en devises, le développement de la sous-traitance devenait hypothétique. De nombreux promoteurs notamment privés se sont aventurés dans cette activité sans être assurés de la régularité des approvisionnements en matières. Cela a provoqué d'énormes déperditions. Pourtant, à l'époque, les objectifs de la sous-traitance étaient modestes. Au niveau du secteur de l'industrie, les prévisions de sous-traitance locale en 1986 étaient de 8 %, dont 70% devaient être assurés par le secteur public, et le reste par les opérateurs privés.

C'est pour mettre un terme à des dépenses de 4 milliards de DA en devise d'importation de pièces de rechange pour l'industrie mécanique que le secteur a mis en place un plan de substitution aux importations de certains produits mécaniques. Sur 10 ans, depuis

1987, le secteur devait satisfaire 68% des besoins par la sous-traitance locale. ⁽¹⁸⁰⁾

1.1.1 La sous-traitance comme moyen de renforcer l'efficacité des entreprises publiques et donc l'intégration économique nationale¹⁸¹

La sous-traitance, en tant que donneur d'ordres, peut être illustrée par l'exemple de la **S.N.V.I.**

Depuis les années 70, le Groupe SNVI a adopté une politique de sous-traitance au sens de diversification des sources d'approvisionnements en priorisant le tissu des sous-traitants locaux (substitution aux importations) qui s'est concrétisée par la densification du réseau de sous-traitance du Groupe SNVI.

Ce développement a été facilité par le niveau de maîtrise des techniques et technologies par les équipes du Groupe SNVI et par l'existence d'un tissu de PME/PMI partenaires.

Le Groupe SNVI a toujours accompagné ses fournisseurs locaux dans leur développement technique et dans leur montée en compétence.

Le Groupe SNVI, en tant que donneur d'ordre potentiel, active aussi d'une façon permanente dans les associations professionnelles d'utilité publique au service de la PME :

- Le Groupe SNVI est élu au Secrétariat Général de la BASTP (Bourse Algérienne de Sous-traitance et de Partenariat)
- Le Groupe SNVI est élu à la 1^{ère} vice-présidence de l'UPIAM (Union Professionnelle de l'industrie automobile et mécanique).

Dans sa recherche de l'amélioration constante de sa compétitivité et de la qualité de ses produits, le Groupe SNVI dispose de deux atouts précieux : sa grande connaissance du marché national du véhicule industriel et la maîtrise d'un ensemble de techniques et de technologies sur un site idéalement placé pour servir de base à des actions de partenariat industriel pouvant profiter au tissu environnant de sous-traitants.

Le C.V.I. utilise quelques 28 000 pièces fournies jusqu'à 1986 pour quelques 1500 fournisseurs. Selon le dossier d'Algérie Actualité N° 6 du 23 aux 29/6/87 pages 10 – 11, le C.V.I. qui travaille sur quelques choses comme 10 000 articles différents, avait, (et a toujours), tout intérêt à sous-traiter. Sur les 10 000 pièces de la S.N.V.I., 7000 sont importées.

Enfin 1986, 714 articles étaient sous-traités pour une valeur de 81 millions de DA. En 1987, nous relevons l'identification de 800 candidats potentiels à la sous-traitance.

¹⁸⁰ Actualité – Economie n°47 mars 1990 p. 10.

¹⁸¹ Thèse de doctorat d'état de Mr. Miraoui p. 397.

En outre, dans le dossier d'Algérie-Actualité consacré au secteur privé national dans les créneaux où le secteur public propose des opportunités d'investissements, « plus de 100 projets, d'investissements sont proposés par le ministère de l'industrie lourde au promoteur du secteur privé ».

Enfin, l'OSCIP (Office de suivi et de coordination de l'investissement privé), a réalisé un catalogue des idées de projets ainsi qu'un catalogue de produits pouvant être fabriqués en sous-traitance par le secteur privé.

Aujourd'hui, le réseau de sous-traitance locale du Groupe SNVI est composé d'environ de : 350 sous-traitants fournissant principalement les composants et organes suivants:

- Radiateurs,
- Batteries,
- Eléments de vitrage (pare-brises/lunettes arrières /...),
- Pots d'échappement,
- Articles en caoutchoucs,
- Flexibles,
- Insonorisant,
- Peintures,
- Câbles électriques,
- Articles en plastique,
- Pièces mécaniques et de tôlerie,
- Visserie-boulonnerie,
- Mousse pour sièges,
- Pièces en polyester,
- Produits sidérurgiques,
- Ressorts industriels,
- Produits de graissage (huiles /graisses)...etc.

Ce nombre représente environ 35 à 40 % du fichier global des fournisseurs homologués (local+import), Par ailleurs, il faut noter aussi que le montant des achats locaux (1ere Monte + PR) représente environ les 40% du montant global des achats du Groupe.

Il faut savoir aussi qu'au sein de chacune des Directions des Achats du Groupe, il existe une structure dénommée Technique Achats dont le rôle principal est la prospection et l'homologation des fournisseurs dans le cadre de la diversification des sources

d'approvisionnements en priorisant notamment les fournisseurs locaux.

Les fournisseurs sont homologués conformément à une procédure interne.

D'un autre côté, il y a lieu de noter que certains centres de production du Groupe SNVI (notamment le Centre Mécanique de la Filiale VIR) ont recours à un certain type de sous-traitance qu'on dénomme le Délestage et qui se définit comme suit : C'est une décision technique (non pas une diversification) qui consiste à sous-traiter momentanément des pièces pour les réintégrer par la suite, pour des raisons bien déterminées. Le délestage peut être total ou partiel.

Dans ce type de sous-traitance, on confie à un sous-traitant local le soin d'exécuter pour nous et selon un CDC (plan et autre) préétabli une partie des actes de production (généralement des opérations d'usinage) dont on conserve la responsabilité économique finale.

Partant d'un besoin exprimé (Plan produit, programme annuel), une liste des pièces à délester est établie en étroite collaboration entre les services méthodes et la fabrication du centre de production et ce en se basant sur les deux critères suivants :

- Charge machines (capacité : machines chargées plus de 80%)
- Technique (qualité : machines et équipements vétustes/perte de qualité de certaines machines).

Les opérations qui sont généralement réalisées dans le cadre de cette action sont : tournage/fraisage/trempe HF-MF/perçage etc.

1.1.2 Le développement de la sous-traitance comme la voie de l'élévation du plan de charges de l'entreprise publique :

En vue d'assurer une meilleure adéquation de l'entreprise publique à son marché, nous pouvons partir d'une action hautement significative de cette recherche visant une meilleure connexion de l'entreprise publique à son marché. Dans cette perspective, nous pouvons signaler l'effort entrepris dès 1987 pour approfondir la sous-traitance interne comme moyen d'élever le plan de charges de l'entreprise.

Sans chercher à être exhaustif, relevons les exemples suivants :

- L'entreprise nationale de production de boulonnerie-Coutellerie-Robinetterie (B.C.R.) a organisé le 21 juillet 1987 une journée technique ayant pour thème « la sous-traitance » au cours de laquelle des responsables de l'entreprise ont exposé les mesures organisationnelles qui ont été prises, afin d'investir ce nouveau créneau et en vue d'approfondir son plan de charges. Elle se propose en qualité de preneur d'ordres, (c'est-à-

dire en tant qu'entreprise publique exécutant le travail par opposition au donneur d'ordres), de réaliser 24 produits possibles incluant les robinets de bouteilles de gaz ou de cuisinières, les diffuseurs de cuisinières... Déjà pour l'année 1987, la B.C.R. compte réaliser environ 13% de son chiffre d'affaires, soit 56 millions de DA en sous-traitance. Ce taux a atteint actuellement plus du tiers (1/3) du chiffre d'affaires global de l'entreprise.

- L'ENIE est susceptible de proposer des activités en sous-traitance comme du reste, elle prend des activités en sous-traitance.

En effet, le complexe de Sidi Bel Abbès a été réalisé de telle manière qu'il prévoit un taux d'intégration de 70%. Celle-ci touche notamment le bois, le plastique, le métal, les composants électroniques ou circuits intégrés. Les 30% qui restent, sont constitués essentiellement par certains composants électroniques. Par exemple, sur la fabrication des pièces en plastique, l'ENIE possède, d'après les responsables de la structure promotion et exploitation, un parc de machines à injection plastique qui est l'un des plus importants du pays. Elle est intéressée par la sous-traitance des services de maintenance pour le compte des entreprises étrangères mais aussi par la sous-traitance de la maintenance de ses propres produits par des agents agréés.

El Moudjahid relève que « la qualité des prestations fournies par l'unité MCE de maintenance, de calibrage des équipements électroniques opérationnelle depuis 1983 à Sidi Bel Abbès, Alger et Harrouche (Skikda) a atteint un degré de confiance et de crédibilité tel qu'il lui a valu d'être sollicitée par des firmes mondialement connues comme Philips, Tektronix, Packard et autres qui ont contracté avec l'entreprise une convention de maintenance pour prendre en charge la maintenance des équipements électroniques installés par ces dernières en Algérie. Des conventions de maintenance ont été signées par l'ENIE avec différents fournisseurs étrangers comme TEKTRONIX, METRIX, HP MEDICOR etc. ...

L'entreprise qui est liée par contrat à ces firmes, assure la garantie d'une année et le service après-vente. A ce titre, l'ENIE perçoit en contrepartie une ristourne des fournisseurs qui sont tenus d'assurer la formation des agents de l'ENIE sur des équipements vendus en Algérie. Ils doivent également fournir les pièces de rechange (pendant une période de 10 ans) ainsi que les documents techniques. Cette activité concerne les produits suivants : tous les appareils de mesure, de bureautique, de télécommunication ainsi que le matériel médical.

A travers elle, l'entreprise essaie de standardiser les achats d'équipements à l'étranger. D'autre part, la maintenance permet de maîtriser la technologie. Le but final recherché est donc de passer de la maintenance, à la fabrication de ces équipements. Ainsi la capitale

expérience acquis par les techniciens de l'ENIE permettra d'alimenter les projets en cours de réalisation comme celui de Ain Oussera concernant la fabrication du matériel de radiologie, ou encore celui de la fabrication de calculatrices de bureau.

- L'ENSI (entreprise nationale des systèmes informatiques) dispose, elle aussi, de contrats de sous-traitance de la maintenance qui la lie à des fournisseurs étrangers comme BULL, HEWLETT PACKARD, DIGITAL, BENSON et IBM.

Dans le cadre de la fabrication de matériels informatiques, micro-ordinateurs, terminaux bilingues, imprimantes bilingues et modems, l'entreprise fait appel aussi à la sous-traitance pour la fabrication de boîtiers métalliques et plastiques ainsi que pour la réalisation de moniteurs, claviers et même certains composants électroniques.

Le développement de la sous-traitance nationale devrait ainsi permettre de réduire progressivement les importations par la prise en charge de la fabrication partielle d'équipements par les structures de production nationales. ⁽¹⁸²⁾

- Le **Groupe SNVI** ne dispose pas des ressources nécessaires pour mettre, seul, son outil de production et les technologies de ses produits au niveau des standards internationaux.

La reconquête des parts de marché en Algérie ainsi que toutes perspectives significatives et durables d'exportation ne peuvent s'envisager pour le Groupe SNVI que dans le cadre du développement de partenariats ciblés.

L'objectif du Groupe SNVI est de reconquérir le marché national du véhicule industriel. La réalisation de partenariat ciblé avec Daimler permettra de porter graduellement la part de marché du Groupe SNVI à 80% à l'horizon 2018-2019.

Ce partenariat se traduit par le développement de nouvelles gammes de véhicules industriels de dernière génération de marque Mercedes-Benz qui seront produits sur le site du Groupe SNVI à Rouïba.

La production annuelle sera comme suit :

-15 000 véhicules de transport de marchandises (cinq types de camions de plus de 8 tonnes: Atégo, Axor, Actros, Zetros, Unimog)

-1 500 véhicules de transport de personnes (deux types de bus: autobus Conecto, midibus Medio.

¹⁸² Thèse de doctorat d'Etat de Mr. Miraoui, Algérie actualité n° 1132.

Le total de 16 500 VI sera atteint dès que les lignes de production seront devenues pleinement opérationnelles en 2018/2019.

Restant toujours dans le partenariat avec Daimler, il est prévu également le développement de nouvelles gammes de véhicules utilitaires de dernière génération de marque Mercedes-Benz qui seront produits sur le site EDIV de Tiaret.

La production annuelle sera comme suit :

- . 6 000 Véhicules type Sprinter,
- . 2 000 Véhicules type Classe G 4x4.

Les deux partenariats (l'un pour les véhicules industriels à Rouiba et l'autre pour les véhicules utilitaires à Tiaret) suscités sont opérationnels.

Une troisième société a été aussi créée, restant toujours dans le cadre du partenariat avec Daimler et est dédiée à la fabrication de moteurs à Oued Hamimime (Constantine) de marque allemande (Mercedes-Benz, Deutz et MTU).

Les moteurs refroidis à eau de la marque Mercedes-Benz seront destinés à la motorisation des véhicules poids lourds de la première société commune de Rouiba.

Par ailleurs, les pouvoirs publics se sont lancés un défi pour répondre à la forte demande locale et réduire les coûts des importations de voitures en mettant à contribution la SNVI dans le développement de cette industrie automobile et ce par la création le 31/01/2013 d'une société commune algéro-française dénommée RAP (Renault Algérie Production) Spa dans laquelle le Groupe SNVI détient 34% des actions, 17 % étant détenus par le Fonds National d'Investissements et 49 % par Renault.

Dans les contrats de partenariats déjà conclus par le Groupe SNVI et également dans ceux en cours de concrétisation, il y est prévu une exigence relative à l'intégration locale qui a une portée plus large que la sous-traitance et qui est définie comme suit :

« L'Intégration Locale désigne la proportion en valeur (taux variant de 0% à 100 %), des composants et équipements fabriqués en Algérie (issu du tissu industriel local), destinée à la production des produits de la société tenant compte des capacités et des disponibilités existantes en Algérie qui répondent aux exigences de qualité et de coûts ».

En fait, les objectifs recherchés à travers tous les partenariats sont :

- Substitution aux importations,
- Accumulation et maîtrise du savoir-faire nécessaire à l'industrie mécanique et automobile en général (véhicules industriels/particuliers/utilitaires/...),

- Dynamisation de l'économie nationale par la création d'emplois et d'un fort tissu de fournisseurs nationaux de pièces et composants automobiles suivant les standards mondiaux et ce dans le cadre de l'intégration locale.

Dans le cadre des partenariats conclus avec Daimler et Renault, il est prévu des objectifs à atteindre en termes d'intégration locale et sont définis comme suit :

- Pour Daimler : Atteinte du taux d'intégration de 30 % au moins dans les 5 années qui suivent le démarrage d'une phase opérationnelle dite CKD2 (soit à compter de 2016).

- Pour Renault : concrétisation du niveau d'intégration locale minimal qui est de 42% minimum à l'horizon de 4 ans à compter du démarrage de l'exploitation dans la phase 2 (soit à partir de 2018).

I.2 Lien entre sous-traitance et foire de la production nationale

La tenue du premier salon national de la sous-traitance en janvier 1985 s'inscrit dans la perspective de développer l'information économique en vue de renforcer l'intégration de l'économie nationale et d'instaurer un dialogue entre opérateurs publics et opérateurs privés. Cette rencontre a permis de connaître les limites, les insuffisances et les possibilités de la sous-traitance.

Donc ce salon vise à informer plus largement l'opinion publique de ce qui existe comme potentiel et possibilités nationales de sous-traitance. Le salon met en exergue la possibilité de se passer des importations fortes coûteuses et de certains services qui sont amplement disponibles, au niveau national. A titre indicatif et comme bilan potentiel établi en 1984, ce sont quelque 850 millions de centimes de devises fortes qui sont économisées grâce à des centaines de petits contrats de sous-traitance intersectorielle. Ce niveau bien qu'infiniment insuffisant, vu les potentialités existantes, est un pas remarquable vers une plus grande intégration intersectorielle grâce à la sous-traitance nationale. Ce salon offre une réelle chance aux capacités nationales pour se manifester et faire valoir leur savoir-faire. De plus, il constitue un stimulant pour le secteur national privé l'apport en matière de sous-traitance qui ne doit pas passer inaperçu. ⁽¹⁸³⁾

Le catalogue officiel de la FIA (foire internationale d'Alger) est conçu comme un outil indispensable de renforcement et de développement de l'information commerciale sur la production nationale. C'est précisément de ces rencontres sectorielles et intersectorielles que peut se dégager une sorte de synergie du système industriel algérien. A ce propos, le président

¹⁸³Thèse de doctorat d'Etat de Mr. Miraoui.

de la chambre de commerce affirme : « Carrefour d'informations, de contacts et d'échanges, la 2^{ème} foire de la production nationale d'Alger ne se limite pas à une simple exposition de vente de produits mais constitue un lien privilégié permettant une évaluation de la production nationale, tout en favorisant une exploration des potentialités de nos produits à l'occasion de contrats et de conventions avec les opérateurs étrangers présents dans notre capitale ». (184)

I.3 Mettre l'entreprise en relation : « donneur d'ordres et sous-traitants »

A cet effet, le directeur du tissu industriel au ministère de l'industrie insiste sur l'importance d'une agence de promotion de la sous-traitance. Sa vocation principale est de sécuriser les opérateurs privés dans les réalisations de leurs projets. Le sous-directeur des études prospectives au ministère de l'industrie, pense qu'il est d'abord indispensable de lancer la fonction de sous-traitance dans les entreprises avant d'instaurer le cadre juridique. Pour lui, le manque de dynamisme dans la sous-traitance est essentiellement dû à l'absence de rentabilité industrielle chez les promoteurs privés. Les détenteurs de capitaux sont certes nombreux mais ils sont généralement intéressés par les profits immédiats. En revanche, pour les promoteurs bénéficiant d'une expérience professionnelle et d'un savoir-faire, les moyens financiers font cruellement défaut.

Allier les deux catégories de promoteurs nécessiterait l'apport d'un organisme intermédiaire comme l'agence de promotion de la sous-traitance censée regrouper tous les opérateurs intéressés. Le ministère de l'industrie a justement mis en place, en 1986, une cellule « bourse de la sous-traitance » initiée par l'ONUDI qui a livré les méthodologies de fonctionnement. Cette bourse permet de mettre en relation les industriels et d'observer les flux de sous-traitance. Sans statut juridique, ni budget d'investissement et de fonctionnement, cette cellule n'a pas été très efficace. Les recrutements réalisés par cette cellule, (3 personnes dont un ingénieur et deux techniciens supérieurs), sont en deçà des objectifs assignés en juin 1988, date d'installation de ce groupe. Seulement cinq opérateurs sont enregistrés par mois.

A ce rythme, il n'est pas facile de réunir le maximum de donneurs et preneurs d'ordres. « Cela demandera 4 années au lieu d'une seule » précise M. Chergui Mohamed Ouramdane, chef de projet bourse de la sous-traitance. Il souligne par ailleurs que nous n'avons pas jugé utile de faire de la publicité pour sensibiliser les opérateurs publics et privés sur l'importance de cette bourse tant que nous ne disposons pas de tous les moyens permettant à cette cellule de fonctionner normalement. L'indisponibilité des moyens humains et matériels semble avoir

¹⁸⁴ « Révolution africaine » du 25 au 31 janvier 1985.

sérieusement handicapé la bourse de la sous-traitance. De nombreuses déperditions auraient pu être évitées si l'agence de la promotion de la sous-traitance avait été officiellement créée et la bourse suffisamment dotée en moyens car l'analyse des flux de sous-traitance que préconise la bourse des choix techniques (ACT), présente une méthode scientifiquement développée par l'ONUDI. « Avec cette démarche, il est facile d'identifier les créneaux prioritaires ».

1.3.1 Présentation et description de la bourse de la sous-traitance

Le développement du commerce international et la concurrence entre industriels a conduit très tôt les pays développés à une réflexion sur les moyens d'augmenter la productivité de leurs appareils de production. Les PMI spécialisées par filières technologiques sont apparues rapidement comme l'élément de base de l'organisation industrielle à promouvoir, c'est ainsi qu'est née l'idée de la sous-traitance. Cette idée a été confortée dans la pratique puisque la sous-traitance s'est révélée effectivement comme synonyme de productivité pour les raisons suivantes :

- Elle offre la possibilité à chaque opérateur le choix entre les décisions d'investir ou de sous-traiter, ce qui conduit à l'utilisation la plus rentable des ressources financières de l'entreprise.
- Elle permet d'adapter le potentiel de production à tout moment pour faire face à des demandes non programmées, en se référant toujours à la trilogie : qualité- prix-délai.
- Elle facilite l'adaptation aux changements technologiques.

Conscients de ces enjeux, certains pays ont entrepris très rapidement des actions visant l'organisation rationnelle de la sous-traitance. En Allemagne, dès 1921, il a été créé un organisme privé chargé spécialement de promouvoir le développement de la sous-traitance.

En France, l'idée de création de bourses de sous-traitance est née en 1960 de la constatation du fait que les industriels se connaissent mal entre eux. ⁽¹⁸⁵⁾

Dans un monde économique dominé par l'offre, la concurrence est devenue de plus en plus rude et joue sur les prix des produits, à savoir sur la qualité et l'innovation.

Une telle situation a de ce fait, contraint les entreprises à orienter leurs efforts vers le développement de nouvelles missions (marketing, recherche, innovation, promotion et commercialisation) au détriment d'investissements sur l'appareil de production. La tendance

¹⁸⁵ Bourkab Med. El Hadj (directeur de la BSTPE) 9 novembre 1997 : Doc tiré de la BSTPE d'Oran.

des entreprises à se concentrer sur leurs métiers de base les a obligées à externaliser un certain nombre d'activités vers des partenaires spécialisés et performants.

Cette démarche a permis au marché de la sous-traitance de connaître un essor de plus en plus important. Ainsi en 1998, selon une étude, la sous-traitance industrielle européenne a généré un chiffre d'affaires de 351,2 milliards d'Euros (dont 99,6 milliards pour l'Allemagne, 60,5 milliards pour la France et 51,3 milliards pour l'Italie). Elle a concerné 277.350 entreprises dont 44.110 en Allemagne, 34.430 en France et 52.680 en Italie. Les effectifs affectés à la sous-traitance ont été de 4.028.760 agents dont 882.160 pour l'Allemagne, 555.000 pour la France et 615.000 pour l'Italie.

La nécessité de mise en face des entreprises représentées par des Institutions en mesure d'animer cette mission de sous-traitance - devenue puissant vecteur de développement - s'est de fait imposée comme un facteur incontournable. Ces Institutions appelées « Bourses de Sous-traitance et de Partenariat » sont nées en 1961 et ont pris une place prépondérante pour :

- * Faire l'inventaire des capacités existantes.
- * Les faire connaître.
- * Mettre les Industriels en rapport entre eux.

1.3.2 Création de la BSTPO :

Faisant partie d'un réseau de plus de soixante Bourses de Sous-traitance et de Partenariat, réparties dans une quarantaine de pays dans le monde (en Afrique, Europe, Asie et Amérique latine), la Bourse de Sous-traitance et de Partenariat de l'Ouest (BSTPO) a fait l'objet d'une création le 9 Novembre 1997, au terme d'une Assemblée Générale Constitutive, à laquelle prirent part plus de 200 PME/PMI implantées dans les différentes wilayas (Départements) de l'Ouest algérien et ce en présence de Monsieur le Ministre de la PME/PMI et de ses principaux collaborateurs, du Représentant Résident du PNUD en Algérie (Programme des Nations-Unies pour le Développement) et de Monsieur le Wali d'Oran, accompagné des autorités de la wilaya d'Oran.

1.3.3 Le rôle des bourses de la sous-traitance (B.S.T.)

Le but essentiel des BST est celui d'assurer, pour une harmonisation de la demande et de l'offre, un courant d'informations à double sens entre les donneurs d'ordres à la recherche d'excédents de capacité spécialisés et les sous-traitants qui disposent d'une capacité, en partie, employée.

Ce faisant, la BST peut contribuer de manière significative à l'amélioration de la productivité des entreprises et par la même, à l'essor économique d'un pays, d'une région ou d'une localité. Parallèlement à ce rôle principal, quand elles fonctionnent de manière satisfaisante, les BST peuvent offrir d'autres services grâce à la documentation qu'elles centralisent sur les capacités techniques de production et les conditions locales d'exercice des activités industrielles.

- Elles peuvent en effet offrir des renseignements utiles aux nouvelles PME qui s'installent dans leur circonscription.
- Elles peuvent fournir une assistance technique et des conseils de gestion aux petites entreprises généralement peu outillées en la matière.
- Elles peuvent aussi aider les pouvoirs publics et autres organismes concernés, à cerner les besoins en formation spécialisée.
- Elles peuvent grâce à leurs relations privilégiées avec les organismes officiels, servir d'intermédiaire entre la multitude de PME/PMI et les pouvoirs publics quand le besoin s'en fait sentir.

En application de ses dispositions statutaires, la Bourse de Sous-traitance et de Partenariat de l'Ouest (BSTPO) a pour principal rôle le rapprochement des offres et des demandes de sous-traitance et de partenariat.

Elle apporte sa contribution à ses entreprises membres pour leur permettre de tendre vers une optimisation de l'utilisation de leurs ressources techniques et humaines et ce en vue de leur permettre la meilleure utilisation possible de leurs capacités techniques et humaines dont elles disposent.

I.3.3.1 Statuts et formes juridiques des B.S.T :

Les BST peuvent être créées sous différents statuts (publics, privé, semi-public) et revêtir différentes formes juridiques. Le choix du statut et de la forme juridique doit être adapté aux objectifs assignés et aux conditions et spécificités de l'environnement économique.

A l'instar des 3 autres Bourses Régionales Algériennes de Sous-traitance et de Partenariat (la BASTP pour le Centre, la BSTPE pour l'Est et la BSTPS pour le Sud), la BSTPO possède un statut d'Association à but non lucratif. Elle bénéficie cependant de l'appui, du soutien du Ministère de la PME et de l'Artisanat, de l'assistance du Programme des Nations-Unies pour le Développement (PNUD) et de l'Organisation des Nations-Unies

pour le Développement Industriel (ONUDI), Institutions qui ont participé et ont contribué à sa mise en place et ont même pris part à la cérémonie de sa création.

I.3.3.2 Financement d'une B.S.T :

Les BST peuvent être financées, selon leur statut et leur forme juridique, de différentes manières. Elles peuvent recevoir :

- Des subventions des associations et unions professionnelles ainsi que des pouvoirs publics quand elles sont reconnues d'utilité publique.
- Des cotisations de leurs membres adhérents (selon un barème défini en assemblée générale).
- Des rémunérations pour services faits.
- Des recettes des salons et journées techniques.
- Des dons ...

Il est évident que les B.S.T. qui adoptent en général la forme d'association à but non lucratif, ont besoin pour leur création, leur fonctionnement et leur développement, de subventions et du soutien actif des pouvoirs publics, en particulier dans des économies en transition où le schéma d'organisation industriel se redéploie, (se restructure) vers une intégration horizontale de la production.

I.3.3.3 Fonctionnement d'une B.S.T :

La BST doit être implantée au centre du réseau de communication de la région qu'elle dessert. Le lien devra favoriser et faciliter au maximum les relations et les visites entre la BST et les entreprises adhérentes.

Dans les pays en développement, la BST peut devenir un lieu de rencontres pour les industriels et un centre d'échanges d'informations, d'idées nouvelles dans les domaines technico-économiques. Des séminaires et des expositions peuvent s'y tenir en particulier pour les démonstrations de techniques et procédés nouveaux. Les donneurs d'ordres se mettent en rapport avec la BST en indiquant les travaux qu'ils souhaitent sous-traiter.

Le directeur technique de la BST

- S'assure que la demande comporte toutes les indications utiles, complètes si nécessaire.
- Consulte son fichier de sous-traitants et leurs équipements techniques.
- Etablit la liste de ceux qui sont susceptibles et disposés à entreprendre les travaux demandés et la transmet pour exploitation au donneur d'ordres.

Il est entendu que l'efficacité de ce travail de la BST dépendra de la qualité de sa banque d'informations, de l'organisation de celle-ci et de la célérité avec laquelle est traitée la demande de sous-traitance. Par ailleurs, la BST doit toujours adopter une attitude de neutralité technique et commerciale entre les donneurs et les receveurs d'ordres et elle ne doit jamais interférer dans leur négociation. ⁽¹⁸⁶⁾

I.4. La BST dans le contexte national

Si l'activité de sous-traitance reste très peu développée en Algérie pour des raisons historiques connues, il n'en demeure pas moins que certaines contraintes continuent d'entraver son décollage.

Stratégie de l'Algérie :

La sous-traitance est une composante essentielle du développement économique par l'accroissement de la productivité qu'elle engendre. A travers elle, les PMI en constituent la force vive. L'industrie lourde offre une base très riche pour engager une diversification de la structure industrielle par la création et le développement des PMI notamment de sous-traitance.

La stratégie globale de l'Algérie étant de rejoindre la stratégie des pays pratiquant l'économie de marché, ce qui l'engage à mettre en place des moyens propres à accroître la productivité de ses entreprises. La bourse de sous-traitance et de partenariat constitue l'instrument indispensable et urgent eu égard aux services attendus. ⁽¹⁸⁷⁾

1.4.1 Création de réseau de bourses de sous-traitance et de partenariat

Avec le délestage d'activités, pris en charge initialement par les grands complexes industriels et la diversification du tissu industriel privé, la sous-traitance est appelée à connaître un développement rapide.

Sur l'initiative du Ministère de l'industrie et avec l'aide de l'Organisation des Nations-Unies pour le développement industriel, un réseau de bourses est en train de se mettre en place. Les premières mesures de restructuration des entreprises publiques entamées dans les années 80, ont mis en évidence la nécessité de réorganiser l'activité économique sur le principe de la spécialisation et par conséquent, de recentrer les entreprises sur leurs métiers de base. Ce fut le début de la vulgarisation en Algérie du concept de sous-traitance. Le souci de création des bourses de sous-traitance en fut une des manifestations.

¹⁸⁶ (9) Mr. Baghdadli Abdelmadjid (1997), Document tiré de la BSTPE, d'Oran.

¹⁸⁷ (10) Mr. Bourkab Mde El Hadj directeur de la BSTPE (1997 : Document tiré de la BSTPE, d'Oran)

Au début des années 90, trois (3) BST ont été créées, une à Alger en 1991, la deuxième à Constantine en 1993 et la troisième à Oran en 1997. ⁽¹⁸⁸⁾

La BSTP-Centre fait partie du Réseau algérien des Bourses de sous-traitance régionales situées à Constantine pour la région de l'Est, à Oran pour l'Ouest et à Ghardaïa pour le Sud, couvrant ainsi l'ensemble du territoire national. Elle est d'autre part membre du réseau mondial des BSTP, sous l'égide de l'ONUDI. Ces BSTP sont également des Centres d'information technique et de mise en relation d'affaires, chargés de promouvoir la sous-traitance industrielle interentreprises

1.4.2 La bourse algérienne de sous-traitance et partenariat : B.S.T.P.

La BSTP a été créée en 1991 sur l'initiative du ministère de l'industrie en accord avec le PNUD/ONUDI sous forme d'association à but non lucratif, conformément à la loi n° 90-31 du 4 décembre 1990.

Cette bourse a été mise en place pour répondre aux besoins des grandes entreprises qui recherchent des sous-traitants et fournisseurs et à ceux des petites unités qui veulent obtenir des commandes des grands donneurs d'ordres ou qui souhaitent coopérer avec d'autres petites et moyennes entreprises industrielles à la fabrication d'un produit.

La BSTP Centre est un organisme centralisateur et une banque de données mise au service des PME pour leur fournir les informations relatives aux capacités de sous-traitance selon le profil recherché.

L'enjeu de cette association est l'amélioration nationale en général et de nos performances industrielles en particulier. Il s'agit en effet d'une association nationale autonome, dénommée « bourses algériennes de sous-traitance et de partenariat » par abréviation « B.S.T.P. » d'utilité publique et d'intérêt général. Elle est domiciliée au palais des expositions (C.C.I. Pins maritimes Mohammedia El Harrach Alger (Algérie).

Cet évènement est important. Nombreux le considèrent comme une innovation matérielle.

La sous-traitance est une partie essentielle d'un ensemble s'insérant dans une politique industrielle globale qui nécessite des moyens adaptés, notamment d'ordre organisationnel.

L'industrie en Algérie comme tout le monde le sait, offre une base très riche pour engager une diversification et un développement de sa structure industrielle. C'est dans ce cadre, qu'après une période consacrée aux travaux d'investigation et d'études de préparation,

¹⁸⁸ Baghdadli Abdelmadjid (1997 : Document tiré de la BSTPE, d'Oran.)

il vient donc d'être créé une association autonome sans but lucratif dénommée « bourse algérienne de sous-traitance et de partenariat ».

Deux raisons ont présidé au choix de cette formule associative :

- C'est la forme appropriée qui assure à cette institution une réelle flexibilité afin d'éviter sa bureaucratisation.
- C'est la forme qui permet de rassembler tous les opérateurs publics et privés, quelque soit leur statut juridique.

Les membres fondateurs se sont réunis en assemblée générale constitutive le 11 septembre 1991. L'institution est dotée conformément à ses statuts :

- d'un conseil d'administration,
- d'un bureau exécutif
- et d'une direction centrale, structure permanente de gestion-exploitation de la bourse.

La B.A.S.T.P. est ainsi une association autonome bénéficiant de l'appui officiel au plus haut niveau des pouvoirs publics car elle constitue un instrument pratique de coopération nationale, régionale et internationale. En effet, sa vocation est l'organisation rationnelle des relations de sous-traitance et de partenariat entre unités de production complémentaires en tant que structure d'informations, d'animation et de promotion de cette importante activité industrielle. ⁽¹⁸⁹⁾ A ce titre, la B.A.S.T.P. se propose comme but, en tant que centre d'informations techniques (banque de données informatisées) et de promotion et en tant qu'instrument d'assistance aux partenaires en présence (et particulièrement des PMI sous-traitantes ⁽¹⁹⁰⁾ :

- D'effectuer des enquêtes industrielles en vue d'étudier les possibilités de sous-traitance de production et de services, les circuits de commercialisation et les débouchés existants et potentiels.
- De promouvoir des liaisons interentreprises dans le domaine de la sous-traitance et du partenariat, aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale et dans tous les secteurs économiques.
- La promotion de la production nationale en vue de contribuer à une substitution aux produits importés.

¹⁸⁹ (12) Rabah Bettahar (l'association BASTP, par M. Chergui directeur 1992 p.200)

¹⁹⁰ (*) Informations tirées de l'interview directe avec le directeur de la BSTPO d'Oran M. Bouali. Abderrahmane

- De permettre à chaque adhérent de recueillir, s'il le désire, auprès de la BASTP des éléments susceptibles d'orienter en meilleure connaissance de cause ses investissements en moyens de production et à cet effet, de faciliter les décisions de ses adhérents en disposant d'une documentation technique et technologique.
- Diagnostiquer les entreprises de sous-traitance pour leur conseiller des mesures à prendre pour améliorer leur gestion sur le plan technique, de la formation et des équipements.
- Elle peut assister et conseiller les entreprises sur le plan technique, juridique, commercial, financier et pour l'élaboration d'offres de sous-traitance à ceux qui en formulent le besoin.
- L'organisation de rencontres, de séminaires et de débats entre offreurs et demandeurs de sous-traitance.
- D'organiser la participation des entreprises adhérentes aux foires nationales, régionales et internationale de la sous-traitance.
- Editer un bulletin d'information technique et économique de contrats, sur les opportunités de sous-traitance et de partenariat.

Donc pour résumer, les missions de la B.S.T.P. citées plus haut sont :

- Banque de données : constitution d'une banque de données industrielles en effectuant des recensements techniques.
- Journées techniques : développer les échanges entre industriels par l'organisation de journées techniques pour favoriser les rencontres.
- Salons nationaux : organiser des salons de sous-traitance pour permettre à ses adhérents de se faire connaître, aux sous-traitants d'exposer leur savoir-faire, aux donneurs d'ordres d'exprimer leurs besoins.
- Salons internationaux : organiser la participation de ses adhérents à des salons de sous-traitance étrangère (SAMEST Tunisie, SISTEP Maroc, MIDEST France).
- Bulletins d'information : créer un bulletin d'information véritable trait d'union entre les industriels.
- Relations internationales : établir et développer des relations avec les bourses européennes et maghrébines.
- Partenariat : assister les industriels pour la mise en place d'un partenariat.
- Sous-traitance : rechercher des donneurs d'ordres européens pour augmenter le taux d'utilisation des machines.

Ainsi, la B.A.S.T.P. compte mettre en œuvre une stratégie de rayonnement industriel (culture) s'appuyant sur :

- le savoir-faire (spécialité),
- les capacités (quantités),
- les services (productivité),
- le partenariat.

A cet effet, avec ses moyens humains, logistiques, techniques et méthodologiques, la B.A.S.T.P. rendra les services attendus aux entreprises, à partir de ses interventions permanentes.

Cependant il faut souligner que la B.A.S.T.P. ne peut rien créer par elle-même. Elle ne jouera pleinement son rôle qu'à partir des besoins que les entreprises doivent lui exposer de façon objective. Ce qui devra permettre à l'industrie algérienne d'être présentée comme un ensemble cohérent et organisé et aussi aux opérateurs concernés d'être informés avec précision et de se faire connaître, ce qui constitue un gage d'efficacité.¹⁹¹

1.4.3. La bourse de sous-traitance et de partenariat de l'Ouest B.S.T.P.O. :

La B.S.T.P.O. a été créée en Oranie le 6 novembre 1997 dans les mêmes conditions que celle d'Alger et de Constantine. Elle est précisément installée à Oran. Depuis, elle ne cesse de recenser les besoins des entreprises tous secteurs confondus pour les intégrer sous forme de banque de données à l'usage de l'économie de proximité. Sous forme d'association, cette nouvelle structure vient combler un vide stratégique en la matière et réaliser ainsi la courroie de transmission.

La nouvelle bourse oranaise de la sous-traitance est composée de 54 adhérents, toutes wilayas de l'Ouest et tous secteurs confondus, parmi lesquels on dénombre 34 membres du conseil d'administration. « Notre objectif, dit le directeur de cet organisme, est d'apporter l'information et la localisation des réponses aux partenaires économiques régionaux. Le recensement des offres peut concerner les structures locales, régionales et enfin nationales ou étrangères. Nous réactualisons sans cesse notre banque de données pour être en mesure de répondre en temps réel aux préoccupations de la demande, même étrangère. Par exemple, la zone industrielle de Hassi Ameur est appelée à se développer. Si nous créons des micro-entreprises de sous-traitance, nous répondrons à une demande forte qui pourrait optimiser le rendement et réduire les coûts des petites unités environnantes ».

¹⁹¹ (13) Rabah Bettahar (1992 p. 202. L'association BASTP par M. Chergui, directeur)

Autre exemple : la SACM (société algérienne de construction mécanique) pour ne citer qu'elle, dispose de capacités formidables en usinages de pièces, elle pourrait créer localement le produit de qualité et faire-faire des économies appréciables à ses partenaires. Nous devenons des représentants de nos adhérents pour recenser l'ensemble des possibilités de la zone d'abord, puis de la wilaya et enfin de la région. Nous établissons la communication entre toutes les entreprises en réalisant une fiche technique de leurs besoins, dans le but de leur fournir la réponse par le même procédé.

Il existerait au moins 1219 petites et moyennes entreprises recensées à Oran. L'ONUDI (en rapport avec le PNUD international), serait de plus en plus intéressé par la sphère du Maghreb et du Proche-Orient, ce qui s'avérera bénéfique pour la zone économique en question. Le même mode d'échanges serait utilisé partout pour uniformiser ce transfert vital d'information.

Le 31 mars 1998, la bourse de la sous-traitance avait organisé à Oran une rencontre, la première du genre, entre les chefs d'entreprises nationaux et étrangers. Des relations bilatérales ont suivi la réunion, avec des résultats encourageants qui ne seraient évidents sur le terrain que dans cinq à six mois.

Les bourses de sous-traitance et de partenariat dans le centre, l'est, l'ouest et sud du pays ont un rôle dynamique pour la sous-traitance industrielle en Algérie, a affirmé, le chef de département sous-traitance au ministère de l'Industrie et des mines, Malek Aidouni.

En marge de **la troisième édition du salon international «Algest 2014»**, ouvert au Centre des conventions d'Oran (CCO) «Mohamed Benahmed», M. Aidouni a indiqué que l'objectif de cette rencontre entre les donneurs d'ordre et les receveurs est de développer la sous-traitance industrielle en Algérie.

«Les donneurs d'ordre déterminent leurs besoins et présentent leurs offres, ce qui permet une sous-traitance industrielle pour couvrir les besoins des entreprises nationales, dans le cadre du partenariat entre les secteurs public et privé et des entreprises étrangères», a-t-il expliqué.

Cette manifestation, placée sous le thème «sous-traitance en activité», constitue un espace idéal pour les responsables concernés lesquels sont à même de découvrir des services et de nouveaux produits mais aussi d'établir des relations de travail en vue de concrétiser des projets d'investissement, ont indiqué les organisateurs.

Le salon vise également à mettre en évidence les capacités nationales dans le domaine de la sous-traitance industrielle, améliorer les compétences des entreprises exposantes,

valoriser leur image, prendre en charge les aspirations et les besoins des investisseurs dont, notamment, les jeunes entrepreneurs et échanger des expériences, a indiqué un responsable du centre commercial mondial «World trade center» d'Alger.

Cette édition, à laquelle prennent part 80 exposants dont 20 étrangers de la Suède, la France, l'Italie, l'Espagne, la Tunisie et du Portugal, est marquée par une forte participation, pour la première fois, d'entreprises industrielles militaires, a indiqué le directeur de la Bourse algérienne de sous-traitance et partenariat, Ayeb Aziouez.

Le salon expose une gamme de prestations dans les domaines de transfert de minéraux, d'industrie minière, d'électricité, d'électronique, d'automatique, de caoutchouc, de plastique, de verre et de céramique et autres pièces de rechange, produits pétroliers, chimiques, équipements de distribution d'énergie, de transport et les services liés à la maintenance industrielle, la formation, l'ingénierie et le consulting.

Les organisateurs ont également programmé, pour la circonstance, une série de communications abordant, entre autres, le plan de développement de la Société nationale de véhicules industriels (SNVI), la sous-traitance locale dans les grands projets, le développement et le transfert de technologie, en plus d'interventions de responsables du ministère de l'Industrie et des mines, de l'Agence nationale de développement de l'investissement (ANDI) et d'experts internationaux.

Le salon est organisé par le World trade center et la Bourse algérienne de sous-traitance et de partenariats, en collaboration avec de nombreux partenaires dont le ministère de l'Industrie et des mines.

La quatrième édition du Salon international de la sous-traitance «ALGEST-2016» au palais des Expositions (SAFEX) à Alger (avril 2016)

L'organisation de cet événement est marquée par la relance de l'industrie mécanique notamment l'installation à Oran de l'usine de Renault Algérie Production, l'usine de fabrication de Tramway à Annaba, en partenariat avec ALSTOM, la fabrication de matériels de travaux publics et de levage avec LIEHBER et la fabrication de nouveaux tracteurs agricoles américains «Massey Ferguson» à Constantine ainsi que les investissements réalisés par le MDN dans le domaine mécanique. Organisé par le World Trade Center Algeria et la Bourse Algérienne de Sous-traitance du Centre, ce salon a réuni de nombreux exposants. Le salon ALGEST est un espace dédié exclusivement aux sous-traitants, aux fournisseurs et fabricants et aux prestataires de services pour faire connaître leurs savoir-faire et compétences dans les divers secteurs. Il propose également une plateforme pour découvrir de nouveaux

produits et services. C'est également l'occasion pour consulter les spécialistes et concrétiser des projets d'investissement.

Au vu de son importance, il est considéré comme révélateur du potentiel national de sous-traitance dans des secteurs divers ; les industries mécanique, métallique, métallurgique, électrotechnique, le plastique, le caoutchouc et composite mais également les pièces et composants automobiles et les services liés à l'industrie. Selon les organisateurs de ce Salon, les perspectives de développement en Algérie du marché de la sous-traitance existent et les conditions de sa réussite sont aujourd'hui réunies au vu des facilitations offertes par l'Etat au profit de sa promotion.

L'amélioration de la compétitivité des PME dans le domaine de la sous-traitance constitue le véritable gage pour la construction d'une relation solide entre les partenaires industriels. En marge de ce salon des conférences débat sont programmés avec les grandes entreprises et institutions nationales qui vont communiquer sur les thématiques d'actualités à savoir : les nouveaux marchés de la sous-traitance, les stratégies de développement de la sous-traitance les assurances, les aspects du Contrat de Sous-traitance entre Donneurs d'ordres et Fournisseurs ainsi que d'autres à définir.

Les organisateurs d'ALGEST donnent aussi la possibilité aux exposants qui le souhaitent, de faire la présentation de leurs produits et savoir-faire, selon une programmation préalable qui sera organisée en commun accord avec eux.

II. LES ASPECTS JURIDIQUES DE LA SOUS-TRAITANCE :

La sous-traitance est un sujet d'actualité. Cela est vrai non seulement pour les professionnels, ce qui est légitime mais également pour le monde des affaires, compte tenu de son importance sociale et économique. Mais elle devient également *un sujet d'inquiétude, notamment à la suite des dépôts de bilan successifs et des risques d'impayés*. Elle est une réalité économique de premier ordre aux conséquences multiples.

La sous-traitance met en jeu de nombreux intervenants et touche à des secteurs d'activité très différents les uns des autres. A ce titre, elle est souvent un sujet d'interrogation. Pourtant, malgré l'intérêt qu'elle suscite, la sous-traitance est mal connue et parfois même, mal définie.

La sous-traitance est un terme de langage économique usuel, pourtant, à y regarder de plus près, la terminologie est variable selon les utilisateurs du concept. On précisera donc ci-après les textes applicables à la sous-traitance.

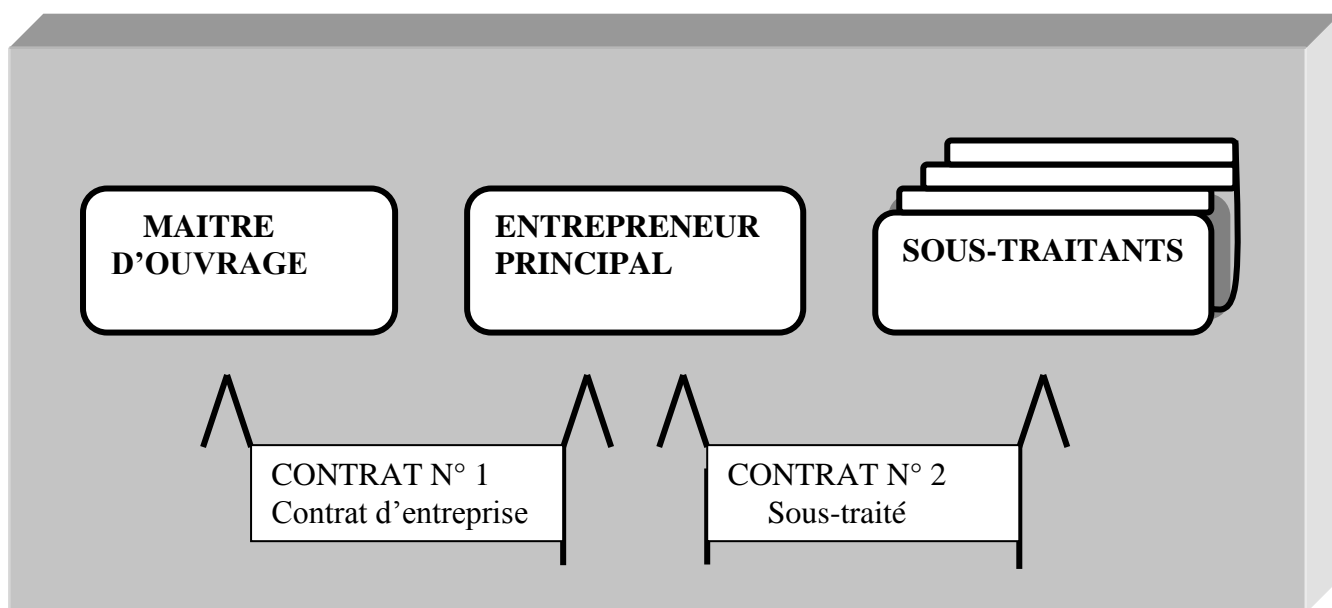
Sans qu'il soit nécessaire de se plonger dans de savantes études, on rappellera que le phénomène de la sous-traitance est en général défini comme « une opération par laquelle un cocontractant (ou entrepreneur) confie, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant, tout ou partie de l'exécution d'un contrat d'entreprise ou d'un marché public conclu avec le maître de l'ouvrage.¹⁹² Cette définition permet de fixer les traits généraux de la sous-traitance en droit privé.

C'est une relation « trilatérale » ou « trinôme » qui met en présence trois personnes et deux liens contractuels. La sous-traitance peut porter sur l'exécution totale ou partielle du contrat

Le sous-traitant exécute le contrat sous la responsabilité du cocontractant principal. Il n'a, en principe, pas de relation juridique avec le maître de l'ouvrage.

Le schéma de la figure n° 09 traduit cette définition :

Figure. 9 Trois partenaires et deux contrats



Donc, la sous-traitance met en scène au moins trois personnages à savoir :

- le client,
- le donneur d'ordre,
- le sous-traitant.

Les relations entre le premier et le deuxième personnage sont des relations directes, alors que celle entre le deuxième et le troisième sont des relations de sous-traitance.

¹⁹² (1) revue algérienne des sciences juridiques économiques et politique n°3 septembre 1983 (La sous-traitance des marchés publics en Algérie) de Walid Laggoune p. 99.

La sous-traitance est une variété de contrat d'entreprise, sous réserve de certaines nuances et malgré la diversité des formes de la sous-traitance ainsi que l'objet sur lequel elle peut porter ; ces traits généraux sont admis en tant qu'éléments constitutifs d'un contrat de sous-traitance en droit privé algérien.

En effet, le code civil retient grossièrement l'ensemble de ces éléments pour définir la sous-traitance. Donc, l'interprétation combinée des dispositions du code civil d'une part et de celles du décret 91-434¹⁹³ d'autre part, nous permet de dégager la notion de la sous-traitance dans le droit des marchés publics.

II.1 L'interprétation combinée des différents textes régissant la sous-traitance

L'alinéa 1 de l'article 564 du code civil dispose que :

« L'entrepreneur peut confier l'exécution du travail, en tout ou en partie à un sous-traitant, s'il n'en est pas empêché par une clause du contrat ou si la nature du travail ne suppose pas un appel à ses aptitudes personnelles » mais il demeure dans ce cas, responsable envers le maître d'ouvrage du fait du sous-traitant.¹⁹⁴

Il faut remarquer que le décret 91-434 adopte une conception plus étroite puisqu'il dispose dans son article 93 que : « La sous-traitance porte sur une partie de l'objet du marché dans le cadre d'engagement liant directement le sous-traitant et le partenaire cocontractant du service contractant ».

Il faut noter par ailleurs qu'aussi bien le code civil que le décret 91-434 indiquent en substance que le partenaire cocontractant est responsable envers le maître de l'ouvrage du fait du sous-traitant de l'exécution de la partie sous traitée du marché et ceci, malgré le fait que le sous-traitant est obligatoirement et préalablement agréé par le service contractant. Pour avoir une idée plus complète sur le régime de la sous-traitance, il faut enfin évoquer le contenu de l'article 565 du code civil qui dispose : « Les sous-traitants et les ouvriers qui travaillent pour le compte de l'entrepreneur à l'exécution de l'ouvrage, ont une action directe contre le maître de l'ouvrage jusqu'à concurrence des sommes dont il est débiteur, envers l'entrepreneur principal au moment où l'action est intentée. Cette action appartient également aux ouvriers des sous-traitants à l'égard tant de l'entrepreneur principal que du maître de l'ouvrage.

Ils ont deux cas de saisie-arrêt pratiquée par l'un d'eux entre les mains du maître de l'ouvrage ou de l'entrepreneur principal, un privilège, au prorata de leurs droits respectifs, sur

¹⁹³ Décret n° 91-434 du 9/11/1991 portant réglementation des marchés publics.

¹⁹⁴ Réglementation des marchés publics janvier 1992. (Décret exécutif n°96-54 du 22/01/96 modifiant et complétant le décret exécutif n°91-434 du 9/11/91 portant réglementation des marchés publics J.O. n°6 du 24/09/96.

les sommes dues à l'entrepreneur principal ou au sous-traitant au moment de la saisie-arrêt. Ces sommes peuvent leur être payées directement.

Les droits des sous-traitants et ouvriers prévus par cet article, priment sur ceux de la personne à laquelle l'entrepreneur a cédé sa créance envers le maître de l'ouvrage.¹⁹⁵

II.2 De la notion de la sous-traitance dans le droit des marchés publics :

Dans le droit des marchés publics, la sous-traitance peut être définie comme l'opération par laquelle un entrepreneur (sous-traité) confie à une autre personne (sous-traitant) et sous sa responsabilité une partie de l'exécution de l'objet du marché conclu avec le maître d'ouvrage.

Ainsi la sous-traitance implique l'existence de deux (2) accords, (un marché public et un contrat de droit commun) passés entre parties différentes mais ayant partiellement le même objet :

- Le marché principal (qui est nécessairement un marché public passé selon les procédures de passation du décret 91-434), conclu entre le maître de l'ouvrage et l'entrepreneur.
- Le contrat de sous-traitance (qui est nécessairement un contrat de droit commun) conclu entre l'entrepreneur et le sous-traitant pour l'exécution d'une partie plus ou moins importante du marché principal.
- Il va de soi qu'hormis :
- La nature juridique et donc le régime juridique du marché principal qui peut différer selon que ce marché est passé par une administration (auquel est applicable le régime du marché public) ou par une personne privée (auquel est applicable le régime du contrat de droit.
- l'objet du contrat de sous-traitance qui ne couvre que partiellement l'objet du marché principal quand il concerne un marché public et qui peut le couvrir totalement quand il concerne un contrat de droit commun, le régime juridique de la sous-traitance est uniforme, quelle que soit la nature juridique du marché principal.

II.2.1 Les dispositions réglementaires et législatives des marchés publics

La circulaire interministérielle (économie/équipement) n°15/MDB/92 du 07/01/1992 a pour objet de rappeler les dispositions importantes édictées par le décret n°91-434 du 09/11/1991 portant sur la réglementation des marchés publics.

¹⁹⁵ Article 565 du code civil (1998)

Le domaine des marchés publics, instrument privilégié de la politique économique du pays, a connu plusieurs réformes depuis l'indépendance. C'est ainsi que dès 1962 la nécessité d'une législation propre en Algérie souveraine s'imposait.

Le premier texte en la matière fut l'arrêté du 21/11/1964 portant approbation du cahier des charges administratives générales, appelé communément C.C.A.G.

L'orientation donnée à l'économie nationale, dès les premières années de l'indépendance, à savoir sa socialisation, a abouti à la promulgation de l'ordonnance N° 37-90 du 17-06-1967 portant code des marchés publics (J.O n° 52 du 27-06-1967).

Cette ordonnance a montré au fil des années ses insuffisances et a fait l'objet de plusieurs aménagements au cours des années 1971, 1972, 1974 et 1976.

Ce dispositif fut suivi du décret n°82-146 du 10/04/1982 portant réglementation des marchés de l'opérateur public lui-même, modifié et complété par des décrets pris en 1983, 1984, 1986, 1988 et 1991.

La réorganisation de l'économie nationale, notamment avec la suppression des monopoles et introduction de la notion « d'économie de marché », conduit obligatoirement la réforme de la réglementation des marchés publics.

A ce titre, le décret n°91-434 du 09-11-1991 portant réglementation des marchés publics est venu remplacer les anciennes dispositions rappelées ci-dessus.

Les mesures importantes apportées par le nouveau décret ont été précisées par la circulaire n° 15/MDB/92 du 07-01-1992 que je me permets de reproduire en partie ci-après :

- Suppression de la dichotomie entre les entreprises nationales publiques et privées,
- Rétablissement de la règle de la concurrence après appel d'offres,
- Responsabilité accordée au service contractant dans le choix du partenaire cocontractant et du mode de passation,
- Suppression de toutes interférences dues aux orientations de la tutelle,
- Responsabilité accordée au service contractant dans la dispense du partenaire cocontractant du paiement des pénalités de retard,
- Simplification des procédures de règlement des litiges.

II.2.2 Définition des marchés publics

- 1) **Définition** : Selon le décret n°91-434 du 09-11-1991 les marchés publics sont des contrats écrits en vue de la réalisation pour le compte d'un service contractant :
 - de travaux
 - d'acquisition de fournitures
 - de prestations de services.
- 2) **Les services contractants** : Au sens du décret n°91-434 du 09-11-0991, la désignation du « service contractant » ne s'applique qu'aux organismes publics suivants :
 - les administrations publiques,
 - les institutions nationales autonomes,
 - les collectivités locales (comme la wilaya),
 - les établissements publics à caractère administratif.
- 3) **Les partenaires cocontractants** : ils peuvent être soit :
 - des entreprises publiques nationales,
 - des entreprises privées nationales,
 - des entreprises étrangères installées en Algérie,
 - des entreprises étrangères non installées en Algérie offrant des garanties (lignes de crédit, cautions bancaires émises par une banque étrangère agréée par la banque algérienne compétente.
- 4) **Seuil de passation de marché** :

A quel montant le marché devient-il obligatoire ?

Lorsque le montant du contrat ou de la commande est supérieur à trois millions de dinars (3 000 000 DA).

Le marché est conclu avant tout commencement d'exécution des prestations ; toutefois cette obligation peut ne pas s'appliquer notamment dans les cas d'urgence dûment justifiés et consacrés par une décision du ministre ou du wali, autorisant les travaux avant la conclusion du contrat.

Cette décision doit être notifiée aux :

- ministère des finances
- délégué à la planification
- ministère de la tutelle

Cette mesure implique évidemment la conclusion d'un marché de régularisation qui doit intervenir dans un délai de trois (3) mois à compter de l'ordre de commencement des travaux ou de l'exécution de la prestation, étant entendue seulement, lorsque le montant de ces travaux ou prestations est supérieur à 3 000000 DA.

Inspiré de la réglementation des marchés publics février 1992.

En droit public, la sous-traitance présente certaines particularités et notamment depuis sa consécration comme mode normal d'exécution des marchés publics.

En effet, l'article 2 du nouveau code des marchés publics dispose que « le titulaire d'un marché peut sous-traiter l'exécution d'une certaine partie de son marché, à condition que les sous-traitants soient acceptés par la collectivité publique contractante ».

La différence par rapport aux textes antérieurs et en particulier l'article 47 de l'ancien code des marchés publics, réside dans le fait que la sous-traitance supposait l'autorisation express de l'administration.

C'est la même condition qui était exigée par l'ancien code algérien des marchés publics de 1967 qui exigeait une autorisation express de l'administration pour toute opération de sous-traitance et faisait par conséquent de cette dernière, un mode exceptionnel d'exécution des marchés publics.

Le nouveau code algérien des marchés de l'opérateur public semble quant à lui, s'orienter vers une consécration définitive de la sous-traitance comme mode normal d'exécution des marchés publics, même si l'autorisation préalable de l'administration est toujours exigée.

Il définit la sous-traitance comme l'opération qui « porte sur une partie de l'objet du marché dans le cadre d'engagements contractuels liant directement le sous-traitant et le partenaire cocontractant de l'opérateur public ».

Envisagée sous l'angle du contrôle de l'Etat, cette définition de la sous-traitance, suscite bon nombre de questions autour, notamment de la possibilité pour l'Etat d'étendre son contrôle au sous-traitant et des moyens juridiques dont il dispose pour cela. La complexité de l'opération de sous-traitance et la diversité des relations juridiques qu'elle engendre, rendent difficile l'exercice d'un tel contrôle car il s'agit non seulement d'un élargissement du domaine de contrôle mais également des formes de celui-ci. C'est dire aussi la difficulté qu'il y a pour déterminer le régime juridique de ce contrôle, son étendue et son effectivité.¹⁹⁶

Il est cependant possible de cerner à partir des éléments constitutifs de la sous-traitance, les différentes étapes de contrôle. En effet, tout contrat de sous-traitance suppose une double opération. Une opération de substitution puisque le sous-traitant exécute à la place du contractant principal une partie du marché et une opération de subordination puisque le sous-traitant est supposé réaliser le contrat, sous l'autorité du contractant principal.

II.3 L'analyse des dispositions générales

La notion de sous-traitance recouvre des sens multiformes selon les secteurs d'activité

visés, toutefois, au-delà de cette apparente hétérogénéité, il existe des critères simples qui permettent de définir juridiquement la sous-traitance.

L'article 564 du code civil donne une définition de la sous-traitance ; ainsi, l'opération qualifiée de sous-traitance implique le concours de trois intervenants et suppose deux contrats

¹⁹⁶ W. Laggoune (Rev-Alg-Sci-Jur-Eco et Pol, n°3, 1983, p 102)

mais ne prévoit à l'égard du maître de l'ouvrage qu'une seule responsabilité, en l'occurrence celle de l'entrepreneur principal.

II.3.1 Les intervenants

Au sens large, celui de la réalité économique de tous les jours, la sous-traitance fait intervenir de nombreux personnages qui débordent largement le strict domaine de la définition juridique.

Donc aux termes de l'article du droit privé, la sous-traitance n'implique formellement que trois personnes, à savoir le maître de l'ouvrage, l'entrepreneur principal et le sous-traitant. Chaque fois que cette structure à trois niveaux est absente, il n'y a pas de sous-traitance au sens de la loi.

II.3.2 Le maître de l'ouvrage

Le maître de l'ouvrage est le destinataire final des travaux. C'est le client. Il peut être public (par exemple, une collectivité locale) ou privé (par exemple, un particulier ou une société commerciale). Donc le maître d'ouvrage est la personne morale pour le compte de laquelle les travaux sont exécutés et qui en contrepartie est tenue de payer le prix à l'entrepreneur.

Divers textes en donnent une définition. Nos textes étant muets sur le rôle exact du maître de l'ouvrage, force est de nous inspirer de la définition tirée de la directive, française du 19 octobre 1976 qui précise que le maître d'ouvrage est essentiellement chargé de définir les ouvrages sous la forme d'un programme précis qui indique les données concernant le site, les besoins à satisfaire sur le plan fonctionnel, les contraintes résultant des réglementations ou de l'environnement et les exigences de délai, de qualité et exceptionnellement de prix puis de passer les marchés d'études et de travaux et d'assurer la réception de ces études et de ces travaux.

Il importe cependant de noter que le maître de l'ouvrage peut déléguer ses pouvoirs de direction à une autre personne morale ou physique appelée maître d'ouvrage délégué. Dans cette hypothèse, le maître d'ouvrage délégué est chargé par le maître de l'ouvrage de suivre en lieu et place de ce dernier, l'exécution du marché jusqu'à la réception de l'ouvrage.

II.3.3 L'entrepreneur principal

L'entrepreneur principal est la personne physique ou morale qui a été chargée par le maître de l'ouvrage de réaliser les travaux ou les ouvrages, aux conditions définies par le

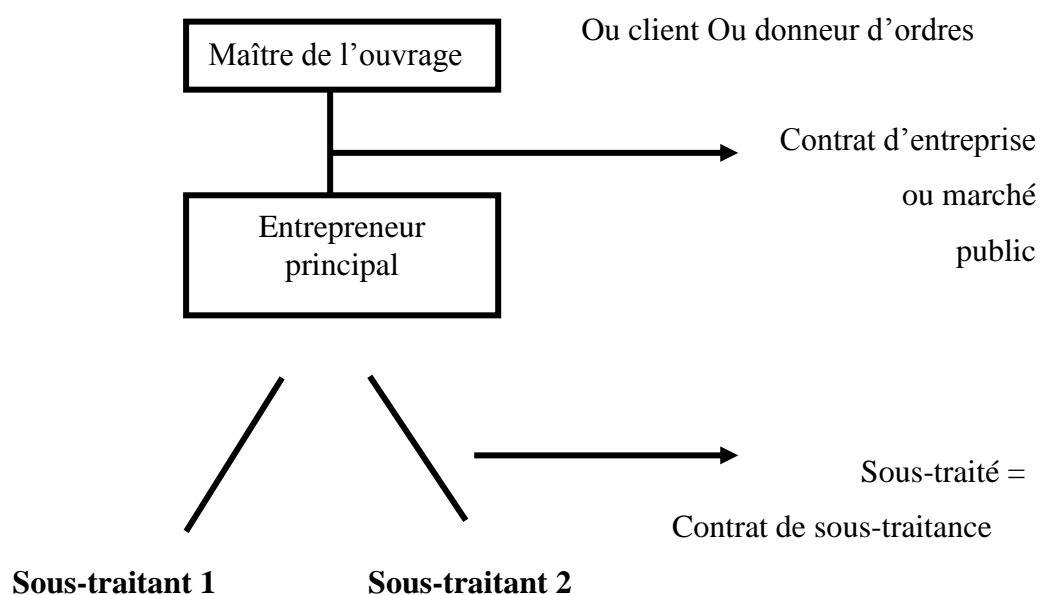
marché et qui confie à d'autres personnes physiques ou morales, tout ou partie de l'exécution des dits travaux ou ouvrages

II.3.4 Le sous-traitant

Le sous-traitant est le troisième et le dernier intervenant dans cette structure à trois étages. Il s'agit d'une personne physique ou morale qui s'est vu confier par l'entrepreneur principal tout ou partie de l'exécution du marché conclu avec le maître de l'ouvrage. Toutefois et c'est là que réside l'originalité de ce schéma, le maître de l'ouvrage et le sous-traitant ne sont unis par aucun lien contractuel. Ce sont des tiers l'un par rapport à l'autre, avec un seul facteur commun : la réalisation de la commande, l'un comme client, l'autre comme exécutant.

Les critères fixés par l'article en ce qui concerne les personnes sont ainsi, extrêmement simples. La loi fait intervenir trois personnages : l'entrepreneur principal, le sous-traitant et le maître de l'ouvrage. Chaque fois que l'un de ces intervenants fait défaut, il n'y a pas sous-traitance mais traitance simple.

Figure. 10 Les acteurs conformément à l'article 564 du code civil.



II.4 La responsabilité

Le principe est très clair : le sous-traitant n'ayant aucun lien contractuel avec le maître de l'ouvrage, aucune responsabilité contractuelle ne peut être exigée de part et d'autre. Il y a lieu cependant d'examiner rapidement les rapports entre les trois intervenants et les régimes de responsabilité correspondants.

II.4.1 Les rapports entre le maître de l'ouvrage et l'entrepreneur principal

L'entrepreneur principal demeure seul responsable vis-à-vis du maître de l'ouvrage de la bonne exécution du marché, y compris les prestations sous-traitées. C'est le droit commun qui s'applique en fonction des obligations librement consenties par les contractants. Ainsi, le maître de l'ouvrage n'a qu'un seul interlocuteur, seul responsable de la bonne exécution de la totalité des travaux.

II.4.2 Les rapports entre l'entrepreneur principal et le sous-traitant

Là encore, le droit commun de la responsabilité joue dans la mesure des engagements pris de part et d'autre. Pour ce faire, il convient notamment d'examiner les règles propres à la responsabilité des constructeurs.

Donc le sous-traitant n'est pas tenu à l'encontre du maître de l'ouvrage en matière de garantie. Il n'en demeure pas moins qu'il participe activement à l'œuvre de construction.

II.4.3 Les rapports entre le maître de l'ouvrage et le sous-traitant

Le sous-traitant n'a aucun lien de droit avec le maître de l'ouvrage. Le maître de l'ouvrage n'a qu'un contractant (l'entrepreneur principal), seul responsable de la totalité des travaux.

Cela constitue la différence fondamentale entre la sous-traitance et la cotraitance.

Donc comme on l'a vu plus haut, le problème qui se pose dès lors, est celui de savoir comment l'Etat va pouvoir exercer son contrôle, tant au niveau de la substitution, qu'au niveau de la subordination encore que, pour ce dernier point, il faut s'assurer que le sous-traitant n'est pas dans une certaine mesure, subordonné aussi à l'administration responsable du marché.

II.5 Le contrôle au niveau de la substitution

On peut dire que le contrat de sous-traitance est avant tout un contrat de substitution. C'est une opération au cours de laquelle une personne exécute, à la place d'une autre personne et sous son contrôle, une partie des obligations contenues dans un marché. Le contrat de sous-traitance ne se prête que difficilement aux règles du contrôle.

Les conditions liées à la formation du contrat de sous-traitance

Le décret d'avril 1982 subordonne la formation du contrat de sous-traitance, au respect de trois conditions : « le contrat de sous-traitance ne peut porter que sur l'exécution d'une

partie du marché. Il doit être expressément prévu dans le marché. Il est lié à l'agrément préalable de l'opérateur public.¹⁹⁷

1) *Le contrat de sous-traitance ne peut porter que sur l'exécution d'une fraction du marché :*

Cette règle est posée par l'article 98 du décret. Elle n'est pas propre au droit public algérien. Le code des marchés publics français, interdit également la sous-traitance totale.

Au regard du droit, la sous-traitance totale équivaut à une cession du marché même si l'entrepreneur principal demeure responsable vis-à-vis du maître de l'ouvrage de l'exécution du marché sous-traité. De plus, en faisant exécuter totalement le marché par un sous-traitant, l'entrepreneur principal ne remplit qu'une fonction d'intermédiaire entre la personne responsable du marché et les sous-traitants. De même que, si le sous-traitant est en mesure d'exécuter entièrement le marché, il est inconcevable qu'il n'ait pu soumissionner à titre de cocontractant principal, dans le cas où le marché serait passé par la voie de l'appel à la concurrence. (De ce point de vue, la sous-traitance totale peut être un moyen pour détonner les procédures et les conditions prévues par le code, c'est-à-dire les moyens de contrôle).

D'un point de vue économique, il n'y a aucun intérêt pour l'opérateur public, d'accepter qu'un marché soit sous-traité totalement. Le seul bénéficiaire en est l'entrepreneur principal qui bénéficie d'un paiement, sans avoir participé à l'exécution effective du marché.

Le problème de la légalité de la règle interdisant la sous-traitance totale, a cependant été soulevée. On a pu estimer en effet, qu'au regard du code civil et notamment l'article 564 qui admet la sous-traitance totale, que la légalité du décret pouvait être discutée.

En effet, tout comme en droit public français, l'interdiction de la sous-traitance totale des marchés publics, ne résulte pas de la loi, mais du règlement¹⁹⁸.

Cependant il n'y a aucune atteinte à la légalité, et ce, pour plusieurs raisons.

En premier lieu, et bien qu'il s'agisse de la sous-traitance, les domaines régis par les deux tests sont différents. Alors que le code civil touche essentiellement les relations entre personnes privées, le code des marchés publics sont des règlements autonomes. Ils n'interviennent pas pour l'exécution d'une loi, et conservent de ce fait, une relation autonome par rapport à celle-ci.

2) *Le contrat de sous-traitance doit être expressément prévu dans le marché :*

Il s'agit en fait de la détermination du champ d'intervention de la sous-traitance, laquelle doit faire l'objet d'une disposition expresse dans le marché¹⁹⁹.

¹⁹⁷ Article 98 et 100 du Décret (10 Avril 1982)

¹⁹⁸ A. Bencheneb (*in* Droit et Pratique du commerce international, 1982)

Le code des marchés publics règle sans équivoque une question relativement importante. En exigeant que le champ d'intervention de la sous-traitance soit expressément prévu dans le marché, le décret interdit par-là même toutes sous-traitances de ce fait.

De plus, la liberté pour l'entrepreneur principal, qu'il soit personne publique ou personne privée, de sous-traiter est limitée aux conditions fixées par le marché. Cela permet à l'administration d'exercer un contrôle à priori sur toute opération de sous-traitance et notamment sur son opportunité.

Donc le contrat de sous-traitance est exécuté conformément aux conditions établies dans le marché. Celui-ci marque le sous-traitant dans tous ses éléments (règles d'actualisation et de révision des prix, règles relatives à la réception, à la résiliation du contrat, au contrôle etc...), en un mot, tous les éléments propres au contrat de droit public. A tous ces éléments, s'ajoute la présence de l'opérateur public au moment de la formation du contrat de sous-traitance, l'exigence d'un agrément préalable à la formation du contrat de sous-traitance est l'un des premiers éléments de cette présence.

3) Le sous-traitant doit être obligatoirement et préalablement agréé par l'opérateur public.

Cette condition est posée par l'alinéa 2 de l'article 100 du code ; il est convenu de constater que le texte en posant une règle aussi restrictive n'ait pas déterminé la procédure, ni les conditions de l'octroi ou du retrait de l'agrément, ni même les sanctions relatives à son respect ; celles-ci devraient être contenues, d'après le code, dans chaque marché, qui doit obligatoirement mentionner les conditions d'intervention et d'agrément des sous-traitants.

Cela voudrait dire que les conditions d'agrément des sous-traitants peuvent varier, soit d'un marché à l'autre, soit d'une catégorie de marchés à une autre (c'est-à-dire une procédure propre au domaine des travaux publics, aux marchés de fournitures et une autre particulière aux prestations de services). Mais cette deuxième interprétation suppose l'existence de contrats types de sous-traitance par catégorie de marché afin que le contrôle puisse s'exercer de manière unique et efficace.

Le nouveau code algérien des marchés de l'opérateur public ne semble pas les distinguer de manière assez claire. L'article 100 alinéas 2 ne parle que d'agrément et ne semble prévoir aucune autre procédure. L'interprétation littérale de cette disposition permet de dire que l'agrément signifie uniquement acceptation des sous-traitants, d'autant que le

¹⁹⁹ Art 100, Alinéa 1 du Décret (10 Avril 1982).

texte ne prévoit à aucun moment l'obligation de communiquer à l'opérateur le contrat de sous-traitance.

En second lieu, le décret prévoit un paiement direct de la part de l'opérateur public au sous-traitant. L'article 74 dispose en effet que «le partenaire cocontractant, les sous-traitants et sous-commandeurs, ne peuvent disposer des approvisionnements ayant fait l'objet d'avances et/ou d'acomptes pour d'autres travaux ou fournitures que ceux prévus au marché ».

Le terme agrément tel qu'il est utilisé dans le code, peut signifier à la fois acceptation et agrément des conditions de paiement. Le sous-traitant une fois accepté, peut bénéficier d'un paiement direct de la part de l'administration²⁰⁰ en vertu de la règle selon laquelle «le partenaire cocontractant est seul responsable vis-à-vis de l'opérateur public de l'exécution de la partie sous-traitée du marché.²⁰¹

II.6. Le contrôle au niveau de la subordination

La sous-traitance en présentant cette particularité d'être une « opération triangulaire » pose nécessairement le problème de type de relation qui existe entre les différentes parties en présence.

En effet, la substitution du sous-traitant au contractant principal pour l'exécution d'une partie du marché que ce dernier s'est engagé à fournir en totalité à la personne responsable du marché, implique l'existence d'un double lien de subordination, à savoir la subordination du sous-traitant au contractant principal (appelé d'ailleurs donneur d'ordres) et la subordination du contractant principal à la personne responsable du marché.

Cette situation découle du fait qu'il existe deux contrats bilatéraux. L'un passé entre l'administration responsable du marché et le contractant principal, l'autre entre le contractant principal et le sous-traitant :

- a) Le rejet de la responsabilité du sous-traitant vis-à-vis de l'opérateur public responsable du marché :

Cette règle est posée par l'article 99 du décret qui stipule que « le partenaire cocontractant est le seul responsable vis-à-vis de l'opérateur public de l'exécution de la partie sous-traitée du marché ».

Le sous-traitant n'a aucun rapport avec l'administration et n'encourt vis-à-vis d'elle aucune responsabilité. Le rejet de la responsabilité du sous-traitant vis-à-vis de la personne

²⁰⁰ W. Laggoune (Rev-Alg-Sci-Jur-Eco-Pol, n°3 1983 p. 113.

²⁰¹ Article 99 du Décret 10 Avril 1982 (par M. Kobtan)

publique est l'un des éléments qui permet de distinguer la sous-traitance de la *cotraitance*. Celle-ci n'implique pas une relation triangulaire en ce sens qu'il y a absence d'intermédiaire qui fasse écran entre le destinataire de la prestation et les exécutants de celle-ci.

Dans la cotraitance, le maître de l'ouvrage sollicite directement plusieurs entrepreneurs et confie à chacun d'eux l'exécution d'une partie de la prestation globale. Chaque entrepreneur est alors directement responsable devant le maître de l'ouvrage de l'exécution des travaux afférents à son lot.

Le code algérien des marchés de l'opérateur public distingue les deux opérations et prévoit le recours à la cotraitance. En effet, l'article 54 alinéas premiers énonce que : « lorsque l'intérêt de l'opération le justifie, l'opérateur public peut confier la réalisation d'un projet à plusieurs partenaires, chacun d'entre eux intervenant pour la réalisation d'une partie du projet ».

b) L'existence de liens directs entre l'opérateur public responsable du marché et le sous-traitant :

Dans le domaine des marchés publics, le contrat de sous-traitance, par sa nature, résiste mal aux cloisonnements qui sont superficiellement établis entre personnes non liées directement par un acte juridique.

Donc des relations devront à s'établir nécessairement entre l'opérateur public et le sous-traitant. Ces relations trouvent d'abord leur fondement et leur origine dans l'acte d'agrément. Mais elles se manifestent surtout dans le règlement financier et en matière contentieuse, dans les litiges concernant l'exécution du travail sous-traité.

L'agrément est en définitive l'accord qui est donné pour l'opérateur public non seulement pour qu'une partie du marché puisse être sous-traitée mais également pour qu'elle se fasse par tel sous-traitant et non par tel autre. L'agrément revêt donc un double aspect :

- objectif en ce qui concerne la possibilité d'exécuter par une tierce personne une partie du marché.
- subjectif, en ce qui concerne la personne chargée de le réaliser.

Vu sous cet angle, le sous-traitant devient indirectement une partie contractante ayant une relation juridique directe avec l'opérateur public au même titre que celui de contractant principal. Il en découle que l'opérateur public détient un droit de regard sur la manière dont le sous-traitant exécute sa prestation.

De son côté, ce dernier peut se prévaloir éventuellement de l'agrément pour faire valoir ses droits, notamment en matière de paiement, au cas où le titulaire du marché ne lui

réglerait pas les sommes qui lui sont dues. C'est précisément dans le domaine du règlement financier que se concrétisent de la manière la plus nette les rapports et les obligations respectives directes entre l'opérateur public et le sous-traitant ainsi que la nature et le degré de subordination du second au premier.

En définitive, on peut dire que tous ces lieux de rencontre entre l'opérateur public et le sous-traitant rendent de plus en plus transparente la relation de sous-traitance et font du sous-traitant une partie prenante du marché au même titre que toutes les autres. Il faut souhaiter que les modifications éventuelles au décret tout en précisant de manière plus claire les différentes procédures, puissent permettre de rapprocher davantage le sous-traitant de l'opérateur public. La transparence joue en faveur d'une plus grande subordination du sous-traitant à l'opérateur public.²⁰²

Pour résumer : D'abord un rappel de la définition économique de la sous-traitance, une entreprise appelée à fabriquer un produit ou à exécuter un marché recourt à une ou plusieurs entreprises spécialisées qui prendront en charge tout ou partie des opérations. Sur le plan juridique, la sous-traitance emprunte deux voies techniquement bien différentes : la sous-traitance de marché d'une part, la sous-traitance industrielle d'autre part.

II.7 La sous-traitance de marché et Sous-traitance industrielle :

a) La sous-traitance de marché :

Elle se traduit sur le plan juridique par un double contrat créant ainsi une relation triangulaire. Comme on l'a vu plus haut, Contrat entre maître de l'ouvrage et l'entrepreneur principal, contrat entre l'entrepreneur principal et le sous-traitant.

Si le schéma juridique est celui de deux contrats d'entreprise ne créant de liens de droit qu'entre les partenaires à chaque contrat, la réalité économique est toute autre et chacune des parties ne peut ignorer l'ensemble de l'opération

b) La sous-traitance industrielle :

Une confusion fréquente doit être immédiatement évitée. Lorsqu'un fabricant se borne à acquérir un matériau chez un fournisseur, qui entrera dans la composition de son propre produit, il n'y a qu'un achat pur et simple. La sous-traitance industrielle se caractérise par la commande que passe le fabricant (donneur d'ordres) à une entreprise qui va travailler selon les instructions particulières de ces donneurs d'ordres. Le sous-traitant appelé à réaliser un

²⁰² W. Laggoune (Rev-Alg-Sci-Jur-Eco-Pol n°3, 1983, p 127)

élément selon la conception qui lui est indiquée, se trouve donc dans un état de dépendance économique à l'égard du donneur d'ordres.²⁰³

CONCLUSION

C'est volontairement que nous n'avons pas commencé par l'étude empirique que nous avons menée dans deux entreprises algériennes. Notre propos était de montrer l'importance de ce sujet dans le cadre algérien d'une manière générale et de montrer aussi les textes fondamentaux qui concernent la sous-traitance en Algérie.

On notera par ailleurs que la sous-traitance est une nécessité primordiale une préoccupation partagée par de nombreux opérateurs qui aspirent au développement de l'intégration nationale et pour bien cerner le sujet de la sous-traitance. Le chapitre qui suit est totalement consacré à l'étude empirique auprès de deux entreprises donneuses d'ordres la SONATRACH et RAP et la SOMIZ receveur d'ordres.

²⁰³ Problèmes économiques n°2223 du 30/04/1991 par Gabriel Guery (La loi, le juge et le sous-traitant) page 14.

**CHAPITRE VI : APPROCHE DE LA SOUS-TRAITANCE (CAS
SONATRACH/ RAP)**

INTRODUCTION

L'évolution des entreprises vers les différentes formes de réseaux, répond à un certain nombre de changements dans l'organisation industrielle. (Globalisation des économies, évolution technologique plus rapide, etc. ...)

Les entreprises connaissent depuis le début des années 1980, un recentrage sur des activités clef, sur le couple métier-mission. Dans ces conditions, elles tendent à faire faire une partie de leur production par des entreprises extérieures ; elles externalisent. On parle à cet effet, de sous-traitance.

L'analyse est fondée sur une enquête et une étude de cas. La première enquête a été menée auprès de l'entreprise Renault (RAP) et l'étude de cas a été effectuée dans une des branches de la société SONATRACH visant à déterminer le niveau actuel de la sous-traitance et sa justification dans la société. On vérifiera si la sous-traitance est répandue dans les deux sociétés ou pas. On verra également si la sous-traitance améliore la performance de l'entreprise.

J'ai principalement axé mon étude de cas sur la société SONATRACH eu égard à l'envergure de cette entreprise pour son potentiel productif et les impératifs à maintenir ce dernier en état de marche à feu continu.

Ce choix s'explique en partie par le fait que la société SONATRACH est nettement plus présente que l'entreprise RAP et que parmi les deux, la sous-traitance est beaucoup plus développée chez la première. Quoiqu'il en soit, la société SONATRACH paraît avoir adopté le principe de la sous-traitance plus facilement que l'entreprise RAP.

Pour mener à bien mes travaux de recherche, un questionnaire identique a été distribué au niveau des deux entreprises.

Nous avons choisi de mener notre enquête au sein des entreprises (Renault Algérie production (RAP) et SONATRACH et ce, pour plusieurs raisons, notamment du fait que la SONATRACH possède un appareil productif important de par son envergure, géographiquement éparpillé, devant fonctionner à feu continu, et qui est de ce fait, soumis à des contraintes continues d'usure (températures extrêmes, pressions, salinité, corrosion, rotation continue des équipements tournants, etc. ...). Dans cette entreprise, le recours aux services de la sous-traitance a de tous temps existé pour lui permettre de faire face à la charge importante de travail, que ce soit dans le cadre d'une politique de prévention ou tout simplement d'une maintenance accidentelle, et aux impératifs de sécurité et de production.

La SONATRACH a mis particulièrement l'accent, sur la restructuration industrielle par le recentrage sur le métier de base et l'**externalisation** du maximum d'activités annexes.

Pourquoi choisir l'entreprise RAP dans notre étude empirique : Le Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement (MIPMEPI) a tracé une ambitieuse politique de redressement industriel et technologique déclinée territorialement et par filière. La démarche vise notamment à aboutir à une augmentation de la production industrielle au niveau local selon les avantages concurrentiels de chaque territoire. La création de pôles industriels dans la filière mécanique (automobile et machinisme agricole) et des activités de support et de logistique, constitue la première manifestation concrète de ce plan avec ses différents principes (ancrage territorial, innovation, intégration nationale, investissement, emplois...).

Toute l'approche est basée sur la satisfaction du marché avec des produits compétitifs et une technologie répondant aux derniers standards internationaux. A cet effet, des partenariats ont été signés pour la création de sociétés mixtes avec des leaders mondiaux tels que Daimler-Benz avec une usine à Rouiba pour la production de véhicules (camions, autobus et minibus), une deuxième usine à Tiaret pour la fabrication de véhicules tout terrain et de véhicules légers utilitaires et une troisième usine à Constantine devant produire des moteurs à refroidissement à eau destinés à motoriser notamment les véhicules industriels, les engins agricoles et les engins de travaux publics.

Renault avec une usine à Oued Tlélat (Oran) pour la production de la **Symbol**.

Autour de ces complexes industriels, il est prévu d'encourager de nombreuses PME spécialisées dans la fabrication de pièces de rechange et autres composants entrant dans la fabrication de ces différents véhicules.

Cette activité permettra d'en améliorer le taux d'intégration à l'instar de ce qui a été réalisé au sein de ces mêmes complexes dans un passé récent.

Ce processus a déjà été entamé avec les experts de Renault au niveau des sous-traitants potentiels locaux et se poursuivra au cours des prochaines années.

C'est dans ce même cadre qu'a été lancée la restructuration d'EMO Oued Hamimime à Constantine. Elle sera dédiée à la production de moteurs à refroidissement à eau de marque Mercedes-Benz, Deutz et MTU à l'intention des véhicules industriels, des engins agricoles et des engins de travaux publics.

Les centres de formation ont été mis à contribution dans le cadre d'une approche intégrée afin de mettre en œuvre un programme spécifique dans les techniques de fabrication. Les équipes mixtes Renault, SNVI et FNI travaillent à l'identification des programmes de formation avec notamment le centre de formation de Oued Tlélat qui sera dédié aux métiers de l'automobile et qui rentre à cet effet dans le cadre de la mise à niveau des entreprises sous-traitantes.

Ces initiatives constituent la première matérialisation du concept de redressement industriel qui a retenu l'intégration industrielle comme un des principes clés de sa mise en œuvre. Les perspectives de développement du marché de la sous-traitance en Algérie existent. Toutes les conditions d'émergence et de développement de cette activité sont réunies et se retrouvent dans la satisfaction des besoins des grands donneurs d'ordres nationaux. En effet, l'Etat a approuvé des enveloppes financières importantes pour la relance des fleurons nationaux et leur développement sur des bases saines afin de mieux répondre aux besoins du consommateur et du citoyen algérien.

La rentabilité économique et la faisabilité technique de la pièce de rechange par la sous-traitance sont très accessibles à leur intégration nationale et sont conditionnées par :

- Un outil de production performant : équipements bien choisis, bien exploités et bien maintenus.
- Un personnel qualifié : sélection et formation adéquates du personnel d'exploitation et de maintenance
- Des approvisionnements réguliers en matières premières et outillages.

Le MIPMEPI a, à cet effet, lancé un important programme pour la promotion de la sous-traitance.

La constitution d'une banque de données des projets de sous-traitance représente l'un des principaux axes de ce programme.

Notre travail a consisté pour l'essentiel en une enquête sur le terrain en février 2015 auprès de l'entreprise RAP et une étude de cas sur le terrain en janvier 2011 dans une des branches de la SONATRACH précédée à la fois d'une étude approfondie de toute la documentation disponible sur l'état et l'évolution de la société SONATRACH et de multiples entretiens avec les représentants et les responsables d'entreprises.

Pour réaliser ce travail, nous avons établi un questionnaire destiné à la fois pour l'entreprise donneuse d'ordre et un autre destiné au receveur d'ordre.

L'enquête sur le terrain s'est concrétisée donc par un questionnaire similaire que nous avons distribué au niveau des deux entreprises (SONATRACH/aval et RAP).

A ce sujet, il convient de dire que le questionnaire utilisé vient d'examiner d'une façon générale les grands points suivants :

- les raisons susceptibles d'expliquer le recours à la sous-traitance,
- les grands types de contrats entrant dans le cadre de la sous-traitance,
- la nature des activités sous traitées,
- enfin, l'impact de la sous-traitance sur la performance de l'entreprise.

La démarche de cette étude a duré presque un mois mais n'a pas pu avoir des réponses favorables au questionnaire qui a été destiné spécialement aux cadres dirigeants et au responsable de l'entreprise (SONATRACH/aval et RAP) (en raison de leurs contraintes professionnelles et pour avoir des réponses souhaitées au questionnaire, on a opté pour une méthode « dialogue direct » avec le personnel et les responsables des deux entreprises.

La méthode « interview » a aussi été utilisée quand la contrainte de temps s'est fait ressentir.

Nous avons interviewé les différents cadres au niveau de ces deux entreprises pour la SONATRACH (chef département de maintenance, chef département moyens généraux, chef du service juridique, chef département rénovation et enfin chef département sécurité industrielle et pour la RAP nous avons interviewé le PDG SONHILAC.

Ces interviews ont été menées sur la base du questionnaire servant de guide de discussion, afin d'atteindre l'objectif visé, défini dans la problématique.

Pour mieux saisir la sous-traitance au niveau de la SONATRACH, la direction RHU (ressources humaines) chargée du suivi de la carrière et de la formation pédagogique et du traitement des dossiers des stagiaires auprès de l'activité aval, a conçu un programme de stage pour une durée de six (6) mois au niveau du département maintenance (lieu d'affectation), comme cas précis pour traiter le sujet et pour analyser le cas RAP, j'ai été suivi par le DG et à partir de là, j'ai pu recueillir quelques renseignements sur la décision de sous-traiter et les indicateurs de performance.

I. ANALYSE D'UN CAS DE SOUS-TRAITANCE : CAS DE LA SONATRACH

Les pressions concurrentielles qui s'exercent sur les entreprises dans une économie mondialisée ont incité ces entreprises à adopter une approche plus stratégique de la gestion. Les expressions telles que "qualité totale" "recherche comparative des meilleures pratiques" et

"amélioration continue des performances" décrivent les techniques de gestion stratégique des années quatre-vingts dix. À cet égard, l'enquête au niveau de l'entreprise SONATRACH/aval montre que l'entreprise devrait se concentrer sur leurs fonctions essentielles et sous-traiter les activités périphériques.

Un certain nombre de travaux ont porté sur différents aspects de la sous-traitance, mais en général elles ont mis l'accent sur sa justification et chose surprenante, sur une recherche de la part des gestionnaires axée sur l'impact de la sous-traitance sur la performance de l'entreprise. C'est cette question qui fait l'objet de notre travail et à laquelle nous essayerons d'y répondre à travers l'examen des résultats obtenus sur l'objet en question suite à la prise en charge de certaines activités de l'entreprise SONATRACH activité aval par des entreprises sous-traitantes. Pour ce faire, nous nous efforcerons de répondre au préalable à la question : quelles sont les raisons qui incitent l'entreprise à sous-traiter ?

I.1. PRESENTATION DE LA SONATRACH :

La SONATRACH est l'abréviation de la *Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures*.

Dans une Algérie où tout change pour être au diapason avec le monde, la transition démocratique et économique prend parfois des formes inattendues. Dans ce contexte, la SONATRACH reste un puissant élément d'intégration nationale et donc de stabilité économique-sociale parce que la SONATRACH a su dès le début des années soixante-dix, se lancer dans la valorisation des hydrocarbures en ayant recours au raffinage, à la transformation et à la pétrochimie. Le pays a pu rentabiliser ses ressources et faire face à l'érosion constante de ses revenus parce que la SONATRACH a, dans les années quatre-vingts, poursuivi les efforts de modernisation de ses gisements en faisant appel de façon massive, aux techniques de récupérations secondaires voire tertiaires. L'Algérie a pu compter sur des réserves additionnelles lui permettant de retarder de façon conséquente le déclin de sa production d'huile, tout en développant sa production gazière.

En 2016, l'Algérie se trouve à un tournant décisif de son histoire. Ses choix économiques et la façon dont elle retiendra la problématique structurelle, pèseront lourdement sur les générations à venir.

La SONATRACH a tranché. Il s'agit pour la première entreprise du pays, d'entamer une véritable révolution. L'objectif à long terme est la transformation de l'entreprise en

groupe pétrolier algérien, international opérant sur des activités d'hydrocarbures connexes à même d'assurer de substantiels profits, sur des logiques de savoir-faire de ses activités.

La SONATRACH montre donc la voie à suivre, celle qui consiste à tirer le maximum de profits d'une spécialisation de l'économie algérienne dans le vaste secteur des hydrocarbures.

A court terme, les buts de la SONATRACH consistent à développer les associations pour la recherche et la production de pétrole et à étendre ses capacités d'exportation de gaz, notamment à travers le développement de son réseau de gazoduc en direction de l'Europe.

La SONATRACH, en concentrant l'essentiel des richesses de la nation, joue un rôle clef dans la transition économique qui caractérise le pays depuis 1986. De son dynamisme, dépend certainement une partie de la sortie de la crise économique et sociale que traverse l'Algérie. Dans la plupart des pays de l'ex-bloc socialiste, où les transitions s'opèrent souvent dans le déchirement du tissu social, il n'y a guère d'entreprise capable à elle seule d'avoir un effet d'entraînement sur le reste de l'économie. En Algérie, la SONATRACH peut réussir à constituer, avec d'autres entreprises algériennes, un véritable pôle de performances et un « guide » pour le reste de l'économie du pays. C'est là, une chance pour l'Algérie d'assurer une transition économique spécifique dans une intégration particulière à la division internationale du travail. Il s'agit, pour la SONATRACH, de profiter des tendances lourdes sur le marché pétrolier qui consistent en une accélération de l'internationalisation des grandes firmes internationales. C'est là une opportunité certaine pour l'Algérie de se positionner et de négocier, dans les meilleures conditions qui soient, son accès au marché mondial des activités relevant des hydrocarbures.²⁰⁴

1.1.1. Historique :

Dès le début des accords d'Evian, l'Etat algérien décide la création de la direction de l'énergie et des carburants afin d'assurer le contrôle et la gestion du secteur des hydrocarbures. Cependant le code pétrolier saharien remanié avant juillet 62, ne permet pas aux autorités algériennes de mettre en œuvre une politique ambitieuse de développement du secteur énergétique et surtout de s'assurer le contrôle effectif de ses ressources pétrolières.

Ainsi, le 31 décembre 1963 est créé par décret n°63/491, la société nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures qui n'avait alors comme objectif que de

²⁰⁴ Document Sonatrach, (Sonatrach un groupe pétrolier international)

« préparer et de mettre au point les études préalables à la construction des moyens de transport terrestres ou maritimes lui permettant de véhiculer les hydrocarbures liquides ou gazeux.

Avec le recul, les missions de la SONATRACH semblaient bien limitées et pourtant, c'était là un événement d'importance. L'Algérie, à peine libérée de la tutelle coloniale, manifestait sa volonté de porter le combat dans le domaine économique. Au sortir de la lutte de libération nationale, le pays se retrouvait dans un redoutable face à face avec l'ex puissance tutrice. Le premier acte de souveraineté du socialisme révolutionnaire et romantique d'Ahmed Ben Bella fut donc de concevoir et de poser le premier pipeline algérien, celui reliant le champ Hamra à Arzew.

Le 22 septembre 1966, le Président Houari Boumédiène définissait ainsi la nouvelle mission de la SONATRACH. Une société dont l'objet couvrira désormais « la recherche, l'exploitation industrielle et commerciale des gisements d'hydrocarbures solides, liquides et gazeux et des substances annexes ».

En grignotant petit à petit les accords d'Evian, le Président algérien entamait, dès 1967, les nationalisations des mines avant de se lancer à l'assaut de l'or noir. Les accords d'Evian ménageaient à l'Algérie post-indépendante, une participation financière de 40% dans la société REPAL. Cependant, les Algériens se trouvaient d'emblée exclus de la gestion proprement dite de l'entreprise. De plus, la REPAL possédait la moitié du gisement de Hassi

Messaoud découvert en 1956. Après une négociation de certaines propositions des accords d'Evian et en particulier dans le domaine des hydrocarbures, désormais l'Etat algérien possèdera 50% de la REPAL et un accès à la gestion de l'entreprise. Dans la réalité, les choses se passaient plutôt difficilement. La SNREPAL n'a formé que très peu de techniciens et d'ingénieurs algériens. Quant au contrôle de la gestion de la SNREPAL, il était tout simplement fictif. En réalité, c'est un conflit majeur du Proche-Orient qui permettra au Président Boumédiène d'imposer un nouveau rapport de forces politiques avec la France. Du coup, le rôle de la SONATRACH est affiné avec éclat. La guerre israélo-arabe de juin 1967 ouvrira la voie au premier boycott pétrolier arabe en direction d'Israël et plus complètement en Algérie, à la nationalisation du secteur de la distribution et des sociétés pétrolières anglo-saxonnes. A la veille des nationalisations historiques du 24 février 1971, l'Etat algérien, par le truchement de la SONATRACH, n'exerce son pouvoir que sur 33% du potentiel pétrolier du pays.

Sur le terrain, c'est-à-dire sur les champs d'exploitation, la bataille se révélait également rude. Algériens et Français étaient engagés dans une course contre la montre. Paris tentait de tirer un maximum de pétrole du gisement de Hassi Messaoud. Alger, de son côté, se hâtait de récupérer la propriété de ses réserves du sous-sol et pas simplement sur le plan juridico-politique. Sur le champ même de Hassi Messaoud, ingénieurs français et algériens se déclaraient en profond désaccord quant aux techniques d'exploitation qui induisent des conséquences différentes sur la préservation des gisements à plus long terme. Le débat n'était pas de produire tout simplement mais de produire dans des conditions de rationalité incluant la préservation des gisements pétroliers. Le Président Houari Boumedienne tranche alors dans le vif. Dans un discours prononcé à l'occasion du 15ème anniversaire de l'UGTA, le Chef de l'Etat algérien annonce : « Depuis six mois, nous avons attendu de la part du partenaire français une définition renouvelée de la philosophie de la coopération à la lumière de l'évolution des rapports algéro-français durant ces dernières années, notamment dans le domaine des hydrocarbures et à la lumière des transformations profondes de la société algérienne. Le moment est venu de prendre ses responsabilités. Ainsi, avons-nous décidé, aujourd'hui, de porter la Révolution dans le secteur du pétrole et de concrétiser les options fondamentales de notre pays dans ce domaine. Sur cette base, je proclame officiellement au nom du Conseil de la révolution et du gouvernement que les décisions suivantes sont applicables à partir de ce jour :

- La participation algérienne dans toutes les sociétés pétrolières françaises est portée à 51% de façon à assurer le contrôle effectif,
- La nationalisation des gisements de gaz naturel,
- La nationalisation du transport terrestre, c'est-à-dire de l'ensemble des canalisations se trouvant sur le territoire national,

Et Houari Boumedienne de conclure : « La nationalisation est un droit de l'Etat algérien ». La SONATRACH avait désormais la responsabilité de 77% de la production de pétrole, de 100% du gaz, des pipelines et du raffinage. Le défi lancé aux sept sœurs anglo-saxonnes par les nouveaux pays producteurs sur le plan international, prenait en Algérie la forme d'un bras de fer entre l'Etat nouvellement indépendant, soucieux de son développement économique, et les deux principales compagnies françaises ELF et TOTAL. En 1975, ELF jette l'éponge et cède ses parts dans REPAL à la SONATRACH. 83% de REPAL sont alors détenus par l'Algérie mais 17% restent dans le portefeuille de TOTAL. En

1980, TOTAL exprime les vœux de continuer à opérer en Algérie. La SONATRACH refuse et procède au rachat des parts détenues par TOTAL suivant la formule d'indemnisation fixée en 1975. En 1981, Chadli Bendjedid, le troisième Président de la République algérienne, hérite d'une SONATRACH qui gère dorénavant 100% de la production de pétrole et de gaz algérienne²⁰⁵.

Donc, dès 1964, la SONATRACH entreprend la construction de l'oléoduc Haoud El Hamra Arzew (805 km et décide de reprendre à son compte l'attribution des permis de prospection en dehors des zones réservées aux compagnies françaises considérées comme une évolution des accords d'Evian. Des négociations sont ouvertes et aboutissent le 29 juillet 1965 à « l'accord algéro-français relatif au règlement des questions touchant les hydrocarbures et le développement industriel de l'Algérie ».

Au terme de cet accord, une association coopérative (ASCOOP) est créée entre la SOPEFAL, représentant l'Etat français et l'Etat algérien représenté par la SONATRACH. Le champ d'activité de la SONATRACH s'est considérablement élargi. Elle voit ses compétences déborder le cadre initial du transport et de la commercialisation pour couvrir les autres phases de l'industrie pétrolière et gazière. Les statuts de la société sont modifiés par le décret 66/292 du 22 septembre 1966 et elle devient « Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures ».

Dès lors, la SONATRACH s'implique directement dans la recherche des hydrocarbures :

- 1) Dans le cadre de l'ASCOOP, elle a un droit opérationnel de 50% sur un domaine minier de 180000Km².
- 2) En opérant sur un domaine minier de 50000Km² qu'elle contrôlait à 100%.
- 3) En s'associant avec d'autres compagnies étrangères sur toute autre parcelle que celles de l'ASCOOP.

Parallèlement, la SONATRACH crée trois sociétés mixtes dans les domaines de la géophysique, du forage et du transport :

ALGEO (SONATRACH): 51% - INPENDEX: 41%

ALFOR (SONATRACH): 51% - SOUTHERM DRILLING 49%

ALTRA (SONATRACH): 51% - U.I.E : 49%

²⁰⁵ Document Sonatrach

Durant la période 66-71, plusieurs de ces « transferts d'intérêts » (ESSO, Electricité et Gaz d'Algérie) et de nationalisations (SHELL, MOBIL, SOFRAPEL) sont prises par le gouvernement algérien et conduisent aux discussions pour la révision des accords de juillet 1995.

Comme on a vu plus haut, l'échec des négociations conduit le 24 février 1971 le gouvernement algérien à une nationalisation partielle (51%) des intérêts miniers dans les concessions d'hydrocarbures et pour le gaz naturel et le transport par canalisation, la nationalisation totale de tous les intérêts détenus par les entreprises étrangères.

L'ensemble des biens nationalisés sont transférés à la SONATRACH et CEPA et le 13 décembre 1971 entre la SONATRACH et ELF-ERAP, des accords sur des nouvelles conditions régissant leurs activités en Algérie.

A l'instar de toutes les sociétés nationales et sur la base des orientations du plan quinquennal 1980-1984, la SONATRACH a entrepris sa restructuration en créant 17 entreprises :

4 entreprises industrielles : NAFTAL (Raffinage-Distillation), un peu plus tard

NAFTEC (raffinage),

ENIP (industrie pétrochimique),

ENPC (industrie du plastique et du caoutchouc),

ASMIDAL (engrais).

3 entreprises de réalisation : ENGTB (grands travaux pétroliers),

ENGCB (génie civil et bâtiment),

ENAC (canalisation).

6 entreprises de service : ENAGEO (géophysique),

ENAFOR et ENTP (forage),

ENSP (service aux puits),

ENEP (engineering pétrolier),

CERHYD (centre de recherche).

4 entreprises de gestion des zones industrielles :

ARZEW,

SKIKDA,

HASSI R'MEL,

HASSI MESSAOUD.

Afin d'étendre l'objectif de devenir un groupe pétrolier et industriel public algérien international opérant sur l'ensemble de la filière énergie, dans la chimie, dans les services associés, la SONATRACH a initié en 1997, un processus de modernisation de l'entreprise qui a été doté de nouveaux statuts.

Ainsi par décret présidentiel du 11 février 1998, la SONATRACH est transformée en une société par action (SPA) dotée d'un capital social de 245milliards de dinars, entièrement et exclusivement souscrit et libéré par l'Etat algérien.

Pour le Président de la République, « la décision de doter l'entreprise nationale SONATRACH de ces nouveaux statuts procède de l'ambition de l'Algérie de se doter d'un groupe pétrolier performant à la hauteur de son potentiel pétrolier et gazier », de permettre à la SONATRACH de « s'adapter à un environnement international fortement concurrentiel, rigoureux et de plus en plus complexe » et enfin d'être « capable de contribuer de manière déterminante au processus de développement national ».

La restructuration de la SONATRACH en 1982 avait généré une série d'entreprises indépendantes, qui très rapidement ont montré leurs limites. Aussi, dès la publication des nouveaux statuts, la SONATRACH reprend le contrôle de la distribution de carburants (NAFTAL 100%) de l'appareil national de raffinage (NAFTEC 100%) et du secteur de la pétrochimie (ENIP 100%). De plus, elle prend une participation majoritaire (51%) dans les sociétés parapétrolières ENTP, ENGTP, ENSP, ENAFOR, ENAGEO qui seront ultérieurement suivies par GCB, ENAC, ENEP.

Enfin, elle poursuit la diversification de ses activités (création de Tassili Air lines avec Air Algérie) et accélère son internalisation dans les domaines pétroliers, gaziers, et pétrochimiques. Dans ce dernier domaine, la SONATRACH et la société BASFAG ont signé une lettre d'intention au premier semestre 1997 pour la construction d'une usine de déshydrogénation de 450000 T/m de propane pour la production de 350000 T/m de propylène à Tarragène (Espagne).

Pour résumer, l'évolution de la société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures a été marquée par les étapes suivantes :

1) 1963/1966.

A l'origine, l'organisation de la SONATRACH a été conçue pour répondre à la prise en charge de son objet social par le décret de création n°63-491 du 31 décembre 1963, à savoir :

- Les études de construction de moyens des transports terrestres et maritimes pour l'acheminement des hydrocarbures liquides et gazeux.
- La réalisation et l'exploitation de ces moyens.
- La commercialisation.

2) 1966/1970.

Le décret n° 66-296 modifie les statuts de l'entreprise et étend son objet à :

- L'exécution des opérations relatives à la recherche et à l'exploitation industrielle et commerciale des gisements d'hydrocarbures,
- La création de l'acquisition d'établissements et d'usines pour le traitement des hydrocarbures,
- La distribution des hydrocarbures,
- La commercialisation extérieure.

3) 1970/1980.

Pendant cette période, l'organisation de la SONATRACH a évolué vers la création de quatre divisions opérationnelles, chacune dirigée par un vice-président, sept structures fonctionnelles et quatre zones industrielles (Arzew, Skikda, Hassi R'Mel, Hassi Messaoud).

4) 1980/1987.

L'application des dispositions de la loi portant restructuration de l'économie nationale a donné à la réorganisation de l'entreprise orientée vers la prise en compte des objectifs suivants :

- Renforcement de la spécialisation des structures en respectant les spécifications du processus de production,
- Accroissement des capacités d'études jusqu'à favoriser la capitalisation de l'expertise technique,
- Attribution d'une large autonomie au centre de responsabilités décentralisé.
- Introduction de méthodes modernes de gestion et notamment le recours à l'informatique,

L'organisation de la SONATRACH restructurée s'est traduite par un schéma qui s'articule autour de quatre types de structures :

- Les structures fonctionnelles avec des missions orientées vers la planification, la coordination et le contrôle.
- Les structures de soutien ayant pour missions de fournir des prestations de services à caractère technique ou social.
- Les structures opérationnelles chargées des activités d'exploitation industrielle, de la commercialisation et du développement de l'entreprise.

5) 1988/1997.

Cette étape est marquée par l'établissement des lois et décrets concernant l'autonomie des entreprises. Pour la concrétisation de cet objectif, l'entreprise a lancé une réflexion visant la préparation des conditions de passage à l'autonomie. Cette réflexion a évolué pour aboutir au processus de modernisation de l'entreprise actuellement engagée.

Ce projet de modernisation a pour but de faire face aux évolutions économiques et sociales et aux exigences de la concurrence des marchés internationaux. Il consiste à développer et rénover les structures de fonctionnement pour arriver à faire de la SONATRACH un groupe industriel.

6) 1998 à 2008

La décision de doter l'entreprise nationale SONATRACH de nouveaux statuts procède de l'ambition de l'Algérie de se doter d'un groupe pétrolier performant, à la hauteur de son potentiel pétrolier et gazier, un groupe capable de contribuer de manière déterminante au processus de développement national. Dans ce code, le conseil national de l'énergie a d'abord examiné et adopté un projet de décret présidentiel modifiant le statut de la SONATRACH (décret n°98/48, J.O.R.A. n° 7 du 15 février 1998) (voir annexe).

Aux termes de ce décret, la SONATRACH est transformée en société par actions dont le capital détenu totalement et exclusivement par l'Etat, est inaliénable, insaisissable et incessible. Elle est régie par les lois de la commercialité.

Outre ces missions premières de maîtrise de la recherche, de la production, du transport, de la transformation et de la commercialisation des hydrocarbures et dérivés, la SONATRACH sera dotée des moyens juridiques pour faire face aux nouvelles données du marché des hydrocarbures et s'adapter à un environnement international concurrentiel rigoureux et de plus en plus complexe.

7) 2008 à fin juin 2016 :

La Sonatrach a consenti des efforts considérables en exploration, développement et exploitation de gisements, en infrastructures d'acheminement des hydrocarbures (gazoducs et stations de compression), en usines de liquéfaction de gaz naturel et en méthaniers. Depuis l'an 2000, plusieurs projets ont été lancés, dans le processus de développement des performances, l'internationalisation, le développement de la pétrochimie et la diversification des activités du groupe Sonatrach. Ainsi l'objectif de production primaire fixé pour la période 1999-2007 a été largement dépassé.

Les gisements mis en production durant la période (1999-2009) par la Sonatrach seule ou en association ont assuré la croissance de la production primaire des hydrocarbures qui est passée de 8 millions de tep à 233 millions de tep.

La Sonatrach s'est adaptée au nouvel environnement économique mondial en diversifiant ses activités et a par conséquent, investi d'autres créneaux économiques notamment la génération électrique, l'eau, le transport aérien et maritime.

Aujourd'hui, la Sonatrach s'affirme non seulement comme un Groupe international à vocation pétrolière et gazière mais comme une compagnie solidaire, responsable et citoyenne.

Elle s'est engagée en faveur du développement économique, social et culturel des populations ; elle s'est fixé des priorités incontournables en matière de HSE et s'est impliqué résolument dans la protection de l'environnement et la préservation des écosystèmes.

1.1. 2. Rapport d'activité de la Sonatrach

La SONATRACH de 2016, ce sont des métiers bien maîtrisés. L'exploration, la production d'hydrocarbures, le transport par canalisations, la liquéfaction du gaz naturel et la transformation des hydrocarbures, le raffinage et la pétrochimie et la commercialisation.

La SONATRACH, c'est aussi la distribution domestique de produits pétroliers, le transport maritime des hydrocarbures, le génie civil, le forage, les services aux puits, la géophysique et les grands travaux pétroliers.

L'évolution des ressources récupérables d'hydrocarbures pour la période 1971-1998, est significative des perspectives de développement du groupe. En effet, évaluées en 1971 à 4350 millions de tonnes équivalent pétrole (TEP), ces réserves récupérables d'hydrocarbures s'élèvent à 4850 millions TEP au 1^{er} janvier 1998 : 1430 millions de tonnes de pétrole brut,

3000 milliards de mètres cubes de gaz brut, 380 millions de tonnes de condensat et 270 millions de tonnes de GPL.

Cumulées depuis 1971, les découvertes sont supérieures aux quantités produites au 31 décembre 1997. Ainsi, l'objectif d'intensification de l'effort d'exploration et de renouvellement des réserves a porté ses fruits. Les résultats sont encourageants et confirment l'exploration dans son caractère de métier de base de l'entreprise. D'ailleurs, pour la période 1999-2000 », le forage d'exploration était de 175 puits (dont 130 en association).

Si la production d'hydrocarbures a connu un niveau record en 1998 avec 1833 millions de TEP. En 2003 ce sont plus de 246 millions de TEP. Cette perspective traduit l'intensité des investissements consentis par la SONATRACH.

La production en association avec des partenaires étrangers connaîtra également une croissance continue. Alors qu'en 1998 elle représentait 6,7% de la production totale ; en 2003 la production atteint 26,3%. Cette évolution est encore plus accentuée dans la production de pétrole brut où elle passera de 15% de pétrole brut en 1998 à 50% en 2003.

La SONATRACH a exporté 104,3 millions de TEP d'hydrocarbures en 1998. En 2003, elle a exporté 132,9 millions TEP.

Si la stratégie gazière mise en œuvre depuis de nombreuses années a permis à la SONATRACH d'atteindre 60 milliards de mètres cubes de gaz naturel exportés, ce niveau sera maintenu et même dépassé avec les perspectives ouvertes à l'utilisation du gaz naturel pour la génération électrique et la prise en compte de la protection de l'environnement.

Tous ces objectifs sont soutenus par l'ambitieux programme d'investissement pour les cinq ans 1999-2003. Les 20,7 milliards de dollars prévus seront consacrés pour 23,7 % au maintien des capacités et pour 76,7% à l'extension de capacité. Il s'agit bien là d'un programme de croissance.

Le développement des gisements absorbera 70,7% du programme d'investissement, ce qui confirme bien les objectifs affichés en matière de production et d'exportation. Le transport par canalisation, avec 15,9% du montant global est la deuxième activité d'importance dans les investissements.

En tant que pôle industriel, la SONATRACH joue déjà un rôle moteur dans la dynamique du développement en Algérie. Pour continuer à jouer ce rôle dans les conditions de la mondialisation de l'économie, la SONATRACH, riche d'une expérience réussie de partenariat et de production en association, veut exploiter au mieux les avantages comparatifs

algériens. Elle veut obtenir à moyen terme, des succès significatifs dans les activités en aval et principalement dans les industries de la pétrochimie basées sur le gaz naturel et le GPL.

Forte de son capital savoir-faire accumulé sur toute la chaîne de l'industrie des hydrocarbures, la SONATRACH s'est engagée dans un redéploiement vers des activités d'investissement international et d'exportation de services tant en amont (prospection, exploration), qu'en aval où se profilent de réelles opportunités pour la création de Joint-ventures. « Les éléments présentés ci-dessus sont extraits du rapport annuel pour l'année 1998 de la SONATRACH. »²⁰⁶.

Grâce aux capacités et à l'engagement de sa ressource humaine, le Groupe SONATRACH poursuit son développement et sa croissance et ce, malgré la conjoncture particulière que traverse l'industrie mondiale du pétrole et du gaz.

La baisse du prix du pétrole amorcée depuis le mois de juin 2014, a certes eu ses effets sur les revenus et résultats financiers de la SONATRACH, à l'instar des autres compagnies pétrolières mais pour honorer les engagements vis-à-vis des partenaires nationaux et étrangers, les objectifs demeurent inchangés.

En ce sens, les résultats enregistrés durant l'exercice 2014 sont illustrés comme suit :

En matière de forages d'exploration, 111 puits ont été forés dont 101 en effort propre et 10 en association.

Durant l'année 2014, trente-deux découvertes ont été mises en évidence avec un volume global de réserves prouvées et probables estimé à 381 millions de TEP. Ces découvertes sont constituées de gisements de gaz sec, d'huile, de gaz à condensat et d'huile/gaz.

Deux nouveaux gisements ont été mis en production durant cet exercice 2014. Il s'agit du gisement de gaz de Rhourde Nouss « Quartzites de Hamra » avec une production de 1,5 million TEP et celui de Gassi Touil avec une production de 4,6 millions de TEP.

En matière de développement des gisements, la poursuite de la réalisation des projets en associations tels que Bir Sbâa, Bir M'Sana pour l'huile et Touat Gaz, Timimoune et Reggane pour le gaz et le début du projet des stations de compression et réinjection de ZCINA à Hassi-Messaoud et la poursuite du projet séparation et boosting des champs de gaz d'ALRAR.

La production d'hydrocarbures primaires a atteint un niveau de 195,2 millions de TEP,

²⁰⁶ Document Sonatrach « rapport annuel pour l'année 1998 de la SONATRACH ».

en augmentation de 04% par rapport à l'année 2013.

Les capacités de transport par canalisation ont été renforcées à un niveau de 360 millions de TEP par an suite à des travaux d'extension des capacités en place et à l'achèvement des travaux du GR4 « Rhourde Nouss-Hassi R'Mel » et l'extension des capacités de l'oléoduc de GPL LR1 « Hassi Messaoud-Hassi R'Mel ». D'autres projets sont en cours de réalisation à l'exemple du gazoduc Sud-Ouest GR5 « Reggane-Hassi R'Mel ».

En matière de liquéfaction de gaz naturel, deux nouveaux méga trains de GNL ont été mis en exploitation, dont un à Skikda et l'autre à Arzew, avec une capacité totale de 20 millions de mètres cubes de GNL par an. Ces deux trains viennent renforcer les capacités d'exportation de GNL.

Dans le domaine du raffinage, en plus de la réhabilitation des raffineries existantes, la SONATRACH projette de construire de nouvelles raffineries de pétrole brut.

En matière de commercialisation, la SONATRACH poursuit sa stratégie qui consiste, d'une part, à répondre à la demande du marché national en nette augmentation et d'autre part, à renforcer sa présence sur les marchés internationaux du pétrole et du gaz et à honorer ses engagements vis-à-vis de ses partenaires et clients. Dans ce cadre, durant l'exercice 2014, la SONATRACH a commercialisé 149,5 millions de TEP dont 98,4 millions de TEP sur le marché international et 51,1 millions de TEP sur le marché national.

A court et moyen termes, la SONATRACH maintient sa politique de développement basée sur une croissance de l'ensemble de ses activités opérationnelles tout en tenant compte de l'évolution du marché.²⁰⁷

1.1.3. Schéma organisationnel et fonctionnel de la nomenclature du Groupe Sonatrach :

I.1.3.1. Activité Amont :

L'Activité Amont recouvre les métiers de recherche, d'exploration, de développement et de production d'hydrocarbures.

La Sonatrach opère dans des gisements géants, dans différentes régions du Sahara algérien, tels que Hassi Messaoud, Hassi R'Mel, Hassi Berkine, Ourhoud, Tin Fouyé Tabankort, Rhourde Nouss, In Salah et In Amenas, en effort propre ou en partenariat avec des compagnies pétrolières étrangères. Les bassins sédimentaires algériens couvrent plus de 1,5

²⁰⁷ « Message du Président Directeur Général pour le rapport annuel pour l'année 2014 ».

million de kilomètres carrés, leur épaisseur dépasse les 3000 mètres dans la plupart des cas, avec une densité moyenne de forage d'exploration de 15 puits/10000 km² ; le domaine minier algérien reste inégalement et nettement sous-exploré. L'intensification de l'effort de recherche ces dernières années a permis à la Sonatrach de dépasser le seuil de 100 puits terminés en 2014. Par ailleurs, 32 découvertes ont été réalisées en 2014 dont 30 en effort propre.

I.1.3.2. Le Transport par Canalisations :

Le transport par canalisations assure l'acheminement des hydrocarbures (pétrole brut, condensat, GNL, GPL). Les centres de dispatching des hydrocarbures liquides et gaziers comptent parmi les installations névralgiques de l'Activité. Le Centre de Dispatching d'Hydrocarbures Liquides (le CDHL), se trouve à Hassi Messaoud (Haoud El Hamra). Le Centre National de Dispatching Gaz (le CNDG), se situe à Hassi R'Mel. Sonatrach dispose de 22 systèmes de transport par canalisations (STC) : (21 en exploitation, 1 en cours de réalisation, le GR5). La Sonatrach dispose de 82 stations de pompage et de compression dont 39 stations de pompage destinées au brut. La longueur du réseau de canalisation est passée de 19275 km en 2013 à 19644 en 2014, soit une augmentation de 369km suite à l'expansion du STC GPL/DLR1. Le réseau de canalisation a transporté un volume de 360 millions de Tep en fin 2014.

Gazoducs transcontinentaux

Gazoduc Pedro Duran Farell (GPDF) : Gazoduc reliant l'Algérie à l'Espagne via le Maroc. Mise en service : 1996 - Capacité : 11,6 milliards de m³/an – Longueur : 521 km.

Gazoduc Enrico Mattei (GEM) : Gazoduc reliant l'Algérie à l'Italie via la Tunisie. - Mise en service : 1982 – Longueur : 1647 km - Capacité : 33,15 milliards de m³/an

Gazoduc MEDGAZ : Gazoduc reliant l'Algérie à l'Espagne. - Mise en service : 2011 - Longueur : 210 Km - Capacité : 8 milliards de m³/an.

I.1.3.3. Activité Aval

L'activité Aval a en charge le développement et l'exploitation des complexes de liquéfaction de gaz naturel, de séparation de GPL, de raffinage et des gaz industriels.

Sonatrach à travers l'activité Aval détient quatre (4) complexes de GNL d'une capacité totale de production de 56 millions de m³/an dont :

- 1 méga-train à Skikda (GL1K) mis en service en 2013 d'une capacité de 10 millions m³/GNL/an

- 1 méga-train à Arzew (GL3Z), mis en service en 2014, d'une capacité de 10,5 millions m³/GNL/an.

La Sonatrach détient également deux (02) complexes de GPL à Arzew, d'une capacité totale de séparation de 10,4 millions de tonnes /an.

- Cinq (05) raffineries de brut et une (1) raffinerie de condensat :

- La raffinerie d'Alger avec une capacité de traitement de pétrole brut de 2,7 millions de tonnes /an.

- La raffinerie de Skikda avec une capacité de traitement de pétrole brut de 16,5 millions de tonnes/ an.

- La raffinerie d'Arzew avec une capacité de traitement de pétrole brut de 3,75 millions de tonnes/ an.

- La raffinerie de Hassi Messaoud avec une capacité de traitement de pétrole brut de 1,1 million de tonnes/an.

- La raffinerie d'Adrar avec une capacité de traitement de pétrole brut de 600 000 tonnes/an.

- Une raffinerie de condensat à Skikda d'une capacité de traitement de 5 millions de tonnes/an.

En partenariat, la Sonatrach détient deux (02) unités d'extraction d'hélium : respectivement Helios (Arzew) et Helison (Skikda).

La Pétrochimie

La Sonatrach possède deux (2) complexes pétrochimiques, l'un à Arzew (CP1Z) d'une capacité de 124000 tonnes /an et l'autre à Skikda (CP2K), d'une capacité de 130000 tonnes/an.

En partenariat, la Sonatrach dispose de quatre (4) complexes pétrochimiques : AOA, Sorfert et Fertial à Arzew et Fertial à Annaba.

I.1.3.4. Activité Commercialisation :

L'activité Commercialisation a pour missions l'élaboration et l'application de la stratégie de la Sonatrach en matière de commercialisation des hydrocarbures sur le marché intérieur et à l'international par les opérations de trading et de shipping.

Ces opérations sont menées en coopération avec les filiales NAFTAL pour l'approvisionnement du marché national en produits pétroliers et gaziers (GPL), HYPROC SC pour le transport maritime de ces produits et COGIZ pour la commercialisation des gaz industriels.

L'Activité Commercialisation gère les interfaces et les opérations avec les autres opérateurs nationaux pour satisfaire la demande du marché national dans les meilleures conditions économiques et de qualité de service.

La société nationale d'électricité et de gaz « Sonelgaz » est le plus important client de la Sonatrach et le principal acteur sur le marché domestique pour la production et la distribution de l'électricité ainsi que la distribution publique du gaz naturel.

L'approvisionnement de la Sonelgaz se fait à travers 65 points de livraison répartis sur tout le territoire national.

Quant au GPL, il est essentiellement distribué par la société nationale NAFTAL, filiale de la Sonatrach à 100%. Naftal intervient dans les domaines de l'enfûtage des GPL, du stockage et de la distribution des carburants, lubrifiants, GPL/carburant, pneumatiques et produits spéciaux.

Hormis l'expansion du marché national (12 millions de TEP d'hydrocarbures liquides et près de 30 millions de TEP d'hydrocarbures gazeux), le marché international représente près de 73% des ventes d'hydrocarbures liquides et gazeux. En effet, la Sonatrach s'est donné les moyens de se positionner en qualité de groupe pétrolier et gazier international. Sa stratégie se traduit par une participation à la promotion de ses produits et à leur commercialisation directe sur les marchés mondiaux.

La Sonatrach possède (19) navires de transport : 10 GPL et 09 GNL et se positionne comme un acteur majeur dans l'exportation du GPL et du GNL dans le bassin euro-méditerranéen. Elle ambitionne de développer sensiblement ses parts de marché aux USA et en Asie, notamment en Chine et en Inde.

Dans le cadre de sa stratégie d'exportation de gaz naturel pour atteindre des pays lointains, la Sonatrach possède une capacité de regazéification dans les terminaux d'Isle of Grain, Montoir de Bretagne et des participations dans le terminal Reganosa.

La Sonatrach a commercialisé, durant l'année 2014 98,4millions de TEP d'hydrocarbures sur le marché international, réparties par produit comme suit :

- Pétrole brut : 23,6 millions tonnes,
- Condensat : 4,8 millions tonnes,
- GPL : 7,2 millions tonnes,
- Produit raffiné : 16,7 millions tonnes,
- Gaz naturel : 27,4 milliards de m3,

- GNL : 28,5 millions m3 GNL.

Sur le marché national, les ventes de la Sonatrach aux tiers ont atteint 44,2 millions TEP en 2014, principalement pour les clients Sonelgaz pour le gaz naturel et Naftal pour les produits pétroliers. La Sonatrach possède 21 navires de transport (10 de GPL, 09 de GNL et 2 Pétroliers) et se positionne comme un acteur majeur dans l'exportation du GPL et du GNL dans le bassin euro-méditerranéen.

I.1.3.5. Les Filiales & Participations :

Le Groupe Sonatrach dispose de 154 filiales et participations activant aussi bien au niveau national qu'à l'international.

105 sociétés présentes en Algérie et 49 autres à travers le monde, notamment au Pérou, en Angleterre, en Espagne, au Mali, au Niger, en Mauritanie, en Libye.

Les sociétés du Groupe Sonatrach interviennent dans divers domaines, notamment :

- ✓ L'exploration et la production d'hydrocarbures,
- ✓ Les services parapétroliers,
- ✓ La production et la commercialisation d'engrais et de fertilisants,
- ✓ La construction et l'engineering,
- ✓ Le dessalement d'eau de mer,
- ✓ Le transport aérien,
- ✓ Le trading.

Principales filiales de la Sonatrach :

- ENAFOR (Réalisation d'opérations de forage),
- ENAGEO (Réalisation des prospections géophysiques),
- ENSP (Réalisation de services aux puits),
- ENTP (Forage et Work over de puits hydrocarbures),
- ENGTP (Etudes et réalisation d'installations Industrielles),
- GCB (Génie Civil et Bâtiment),
- ENAC (Engineering, Construction & Pose de canalisations),
- SAFIR (Engineering et réalisation d'unités industrielles),
- NAFTAL (Commercialisation et Distribution des Produits Pétroliers),
- HYPROC SC (Shipping),
- Tassili Airlines (Transport aérien),

I.1.3.6. Les Ressources Humaines :

Dans un environnement économique de plus en plus concurrentiel, la réussite de la Sonatrach repose très largement sur sa capacité à développer ses ressources humaines et à les mobiliser sur ses priorités stratégiques. C'est dans ce cadre qu'elle s'est engagée à faire de la ressource humaine sa source pérenne de création de richesse et d'amélioration de ses performances.

Ainsi, en moyenne 2500 agents sont recrutés annuellement et 85% d'entre eux sont des universitaires (ingénieurs, licenciés et techniciens supérieurs).

L'effectif de la SONATRACH en 1999 est de 48942 agents répartis en 35431 agents permanents et 13511 agents temporaires. La répartition de l'effectif permanent par groupes de catégories socioprofessionnelles est la suivante :

- 10327 cadres et ingénieurs,
- 15357 agents de maîtrise,
- 9747 agents d'exécution.

Les recrutements réalisés en 1999 visent l'élévation des niveaux de qualification et ont concerné 1653 agents dont :

- 646 cadres dont 340 ingénieurs et 199 universitaires,
- 411 agents de maîtrise dont 268 techniciens supérieurs,
- 596 agents d'exécution dont 311 agents qualifiés.

En 2013, l'effectif permanent est de 48 798 agents.

Durant la période 2009-2013, l'effectif permanent a enregistré une évolution qualitative caractérisée par :

Un accroissement de 29% des effectifs universitaires,

Une diminution de 28% des effectifs d'exécution,

L'effectif féminin est de 7 060 agents (soit 14,5 % de l'effectif permanent) 18% exercent dans les FCM, 49% dans les FST et 33% dans les FSP.

I.1.3.7. Le HSE et Développement Durable

Répondre aux enjeux du développement durable est un principe directeur et un objectif stratégique de la Sonatrach. C'est pourquoi, les actions, les programmes et les politiques que la Sonatrach met en place, reflètent son engagement responsable et concret à l'égard de la nation et de ses populations.

La Sonatrach a adopté une politique HSE dans le but de concilier son activité

industrielle avec la préservation de la Santé, Sécurité et de l'Environnement. Tout est mis en œuvre pour assurer la sécurité de ses installations, la protection de ses travailleurs et la réduction des impacts liés à ses activités sur l'environnement.

La Sonatrach contribue ainsi à la lutte contre les différentes sources de pollution : réduction de l'émission des gaz à effet de serre, traitement des rejets, réhabilitation des sols, protection des nappes phréatiques, protection du littoral et des espèces marines.

En outre, la Sonatrach s'implique dans la promotion des énergies renouvelables qui s'est traduit par l'étude et le développement de plusieurs projets, notamment dans le solaire, l'éolien ou la biomasse.

I-1-4. Schéma d'organisation de la macro-structure :

La SONATRACH est une grande entreprise de pétrole et de gaz. Elle est classée par le Pétroleum Intelligent Weekly, comme la onzième (11ème) compagnie dans le monde. Elle est la première compagnie pétrolière et gazière en Méditerranée. C'est le quatrième plus grand exportateur de gaz naturel dans le monde et le deuxième pour le GPL et le GNL.

Le groupe Sonatrach arrive en tête des entreprises implantées sur le continent africain, selon le classement 2014 des «500 meilleures entreprises africaines», un hors série édité par l'hebdomadaire Jeune Afrique., la Sonatrach tire son épingle du jeu en restant n°1, comme ce fut le cas pour les classements précédents, en termes de chiffre d'affaires mais aussi de bénéfices.

A sa création en décembre 1963, la SONATRACH a eu pour mission essentielle de contribuer au développement national de l'Algérie.

Il s'agissait notamment de se procurer les moyens de paiement extérieurs mais également de répondre aux besoins présents et futurs de l'Algérie en matière d'hydrocarbures. Son essor vise à maximiser la valeur à long terme des ressources de l'Algérie en hydrocarbures.

La SONATRACH a réalisé un taux de croissance impressionnant. La production a été multipliée par quatre depuis 1970.

La SONATRACH oriente ses actions notamment vers des missions stratégiques telles que :

- La recherche et l'exploitation,
- Le développement et l'exploitation des gisements,

- Le transport des hydrocarbures,
- La liquéfaction du gaz naturel et la transformation des hydrocarbures,
- Les opérations de marketing,
- La participation, l'association et le partenariat en amont et en aval de ses métiers.

I.1.4.1. Les objectifs de l'organisation :

La SONATRACH est une entreprise internationale par son domaine d'activités en industrie pétrolière et gazière, primordiale à la nation par son poids économique et national, par son histoire et son orientation.

Ces trois caractéristiques à priori porteuses de logiques spécifiques, se rejoignent en fait sur les avantages et les impératifs d'une SONATRACH rénovée, adaptée aux normes de ses métiers, performante, orientée vers la création de richesses et de valeur ajoutée en Algérie et à l'échelle internationale.

La SONATRACH, compagnie pétrolière et gazière de dimension internationale, doit adopter ses stratégies et son mode de fonctionnement aux normes internationales, celles que partagent ses concurrents et ses partenaires.

L'internationalisation des activités de la SONATRACH dans une logique de compagnie pétrolière et gazière est également la contribution en tant que première force économique du pays, à l'insertion de l'économie algérienne dans l'économie mondiale. Une insertion qui exige de toute entreprise et à fortiori de la SONATRACH, compagnie internationale de par ses activités et première entreprise du pays, une stratégie globale à l'échelle mondiale.

La SONATRACH, compagnie pétrolière et gazière apte à affronter la concurrence internationale en Algérie et dans le monde, assurera mieux sa contribution à l'intérêt national dans l'exploitation et la gestion optimale des ressources nationales du sous-sol, richesses à valoriser et à préserver pour les générations contemporaines et futures. C'est là tout le sens du caractère national de la SONATRACH dont les caractéristiques seront celles d'une « compagnie pétrolière et gazière aux normes internationales ».

I.1-4-2. Le profil de la SONATRACH :

La SONATRACH regroupe de nombreux métiers :

- Des métiers de la sphère pétrolifère, forage, géophysique, services et travaux pétroliers,

- Des métiers de soutien, pose et réparation de canalisation, transport maritime des hydrocarbures, engineering, construction et montage industriel,

- Diverses activités qui prolongent ou diversifient son portefeuille.

Son infrastructure pétrolière et gazière importante a l'avantage de la proximité des marchés en expansion. Cette forte implantation sur l'ensemble du territoire algérien a commencé à s'étendre à travers le monde.

I.1.4.3. Les principes organisationnels :

L'organisation est une structuration des activités et des ressources adaptées aux métiers du groupe à sa dimension et à ses objectifs :

- Des métiers de base de l'amont à l'aval prolongés par des métiers de la sphère parapétrolière et un portefeuille d'activités diversifiées en pleine expansion,
- Un groupe intégré à dimension internationale, orienté vers l'intérêt national,
- Des choix organisationnels traduisent et anticipent les mutations,
- La mondialisation qui accentue la pertinence et la nécessité d'une stratégie globale intégrant le national et l'international,
- Un corollaire des performances en système concurrentiel dans un environnement national et international et en interne au groupe.

Les choix organisationnels sont en dernier ressort influencés par les objectifs et le style de management caractérisé par :

- Une décentralisation « responsabilisante » qui octroie aux managers opérationnels une marge de manœuvre, réactivité et capacité de créativité dans la conduite de leurs activités,
- Un centre, appui aux structures décentralisées, qui oriente et organise pour assurer la cohérence, qui crée les opportunités et qui anticipe les tendances.

L'ORGANISATION DU GROUPE : TROIS SPHERES

Figure. 11 Les trois sphères du groupe

LA PRESIDENCE

Dans un rôle de société-mère assurant les fonctions de pilotage stratégique, de cohérence et d'appui.

**STRUCTURES
FONCTIONNELLES**

Assurant la coordination des stratégies, des politiques et des activités du groupe, en élaborant les instruments de pilotage, en organisant le reporting et en fournissant appui et expertise aux structures opérationnelles.

**STRUCTURES
OPERATIONNELLES
PAR METIERS**

Erigée en ensemble homogène d'activités, fonctionnant selon les règles d'une entreprise autonome dans le cadre des objectifs stratégiques de la Présidence.

Figure. 12 Organigramme d'ensemble de Sonatrach

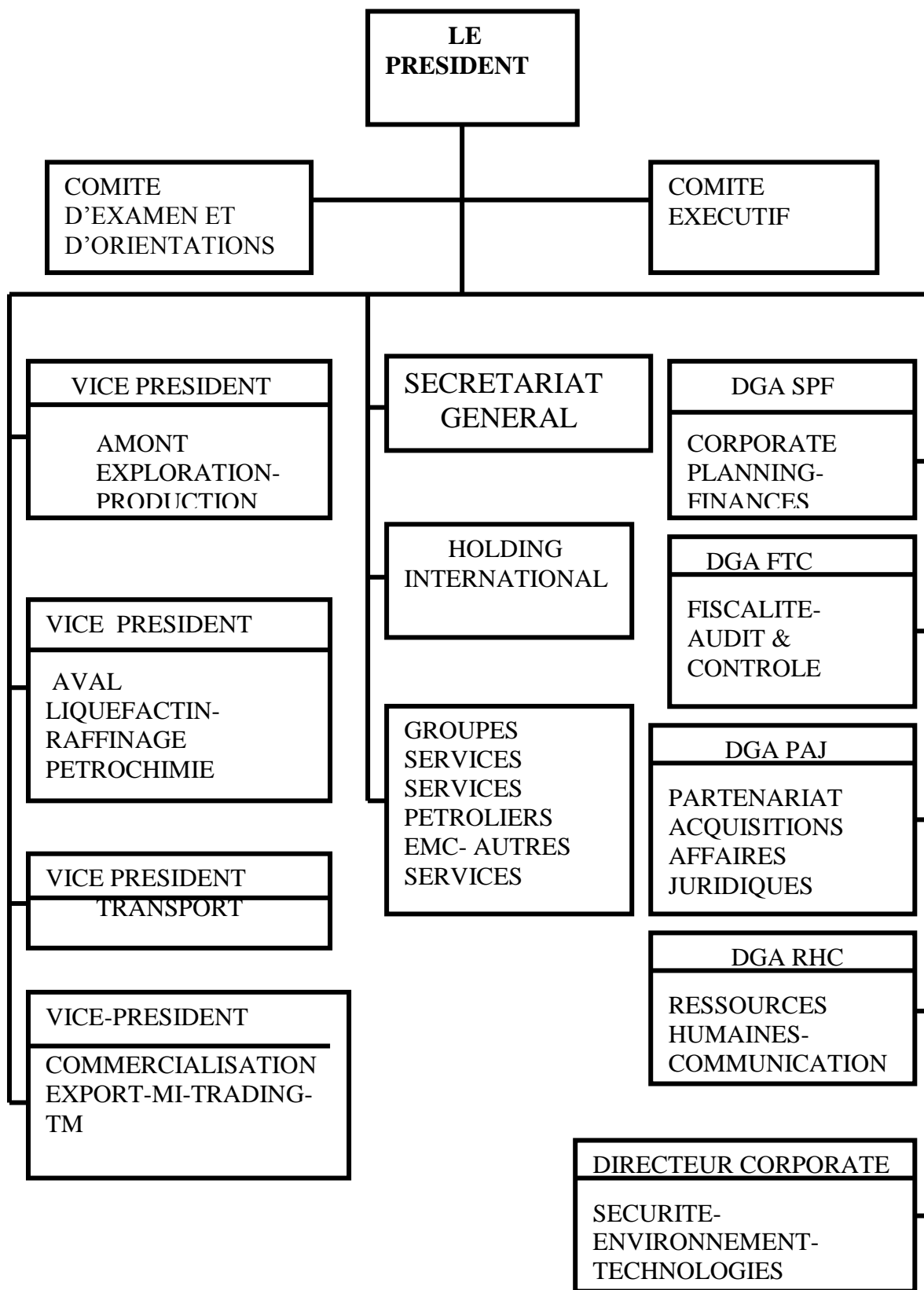


Figure. 13 La présidence

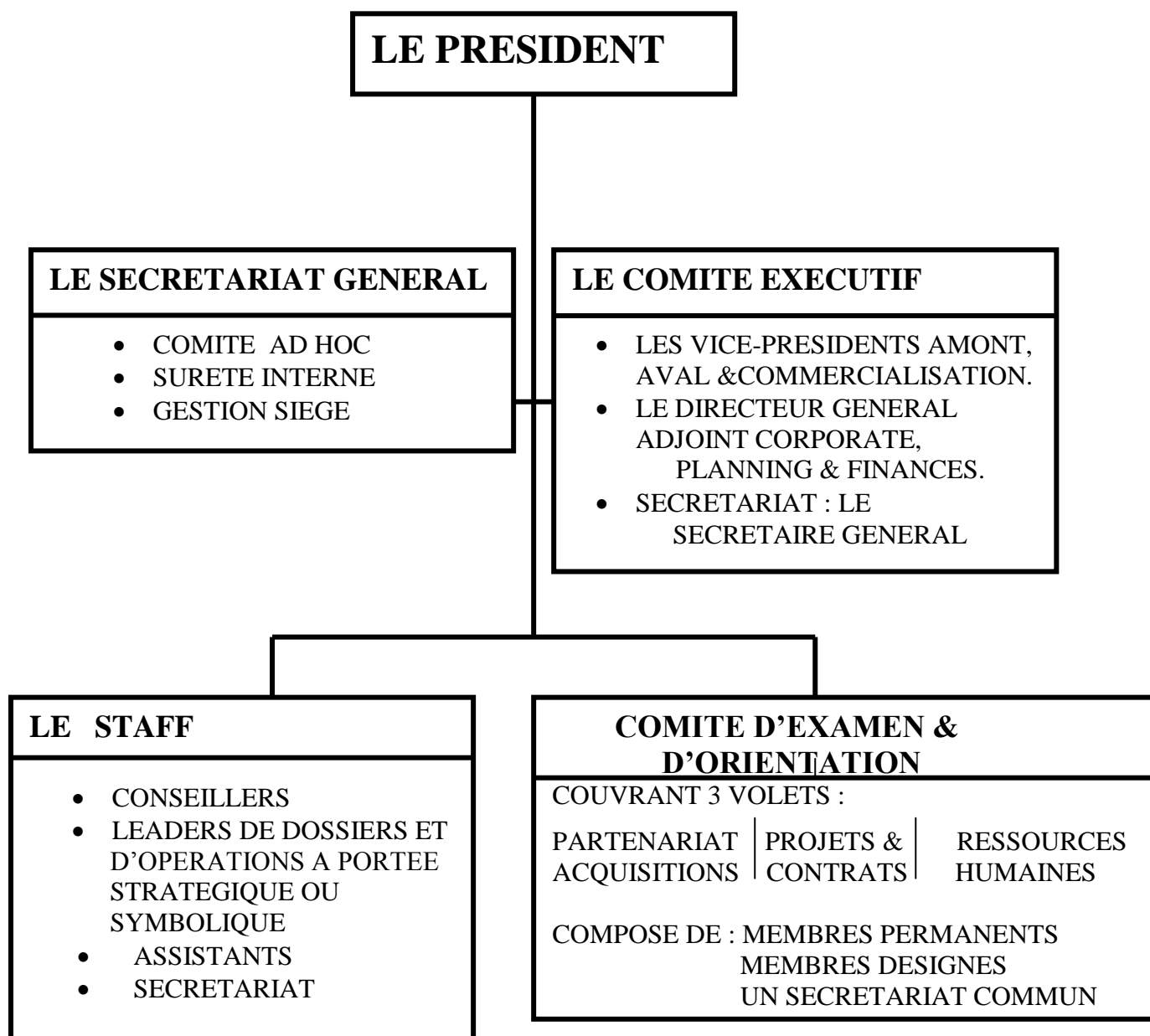


Figure. 14 Les structures opérationnelles de la Sonatrach

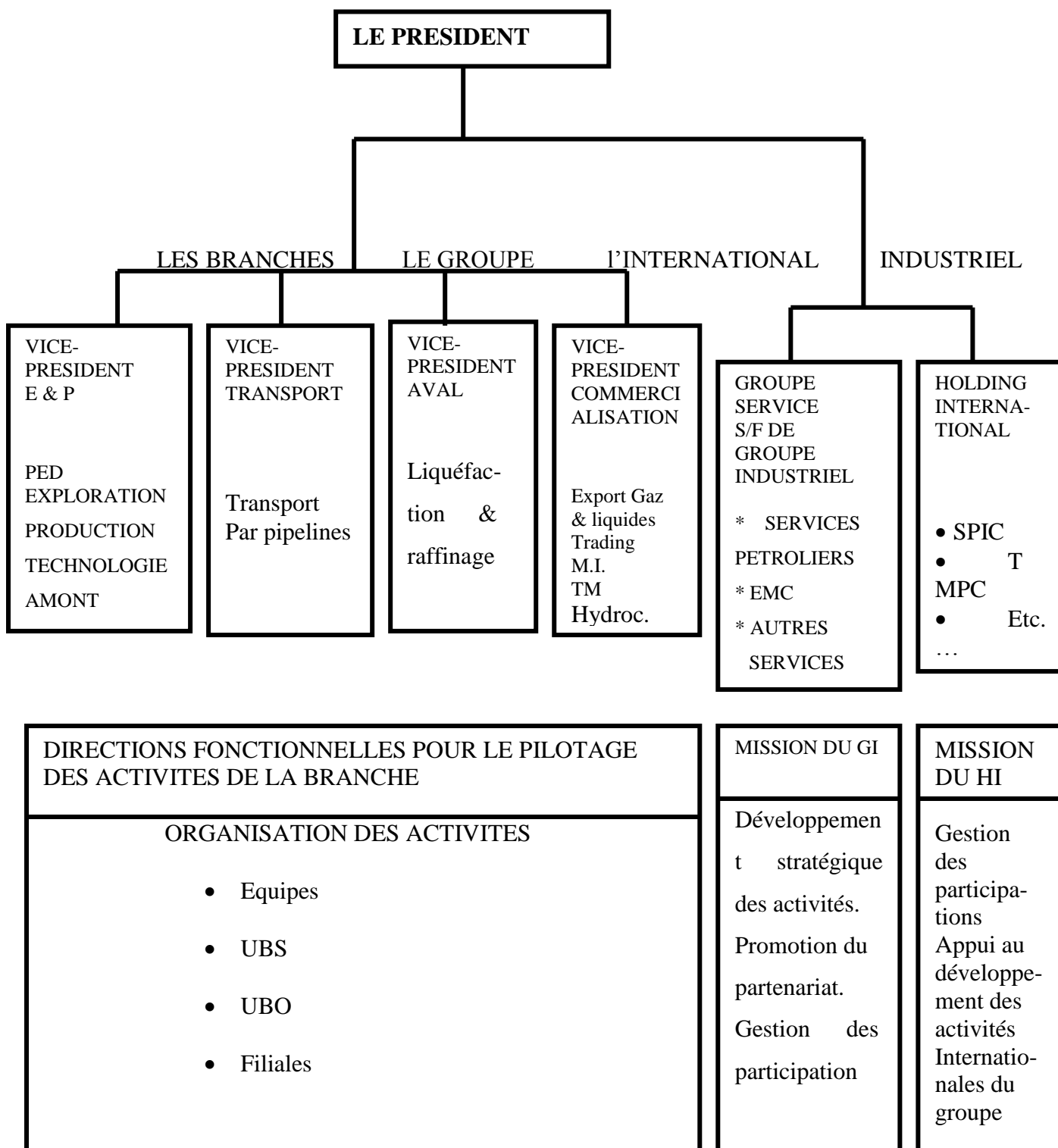
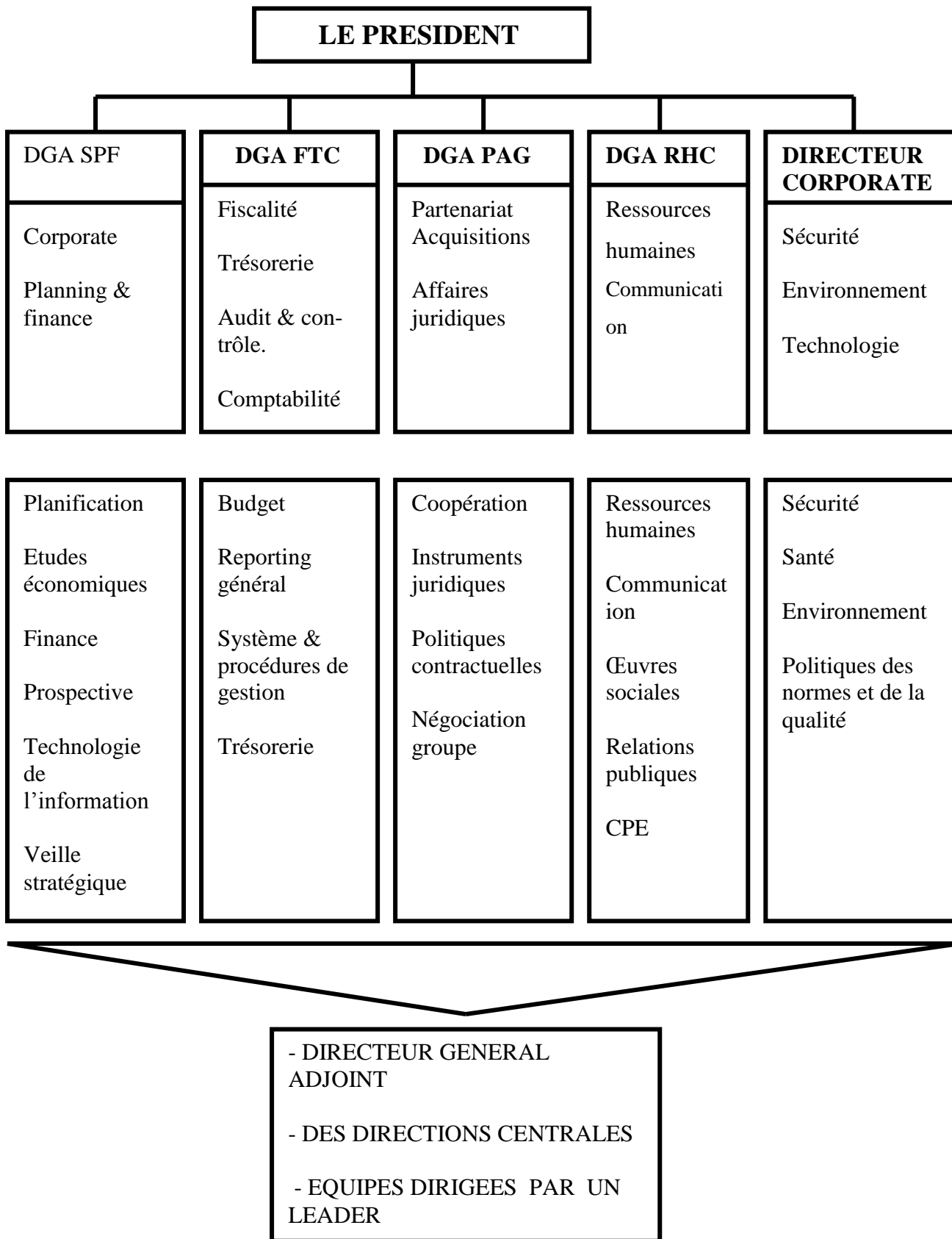


Figure. 15 Les structures fonctionnelles de la Sonatrach



I.2. Présentation de l'organisme d'accueil :

1.2.1.historique de l'organisation de la macrostructure de l'activité AVAL

La branche d'activité Aval est chargée surtout de la liquéfaction et de la transformation des hydrocarbures.

Placée sous l'autorité d'un vice-président et employant 6000 personnes, elle est chargée du développement et de l'exploitation des activités de liquéfaction du gaz naturel et de la transformation des hydrocarbures.

I.2.1.1.Décision A-574 (R05) : du 10 Septembre 2008 (voir annexe 1) :

L'Activité Aval est structurée comme suit :

➤ **Direction Audit Interne :**

- Coordonnateur Planification, Suivi et Reporting
- Coordonnateur Planning et Exécution
- Département Passation des Marchés

➤ **Direction Santé, Sécurité et Environnement :**

- Département Santé et Environnement
- Département Sécurité Industrielle
- Cellule certification
- Cellule Information et Communication

➤ **Direction Ressources Humaines :**

- Département Gestion des Ressources Humaines
- Département Sélection et Recrutement
- Département Réglementation et Relations de Travail
- Département Formation
- Département Gestion et développement des Cadres Supérieurs
- Département Administration du Personnel du Siège
- Département Organisation
- Cellule Bourse de l'Emploi

➤ **Direction Finances :**

- Département Trésorerie et Financement
- Département Consolidation et Comptabilité
- Département Budget et Contrôle de Gestion

- Département Assurances et Fiscalité
- Cellule Comptabilité Analytique
- **Direction Informatique et Système d'information :**
 - Département Etudes et Développement des Bases de Données
 - Département Réseau, Interface et Sécurité Informatique
 - Département Systèmes d'information
 - Département Télécommunication
 - Département Documentation et Archives
- **Direction Planification et Stratégie :**
 - Département Planification et Stratégie
 - Département Etudes Economiques
 - Département Suivi Exploitation
 - Département Systèmes et Modèles
- **Direction Juridique :**
 - Département Contrats
 - Département Contentieux, Etudes et Réglementation
 - Département Projets
 - Département Suivi Patrimoine et Filiales
- **Direction Administration Générale :**
 - Département Sécurité
 - Département Finances et Juridique
 - Département Technique
 - Département Moyens Généraux
 - Département Hébergement et Restauration
 - Cellule Relations Publiques
 - Cellule Action et Protection Sociale
 - Cellule Passation des Marchés
 - Cellule Organisation et Informatique
 - Cellule Contrôle Qualité
 - Assistant SIE
- **Direction Coordination Maitrise technologique :**
 - Département Gestion des Projets Technologiques

- Département Veille et Knowledge Management
 - Cellule Reporting
 - **Division Liquéfaction et Séparation des Gaz :**
 - Direction Exploitation
 - Direction Technique
 - Direction Maintenance
 - Cellule Coordination des Moyens
 - Complexes GL1Z, GL2Z, GL4Z, GL1K, GP1Z, GP2Z et
Complexe Topping Condensat.
 - **Division Etudes et Développement :**
 - Direction Business Développement
 - Direction Engineering
 - Direction Suivi et Réalisation
 - Direction Suivi et Réalisation des Projets Infrastructures
 - Cellule Coordination des Moyens
 - **Division Recherche et Technologie :**
 - Direction Veille Technologique et Communication
 - Direction Gestion des Projets de Recherche
 - Direction Planification et Suivi
 - Direction Partenariat et Propriété Intellectuelle
 - Direction Prestations Laboratoires de Recherche
 - Département Suivi Réalisation du Centre
 - Département Administration
 - **Coordination Communication**
 - **Coordonnateur SIE**
 - **Conseillers/Assistants**
 - **Holding RCH**
 - **Holding AIE**
 - **Direction Projet « Centre des Conventions d’Oran »**
- I.2-1-2. Décision A-574 (R06) : du 02 Juillet 2009 (voir annexe 2) :**
- Les changements opérés sont comme suit :
- **Direction Ressources Humaines :**

Création de quatre Sous-directions :

- Sous-direction Gestion et Développement des Ressources Humaines
- Sous-direction Réglementation, Médecine et relations de Travail
- Sous-direction Formation
- Sous-direction Administration du Personnel des Sièges.

A signaler que l'ancienne organisation de la Direction Ressources Humaines (A-574 R05 du 10 Septembre 2008) est toujours opérationnel.

➤ **Direction Informatique et Système d'information :**

- Département Etudes et Développement,
- Département Systèmes,

Ainsi que la création de trois cellules supplémentaires :

- Cellule Project Management Office
- Cellule Urbanisation et Architecture
- Cellule Qualité et Méthodes.

➤ **Direction Organisation et Systèmes :**

Création d'une Direction Organisation et Systèmes, organisée comme suit :

- Département Procédures et Systèmes
- Département Organisation

➤ **Direction Finances :**

La Cellule Comptabilité Analytique est érigée en Département.

➤ **Division Raffinage :**

Intégration de la Division Raffinage à l'Activité Aval avec l'organisation suivante :

- Direction Exploitation
- Direction Maintenance
- Direction Développement
- Direction Qualité, Santé, Sécurité et Environnement
- Direction Finances et Juridique
- Direction Ressources Humaines
- Direction Planification
- Coordination des Moyens

- Cellule Passation des Marchés
- Cellule Audit
- Cellule Communication
- Assistant SIE
- Les Raffineries : RA1Z, RA1K, RA1G, Raffinerie d'In Amenas, Complexe Topping Condensat RA2K.

➤ **Direction Régionale Industrielle d'Arzew :**

Intégration de la Direction Régionale Industrielle d'Arzew à l'Activité Aval avec l'organisation suivante :

- Direction Technique et Développement
- Direction Santé, Sécurité et Environnement
- Direction Infrastructures
- Direction Administration Générale
- Direction Finances et Juridique
- Direction Ressources Humaines
- Assistant Sureté Interne
- Coordination Communication
- Cellule Audit
- Cellule Passation des Marchés.

➤ **Direction Régionale Industrielle de Skikda :**

Intégration de la Direction Régionale Industrielle de Skikda à l'Activité Aval avec l'organisation suivante :

- Direction Technique et Développement
- Direction Santé, Sécurité et Environnement
- Direction Infrastructures
- Direction Administration Générale
- Direction Finances et Juridique
- Direction Ressources Humaines
- Assistant Sureté Interne
- Coordination Communication
- Cellule Audit

- Cellule Passation des Marchés.

I.2-1-3. Décision A-574 (R07) du 21 Mars 2011 (voir annexe 3) :

Les changements opérés sont les suivants :

➤ **Création de la Division Pétrochimie :**

Intégration de la Division Pétrochimie à l'Activité Aval avec l'organisation suivante :

- Direction Technique
- Direction Exploitation
- Direction Qualité, Santé, Sécurité et Environnement
- Direction Finances et Juridique
- Direction Administration Générale
- Direction Distribution Marché Intérieur
- Cellule Passation des Marchés
- Cellule Organisation et Informatique
- Assistant Sureté Interne
- Des Complexes pétrochimiques : CP1K, CP2K et CP1Z.

➤ **La révision de l'Organisation des Directions Régionales Industrielles d'Arzew et Skikda :**

Les changements opérés sont :

- Direction Technique **Développement**
- Direction, Santé, Sécurité et Environnement
- Direction Ressources Humaines : Dissolution de cette Direction

et prise en charge de ses activités par la Direction Administration Générale.

- Création de la Direction Protection de la Zone Industrielle.
- Dissolution des structures « Coordination Communication

»et«Cellule Audit ».

➤ **La dissolution de la Division Recherche et Technologie**

➤ **La dissolution de la Coordination Communication rattachée au Vice-Président Aval et de la Cellule Communication de la Division Raffinage**

➤ **L'annulation des missions en matière de suivi et de gestion du portefeuille des filiales et participations des Holdings RCH et AIE**

I.2-1-4. Décision A-574 (R08) du 28 Novembre 2012 (voir annexe 4) :

Un seul changement opéré : Création du Complexe GL3Z au sein de la Division Liquéfaction et Séparation des Gaz.

I.2-1-5. Décision A-574 (R09) du 17 Juin 2013 (voir annexe 5) :

Création de la Division Développement Raffinage, organisée comme suit :

- Direction Maturation et Engineering
- Direction Suivi et Réalisations
- Cellule Coordination des Moyens
- Des Projets de Raffineries.

I.2-1-6. Remarque :

Nous rappelons ce qui suit :

➤ **Le rattachement des structures suivantes à la Direction Générale :**

- La Direction Audit Interne (Décision A-1006 du 20 Mai 2012), à l'exception du Département Passation des Marchés qui a été rattaché à la Direction Juridique de l'Activité Aval (Décision A-1014 du 14 Juin 2012).

- Les Directions Régionales Industrielles d'Arzew et Skikda : Décision A- 1089 du 12 Septembre 2013, portant rattachement des Directions Régionales Industrielles d'Arzew et de Skikda à la Direction Générale.

- La Division Pétrochimie érigée en Direction Coordination Groupe Pétrochimie : Décision A-001 (R28) du 02 Octobre 2012, portant schéma d'organisation de la macrostructure de la Sonatrach.

➤ **La réintégration des structures suivantes à l'Activité Aval :**

- Les Direction Régionales Industrielles d'Arzew et de Skikda (A-1025 du 22 Juin 2015)

- La Division Pétrochimie (Correspondance N°841/DG/2015 du 12 Octobre 2015, portant amendement de la macrostructure de la Sonatrach.

En résumé, l'organisation s'articule principalement sur :

1) Deux divisions :

- La division liquéfaction qui est chargée de l'exploitation, de l'appareil de production.

Cette activité est assurée par :

- GL1Z situé à Béthioua
- GL2Z situé à Béthioua
- Ex-GL4Z situé à Arzew
- GL1K situé à Skikda

Et 2 complexes de séparation de GPL d'une capacité de production de 9 millions de tonnes par an :

- GP1Z situé à Mers El Hadjadj
- GP2z situé à Arzew.

La division Etudes et Développement, chargée du développement des activités de liquéfaction et de transformation des hydrocarbures.

2) Cinq directions fonctionnelles :

- La direction ressources humaines
- La direction juridique
- La direction finances
- La direction administration générale
- La direction planification et informatique.

L'amélioration constante de la fiabilité de l'appareil de production constitue l'objectif prioritaire, qui a engagé un vaste programme de rénovation des complexes de GNL, lui permettant ainsi d'optimiser ses capacités de production et de respecter ses engagements contractuels.

De plus, dans le domaine du partenariat, la branche LTH développe ses activités notamment avec :

- HELIOS, pour la récupération de l'hélium et de l'azote contenus dans le gaz de flash provenant du complexe GL2Z.
- SAFIR pour l'engineering.

I.2-2. Le gaz naturel liquéfié (GNL) :

L'Algérie, pays pionnier dans l'industrie de la liquéfaction du gaz naturel, s'est dotée très tôt d'installations pour le commerce international du GNL. Ainsi, l'Algérie a été capable dès 1964 d'exporter son gaz naturel. La SONATRACH exploite actuellement quatre grands complexes de liquéfaction, fonctionnant chacun suivant un procédé différent, dont trois sont situés dans la zone industrielle d'Arzew près d'Oran et un à Skikda.

I.2-2-1. Le complexe de liquéfaction de gaz naturel GL1Z (Arzew) :

Il est localisé à Béthioua. La pose de la première pierre s'est faite le 16 juin 1973. Sa superficie est de 72 hectares. La mission qui lui est dévolue est le traitement de 10,5 milliards de M3 de gaz naturel par an pour la production de gaz naturel liquéfié et de la gazoline. Le procédé utilisé est celui de l'Air Product (APCI). Le constructeur (Ingénierie) est CHEMICO- BECHTEL Inc (USA). La date de mise en production est le 20 février 1978.

L'unité GL1Z comporte 6 trains de production d'une capacité de stockage de 300000 M3 de GNL et d'une capacité de chargement de 100000 M3/heure.

Le complexe réceptionne des méthaniers de 50000 à 125000 M3. Sa capacité nominale de traitement est de 10,54 millions de M3/an de gaz naturel, soit une production de 17,56 millions de M3 de GNL. La production d'électricité qui est assurée par le complexe est de 3 x 18 mégawatts. Elle est couplée au réseau national SONELGAZ. La production de l'eau distillée est de 6 x 45 M3/heure. La production de GNL est destinée à l'Europe et aux Etats Unis.

I.2-2-2. Le complexe de liquéfaction de gaz naturel GL2Z (Arzew) :

Il est localisé à Béthioua. Le contrat de construction a été signé le 19 janvier 1976. Sa superficie est de 72 hectares. Sa mission consiste à traiter 10,5 milliards de M3 de gaz naturel par an pour la production de gaz naturel liquéfié, le butane, le propane et la gazoline. Le procédé utilisé est celui de Air Product (APCI). Le constructeur de l'usine (ingénierie) est PULLMAN KELLOG AMERICAN Co/PULLMAN KELLOG ALGERIE Inc (PKAI). La date de mise en service est celle du 29 janvier 1981.

L'unité GL2Z comporte six (6) trains de liquéfaction identiques d'une capacité nominale de traitement de 96000 M3/jour (10,69 milliards de M3 de gaz naturel), soit une production annuelle totale de 17,82 millions de M3 de GNL, 41000 tonnes de propane, 327000 tonnes de butane et 196000 tonnes de gazoline. Les produits sont stockés dans trois bacs de

100000 M3 chacun pour le GNL et deux (2) bacs de 14500 M3 chacun pour la gazoline. La production de butane et de propane est acheminée par canalisation vers le complexe GP1Z.

La production d'électricité qui est assurée par le complexe, est de 3 x 200 Mégawatts, couplée au réseau national de la SONEGAS. La production d'eau distillée est de 5 x 45 M3/heure.

La production de GNL est destinée à l'Europe et aux Etats-Unis. Celles du butane et du propane sont envoyées vers GP1Z qui se charge de leur commercialisation.

I.2-2-3. Le complexe de liquéfaction de gaz naturel GL4Z (Arzew) :

Il est localisé à Arzew. Il fut construit en 1962-1964 par TECHNIP associé à PRITCHARD. Il représentait à l'époque la première et plus grande usine de liquéfaction du monde. Il a pour mission de traiter 1,7 milliard de M3 de gaz naturel pour une production de gaz naturel liquéfié et de butane. Elle est constituée de trois (3) trains de production identiques et utilise le procédé à cascade classique qui consiste à refroidir progressivement le gaz naturel en le faisant passer successivement dans trois (3) échangeurs de chaleur. La date de mise en production du complexe est en septembre 1964. Sa capacité contractuelle de traitement est de 1,62 milliard de M3 de gaz naturel soit 2,7 millions de M3 de GNL. La production de butane est de 18150 tonnes/an. Le stockage et l'expédition se font à partir de 3 bacs aériens de 11000 M3 chacun et un bac en excavation de 38000 M3. Le poste de chargement de GNL (1) peut accueillir des méthaniers d'une capacité de 25000 à 50000 M3 de GNL.

I.2-2-4. Le complexe de liquéfaction de gaz naturel GL1K (Skikda) :

Ce complexe a été construit pour honorer le contrat de vente de gaz algérien à la France, prévu dans les accords **d'Alger de juillet 1965**. Sa réalisation s'est faite en 2 temps.

- Trois premières lignes sont construites entre 1970 et 1972 par TECHNIP et utilisent le procédé TEAL qui refroidit et liquéfie le gaz naturel en une seule opération.

- Les trois trains suivants construits par PRICHARD entre les années 1976 et 1981 fonctionnent suivant le procédé PRICO.

La superficie du complexe est de 92 hectares. Sa mission est celle de traiter 7,8 milliards de M3 de gaz naturel par an pour la production de 13,37 millions de M3 de gaz liquéfié, de 323000 tonnes d'éthane, de 306240 tonnes de propane, de 213510 tonnes de butane et de 11850 tonnes de gazoline.

Sa capacité nominale annuelle de traitement est de 8,02 milliards de M3 de gaz soit 13,37 millions de M3 de GNL. Le complexe dispose d'une capacité de stockage de 308000M3 de GNL dans cinq (5) bacs aériens.

Aussi, un important programme de rénovation et d'augmentation des capacités de liquéfaction a été engagé en 1990 avec quatre entreprises qui devaient, grâce à l'apport d'améliorations techniques de pointe, porter la production à environ 40 milliards de M3 de GNL dès l'année 1997.

Les sociétés concernées par ces actions de rénovation sont BECHTEL (E.U) pour le GL1Z, et KELLOG pour le complexe GL2Z. Ces deux entreprises américaines retrouvent donc les unités qu'elles avaient réalisées à l'origine.

Concernant l'usine GL1K, le contrat a été attribué à GAZ DE FRANCE /SOFREGAZ qui reprend une unité compliquée car réalisée par deux constructeurs utilisant des procédés différents. Et enfin, SAFIR (Société algéro-française d'ingénierie et de réalisations) créée le 19 juillet 1990 et dont le capital est réparti entre GAZ DE FRANCE (49%), SONATRACH (36%) et SONELGAZ (15%) qui est chargée de la rénovation de la plus ancienne unité de liquéfaction GL4Z ex « CAMEL ». Le coût total de ces projets de réhabilitation est estimé à plus de 2 milliards de dollars.

1.2-3. Le gaz de pétrole liquéfié (GPL) :

Les gaz de pétrole liquéfiés sont essentiellement le butane et le propane qui ont la particularité de se trouver à l'état gazeux à température ambiante et de passer à l'état liquide sous une pression de quelques bars seulement. Ils sont traditionnellement utilisés pour la cuisine et le chauffage mais la gamme d'utilisation s'élargit. Ils constituent un excellent carburant et présentent des avantages certains pour la production d'électricité.

1.2-3-1.Complexe GP1Z (Jumbo GPL) :

Il est situé dans la zone industrielle d'Arzew (Mers El Hadjadj) sur une superficie de 120 hectares. Sa mission est la séparation des GPL pour la production de propane, de butane et de gazoline. Le procédé utilisé est celui de la distillation sous pression. Ce complexe a été construit avec le concours d'un consortium japonais SHIKAWAJIMA HARIMA HEAVY Industries LTD (IHI) et ITUCHU CORPORATION. La signature du contrat a eu lieu le 11 décembre 1987. Le complexe a été réceptionné par la SONATRACH le 2 septembre 1984. Sa date de mise en production a été le 12 décembre 1983 pour la phase 1 (4 trains) et le

24 février 1998 pour la phase 2 (2 trains). Donc, avec le nombre de 6 trains, la capacité de production est de 7,2 millions de tonnes par an.

Le stockage et l'expédition :

Stockage de la charge d'alimentation : 16000 M3.

Stockage des produits réfrigérés : 42000 M3.

Stockage des produits ambiants : 2500 M3.

Postes de chargement du GPL : 2 réceptions de navires d'une capacité de 5000 à 50000 M3.

I.2-3-2.Le complexe GP2Z. :

Il est localisé à Arzew. Sa superficie est de 13,5 hectares. Sa mission est de séparer des GPL pour la production de propane et de butane.

Le procédé utilisé est celui de la distillation sous pression.

Le constructeur du complexe est CONSTRUCTOR JOHN BROWN (CJB).

La date de mise en production est mars 1973.

Le complexe possède 2 trains (2) d'une capacité totale de 1,8 million de tonnes de GPL.

Le stockage et l'expédition :

Deux (2) bacs de 50000 M3 chacun servent au stockage du propane et du butane réfrigéré. Un bac de 70000 M3 pour le stockage du propane réfrigéré.

Le complexe possède 2 postes de chargement de GPL qui réceptionnent des navires d'une capacité de 20000 à 25000 tonnes.

I-2-4.Organisation de l'entreprise SONATRACH :

L'entreprise SONATRACH est gérée et administrée par un P.D.G. Elle regroupe les structures fonctionnelles et les structures opérationnelles placées sous la responsabilité du vice-président.

Structures fonctionnelles :

- Corporate planning et finances
- Fiscalité, trésorerie, audit et contrôle comptabilité
- Ressources humaines et communication
- Sécurité, environnement et technologie.

Structures opérationnelles

- Exploration, recherche et développement
- Exploitation par pipelines
- Liquéfaction et transformation des hydrocarbures
- Commercialisation.

I-2-5.Organisation de l'activité aval

La branche est gérée et administrée par un vice-président. Les domaines d'activités liés au développement et à l'exploitation des complexes de liquéfaction de gaz naturel, de séparation des gaz de pétrole liquéfiés et de transformation des hydrocarbures, sont organisés comme suit :

Deux divisions opérationnelles :

- La Division Liquéfaction,
- La Division Etudes et Développement.

Cinq Directions fonctionnelles :

- La Direction planification et Informatique,
- La direction Ressources Humaines,
- La Direction Finances,
- La Direction Juridique,
- La Direction Administration générale.

Le Vice-président est assisté dans ses missions par des assistants. Ces assistants sont chargés d'apporter une assistance au Vice-président dans la formulation des objectifs et l'évaluation des activités et le traitement des dossiers, chacun en ce qui le concerne :

- Exploitation
- Développement
- Affaires économiques, financières et juridiques
- Personnel et relations sociales
- Sécurité

a) Les directions fonctionnelles :

La Direction Planification et Informatique :

Elle a pour charge :

- d'assurer le développement et l'implantation du système d'informations management,
- d'élaborer et mettre en œuvre le plan informatique,
- de saisir et consolider les plans de développement des activités.

La Direction des Ressources Humaines :

Elle a pour charge de concevoir les politiques de gestion et de développement des ressources humaines conformément à la stratégie et à la politique de l'entreprise.

La Direction Finances :

Elle a pour charge :

- de saisir et consolider le plan annuel, le budget et les documents comptables et financiers,
- de contrôler la gestion des structures et d'analyser les écarts
- et enfin de proposer des plans de redressement.

La Direction Juridique :

Elle a pour charge :

- d'étudier, d'analyser et de suivre l'évolution des législations et des réglementations,
- de traiter les contentieux au plan national,
- de participer à la définition de la stratégie de défense des intérêts de l'entreprise.

La Direction Administration Générale :

Elle a pour charge de fournir aux structures du siège les prestations dans les meilleures conditions de coût, de qualité et de délais en matière de moyens généraux, de personnel , de comptabilité.

b) Les divisions opérationnelles :

La division liquéfaction :

Elle a pour charge d'assurer le développement, la gestion et l'exploitation des complexes de liquéfaction.

Cette division est organisée comme suit :

- Direction Exploitation qui a pour mission de contribuer à la rentabilisation des complexes.

Les complexes de GNL et de GPL qui ont pour charge d'assurer l'exploitation des complexes à moindre coût et avec toutes les conditions de sécurité pour les hommes et les équipements, conformément aux programmes et plans de production arrêtés.

- Complexes de GNL : (GL1K, GL1Z, GL2Z, GL4Z)
- Complexes de GPL : (GP1Z, GP2Z).

L'Unité Centre de Vie : Cette unité a la charge de gérer les centres de vie ainsi que leurs installations et infrastructures dans les coûts, la sécurité et la qualité.

La division études et développement :

Elle a pour charge de conduire des études, la réalisation des projets de développement des complexes de GNL, de GPL et de transformation des hydrocarbures. Elle se compose des Directions suivantes :

La Direction Développement qui a pour charge de conduire les études, la réalisation et la gestion des projets de développement des complexes de GNL et de GPL.

La Direction Engineering qui a pour charge de mener la réalisation des études d'engineering et d'assurer les prestations en matière d'études et de lancement des projets d'investissements (cahiers de charges, estimations, contrôle coûts ...)

La Direction Rénovation qui a pour charge d'assurer le suivi des projets de rénovation des complexes, conformément aux dispositions contractuelles.

Les Projets dont la mission est celle d'assurer la réalisation des projets de développement, conformément aux dispositions contractuelles et dans la limite des délais et des budgets approuvés.

I-3. Pourquoi la sous-traitance se développe-t-elle dans l'entreprise « Sonatrach » ?

Avant d'aborder la sous-traitance, on doit reprendre rapidement les principes, missions et visions stratégiques de l'entreprise.

La SONATRACH est une entreprise pétrolière et industrielle publique dont l'activité économique et le développement sont orientés dans le sens de l'intérêt national.

La mission traditionnelle de la SONATRACH est la gestion et la valorisation du domaine minier des hydrocarbures confié par l'Etat avec, à ce jour, des objectifs majeurs :

- la couverture à long terme des besoins nationaux en hydrocarbures,
- l'apport en devises pour assurer le financement du développement économique de la nation.

Le premier objectif impose l'exploitation rationnelle des gisements et le renouvellement permanent des réserves nationales (l'obligation de la bonne gestion des réserves pouvant entraîner certains aménagements quant au volume des hydrocarbures exportés). Renouveler les réserves nationales nécessite :

- la constitution d'association,
- la mise en œuvre d'accords au niveau de tous les gisements ou sources d'énergie dans le pays ou à l'étranger.

L'apport de devises peut être obtenu de deux manières :

- par l'accroissement des volumes commercialisés en devises provenant pour le moment de réserves nationales et à l'avenir, d'autres réserves sur lesquelles la SONATRACH aura acquis des droits de production,
- par une meilleure valorisation, en aval, des hydrocarbures en assurant durablement la transformation et la fabrication de produits finis à destination des marchés de l'exportation et du marché intérieur.

Ainsi la SONATRACH est une entreprise pétrolière et industrielle à finalité nationale ; sa vocation couvre tous les domaines d'activité du pétrole et du gaz : exploration, production, transport par canalisation, liquéfaction, raffinage, commercialisation ...

Son développement stratégique et son rôle pilote dans l'économie algérienne impliquent en outre qu'elle soit :

- présente tout le long de la chaîne de valorisation, notamment dans la chimie et les services pétroliers, afin de constituer un pôle industriel et commercial puissant,
- une entreprise commerciale tournée vers la satisfaction de ses marchés nationaux et internationaux,
- une entreprise en développement constant afin de participer significativement au redéploiement de l'économie nationale,
- une entreprise pérenne ; les métiers de la SONATRACH couvrent à terme l'énergie et les services associés.

Domaines d'activités actuels :

Pour le pétrole et le gaz naturel, ils couvrent actuellement :

- l'exploration
- la production
- le transport par canalisation

- la liquéfaction et la transformation du gaz naturel
- la commercialisation.

Les activités d'appui : hébergement, transport et restauration du personnel et maintenance lourde font partie des domaines d'activités actuelles de la SONATRACH.

De ce fait, la vision stratégique et le développement se traduisent dans la réalisation des objectifs fixés à chacun des domaines d'activités, les priorités humaines et financières, la nécessité d'acquérir rapidement certains savoir-faire impliquent différents *modus opérande* selon les opérations :

- faire en propre,
- faire-faire (soit en gardant le contrôle, soit dans le cadre de la sous-traitance organisée),
- faire « avec » (association, partenariat, alliances stratégiques...).

A cet effet, dans un pays qui a traversé une période de transition d'une économie dirigée vers une économie de marché basée sur la concurrence et la privatisation du secteur public, la sous-traitance joue un rôle très important pour les entreprises publiques ou privées qui doivent répondre aux exigences de cette concurrence qui demande beaucoup de compétences, de savoir-faire et de professionnalisme.

Ainsi et pour se consacrer à leurs fonctions principales, ces entreprises sont appelées à sous-traiter leurs activités secondaires, soit les tâches hors processus d'exploitation, dans le but d'atteindre de meilleures performances dans les domaines qui ne sont pas leur vocation première.

Dans ce contexte, la branche (activité aval) de part sa nature, n'échappe pas à cette règle est la sous-traitance, s'impose surtout pour les complexes à flux continu (les complexes travaillent 24h/24h).

1-3-1. Pourquoi la sous-traitance ?

Nous ne pouvons réaliser toutes les tâches ; nous ne pouvons avoir ni le temps ni les moyens nécessaires de les réaliser.

Pour cela, la sous-traitance s'impose :

- pour atteindre de meilleures performances dans les domaines qui ne sont pas notre vocation première,
- pour éviter les contraintes du volet « social »,

- pour bénéficier du professionnalisme,
- Pour éviter une gestion de carrière difficile pour les activités du type : peinture, soudeur, maçon etc....
- pour transformer les frais fixes en frais variables,
- pour tirer profit de la productivité de la sous-traitance,
- pour optimiser les moyens « qualification du personnel : exemple : soudeur spécifique, logistique (une grue de 120T 200T (nous ne pouvons les rentabiliser dans un complexe))
- pour un transfert de responsabilité,
- etc....

I-3-2.Eléments du choix « faire » ou « faire-faire »

Compte tenu des éléments précédents, la décision de « faire » ou de « faire-faire » peut être d'ordre stratégique et donc relève du ressort de la direction générale.

L'appel à la sous-traitance répond à trois objectifs majeurs, dans l'entreprise SONATRACH.

- *Limiter l'effectif interne :*

Il s'agit de conserver le potentiel humain minimal pour se prémunir contre les dysfonctionnements majeurs. Cet effectif minimal constitue l'assurance que l'entreprise est disposée à payer pour se couvrir vis-à-vis des risques techniques. C'est un potentiel intellectuel que manuel ; le normal est laissé à la charge du sous-traitant (avec, bien entendu, ce qu'il faut d'intellectuel, à surseoir à la préparation des travaux qui lui sont confiés).

- *Ne pas disposer de ressources utilisées épisodiquement :*

De plus en plus, l'entreprise ne peut pas avoir en permanence des ressources spécifiques tant humaines que matérielles pour plusieurs motifs :

- elles sont trop pointues (maintenance du matériel informatique par ex),
- elles sont utilisées de manière temporaire (réfection d'une toiture de bâtiment par exemple),
- elles nécessitent une compétence et, par conséquent, une formation et un entraînement que l'entreprise ne peut pas ou ne veut pas subventionner,
- elles entraînent des investissements importants pour des moyens utilisés très occasionnellement (par exemple des grues).

- *Se centrer sur la vocation de l'entreprise :*

Le personnel de l'entreprise doit se former, évoluer, s'enrichir dans les techniques propres de l'entreprise ou celles qui la font progresser. Il est hors question d'apprendre et de se perfectionner dans des métiers qui sortent de ce champ de préoccupation.

Par conséquent, l'appel à la sous-traitance s'inscrit dans une triple recherche :

- de rentabilité, en limitant les effectifs,
- d'efficacité, en utilisant les ressources de manière continue.
- Et d'utilité personnelle se consacrant aux produits.

1.3.3. Les différentes activités de sous-traitance dans la branche (SONATRACH) :

Comme nous l'avons signalé plus haut, l'une des options stratégiques retenues par l'entreprise, est le **recentrage** des activités de l'entreprise autour du métier de base et de sous-traiter les activités périphériques, c'est-à-dire l'entreprise sous-traite généralement les activités d'appui, citées précédemment et c'est dans ces activités où on trouve que le taux de sous-traitance est le plus élevé dans l'entreprise (dans la branche activité aval notamment dans ses complexes). Tout d'abord on commence par les activités sous-traitées au sein du département des moyens généraux.

I.3.3.1. La sous-traitance dans la fonction des moyens généraux :

De par sa nature comme structure de soutien pour les autres, le département des moyens généraux participe indirectement à l'exploitation et à l'activité régulière et quotidienne de l'entreprise.

Le département des moyens généraux s'occupe de toutes les prestations d'ordre général, dont la branche, de même les complexes auront besoin pour leur fonctionnement.

Ce dernier est composé de deux (2) services :

- service intendance : sa mission principale consiste à satisfaire les demandes des structures et du personnel de l'entreprise en matière de fournitures, équipements, restauration,
- service moyens-généraux : sa mission principale consiste à satisfaire les besoins des structures en matière de transport, entretien et hygiène.

La sous-traitance dans la fonction moyens généraux est définie comme étant l'opération par laquelle une partie appelée : client (maître de l'ouvrage) confie à une autre partie appelée fournisseur (le sous-traitant) de lui fournir des biens (fournitures, équipements,

matériels etc....) ou des prestations de services (maintenance, entretien, hygiène et désinfection etc....).

Cette sous-traitance est une sous-traitance de spécialité du moment que le département moyens généraux plutôt que de s'équiper de moyens excédentaires et en personnel qualifié, préfère faire appel à un sous-traitant spécialisé.

Cette sous-traitance est caractérisée par l'existence de deux parties :

- Le client d'une part (aval dans notre cas qui est une branche ou une division qui représente la société SONATRACH. Et comme activité aval c'est le siège qui englobe les complexes, on peut prendre comme cas un des complexes),
 - et le fournisseur d'autre part qui peut être :
 - une entreprise étatique,
 - une filiale de la SONATRACH (Sotraz, transport du personnel, UCV « restauration du personnel »),
 - le secteur privé (taxi « transport du personnel en hors axe pour le service de quart et pour assurer la permanence au sein des complexes »).

Pour la maintenance du matériel de reprographie et photocopieuse, il y a CBX, XEROX et pour l'hygiène des blocs administratifs, il y a par exemple EL BACET ou E.N.E.S. etc.....

Pourquoi sous-traiter ?

D'après l'enquête qui a été réalisée dans la branche SH et dans ses complexes (notamment GNL1/Z ; GP2Z comme exemple) et suite à un entretien avec le chef du département des moyens généraux de la branche SH et de même par les deux complexes, pour soulever la question relative à cet aspect/objet, le département moyens généraux assure une fonction de soutien ; il fournit des prestations de services pour toutes les autres structures du complexe.

Il s'occupe des activités suivantes :

- restauration du personnel,
- transport du personnel,
- hygiène générale du complexe,
- tirage des documents et imprimés de travail,
- maintenance des photocopieurs et matériel de reprographie,
- fourniture de bureau (achat, stock, distribution),

- coopérative de consommation,
- entretien des espaces verts du complexe,
- déplacement pour mission (billetterie, visas, hébergements).

Le recours à la sous-traitance au sein de la fonction des moyens généraux a pour but deux objectifs :

a) concernant le département moyens-généraux :

- améliorer le rendement du département,
- bénéficier du professionnalisme,
- réaliser des prestations de services meilleures,
- répondre à une forte variation d'activité temporaire,
- optimiser les moyens humains et matériels,
- effectuer des travaux ponctuels nécessitant un important effectif,
- transformer les frais fixes en frais variables.

b) concernant le complexe :

- atteindre de meilleures performances dans les domaines qui ne sont pas la vocation première de l'entreprise,
- concentration totale sur le métier (vocation principale de l'entreprise),
- partage de responsabilité.

Activités actuellement sous-traitées :

Les activités de sous-traitance que l'entreprise est en train de développer actuellement dans le département des moyens généraux sont :

- la restauration (mise à disposition du personnel de restauration),
- le transport du personnel (journée normale, en service de quart et la permanence au sein du complexe),
- l'hygiène générale des blocs administratifs du complexe,
- la maintenance du matériel de reprographie et photocopieurs,
- l'entretien des espaces verts.

TABLEAU 3 : Les activités sous-traitées au sein du département moyens généraux

Activités	Nature	Service	Sous-traitant	Secteur
Transport	Transport de personnel Journées normales	Service moyens généraux	Société SOTRAZ	Filiales SONATRACH
	En service quart et astreinte	Service moyens généraux	Taxis	Privés
Restauration	Repas journées normales	Service intendance	UCV (*) PourGNL1Z	Branche LTH
			PHOREST GP2Z	Privé
Hygiène	Nettoyage / Hygiène des blocs administratifs	Service intendance	EL BACET GNL1Z	Privé
			E.N.E.S. GP2Z	Privé
Maintenance	Maintenance du matériel reprographie / photocopieur	Service intendance	CBS – XEROX	Privé

(*) U.C.V. = Unité centre de vie

I.3.3.1.1. Le transport du personnel :

La prestation de transport du personnel est sous-traitée avec la société de transport dénommée SOTRAZ SPA au capital de quarante millions de dinars (40.000.000 DA) pour une durée d'une (1) année (contrat renouvelable par tacite reconduction sans toutefois dépasser cinq (5) années et des taxis du secteur privé pour le transport des agents résidant en hors axe ainsi que pour assurer la permanence (astreinte) au sein des complexes.

a) La sous-traitance avec la SOTRAZ :

Les prestations de transport du personnel, en journée normale et en service de quart sont confiées à la société SOTRAZ (itinéraire couvert par les moyens de transport Sotraz).

Le transport du personnel en journée normale est assuré sur les trois axes :

- Axe complexe-Oran, Oran-complexe,
- Axe complexe-Arzew, Arzew-complexe,
- Axe complexe-Mostaganem, Mostaganem-complexe.

b) La sous-traitance avec le secteur privé :

Le transport des agents travaillant en système de quart ou normal et résidant en hors axe couvert par la SOTRAZ ainsi que pour la permanence (astreinte) est assuré par des taxis du secteur privé sur les trois axes.

N.B. : il y a des contrats de location individuelle avec chaque chauffeur de taxi d'une durée d'une année.

Si on prend comme exemple le complexe GP2Z pour voir le coût du transport des agents.

TABLEAU 4 : Transport en Taxi

Axe	Nombre de Taxis	Prix unitaire Mensuel	Total mensuel	Total Annuel
Oran	2	24800	49600	595200
Gdyel	2	15300	30600	367200
Es Sénia	1	25350	25350	304200
Arzew	2	15200	30400	364800
Ain El Bia	1	13500	13500	162000
Total				1793400

Source : Bilan annuel année 2010 des moyens généraux GP2Z

Le coût annuel global pour le transport des agents de service quart est de :
1 793 400 DA soit 149 450 DA par mois.

Le recours au taxi pour le transport du personnel de quart offre plusieurs avantages comparés au transport assuré par la SOTRAZ. Ces avantages sont :

- la fiabilité,
- le confort,
- le coût,
- la ponctualité,
- la disponibilité.

I-3-3-1-2.L'entretien et l'hygiène générale :

Si on prend le complexe GL1Z, les prestations d'hygiène de tous les blocs administratifs du complexe sont sous-traitées avec une entreprise du secteur privé, spécialisée dans ce domaine (entreprise de travaux de motoculture dénommée ETMECBACET) pour une durée d'une (1) année,

- Le contrat du marché de sous-traitance signé par les deux parties a pour objet :
- le nettoyage des locaux, bureaux, ateliers et leurs annexes,
- la fourniture du matériel et des produits d'entretien,
- le cantonnement à l'intérieur et à l'extérieur du complexe,
- la vidange des fosses sceptiques,
- la manutention,

- le ramassage des détritrus à l'intérieur de l'enceinte du complexe et leur dépôt dans une décharge publique,
- fourniture de tout le personnel requis pour la réalisation satisfaisante de l'objet du contrat sous-traité.
- Le suivi et l'inspection des opérations resteront du ressort de la section moyens généraux du service intérieur qui établira un plan de travail quotidien, lui permettra d'asseoir un inventaire sur les tâches réellement effectuées. Pour mettre l'accent sur les considérations de coûts, et voir la différence dans les éléments de coûts, en d'autres termes les arguments que l'on peut utiliser pour justifier la sous-traitance et à cet effet pour trouver une réponse à notre question soulevée dans le questionnaire, on a pris le complexe GP2Z comme étude de cas.

Dans ce complexe, l'hygiène générale des bâtiments et locaux ainsi que l'entretien des espaces verts sont des activités (prestations de service) qui sont sous-traitées avec une entreprise du secteur privé, spécialisée dans le domaine dénommé ENES (entreprise de nettoyage et entretien et de sécurité au capital social de 1 900 000,00 DA) liée avec le complexe par un contrat d'une durée d'une année.

Le personnel du prestataire mis à la disposition du complexe aura à effectuer les prestations suivantes :

- Entretien général (manœuvre) : les travaux d'entretien sont :
 - le nettoyage des allées et caniveaux,
 - le nettoyage dans les installations du complexe et zone administrative,
 - la manutention de tout genre,
 - le désherbage manuel,
 - l'entretien des espaces verts,
 - la collecte des ordures et évacuation vers la décharge publique,
 - la dératisation et désinsectisation etc.
- Hygiène (femme de ménage) :
 - nettoyage quotidien,
 - dépoussiérage du mobilier et équipements divers,
 - nettoyage des sanitaires et lavabos,
 - nettoyage des surfaces vitrées et des parois intérieures des bâtiments,

- lavage et entretien des allées.

TABLEAU 5 : Coût de l'entretien et de l'hygiène GP2Z(Entreprise E.N.E.S.)

Source : Bilan annuel année 2010 des moyens généraux GP2Z

Désignation	Coût agent heure (DA)	Nbre d'agents	Total annuel (DA)
Agents d'entretien	67,50	30	4276800
Agents d'hygiène	68,00	20	2872320
Total		50	7149120

Le coût annuel est dégagé comme suit : taux horaires x 8h x 22j x 12 mois x nombre.

TABLEAU 6 : Coût de revient agent d'entretien / hygiène« SONATRACH/LTH »

Source : Bilan annuel année 2010 des moyens généraux Sonatrach/activité aval

Désignation	Coût agent heure (DA)	Nbre d'agents	Total annuel (DA)
Agents d'entretien	125	30	7920000
Agents d'hygiène	125	20	5280000
Total		50	13200000

N.B. : Les tarifs horaires sont dégagés à partir de la grille des salaires en considérant l'échelle moyenne par activité.

TABLEAU 7 : Tableau comparatif des coûts agent/heure entreprise E.N.E.S. et entreprise SONATRACH /LTH

Source : Bilan annuel année 2010 des moyens généraux Sonatrach/ activité aval

Désignation	Coût agent/heure Sonatrach/Lth(DA)	Coût agent/heure E.N.E.S.(DA)	Ecart en %
Agents d'entretien	125	67,50	54 %
Agents d'hygiène	125	68,00	54,4 %

En comparant les postes proposés par l'E.N.E.S. (agent d'entretien et hygiène) et celui de la SONATRACH (agent d'entretien, celui d'agent hygiène n'existant pas), on remarque un écart favorable en matière de coût en faveur de l'entreprise sous-traitante. Mais pour faire

apparaître une analyse plus juste, nous avons opté pour le critère de catégorie qui fait ressortir le même poste pour les besoins de l'analyse.

Le coût horaire par agent pour l'entreprise E.N.E.S. englobe en plus de la masse salariale, toutes les charges additionnelles à savoir le transport et les charges sociales et fiscales qui concourent à augmenter le coût de revient par agent ; par conséquent un résultat positif est escompté dans le cadre de la sous-traitance.

I-3-3-1-3.La maintenance des appareils photocopieurs et reprographie :

C'est une prestation de service qui concerne la maintenance de tous les appareils photocopieurs, télécopieurs et machines à écrire de marque RANK XEROX du complexe GP2Z, comme du complexe GL1Z (entretien préventif et entretien curatif). Cette prestation est assurée par la société de communication bureautique système dénommée C.B.S. (RANK XEROX) avec comme objectif :

- L'entretien préventif qui consiste en un ensemble d'opérations de vérification, de nettoyage et de réglages des appareils,
- L'entretien curatif qui concerne toutes les opérations de réparation, de remplacement d'organes, d'ajustement, d'étalonnage, de dépannage et de remise en état de marche d'une manière générale des appareils précités.

Ladite activité est consignée dans une convention conçue entre les complexes GP2Z, GL1Z et CBS dont le délai d'exécution est d'une (1) année.

La cellule de reproduction est chargée du suivi des travaux de maintenance, des demandes d'intervention ainsi que de l'établissement de la liste de travail réellement exécuté par le soumissionnaire.

I.3-3-1-4.La mise à disposition du personnel de restauration :

Si on prend la branche activité aval ou plus précisément le complexe GL1Z, cette prestation est sous-traitée avec l'UCV (Unité Centre de Vie) qui est une filiale de la branche pour une durée de trois (3) années d'un montant global de 116 886 000 DA. L'activité de restauration de l'ensemble du personnel du complexe GL1Z est effectuée par l'intermédiaire d'agents UCV, assistés par le chef du service intérieur qui suit le déroulement des opérations quotidiennement et le médecin du complexe qui a pour charge de veiller à l'hygiène générale au sein de la cantine (propreté, qualité etc.).

La cantine du complexe GL1Z est dotée en équipements et matériels complets de cuisine, lesquels sont mis à la disposition de l'UCV (sous-traitant) pour l'exécution de son

travail, à savoir la préparation de sept cents (700) repas servis quotidiennement au personnel du complexe.

Le contrat prévoit la préparation de plusieurs genres de services :

- repas self avec un coût unitaire de 271,00 DA,
- repas spéciaux (à définir après accord des 2 parties selon le menu),
- repas amélioré avec un coût unitaire de 543,00 DA,
- sandwich avec un coût unitaire de 180,00 DA,
- pause-café avec un coût unitaire de 19,00 DA.
- En revanche, c'est avec une entreprise privée (PHOREST) que le complexe GP2Z sous-traite cette activité de restauration.

Dans le cadre de la mise en exploitation de la nouvelle cantine réalisée par le complexe et à l'effet d'assurer une meilleure prestation du point de vue qualité, il a été décidé de confier cette prestation à un sous-traitant spécialisé dans le domaine de la restauration. Il est à signaler que cette activité était auparavant effectuée par un personnel permanent et temporaire n'ayant pas de qualification professionnelle appréciable dans ce même domaine.

A ce titre, le département des moyens généraux a établi un cahier des charges adressé aux seules entreprises algériennes spécialisées dans la restauration. Après définition des critères de sélection et suite à l'analyse de la décision du 16/7/2010, le comité d'évaluation des offres (C.E.O.) a retenu la société PHOREST (prestation hôtellerie restauration) pour la mise à disposition du personnel de restauration qualifié suivant :

- un (1) maître d'hôtel,
- un (1) chef cuisinier,
- deux (02) cuisiniers,
- deux (02) aides cuisiniers,
- deux (02) commis-cuisiniers,
- cinq (05) serveurs,
- six (06) agents simples,
- un (01) magasinier.

Pour voir si la sous-traitance dans le domaine de la restauration coûte moins chère et constitue donc un argument pour justifier les services de la sous-traitance, nous présentons ci-

dessous des tableaux qui nous permettent de comparer entre les éléments de coût de l'entreprise SONATRACH/LTH et l'entreprise sous-traitante privée PHOREST.

TABLEAU 8 : Coût Personnel de restauration de l'entreprise PHOREST

Désignation	Coût agent/Heure	Nombre	Coût mensuel	Coût annuel
Maître d'hôtel	121	1	21296	255552
Chef Cuisinier	154	1	27104	325248
Cuisinier	112	2	39424	473088
Aide cuisinier	89	2	31328	375936
Commis cuisinier	89	2	31328	375936
Serveur	85	2	73920	887040
Agent simple	76	2	80256	963072
Magasinier	84	2	14784	177408
Total		14		3833280

Source : Contrat de sous-traitance de la restauration (document Sonatrach/)

- Le coût mensuel est dégagé comme suit :
- Taux horaire x 8 h x 22j
- Le coût global annuel est dégagé comme suit : Coût mensuel x 12 mois.

TABLEAU 9 : Coût Personnel de restauration SONATRACH/AVAL

Désignation	Coût agent/H	Nombre	Coût mensuel	Coût annuel
Maître d'hôtel	146	1	25696	308358
Chef Cuisinier	190	1	33440	401280
Cuisinier	125	2	44000	528000
Aide cuisinier	120	2	42240	506880
Commis cuisinier	115	2	40480	485760
Serveur	85	5	101200	217400
Agent simple	102	6	107712	1292544
Magasinier	140	1	24640	295680
Total		20		4035902

Source : Grille salariale de Sonatrach

N.B. : Les tarifs horaires sont dégagés à partir de la grille des salaires en considérant l'échelle moyenne pour l'activité.

Nous constatons que le coût total annuel de la société PHOREST représente 75,09% par rapport à celui de la SONATRACH/Aval.

TABLEAU 10 : Tableau comparatif des coûts agent/heure du personnel restauration des entreprises « PHOREST » et « SONATRACH » en DA

Source : grille salariale Sonatrach/et contrat de sous-traitance Phorest

Désignation	Coût agent/H PHOREST (1)	Coût agent/heure SONATRACH (2)	Ecart (3)=(2)-(1)	% (4)
Maître d'hôtel	121	146	25	21 %
Chef cuisinier	154	190	36	23 %
Cuisinier	112	125	13	12 %
Aide cuisinier	89	120	31	35 %
Commis cuisine	89	115	26	30 %
Serveur	84	115	31	37 %
Agent simple	76	102	26	34 %
Magasinier	84	140	56	67 %
Total	809	1053	221	30 %

Une première analyse fait ressortir, un écart positif des coûts horaires du personnel SONATRACH par rapport à PHOREST, l'écart traduit ainsi une masse salariale beaucoup plus importante que celle proposée par la sous-traitance. Par ailleurs, le coût horaire du personnel PHOREST (sous-traitant) représente non seulement la masse salariale mais également la marge bénéficiaire ainsi que les charges fiscales et sociales.

On peut donc dire que sous-traiter le personnel de restauration tel que défini par son engagement est favorable à l'entreprise SONATRACH par le fait d'une meilleure maîtrise des coûts et une rentabilité financière considérable eu égard aux frais et charges supplémentaires à savoir le transport, l'équipement individuel, la formation etc. que pourrait décaisser l'entreprise SONATRACH si elle devait assurer elle-même cette prestation avec le même personnel.

I.3-3-2. Interprétation des résultats :

En conclusion, nous pouvons dire que l'objectif principal des complexes est celui de garantir la production du G.N.L. (gaz naturel liquéfié) tributaire de la continuité du bon fonctionnement de ses équipements, chose qui ne peut être assurée que par le personnel permanent en poste. Pour mener à bien sa mission, ce personnel doit avoir tout le soutien nécessaire pour lui permettre de se concentrer pleinement sur ses tâches, notamment en matière d'assistance professionnelle et socioprofessionnelle (inspection, maintenance des équipements, formation, recyclage, nouvelles technologies, restauration, transport,

équipements de protection, tenues de travail, outils de travail, fournitures de bureaux, imprimés, matériels divers etc.).

Ainsi, la sous-traitance de service ou de fournitures par l'entreprise SONATRACH dont l'activité principale est la liquéfaction et la transformation des hydrocarbures, revêt un caractère particulier du fait que celle-ci ne contribue pas directement à l'augmentation de la production mais consiste essentiellement à décentraliser tout ou partie des activités qui lui sont dévolues.

Dans le cadre de notre étude, la sous-traitance de la restauration et de l'entretien d'hygiène offre, d'une part un avantage financier et une rentabilité considérables et d'autre part une meilleure qualité de service et une spécialisation de la main d'œuvre (professionnalisme). En outre, dans une entreprise où préfigure une organisation hiérarchique centralisée, le fait de sous-traiter réduit la charge des départements concernés et oriente leur concentration sur les principales responsabilités (production, investissement, gestion du personnel), ce qui a pour effet de créer une dynamique substantielle des structures de l'entreprise.

I.3-3. Conclusion du cas de la fonction moyens généraux :

D'après l'étude de cas, nous constatons que la sous-traitance des travaux de nettoyage et de transport entre dans le cadre d'une restructuration qui permet d'accroître la productivité de la main d'œuvre en réduisant les coûts salariaux et en intensifiant le travail.

Cependant, au regard de ce que nous avons observé et les conséquences directes qui peuvent découler sur le fonctionnement de l'entreprise et par voie de conséquence sa survie, il est important de signaler qu'il existe des différences importantes entre la sous-traitance de ces activités annexes (celle des moyens généraux) et celle de la maintenance de l'appareil de production de l'entreprise. En effet, des machines mal entretenues peuvent tomber en panne et entraîner une répercussion directe et négative sur la production. Par conséquent, nous pouvons de prime abord nous fonder sur l'hypothèse selon laquelle la sous-traitance des activités de maintenance entraîne une amélioration des résultats de l'entreprise.

I.3-4. Analyse d'un cas précis : maintenance et sous-traitance :

Pour bien cerner le sujet de la sous-traitance, la recherche que nous avons menée à partir de l'exemple de la maintenance dans la branche activité aval (SONATRACH) et bien sûr, dans ses complexes, illustre bien la problématique de la sous-traitance de l'activité de

maintenance. A ce titre et pour nous permettre de bien cerner le sujet vu l'enjeu et l'importance de cette activité au sein des unités de production, il a fallu limiter notre recherche dans le contexte de l'amélioration des performances et donc pour cela, on a choisi la maintenance comme domaine d'étude.

Le terme « maintenance » évoque l'acte de rétablir un équipement dans ses caractéristiques d'origine. Cette vision appelle à la connaissance de l'équipement et la maîtrise de la technologie qui a servi à sa conception. Aussi, le producteur, parallèlement à sa mission propre, s'est également orienté vers le maître de la maintenance. Des organisations de plus en plus complexes sont alors mises en place pour faire de mieux en mieux la maintenance.

Grâce au développement technologique, à la sophistication des équipements et les enjeux de production, la maintenance s'est imposée aujourd'hui comme un métier distinct de la fonction production. Le recours à la sous-traitance de la maintenance est alors apparu comme un acte incontournable. On confie à des sociétés de maintenance extérieure des activités difficilement maîtrisable en temps et en moyens tels que :

- Des tâches éloignées de l'outil de production fondamental de l'entreprise,
- Un surcroît d'activités correspondant à un démarrage de nouveaux produits,
- Une surcharge d'activités saisonnières planifiées pendant les arrêts de production,
- La reconstruction et la réhabilitation d'équipements etc....

Avant d'aborder la sous-traitance, nous nous devons de répondre rapidement aux principes d'organisation et de gestion de la fonction maintenance et d'identifier dans quels domaines cette maintenance peut s'effectuer.

I.3-4-1.Approche fonctionnelle de la maintenance :

Qu'est-ce que la maintenance ?

C'est l'ensemble des actions nécessaires permettant de maintenir ou de rétablir un bien dans un état spécifié ou en mesure d'assurer un service déterminé au coût optimal.

La maintenance dans l'industrie : la maintenance est une des fonctions du complexe industriel, elle contribue à la réalisation de l'objectif assigné.

Le rôle de la maintenance consiste à assurer :

- L'élimination des défaillances,
- L'entretien préventif,
- Les améliorations,

- Les renouvellements,
- Les remplacements.

Les concepts de la maintenance :

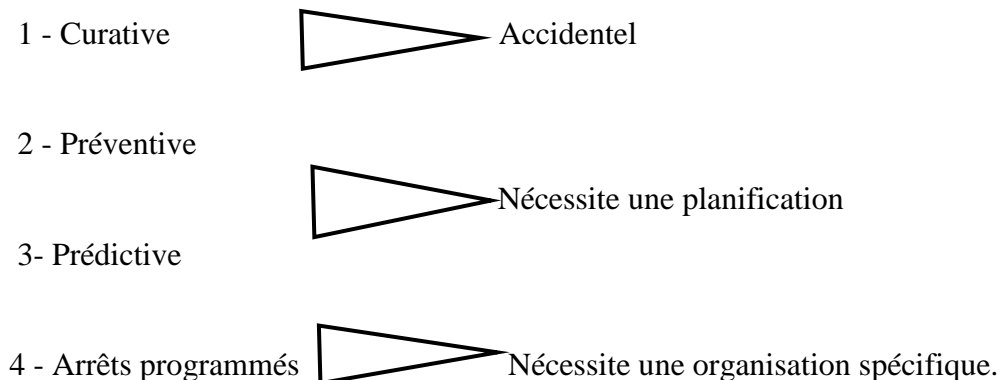
Deux concepts configurent la fonction maintenance :

- La maintenance corrective : c'est une maintenance effectuée après une défaillance.
- La maintenance préventive : c'est une maintenance effectuée selon des critères prédéterminés, dans l'intention ou l'objectif de réduire la probabilité de défaillance.
- La maintenance préventive est subdivisée en deux (2) concepts :
- le préventif systématique,
- le préventif conditionnel.

Les types de maintenance :

Les éléments de la stratégie de maintenance sont intégrés dans les quatre (4) catégories de maintenance suivantes :

Figure. 16 Les éléments de la stratégie de maintenance



Les définitions des types de maintenance :

- La maintenance curative consiste en l'intervention après l'apparition des pannes ou des anomalies.
- La maintenance préventive consiste en des arrêts réguliers de la machine avec démontage, contrôle des jeux et remplacement systématique d'organes.
- La maintenance prédictive est basée sur l'analyse de l'état des équipements par des méthodes appropriées.
- Les arrêts programmés concernent dans la plupart du temps des équipements dont la maintenance est impossible durant le fonctionnement.

Les politiques d'intervention :

Pour une préservation optimale de l'appareil de production, l'activité aval va mettre en œuvre l'ensemble des activités de maintenance selon les types d'intervention suivants :

- Curative : couverture de l'ensemble des équipements n'ayant aucun impact ni sur la sécurité, ni sur la production en cas d'anomalie ou de panne. Les coûts d'intervention sont faibles comparativement aux coûts générés par les autres types de maintenance.
- Préventive : couverture de l'ensemble des équipements pouvant, en cas de panne et / ou incident, entraîner des surcoûts et un manque à produire supérieurs à ceux générés par l'opération de maintenance préventive systématique.
- Prédicative : la maintenance prédictive est l'étape intervenant juste après le maître de la pratique de la maintenance préventive systématique en vue de réduire les coûts générés par ce type de maintenance.
- Arrêts programmés : les stratégies des arrêts programmés reposent sur la combinaison de trois éléments principaux :
 - les exigences réglementaires (lois),
 - la nature des équipements et des installations,
 - la spécificité du processus.

Les niveaux de la maintenance :

Il existe cinq (5) niveaux de maintenance définis comme suit :

- 1^{er} niveau : réglages simples prévus par le constructeur au moyen d'organes simples, sans démontage d'équipements ou décharges d'éléments,
- 2^{ème} niveau : dépannage par échange standard d'éléments prévus à cet effet ou d'opérations mineures de maintenance préventive,
- 3^{ème} niveau : identification et diagnostic de pannes, réparation par échange de composants fonctionnels, réparation mécaniques mineures,
- 4^{ème} niveau : travaux importants de maintenance corrective ou préventive,
- 5^{ème} niveau : travaux de rénovation, de réparations importantes.

Les pratiques de la maintenance :

a) – les différents types de maintenance :

Les types de maintenance sont fonction de :

- la politique de maintenance fixée par l'entreprise,
- la connaissance des équipements (budget – état et durée de vie des équipements),

- la disponibilité de temps d'intervention,
- la disponibilité de la pièce de rechange.
- On distingue en général les types de maintenance suivants :
- la maintenance curative,
- la maintenance préventive.

Ces deux types de maintenance sont différenciés par le fait que l'un est déterministe et l'autre aléatoire.

La maintenance préventive consiste en la surveillance du bon fonctionnement des équipements, par des visites périodiques et/ou des entretiens systématiques.

La maintenance curative consiste en le dépannage ou la réparation après panne ou une amélioration dans le but d'augmenter la durée de vie des équipements.

b) Les étapes de déroulement d'une opération de maintenance :

Chaque opération de maintenance est décomposée en quatre (4) principes :

Définition des opérations de maintenance :

- définition des concepts stratégiques et gammes techniques de maintenance,
- préparation, procurement et planification des ressources (humaines, pièces de rechange, outillage, documentation).
- Ordonnancement :
- planification des opérations de maintenance,
- planification et programmation des travaux.
- Réalisation :
- réalisation des opérations de maintenance, dépannage etc...,
- évaluation des performances.
- Evaluation :
- bilan, contrôle et analyse,
- action corrective sur les équipements et/ ou programme de maintenance.

Genre de travaux :

a) - *Accidentel* : couvre toutes réparations et changements de pièces de rechange exécutés suites à des défaillances, quelles que soient les causes.

b) - *Préventif* : couvre toutes interventions résultantes. (Programme E.P). Sont inclus aussi les travaux d'inspections décennales (lois)

c) -*Modification* : concerne toutes les modifications des équipements qui augmentent ou non la valeur investie.

d) - *D.T.P.* :(dont la durée d'intervention est estimée à moins d'une heure et qui sont routinières) : couvre les demandes permanentes de travail établies et approuvées par la production et les crafts du département maintenance (G).

Priorités des travaux de maintenance :

Le département maintenance ne peut s'acquitter de sa mission de façon efficiente et économique que s'il dispose du temps suffisant pour la préparation, la programmation et l'exécution des travaux.

Le département production a la responsabilité d'identifier au plus tôt, la nécessité d'une intervention, de déterminer le degré d'urgence de celle-ci, et d'en aviser le département maintenance. Un code de priorité est employé pour indiquer sur la D.T. (demande de travail), quand le travail devrait commencer. La priorité choisie détermine le temps dont disposera le département maintenance pour préparer et programmer le travail. Celui qui initie ou autorise un travail de maintenance, se servira du code suivant pour indiquer le degré d'urgence de ce travail :

Priorité 1 : indique que le travail qui doit commencer le jour même de la formulation de la demande ou dans le cas où il y a danger immédiat. La demande de cette priorité est transmise d'abord téléphoniquement au bureau des crafts et est confirmée ensuite par écrit (D.T.) au planificateur.

Priorité 2 : indique que le travail est à programmer pour le jour ouvrable qui suit celui de la notification de la demande (DT) au planificateur.

Priorité 3 : cette priorité sera attribuée à tous les autres travaux, à l'exception de ceux à exécuter lors de l'arrêt programmé. Les travaux de cette priorité sont, soit à commencer (ou à achever) à une date qui convient au demandeur, soit à exécuter au moment qui convient le mieux au département maintenance. Le demandeur signale la contrainte « date » en indiquant sur la D.T :

- priorité « 3A »
- date de début (ou de fin) désirée.

Le demandeur laisse le choix de la date du début de travail au département maintenance en indiquant sur la DT la priorité 3B.

Priorité 4 : indique que le travail est à exécuter lors de l'arrêt programmé de l'unité entière ou en mettant à profit un arrêt accidentel.

Priorité 5 : à l'usage interne du département maintenance. Cette priorité indique que le travail ne pourra être exécuté comme souhaité par le demandeur par suite d'un empêchement majeur par manque de matériaux, attente des spécialistes etc.

Le département maintenance avisera le demandeur dès qu'il apparaît qu'une D.T. doit être classée en « priorité 5 ». ²⁰⁸

I.3-4-2. Les nouvelles tendances et la nécessité de définir une politique de maintenance :

La fonction maintenance, fonction de soutien, s'adapte aux processus plus globaux d'amélioration de la qualité et de la productivité des entreprises. L'évolution de la fonction maintenance est marquée par :

- l'accent sur l'auto maintenance (la maintenance interne de l'entreprise),
- l'accroissement de la sous-traitance (la maintenance sous-traitée).

Nous entendons par :

- *Auto-maintenance* (maintenance interne) : de la maintenance de premier niveau ou maintenance de proximité réalisée par les utilisateurs des matériels. Elle consiste à réaliser des tâches simples de nettoyage, de réglage, de remplacement de composants, de resserrage d'éléments, de diagnostic d'incidents et de réparations mineures... tâches définies a priori par la fonction maintenance de l'entreprise SONATRACH.

- *Sous-traitance* (maintenance sous-traitée) : consiste à confier à une entreprise extérieure, le soin d'exécuter des travaux de maintenance, selon un cahier des charges préétabli.

Les aptitudes à sous-traiter et à auto-maintenir constituent deux composantes essentielles dans la définition de la politique de maintenance. Elles sont examinées simultanément selon les produits ou la vocation de l'entreprise, selon les technologies utilisées et les hommes en place et selon l'environnement et la situation économique.

D'après le chef département maintenance de la SONATRACH, « nous sommes des fabricants et notre vocation est de produire. On doit tout faire pour produire davantage ! Nous n'arrêtons donc pas nos machines tant que les objectifs de quantités produites ne seront pas

²⁰⁸ Information recueillie au cours d'un entretien direct avec le chef de département maintenance et chef de service du même département (LTH) et avec appui d'un document issu du système de base de la maintenance.

atteints. ! La maintenance est là pour nous servir, quel que soit le moment ; le plus urgent, c'est de remettre en route et d'intervenir à notre demande ! Les pertes de production seront toujours supérieures au coût des dépannages (les coûts de maintenance).

De ce fait, et face au volume d'activité de l'entreprise, la SONATRACH, ne peut pas y faire face seule. C'est en ce sens qu'elle a toujours sollicité la sous-traitance dans tous les domaines industriels et plus particulièrement celui de la maintenance.

Ainsi, et suite à notre question relative à cet effet, cette politique de sous-traitance est dictée par la complexité et la diversité des activités de la SONATRACH, notamment les activités de la maintenance.

I.3-4-3.L'ampleur de la sous-traitance :

La diversité et la sophistication croissante des équipements de production ont développé le recours à des entreprises extérieures en matière de maintenance.

Selon l'étude de cas réalisée au niveau de la SONATRACH et plus particulièrement dans les complexes GL1Z, la part de la sous-traitance représente en moyenne 28% des dépendances de maintenance, celle-ci varie selon les complexes.

Si on prend le complexe GL1Z comme cas précis, la part sous-traitée en moyenne est de 27% (c'est-à-dire que le coût de la sous-traitance par rapport au coût global de la maintenance (de 2002 à 2009), représente en moyenne 27%.

Le tableau I suivant permet d'exposer l'évolution du coût de la maintenance d'un complexe (GL1Z) de 2002 à 2009.

Selon le tableau I, les dépenses totales de maintenance sont de 12 15204000 de dinars en 2009. Mais sur ce total d'activités de maintenance, le marché accessible aux entreprises extérieures (c'est-à-dire aux sous-traitants) est de 491 097 000 de dinars, soit plus de 40% des dépenses de maintenance du complexe GL1Z.

En dépit de notre volonté d'obtenir les données pour les années 2011 à 2015, aucune réponse n'a pu aboutir, c'est pourquoi nous ne présentons que les données jusqu'à 2010.

TABLEAU 11 : Evolution du coût de la maintenance du GL1/Z de 2002 à 2009

Année	COUT DE LA MAINTENANCE			
	coût global	coût interne	sous-traitance (locale + étrangère)	sous-traitance en (%)
2002	257.071	199.401	57.610	22 %
2003	323.439	228.043	95.396	29 %
2004	269.335	203.609	65.726	24 %
2005	288.282	237.493	50.789	18 %
2006	361.470	258.146	103.324	29 %
2007	340.921	259.785	81.136	24 %
2008	527.635	346.952	180.683	34%
2009	1215.204	724.107	491.097	40 %

Source : département maintenance de SONATRACH

Ce tableau a pour intérêt essentiel de montrer l'importance de la part de la sous-traitance dans le complexe GL1/Z, sans tenir compte du fait que la sous-traitance coûte moins chère par rapport au coût interne. En d'autres termes, dans l'interprétation de ce tableau, nous n'allons pas faire une comparaison entre le coût de la propre production en maintenance du complexe (coût de revient interne) et le coût de celle effectuée par les entreprises extérieures, mais tout juste voir l'importance du coût de la sous-traitance par rapport au coût global de la maintenance, ce qui nous permet de tirer la part sous-traitée dans le complexe GL1/Z. A ce propos, il est possible de formuler une autre explication pour justifier l'intensité du recours à la sous-traitance. Des données statistiques de l'année 2009 nous montrent l'importance des ressources humaines de maintenance en homme/heure (Hxh) sous-traitées par rapport aux Hxh du personnel SONATRACH de la division AVAL ainsi que la part de la sous-traitance dans les activités de maintenance dans tous les complexes.

Ceci reflète bien la volonté politique de l'entreprise de sous-traiter toutes les activités qui ne sont pas la vocation première de l'entreprise (voir tableau II).

TABLEAU 12 : Ressources humaines en maintenance (10³ HXh) 2009

Désignation	Formule	GL1Z	GL2Z	GL4Z	GL1K	GP1Z	GP2Z	Total	%
Personnel Sonatrach	A	332,9	377,8	121,4	393,4	149,8	96,9	1466	55%
Heures supplémentaires	B	24,7	80,4	15,7	37,1	21,3	3,5	183	7%
Sous-traitance locale	C	180,2	297,4	73,7	255,1	101,3	68,5	976	36%
Sous-traitance étrangère	D	16,9	4,8	0,0	7,7	1,1	0,0	30	1%
Personnel temporaire	E	0,0	0,0	5,8	5,3	1,2	16,8	29	1%
Potentiel global	A+B+C+D +E	554,7	760,5	216,2	698,5	268,6	185,6	2684	100%

Source : Département maintenance SONATRACH

Ce tableau (II) a pour intérêt essentiel de montrer la part de la sous-traitance dans la fonction maintenance. Sur l'ensemble des activités de maintenance, la sous-traitance représente 37% en 2009. Nous remarquons toutefois que la sous-traitance locale reste relativement importante, contrairement à la sous-traitance étrangère qui a tendance à disparaître. Cela s'explique par le fait :

- Qu'il y a une accumulation d'un savoir-faire propre pour la maintenance des installations habituellement confiée aux fournisseurs ou à un personnel étranger. (C'est-à-dire qu'il y a des équipements très spécifiques qui ne doivent être maintenus que par les fournisseurs même, pour des raisons de garanties. Ces derniers s'engagent à maintenir le bon fonctionnement et à remédier à tout défaut ou panne constaté à tout instant et ne garantissent pas l'intervention d'un autre opérateur), que ce soit du personnel de la SONATRACH ou d'autres sous-traitants.
- Et la présence d'une volonté politique de l'entreprise de réduire les coûts en devises de la maintenance.

Toutefois, il convient de dire que les statistiques données dans le tableau II montrent la place importante que détient la sous-traitance locale en hommes/heures (HXh) dans la fonction maintenance. Nous pouvons donc retenir que la sous-traitance locale est importante, utile et efficace. De ce fait, le tableau III ci-dessous montre bien que la part des travaux confiés à la sous-traitance locale et ce dans tous les complexes augmente régulièrement de 2007 à 2009.

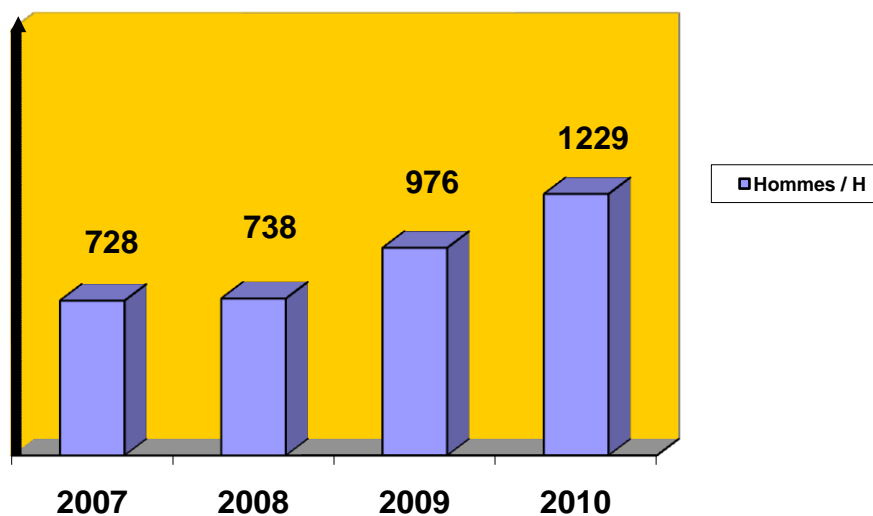
TABEAU 13 : Ressources humaines de maintenance (10³ Hxh) de l'ensemble des complexes (évolution des Hxh sous-traité)

Désignation	2007	2008	2009	2010
Personnel Sonatrach/LTH	1036	1255	1466	-
Heures supplémentaires	155	159	183	-
Sous-traitance locale	728	738	976	1229
Sous-traitance étrangère	14	26	30	-
Personnel temporaire	12	4	29	-
Potentiel global	1944	2183	2684	1229

Source : département maintenance (LTH)

A partir de ce tableau, nous pouvons voir une croissance progressive des hommes/heures (Hxh) sous-traités. Pour la sous-traitance locale : 728 en 2007, 738 en 2008, 976 en 2009 et 1229 en 2010 (voir graphe I ci-dessous).

Figure. 17 Evolution de la sous-traitance locale



Ce graphe montre clairement l'évolution dans le temps de la sous-traitance. Nous pouvons donc dire que la sous-traitance confiée est en progression, ce qui prouve que l'entreprise SONATRACH a de plus en plus recours à des sous-traitants et à des fournisseurs.

I.3-4-4. Pourquoi la sous-traitance en maintenance ?

Il est évident que les raisons qui conduisent l'entreprise SONATRACH à décider de sous-traiter, se révèlent différentes comme le montrent les résultats de l'enquête.

En effet, dans le contexte spécifique des complexes à feu continu, la sous-traitance s'est imposée comme étant une nécessité intégrée au processus d'organisation des travaux. Donc le recours à des entreprises extérieures dans le domaine de la maintenance peut répondre, selon les cas, à diverses motivations, sociales, économiques ou stratégiques. Ainsi par exemple, l'appel à l'extérieur peut s'imposer pour des travaux pour lesquels des entreprises de maintenance seront à la fois spécialisées et mieux outillées (soudure très technique ou réailetage des turbines par exemple etc.) ou pour mieux diminuer les conséquences d'un retournement de conjonctures. A cet effet, les sociétés de maintenance évoluent également dans leurs prestations pour passer de l'activité classique de réparation, vers une démarche intégrant l'analyse des dysfonctionnements pour une orientation vers la maintenance préventive. Cette perspective basée sur le développement du professionnalisme encourage l'externalisation de l'activité de maintenance pour permettre le recentrage sur l'activité de production, vocation première et propre de l'entreprise.

Ainsi, l'appel à la sous-traitance répond, selon le cas, à une motivation stratégique, économique ou sociale.

Motivation stratégique :

Pour diminuer les conséquences d'un retournement de conjoncture, l'entreprise ne souhaite pas assurer elle-même l'ensemble des tâches même si dans une perspective à court terme, la rentabilité d'une solution interne pourrait être démontrée.

Motivation économique :

La motivation économique est présente :

- Lorsqu'un complément ponctuel de moyens et de matériels l'exige (arrêt annuel, etc.),
- Pour des travaux de révision, de remise en état ou de modification pour lesquels les entreprises extérieures sont à la fois plus spécialisées et mieux outillées,
 - Pour des travaux très spécialisés ne permettant pas d'amortir les moyens propres de l'entreprise.

Motivation sociale :

Il peut s'agir de moyens humains (en personnel) que l'on ne souhaite pas avoir en propre dans l'entreprise pour des raisons de difficultés de recrutement ou de gestion. Aussi comme nous l'avons signalé plus haut, l'entreprise SONATRACH confie à des sociétés de maintenance externes des activités difficilement maîtrisables en temps et en moyens telles que :

- Les tâches éloignées de l'outil de production fondamental de l'entreprise,
- La surcharge d'activité saisonnière ou planifiée pendant les arrêts de production etc.

En général, l'entreprise a intérêt à sous-traiter :

- Les travaux de modification, de réparation,
- Les remises en état d'organes faisant l'objet d'échanges standards,
- L'exécution des pièces de rechange,
- L'entretien préventif,
- Les travaux d'arrêts programmés,
- Les opérations de maintenance à effectuer par des spécialistes professionnels,
- Les opérations exceptionnelles d'expertise ou épisodiques de spécialistes.

De ce fait, les motivations du recours à la sous-traitance sont variables selon les cas mais il semble que les trois principales raisons citées précédemment, convergent vers un principal souci de développement des activités rentables pour l'entreprise. Cela veut dire que l'entreprise SONATRACH a opté pour le principe de l'exercice du « métier de base » (se centrer sur la vocation de l'entreprise) afin :

- d'assurer une rentabilité en limitant les effectifs de la fonction maintenance
- et de ne pas disposer de ressources utilisées épisodiquement.

Ainsi la principale raison invoquée par la SONATRACH pour justifier le recours à la sous-traitance, c'est celle de pouvoir se concentrer sur les tâches qui constituent les points forts de l'entreprise et bien sûr, il s'agit de la production et de la liquéfaction du gaz.

Cette raison à caractère relativement exclusif permet au donneur d'ordres qui se situe au sommet de la structure, de se centrer sur son métier propre c'est-à-dire sur ce qui est stratégique pour la maîtrise réelle du produit, principalement la production de gaz naturel liquéfié (GNL) pour la SONATRACH. Tout ce qui est activité d'appui ou ce qu'on appelle tâches périphériques comme la maintenance, le transport, la restauration, l'entretien général ... peut être délégué à d'autres entreprises, sans risque de perte du contrôle de l'ensemble de la chaîne de production.

Une autre raison avancée qu'il est intéressant de signaler, c'est la diminution ou la limitation de l'effectif du personnel, notamment celle de la maintenance. L'entreprise considère que la réduction des coûts salariaux résultant de la diminution de l'effectif du

personnel permanent a joué un rôle important dans la décision de sous-traiter. Cette conclusion montre, d’après une analyse faite suite aux multiples entretiens avec les responsables d’entreprise que les relations professionnelles jouent un rôle déterminant dans la sous-traitance. En sous-traitant telle ou telle activité, l’entreprise peut parvenir à réduire le nombre de syndicats et à éliminer des pratiques de travail restrictives, grâce aux modalités du contrat de sous-traitance. L’accent est mis, comme on l’a déjà vu, particulièrement sur la restructuration industrielle par le recentrage sur le métier de base et l’externalisation du maximum d’activités annexes.

Il est cependant important de signaler que l’entreprise SONATRACH, comme le montre le tableau ci-dessous et d’après les résultats de l’enquête, recourt dans la majorité des cas plutôt au travail en sous-traitance, lorsqu’elle a une suractivité de la fonction maintenance, ou lorsqu’elle ne dispose pas de personnels qualifiés pour telle ou telle activité, par exemple travaux de peinture ou de maçonnerie.

TABLEAU 14 : Evolution des effectifs de la maintenance en sous-traitance locale du personnel Sonatrach (gl1/z)

Année	Bes.org	Effectif réel						Sous-traitance locale					
		T	C	E	R	L	TOTAL	T	C	E	R	L	TOTAL
2002	220	43	49	35	36	37	200	16	22	0	0	22	60
2003	218	41	8	36	34	37	196	21	19	1	1	24	66
2004	218	41	48	36	34	37	196	13	14	3	0	13	43
2005	200	42	47	33	32	34	188	11	25	6	1	23	66
2006	200	42	47	33	32	34	188	6	12	4	1	13	36
2007	200	42	47	33	32	34	188	16	17	9	2	27	71
2008	200	42	47	33	32	34	188	4	10	1	3	17	35
2009	226	38	49	35	36	40	198	9	29	3	3	40	84
2010	226	38	49	35	36	30	188	22	67	7	11	58	165

Source : département maintenance activité aval

Ce tableau a pour intérêt essentiel de montrer l’évolution des effectifs de la maintenance du personnel SONATRACH du complexe GL1Z et celui de la sous-traitance. Il montre ainsi la part des travailleurs affectés dans chaque craft de cette activité (maintenance) du côté sous-traitant et du côté personnel du complexe GL1Z.

Note :

T = Technique

C = chaudronnerie

E = électricité

R = instrumentation

L = logistique.

On constate bien que l'effectif est relativement stable dans le temps (depuis 2002 à 2010) et même parfois qu'il y a diminution par le fait que les travailleurs qui partent en retraite, ne sont pas remplacés. Ainsi par exemple, durant l'année 2010, on remarque que le besoin en organigramme est de 226 mais l'effectif réel affecté à la maintenance est de 188 agents et en sous-traitance il est de 165. Cela signifie que la SONATRACH a recours plutôt au travail en sous-traitance lorsqu'elle a de la peine à recruter des travailleurs directement et aussi, qu'il y a une limitation de l'effectif de cette activité tant qu'il n'y a pas de recrutement. Le remplacement des agents partant en retraite n'est plus assuré, même s'il y a un besoin en effectif selon l'organigramme.

Toutefois, dans le cas de la SONATRACH, vu la réduction des effectifs de maintenance et d'après les responsables de l'entreprise dans la fonction maintenance, on constate que les coûts de main d'œuvre ont sensiblement diminué et que la flexibilité s'est nettement améliorée, comme il y a d'autres facteurs cités par l'entreprises SONATRACH qui sont la nécessité d'accroître la capacité de maintenance pendant les périodes de pointe et de réduire les coûts de main d'œuvre.

Il est enfin important de rappeler la troisième raison qui incite dans le cas de la SONATRACH à décider de sous-traiter et c'est une raison importante pour motiver cette décision, c'est que l'entreprise ne dispose pas de ressources utilisées épisodiquement. L'entreprise souhaite ne pas avoir en permanence des ressources spécifiques tant humaines que matérielles et qui ne sont utilisées que conjoncturellement.

Comme le montre l'étude, l'entreprise SONATRACH a le désir de bien investir, c'est-à-dire de s'équiper dans des conditions rationnelles. Si on prend, par exemple la réfection d'une toiture de bâtiment ou la peinture d'une sphère de stockage, ces activités sont utilisées généralement de manière temporaire. Donc l'entreprise a intérêt à faire appel à des sous-traitants au lieu de le faire soi-même.

Un autre exemple bien concret qui est un actif qui n'est spécifique ni pour l'entreprise SONATRACH et qui entraîne des investissements importants pour des moyens utilisés très occasionnellement, par exemple, celui des grues. C'est un actif qui coûte des milliards mais

qui n'est utilisé que rarement durant l'année et qui reste dans l'entreprise comme une charge fixe durant toute l'année. Donc l'entreprise doit au contraire chercher à investir dans les meilleures conditions et à éviter systématiquement de surinvestir inutilement.

I.4.Approfondissement de l'analyse des pratiques de sous-traitance :

L'enquête montre que les pratiques de sous-traitance sont la conséquence logique des démarches de recentrage des entreprises sur leurs activités de base et de décentralisation dont nous avons parlé plus haut. Ce mouvement généralisé de recentrage conduit à spécialiser l'entreprise étudiée SONATRACH dans un domaine où elle possède un avantage concurrentiel.

L'enquête a aussi confirmé le point de vue des responsables de l'entreprise SONATRACH étudiée et on a pu conclure que l'entreprise n'a pas intérêt à faire tout car une intégration trop poussée peut bloquer son développement et l'empêcher de s'adapter à l'évolution rapide des techniques. Il lui faut faire face à la complexité croissante des produits conduisant à l'allongement des processus de production et à la multiplication des techniques à chaque phase d'élaboration, ce qui nécessite des investissements importants, devenant souvent caduques avant d'être entièrement amortis.

L'entreprise doit au contraire chercher à investir dans les meilleures conditions et à éviter systématiquement de surinvestir. La sous-traitance devrait donc conduire les donneurs d'ordres à adopter ce comportement.

Si on se réfère au point de vue théorique, rappelons la proposition fondamentale de **O. Williamson** (1985 page 33) « une théorie prédictive de l'intégration verticale doit principalement faire appel à la spécificité des actifs ; on peut affirmer que les économies de **coûts de transaction** sont le principal facteur responsable des décisions d'intégration, sans exclure la présence d'autres facteurs qui agissent parfois simultanément pour certains. Cependant les économies de coûts de transaction sont réellement centrales alors que les autres facteurs sont réduits à des rôles secondaires ». Tel est l'argument fondamental de cet auteur. Plus précisément, l'économie des coûts de transaction maintient que le principal facteur responsable de la différence des coûts de transaction résulte d'une variation du degré de spécificité des actifs. Donc pour la théorie des coûts de transaction, la hiérarchie se substitue au marché dès qu'une forte incertitude soulève des difficultés d'adaptation du contrat, lorsque la fréquence des transactions est élevée et lorsque les actifs faisant l'objet de la transaction

sont très spécifiques. Si les actifs des parties contractantes ou d'une seule partie sont spécifiques, alors la relation doit être internalisée.

Par **spécificité des actifs**, O. Williamson désigne des caractéristiques techniques, immatérielles, locales et humaines qui confèrent à l'actif une plus grande efficacité productive lorsque celui-ci est intégré au sein d'un processus productif donné car selon O. Williamson, dans tout processus productif, il faut se procurer des facteurs de production sur les marchés (des hommes, et des machines ...). Williamson a montré que l'adoption d'une forme hybride (telle que la sous-traitance) dépendait pour l'essentiel de deux facteurs comme nous l'avons cité dans le premier chapitre de la partie théorique « La spécificité des actifs et la fréquence de la transaction ». A un niveau d'incertitude donné, les formes hybrides seraient privilégiées lorsque l'investissement est moyennement spécifique et la fréquence de la transaction élevée. En effet comme la spécificité de l'investissement n'est pas forte, l'intégration ne se justifie pas ; donc lorsqu'il y a des échanges répétés d'actifs peu spécifiques, cela nécessite l'intervention d'une tierce partie.

Comme dans notre étude de cas de la SONATRACH, on a constaté par exemple qu'il y a des actifs qui sont utilisés que très occasionnellement (par exemple, des grues ou des appareillages de contrôle...). Ce sont des actifs peu spécifiques pour ces entreprises. D'une autre manière, cela veut dire que le degré de spécificité de ses actifs est faible et se traduit par de faibles coûts de transaction. Si l'entreprise décide de sous-traiter la transaction, le différentiel est notamment à l'avantage du marché car si l'entreprise ne décide pas de recourir au marché (c'est-à-dire le recours à la sous-traitance), elle devra supporter des coûts de bureautique, d'organisation interne et des charges fixes importantes.

Comme il y a une autre spécificité relative aux compétences humaines, c'est-à-dire les hommes qui ont acquis un « savoir-faire » spécifique, une compétence précise ; dans notre étude de cas, l'entreprise SONATRACH dont l'activité principale est la transformation et la liquéfaction du gaz, il y a des travailleurs permanents qui ont une expérience accrue dans ce domaine. On peut dire qu'il y a spécificité humaine dès l'instant où une relation d'emploi à travers l'entreprise s'avère plus efficace que la passation d'un contrat de travail temporaire avec un agent extérieur. Donc la relation ou bien l'activité doit être internalisée, c'est-à-dire que l'entreprise intègre totalement la production pour minimiser les coûts de transaction.

En revanche, dans la fonction maintenance, par exemple dans certains cas, on trouve des entreprises de maintenance externes qui sont plus spécialisées et qui ont un personnel très

qualifié dans le domaine par exemple des soudures très techniques. Et selon les dires du chef de département maintenance, si on veut mesurer le degré de la spécificité humaine dans l'entreprise SH/LTH par rapport aux entreprises de maintenance externes, on trouve qu'il est faible. Donc l'entreprise a intérêt à recourir aux sous-traitants au lieu de recruter des travailleurs et de les former dans ce domaine, ce qui engendre de ce fait, des coûts bureaucratiques d'organisation interne et des problèmes de gestion du personnel.

1.4-1.comment sous-traiter :

Un des principes à prendre en compte en toute modestie par ceux qui définissent les appels d'offres est le suivant :

« Pour penser déterminer la meilleure société pouvant traiter au mieux le contrat de maintenance désiré, il faut devoir proposer le meilleur contrat ... ». Pour obtenir cette adéquation entre l'offre et la demande, il faut approfondir au maximum la phase de définition des besoins, établir des grilles de consultation les plus fines possibles en maillant physiquement ou fonctionnellement les fonctions à sous-traiter. L'informatique de base peut aider à comparer les propositions et définir par optimisation, des propositions croisées. Le contrat théoriquement le moins cher est bien évidemment celui qui serait le plus avantageux à tous les points de vue.

La dynamique des appels d'offre doit avoir une certaine progression et ne doit pas répondre à la stricte règle du moins disant. La qualité du service rendu est difficilement mesurable avant le début de l'action en particulier pour les sociétés sans grandes références, motivation, assistance etc. Il est en fait difficile de construire un rapport qualité/prix quand on ne connaît que le prix.

1.4-1-1.Le contrat de maintenance dans une démarche de la sous-traitance :

L'article 549 du code civil définit le contrat comme suit :

Le contrat d'entreprise est le contrat par lequel l'une des parties s'oblige à exécuter un ouvrage ou à accomplir un travail moyennant une rémunération que l'autre partie s'engage à lui payer. La jurisprudence ajoute que le contrat de maintenance est une convention juridique par laquelle une ou plusieurs personnes physiques ou morales s'engagent à réaliser des tâches de maintenance pour une ou plusieurs autres personnes physiques ou morales appelées maître de l'ouvrage, dans un contexte de responsabilités définies d'une façon indépendante et sans la représenter. Ces deux citations apportent des points importants suivants :

- L'obligation de faire pour l'entrepreneur,
- La notion d'indépendance qui justifie ce que nous avons écrit précédemment sur le délit de marchandage,
- La possibilité de confier à une entreprise soit les fournitures plus la main d'œuvre, soit la main d'œuvre seule (travail ou industrie).

La mise en place d'un contrat de maintenance est un acte courant de gestion. Nous distinguons en général le contrat de moyens et le contrat de résultats. Ces types de contrats ont une portée de court et moyen termes. Dans leurs formes classiques, ils obéissent à des règles ordinaires. La mise en place d'un tel contrat nécessite de larges compétences pour définir un cahier des charges précis, négocier et assurer des fonctions de gestion du contrat une fois celui-ci conclu. L'entrepreneur, quant à lui, doit disposer des compétences en matière de management de la fonction maintenance (maîtrise de la planification, la programmation, la supervision, la coordination des travaux, le contrôle technique, la gestion des stocks, la gestion des achats etc.).

I.4-1-1.1. Le contrat à obligation de résultats :

C'est la seule forme de contrat adaptée à l'option de la sous-traitance où le prestataire de services promet à son contractant un résultat défini. Ce type de contrat suppose la reconnaissance par le producteur, de la compétence de l'entrepreneur à assurer non seulement des responsabilités d'exécution des prestations et d'organisation des chantiers mais aussi de management de la maintenance. Il suppose une large confiance mutuelle entre les deux parties. Le partenaire choisi est tenu de prouver l'efficacité de ses prestations en réalisant des performances mesurables sur l'installation concernée. Ces performances peuvent être définies suivant des valeurs absolues ou suivant leurs tendances.

I.4-1-1-2. Les contrats de moyens :

Ce contrat indique que le prestataire de service ne promet à son contractant rien de plus que de mettre à son service les moyens dont il dispose, de faire de son mieux. Le client fait appel aux moyens humains et matériels de l'entrepreneur pour accepter des tâches définies suivant des règles fixées par le client. L'entrepreneur est tenu à l'écart de toute responsabilité de commandement des travaux et de contrôle de la qualité. C'est le client qui conserve les prérogatives d'organisation des chantiers de travaux, du suivi du planning et de la qualité. L'entrepreneur est rémunéré en fonction du temps net de présence de son personnel et de ses moyens sur le site du client. Le contrat ne requiert généralement aucune difficulté

pour sa mise en œuvre. Selon les interviews avec le chef de département juridique de l'entreprise SONATRACH/LTH, on peut tirer une analyse sur la réflexion de l'établissement des contrats, notamment les contrats de sous-traitance.

I.4-1-2. Les clauses techniques contractuelles :

I.4-1-2-1. Définition de la prestation :

Le donneur d'ordres doit définir avec le maximum de détails techniques possibles, l'identité de la prestation à sous-traiter par l'élaboration d'un cahier des charges réglementaire, approuvé par les compétences responsables de chaque corps de métier. C'est un processus de concertation et d'analyses techniques avant finalisation du document pour son exploitation en prestations ponctuelles continues, définies en obligations de moyens (nombre d'opérations déterminées, moyens humains et matériels, etc.), ou en obligations de résultats (qualité de service, disponibilité et performance du bien confié, sécurité des personnes et de l'environnement, sûreté, etc...).

I.4-1-2-2. L'appel d'offre :

L'appel d'offre doit être lancé en référence au cahier des charges décrivant les critères techniques. Il visera à la mise à la concurrence de plusieurs entreprises, selon les critères de sélection, le nombre d'entreprises fixées, les garanties financières et professionnelles.

I.4-1-2-3. Le cahier des charges :

C'est le document de base qui permet une consultation objective des entreprises extérieures. Il constitue l'élément essentiel et le support de la formation juridique du contrat. Il doit exprimer clairement les besoins à satisfaire. Ce document doit être particulièrement soigné car il est l'arbitre en cas de difficultés ou de litiges entre les parties. Il évite les interprétations subjectives et les discussions sans fin. La rédaction peut se construire de plusieurs manières :

Le donneur d'ordres présente un cahier des charges structuré et complet construit grâce à l'expérience passée.

Une entreprise spécialisée en ingénierie de maintenance construit le dossier type en tant que consultant soit seule soit en collaboration avec le donneur d'ordres.

Le donneur d'ordres propose un canevas à ses clients potentiels dans le but d'établir des documents définitifs adaptés aux particularités des sociétés intéressées. Ce cahier des charges permet au maître d'ouvrage de s'assurer à tout moment de :

- La conformité de la prestation (du matériel, de l'ouvrage),

- L'obtention des résultats,
- L'application des garanties dues.

La consultation peut être abordée par un cahier des charges définissant des résultats à obtenir et demandant aux entreprises extérieures consultées de décrire les moyens qu'elles envisagent de mettre en œuvre pour atteindre les résultats demandés. Par contre, comme nous l'avons souligné plus haut, le contrat devra opter, sans ambiguïté sur le choix des obligations (moyens ou résultats).

Des passages obligés sont malgré tout indispensables et il est nécessaire de définir :

- L'objet de l'appel d'offre,
- Les inventaires détaillés des équipements intéressés,
- La disponibilité opérationnelle actuelle des équipements,
- La liste de la documentation,
- La définition des fournitures et charges,
- Les horaires d'intervention,
- Les clauses particulières de l'entreprise.

En tout état de cause, le cahier des charges est un document extrêmement important. Il doit présenter les caractéristiques techniques et fonctionnelles de la demande qui a été validée par une étude d'opportunité. Ainsi, plus le cahier des charges est précis et plus il sera facile de réaliser le projet.

I.4-1-3. Identité du contrat :

Le type de contrat à établir :

- Le type de prestations demandées : obligation de moyens que le client dirige et coordonne en fonction de sa politique de maintenance ou obligation de résultats avec délégation de pouvoir clairement établie et des moyens de mesure définis en commun.

- Un système de sanctions positives et négatives qui est dans l'intérêt de chacun pour la réalisation des objectifs communs et particuliers.

- La juste reconnaissance des responsabilités de chacun, en précisant les contraintes et les limites et en fixant les modalités nécessaires à la couverture des différents risques.

I.4-1-3-1. Définition côté client :

- La nature et les limites de l'objet de la maintenance à sous-traiter en définissant les composants, les caractéristiques, les plans, les règles d'exploitation, les modes opératoires, les pièces de rechange, etc.

- Les contraintes et règles de maintenance à suivre par le prestataire : sécurité, disponibilité, performances, qualité, budget, politique de maintenance, ressources internes et externes à mobiliser.

- Le type de relation et de responsabilité attendu du prestataire : obligation des moyens ou de résultats, management ou service technique, etc.

I.4-1-3-2. Définition côté prestataire :

- L'évaluation de la charge de maintenance et l'organisation possible des travaux préventifs, conditionnels, moyens d'intervention, risques de défaillance et couverture des conséquences en fonction des contraintes de production et des coûts y afférents.

- L'évaluation de l'état des installations à maintenir en état actuel, état évolutif en fonction des conditions d'exploitation, outils à mettre en œuvre et méthodes de suivi de l'information.

- Des propositions chiffrées des moyens à mettre en œuvre : équipes, compétences, outillage, outils de gestion, assurance de la qualité, procédures, mises à jour de la documentation.

I.4-1-3-3. Indicateurs de suivi :

Le partenariat de maintenance doit établir :

- Un système d'information permettant aux partenaires de suivre dans la transparence, les données clés du comportement des équipements et des coûts de maintenance,
- La définition mutuelle des paramètres caractérisant le contrat,
- Les procédures de suivi de ces paramètres, références, capteurs, système de traitement,
- La présentation périodique et contradictoire des informations sélectionnées (procédures d'audit et d'inspection effectuées par un tiers en cas de nécessité ...).

I.4-1-4 Condition de réception : prestation définie par son contenu :

Les équipements pris en charge par l'entreprise prestataire doivent être listés sur un bordereau récapitulatif annexé au procès-verbal de réception. Ce bordereau comportera le constat des réalisations conclues par le prestataire, le temps moyen passé et les délais d'intervention et d'exécution pour chaque catégorie de tâches. Ce document doit être visé par le client et le prestataire pour accord de conformité.

Prestation définie par son résultat :

- *En unité d'usage* : constat de la proportion entre les unités d'usage assurées et les non-conformités aux spécifications.

- *En disponibilité* : constat sur une analyse statistique donnant par exemple, la répartition des temps d'indisponibilité.

-*En terme d'état de référence à maintenir* : constat sur les résultats de contrôle d'indisponibilité et de contrôle périodique de l'état des biens.

- *En terme de durabilité des biens* : constat de la comparaison des états des biens entre le début et la fin de contrat, des ordres de grandeur, des coûts probables de leur survie et d'espérance de leur survie.

I.4.1.5.Suspension et résiliation du contrat :

Ce volet comprend trois clauses :

- 1) La suspension de contrat,
- 2) La fin de contrat par résiliation,
- 3) Les clauses de résiliation.

I.4.1.6.Les clauses juridiques :

Ce chapitre comprend 6 volets :

- 1) L'hygiène et la sécurité,
- 2) La législation du travail,
- 3) La protection des travailleurs,
- 4) L'inspection du travail,
- 5) L'économie d'énergie,
- 6) La sous-traitance.

Ces clauses sont définies et régies par les décrets, les lois et les ordonnances des organismes de tutelle.

I.4.1.7.Les clauses financières :

Semblables entre elles, elles sont la base, en référence aux unités d'usage usitées pour leur détermination (heures de main d'œuvre, fournitures, délais, etc.). Le plus souvent, le calcul des coûts de la prestation est une combinaison des différentes catégories car chacune d'elles possède des avantages et des inconvénients pour les deux parties.

Le donneur d'ordres (comme dans notre cas SONATRACH) a le choix entre la maintenance à forfait, la maintenance en dépenses contrôlées à forfait partiel, la maintenance à forfait partiel plafonné, la maintenance sur expertise.

La maintenance à forfait : Elle consiste à établir un inventaire de base et à définir un coût global de prestations indépendant du temps. En raison des risques potentiels pour le

prestataire, généralement à partir de l'unité d'usage, on déduit le forfait.

La maintenance à dépenses contrôlées : Par avenant des contractants, le taux horaire et de marge sur fourniture est défini et le prestataire rend compte au donneur d'ordres par présentation des feuilles d'attachement de son personnel et des fournitures consommées.

La maintenance à dépenses contrôlées plafonnées : Ce mode engage le prestataire à plafonner le coût de ses services au-delà des dépenses contrôlées. L'Avantage du donneur d'ordres implique l'inconvénient pour le prestataire.

La maintenance à forfait partiel : Elle englobe deux coûts, d'une part le forfait et d'autre part les dépenses de maintenance contrôlée. Les coûts forfaitaires correspondent au coût de la prestation et du contrôle du coût direct qui dépend des moyens mis en œuvre et du temps de réalisation.

I.4.1.8. Facturation

Conventionnée par accord, le client et le prestataire définissent et arrêtent un échéancier de facturation et de règlement des prestations ou catégorie de mission. Les clauses établies doivent tenir compte des avantages et des inconvénients des deux parties. Un délai butoir est fixé afin d'éviter surtout au prestataire les préjudices qui découlent de ses engagements auprès de ses créanciers, sa tutelle ou son fournisseur.

Ce chapitre comprend quatre clauses :

- 1) Bonifications et pénalités,
- 2) assurances des risques encourus,
- 3) révision des prix,
- 4) couverture des risques.

Il serait alors utile de rappeler les différentes phases qui précèdent l'élaboration d'un contrat de sous-traitance en général à savoir :

- Elaboration du cahier des charges :

Pris en charge par la structure concernée (la fonction maintenance dans notre cas), il faut qu'il soit bien rédigé et détaillé. Il doit répondre aussi aux normes et spécifications technico-économiques.

- Lancement de l'avis d'appel d'offre :

Après finalisation du cahier des charges, un avis d'appel d'offre à la concurrence sera lancé pour initier les soumissionnaires intéressés à retirer les cahiers des charges.

- Réception des soumissions et leurs enregistrements :

Les soumissions (offres) doivent parvenir sous double plis cachetés et l'enveloppe extérieure doit être strictement anonyme et ne devra porter que la mention « soumission à ne pas ouvrir – appel d'offre n°... du projet ».

Le retrait des cahiers des charges par les soumissionnaires est porté sur le registre concernant leurs retraits. Les soumissionnaires ou leurs représentants devraient signer sur le registre pour le retrait du cahier des charges.

- Réception des offres :

Les offres réceptionnées doivent être automatiquement enregistrées en précisant le n° d'appel d'offre et la date de la réception.

- L'ouverture des plis :

Cette opération doit se faire au plus tard huit (8) jours après la date de clôture des offres (soumissions).

- L'évaluation des offres :

La sélection et l'évaluation des offres constituent la phase la plus importante. En effet pour choisir le fournisseur favorable, la commission d'évaluation des offres arrête la liste des critères souhaitables. Puis elle établit un tableau comparatif des offres (T.C.O.) afin de pouvoir sélectionner la meilleure offre de soumission possible.

- L'établissement du projet de contrat :

Un projet de contrat sera transmis au fournisseur qui sera retenu afin de formuler ses commentaires s'il y a lieu de les faire.

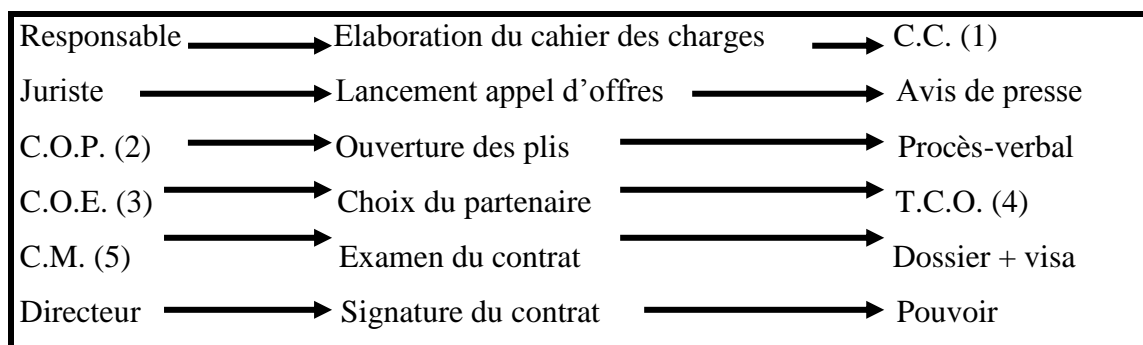
- Contrôle du projet de contrat :

Le contrôle du projet de contrat s'effectue par une commission du complexe qui examine le projet du point de vue de sa conformité avec la législation en vigueur et émet le visa d'accord ou de rejet. Cette opération nécessite la présence obligatoire de trois (3) acteurs (parties) :

- La direction,
- Le département finances,
- La structure concernée par le projet en cours (par exemple dans notre cas, le département maintenance).

Peuvent également y participer, les autres structures du complexe selon leur vocation première, si un problème venait à se poser ou s'ils étaient sollicités chacun dans sa spécialité. A partir de ces considérations, la structure qui peut être retenue pour le contrat de maintenance est celle qui a été sujette au circuit présenté dans le schéma suivant :

Figure. 18 Structure de contrat de maintenance



Légende :

- (1) Cahier des charges.
- (2) Commission d'ouverture des plis.
- (3) Comité d'évaluation des offres.
- (4) Tableau comparatif des offres (avec analyse de décision).
- (5) Commission des marchés.

I.4-2. Perspective de la sous-traitance :

Nous vivons dans un environnement caractérisé par la mobilité et la nécessité de s'adapter à toute évolution des concepts technologiques. Dans sa démarche de mutation vers le progrès, l'entreprise SONATRACH a opté pour le principe de l'exécution du « métier propre ».

La branche activité aval a concrétisé cette orientation par la création d'une filiale sise à Arzew qui est chargée de la maintenance industrielle des installations de production. Ceci devra permettre aux unités opérationnelles de se consacrer fondamentalement à la production de GNL qui constitue dans cette nouvelle démarche « leur métier propre ».

A ce propos et pour mieux approfondir notre étude de cas, nous avons en outre interrogé du côté des sous-traitants de la société SONATRACH, la filiale SOMIZ. Cette dernière malgré son appartenance à la SONATRACH, est considérée comme une entreprise de sous-traitance. Cela est en partie justifié car cette filiale qui travaille en sous-traitance, peut être mise en concurrence avec des unités extérieures qui pourraient être moins disantes, plus aptes à remplir les exigences du demandeur et plus performantes et aussi travailler pour des entreprises extérieures autres que celles issues des entreprises mères (propos recueillis auprès du directeur technique de la SOMIZ). En effet, le terme sous-traitance est suffisamment vague

pour que les donneurs d'ordres puissent appeler « entreprises sous-traitantes » les fournisseurs, les filiales etc.

A cet effet, nous avons interrogé des cadres supérieurs de la SOMIZ, comme par exemple le Directeur et l'assistant du PDG de la filiale SOMIZ pour savoir quelle était à leur avis, la raison pour laquelle l'entreprise SONATRACH avait sous-traité cette activité. A cela s'est ajouté un questionnaire que nous avons distribué aux personnes concernées de la filiale et qui comporte des questions ayant trait à l'entreprise elle-même et aux relations qu'elle a avec ses partenaires.

I.4-2-1. Présentation de la SOMIZ :

La société de maintenance industrielle d'Arzew (SOMIZ) s'est organisée en utilisant certaines facettes des anciennes organisations de la SONATRACH et l'EGZIA, où l'on comptait mettre sur pied une structure similaire de maintenance, en particulier pour le pôle d'Arzew.

Elle est dirigée par du personnel issu essentiellement de la SONATRACH et l'EGZIA, sur la base d'une structure évolutive pour répondre aux besoins de l'organisation présents et futurs. La SOMIZ est organisée pour fournir des prestations de maintenance en Algérie et plus particulièrement, aux complexes de la zone industrielle d'Arzew. Pour ce faire, elle concentre ses efforts sur le développement d'une société limitée de prestations de qualité qui viennent en complément des interventions nécessaires au sein des complexes de la zone. La SOMIZ constitue ainsi un atout majeur pour les projets de rénovation de la SONATRACH, lesquels servent en retour au développement et à l'amélioration de la SOMIZ. Cette dernière qui est, devenue par la suite une division de la maintenance de l'EGZIA. Sa création est une expérience pilote car c'est l'une des premières, sinon la première société par actions en Algérie, qui est régie par le code du commerce modifié, dotée d'un statut et d'un capital social de 40 millions de dinars.

La SOMIZ a ainsi été créée le 5 mai 1991 pour assister les complexes gaziers et pétroliers de la zone industrielle d'Arzew dans la maintenance des installations implantées dans le pôle d'Arzew. C'est une filiale à 100% du groupe SONATRACH, avec un effectif moyen de 1100 agents.

Sa mission est la promotion, la réalisation et le développement de la maintenance industrielle.

Ses domaines d'activité : La SOMIZ offre des prestations de services adaptées aux besoins de ses clients avec une large gamme répondant à la demande de prise en charge d'une maintenance globale :

- Mécanique industrielle,
- Chaudronnerie industrielle,
- Charpente métallique,
- Fabrication mécanique,
- Réhabilitation vannes et soupapes,
- Electricité industrielle,
- Rebobinage des moteurs,
- Climatisation et froid,
- Protection industrielle (protection de surface, calorifuge, isolation),
- Manutention et levage.

Son organisation : La SOMIZ est structurée en cinq (5) directions, à savoir : la direction technico-commerciale, la direction production, la direction logistique, la direction finances et la direction ressources humaines.

En fait et d'après de multiples entretiens avec les responsables de la société SOMIZ notamment avec l'assistant du PDG, nous pouvons dire que l'opportunité du programme de rénovation a permis à la SOMIZ de redéployer ses capacités par d'importants investissements pour être en adéquation avec les exigences des prestations sollicitées par GL1Z et GL2Z dont l'étendue de la demande en sous-traitance dans le cadre de leur rénovation est très importante.

La SOMIZ a orienté sa stratégie sur le développement du professionnalisme de la maintenance autour des objectifs suivants :

- Fiabilité des équipements,
- Performance des hommes,
- Flexibilité du système.

Des efforts importants sont déployés pour l'acquisition du savoir-faire et la capitalisation des données par des actions de formation avec le partenaire WEIR^(...), notamment pour les études et méthodes, le contrôle et l'assurance-qualité. Ceci s'est concrétisé sur le terrain par la participation directe de la SOMIZ à la rénovation d'un nombre appréciable de machines tournantes les plus diverses. Donc les principaux projets réalisés entrent dans le cadre de la rénovation des complexes de GNL pour la période allant de 1992 à

1998. Par exemple, pour l'année 1993, environ 85% du chiffre d'affaires de la SOMIZ ont été réalisés auprès des unités LTH. Ce taux est estimé à environ 90% pour l'année 1994.

Ainsi, la concrétisation d'une bonne politique de sous-traitance doit être conçue sur le long terme et mise en œuvre progressivement selon un plan judicieusement défini, permettant le redéploiement des ressources en vue de leur optimisation. Nous pouvons à cet effet, selon les dires de l'assistant du PDG, parler de stratégie globale de la SOMIZ.

I.4-2-2. Stratégie globale de la SOMIZ :

Avant d'aborder les stratégies possibles de la SOMIZ, nous nous devons de reprendre rapidement le statut des principales activités de la filiale. Ils sont de deux sortes :

- les affaires régies,
- les affaires au forfait.

Les affaires régies : Elles concernent principalement la mise à disposition du personnel qualifié, toutes spécialités confondues et entrant dans le cadre de la maintenance.

Les affaires au forfait : Elles s'effectuent généralement sur retrait d'un cahier des charges à la suite de publication d'avis d'appel d'offre.

La SOMIZ soumissionne alors au même titre que d'autres concurrents. Certes la SOMIZ est une filiale à 100% SONATRACH mais elle est considérée comme sous-traitant, et peut être mise en concurrence avec des unités extérieures au groupe SONATRACH. Nous savons que la SONATRACH choisit ses sous-traitants d'abord pour des considérations de qualité, de continuité et de délais. Par qualité, il faut entendre non seulement une certaine technicité ou savoir-faire, mais aussi les respects des normes techniques, des délais et des procédures administratives. A cet effet, pour que la SOMIZ soit homologuée, c'est-à-dire reconnue apte d'un point de vue technique et administratif, il faut que sa stratégie soit orientée vers une offre d'un service global de maintenance en différenciation par rapport à la concurrence. Elle doit développer les métiers nobles de la maintenance qui sont porteurs de technologie ou en d'autres termes, s'adapter avec l'accroissement de la technicité telle que la fourniture de prestations nécessitant un savoir-faire plus rare. Cette rareté améliore la situation de la SOMIZ par rapport à la SONATRACH (le donneur d'ordres). Elle peut améliorer sa marge bénéficiaire par une gestion saine et rationnelle de ses ressources.

Mais cette évolution doit s'accompagner de l'embauche de personnel qualifié et/ou par exemple, de travail en partenariat avec des constructeurs de notoriété mondiale, (exemple dans le cas de la maintenance des machines tournantes ou la rénovation en matière de

chaudronnerie de grande capacité) et enfin du développement d'une politique accrue d'assistance de la filiale durant les arrêts annuels des unités.

1.4-3. Apport de la sous-traitance :

Nous reprenons ici les principaux domaines où la sous-traitance permet à la fonction maintenance de progresser et d'atteindre plus de performances.

Ouverture vers l'extérieur :

Le recours à la sous-traitance apporte, dans un premier temps, une ouverture sur l'extérieur. En ce qui concerne la maintenance, domaine pour lequel les technologies évoluent très vite, le travail avec des partenaires extérieurs est enrichissant en termes de solutions techniques apportées aux problèmes rencontrés. Avec des sous-traitants judicieusement choisis, le responsable de la fonction maintenance dispose d'une source d'informations techniques. Cela ne consiste pas seulement à assurer une sorte de veille technologique sur ce qui se fait ailleurs. Les apports des sous-traitants peuvent conduire à une remise en cause des modes de travail traditionnels. Il est indéniable que le recours à une entreprise extérieure spécialisée, comme dans notre cas la SOMIZ, dans le rebobinage des moteurs par exemple ou autre présentent un double intérêt d'après le chef de département maintenance de la SONATRACH et même selon l'assistant du PDG de la SOMIZ qui partage le même point de vue, à savoir :

- La réalisation d'un travail très professionnel de remise en état de moteurs détériorés
- L'interprétation des causes des anomalies et la proposition de recommandations.

Meilleure spécialisation et flexibilité :

L'enquête menée auprès des deux entreprises étudiées ainsi qu'auprès de l'entreprise sous-traitante SOMIZ et selon les interviews avec les responsables des entreprises, permet de penser que la supériorité de la spécialisation des entreprises de maintenance est aussi un critère déterminant pour rester compétitif. Elles consacrent du temps et de l'argent au perfectionnement de leurs hommes et moyens dans les technologies de construction, d'installation et de maintenance.

Bien que l'entreprise SONATRACH travaille 24 heures sur 24 et que bien évidemment le service maintenance soit en place, malgré tout son courage et sa bonne volonté, il n'en demeure pas moins qu'il est un peu dépassé et cela est tout naturel. La cause est

essentiellement liée au niveau du rythme de travail des équipes. Maintenance et production travaillent avec le même horaire. Il y a peu ou pas de possibilité de régler les problèmes de la journée une fois le poste d'après-midi terminé, pas d'arrivée matinale pour démarrer et vérifier les installations avant leur mise en production. Donc l'appel à une entreprise extérieure pour réaliser les tâches dans les périodes de non-fonctionnement (essentiellement le week-end) a rapidement apporté des gains significatifs de disponibilité et de rendement.

Comme il y a d'autres facteurs importants, par exemple dans le domaine de l'organisation de la maintenance, la présence du personnel interne entraîne des dépenses de maintenance fixes par rapport à une activité industrielle variable. Cette configuration d'organisation pose des problèmes de charges variables dues à des absences pour formation, congés, etc. L'adaptation des dépenses directes de maintenance à l'activité par la sous-traitance contractuelle en est une solution. Cette configuration permet de connaître à l'avance les frais de maintenance engagés à travers les contrats forfaitaires à obligation de résultats.

La SONATRACH a toujours sollicité ou recouru à la sous-traitance. Mais elle se faisait de façon anarchique, sans aucune structuration, à certains moments donnés. Mais avec l'évolution de l'entreprise vers les différentes formes de réseau répondant à un certain nombre de changements dans l'organisation industrielle (évolutions technologiques plus rapides etc.), l'entreprise connaît depuis la fin des années 80, un recentrage sur les activités clés. Dans ces conditions, elle tend à réaliser une partie de sa production notamment la maintenance, par des entreprises extérieures, avec obligation de performance, de progrès, et de transparence pour l'entreprise extérieure.

A la suite de multiples entretiens avec les responsables de l'entreprise SONATRACH/LTH, il a été intéressant de noter qu'il y a une efficacité remarquable de l'entreprise, par le fait de sous-traiter une partie de sa production, notamment la maintenance. Donc, il est important de tirer quelques indicateurs de référence. Prenons par exemple :

- L'indicateur coût : Pour la SONATRACH, le coût n'est vraiment pas important mais quel que soit le moment, le plus urgent c'est de remettre en route dans les meilleurs délais et d'intervenir à sa demande. Les pertes de production et par ricochet les pertes de parts de marchés de GNL, seront toujours supérieurs au coût de la maintenance.

- Les indicateurs de performances : Ce sont tous les indicateurs sur la fiabilité, la maintenabilité, la disponibilité, la sécurité et la durabilité, autrement dit, les indicateurs d'obligations de résultats dans un contrat de maintenance.

Le chef de département maintenance confirme que dès qu'il y a une sous-traitance bien organisée, le nombre d'interventions de dépannages c'est-à-dire la fréquence des dysfonctionnements ou des pannes a tendance à diminuer.

Il y a un autre indicateur général qui consiste à évaluer annuellement les coûts indirects ou les coûts de non-production qui sont de plus en plus en diminution. Nous remarquons aussi, qu'il est très intéressant et profitable que les incidents soient résolus du premier coup, c'est-à-dire que tout doit être mis en œuvre pour une intervention rapide sur l'incident. Cela est préférable pour une simple raison que le personnel de l'entreprise sous-traitante est toujours disponible, parce qu'il se trouve engagé par l'obligation de résultats.

Conclusion :

Les professionnels (tels que les responsables de l'entreprise SONATRACH) qui ont une expérience accrue dans le domaine de la maintenance, concluent que :

- La sous-traitance est plutôt profitable au secteur industriel pour s'adapter aux évolutions technologiques maintenancières.

Pour la SONATRACH et au-delà de la conservation de son indépendance et de ses secrets professionnels, la maintenance a prouvé qu'elle est source de profits considérables et de moyens de recherche et de développement des facteurs de fiabilisation, de disponibilité, et d'optimisation de l'exploitation des moyens de production et de la productivité.

En outre, la sous-traitance doit satisfaire à la qualité normative en la matière par certification de sa spécialisation dans les corps de métier de ses activités (expertise des défaillances, adaptation aux techniques nouvelles, logistique, etc.) et elle est définie par des critères techniques et juridiques spécifiques. Quant à la mise à disposition du personnel, elle est définie par des contrats de location selon la réglementation en vigueur.

L'enquête auprès de l'entreprise SONATRACH permet de penser que la maintenance sous-traitée, selon des modalités de forfait, peut permettre la mise en place d'une réelle stratégie économique de la maintenance. Cette situation permet également de mieux juger l'efficacité de l'action maintenance en isolant ses coûts propres, de situer l'activité dans les domaines de la maintenance préventive et conditionnelle et d'une maintenance capable de porter en permanence des correctifs et des améliorations à l'outil de production.

Ce qui nous ramène à dire que la sous-traitance est une réalité incontournable, bien préparée et pensée sur le long terme. Elle a toutes les chances d'aboutir à une réussite si toutes les conditions que nous avons citées, sont réunies. Elle est un vecteur essentiel qui doit être développé en harmonie avec la nouvelle démarche de recentrage sur l'exercice de l'activité propre de l'entreprise.

Dans le cas de la SONATRACH, l'expérience de rénovation des complexes doit inciter à une nouvelle dynamique du concept de maintenance pour assurer une meilleure fiabilité des équipements. Les filiales de maintenance créées à cet effet doivent adapter continuellement leur stratégie et leur organisation en adéquation avec les besoins des complexes pour la mise en œuvre et la réussite de cette nouvelle démarche.

L'entreprise, possède bien sûr un savoir-faire qui est concrétisé par la qualité et la compétitivité de son produit. L'entreprise de maintenance professionnelle a une obligation,

c'est celle d'assurer la disponibilité des équipements, de les maîtriser à partir de ses outils, de ses méthodes et de la qualité de ses hommes.

La sous-traitance des activités de maintenance est un objectif de progrès synonyme de bonne gestion pour le donneur d'ordres et de professionnalisme pour le sous-traitant qui deviendra alors un partenaire à part entière.

CONCLUSION DE L'ETUDE EMPIRIQUE : CAS SONATRACH

A travers notre étude fondée sur l'observation et sur les multiples entretiens avec les responsables d'entreprises, (soit du côté des donneurs d'ordres comme dans notre cas la SONATRACH/LTH, soit du côté receveur d'ordres comme la SOMIZ), il est intéressant de dire que les pratiques de sous-traitance et par voie de conséquence, de licenciements, de mise en préretraite étaient expliquées selon les responsables de l'entreprise SONATRACH, par le souci de se recentrer sur les « cœurs » de métier ou métier de base (savoir-faire) et de promouvoir de meilleures qualités, délais, maîtrises technologiques, compétitivités et santé financières, flexibilité.

Les pratiques de sous-traitance sont la conséquence logique des démarches de recentrage des entreprises sur leurs activités de base et de décentralisation dont nous avons parlé précédemment ; en effet elles ont donné naissance à des « entreprises réseaux » constituées d'un astre (l'entreprise principale jouant le rôle de donneur d'ordres et d'une multitude de PME/PMI satellites gravitant autour).

Désormais, l'entreprise concentre ses efforts sur les activités principales relevant de son métier de base, facilitant ainsi un développement à partir de ses compétences spécifiques. On passe ainsi de l'usine à tout faire, à l'usine focalisée sur le métier de base.

Parallèlement au recentrage sur son métier de base, l'entreprise externalise les activités périphériques jusqu'alors intégrées en son sein, en les transférant à la sous-traitance ou en les abandonnant, pour exercer son métier. Elle s'appuie sur un réseau de sous-traitance assurant la prise en charge des activités périphériques.

En fait, l'enquête a révélé que la sous-traitance des travaux de nettoyage, de restauration et de transport... permettrait d'accroître la productivité de la main d'œuvre en réduisant les coûts salariaux et en intensifiant le travail. Des résultats ont été constatés pour ceux qui offrent la sous-traitance de ces activités et procurent un avantage financier et une rentabilité considérable. Cependant, il existe des différences importantes entre la sous-traitance de ces activités et celle de la maintenance.

Comme nous l'avons signalé plus haut, les machines mal entretenues qui sont de près liées à l'outil de production, peuvent tomber en panne. Cela a une répercussion directe et négative sur la production. De plus, la sous-traitance des activités de maintenance peut susciter des conflits entre les agents d'entretien et les travailleurs de la production et entraver la communication entre le personnel d'encadrement et les salariés du sous-traitant.

A cet égard et compte tenu du caractère stratégique de la maintenance, la sous-traitance de la maintenance diffère beaucoup de celle du nettoyage et de la restauration... (Activités de la fonction des moyens généraux).

Les points essentiels développés dans les différentes interviews données par les responsables de l'entreprise SONATRACH ont démontré que la sous-traitance est devenue une composante de la stratégie pour les raisons suivantes :

- L'entreprise se recentre sur son métier et délègue les activités qu'elle exerce qu'épisodiquement car elle ne peut pas y être performante,
- La maintenance, sous-traitée ou non est le premier poste de frais généraux de l'entreprise. Les réductions des coûts dans le contexte actuel passe obligatoirement par la maîtrise et la réduction des dépenses de maintenance,
- Faire appel à l'extérieur, indépendamment des contraintes sociales et humaines, permet d'obtenir les meilleurs prix pour une prestation donnée grâce à l'effet de la concurrence.

En résumé, nous constatons que la sous-traitance de la maintenance est aujourd'hui une option incontournable dans les unités où les enjeux de production sont importants, comme dans le cas la SONATRACH/LTH où les unités fonctionnant à feu continu.

II. CAS RENAULT ALGERIE PRODUCTION (RAP)

Comme nous l'avons signalé plus haut, notre étude de cas est consacrée essentiellement à la branche aval de la SONATRACH. Cependant, pour mieux affiner notre étude, nous avons également procédé à une enquête effectuée auprès de l'entreprise RAP.

Introduction

Cette politique d'externalisation et de sous-traitance est également utilisée par l'usine RAP qui est elle-aussi soumise aux mêmes conditions de production. La construction automobile joue un rôle socio-économique fort sur le plan international dans la société depuis le XXe siècle. Les biens qu'elle produit sont indispensables pour le transport des personnes et le transport des marchandises. Les personnes se déplacent de plus en plus et souhaitent le faire dans des conditions de confort et de sécurité de plus en plus grandes. La route reste également un moyen puissant d'échanges de marchandises.

Pour produire les volumes attendus par le marché, les acteurs doivent faire appel d'une part à de gros moyens de production et d'autre part, à une vaste population d'employés et d'entreprises de services sous-traitantes.

De même, des mesures ont été prises par l'**État** afin d'encourager les intervenants dans l'industrie automobile et selon la Revue de Presse (Journée de la sous-traitance dans la filière automobile du 19 02 2013) l'**État** donne de l'importance au marché de la sous-traitance, notamment dans **la filière automobile**, appelant les entrepreneurs nationaux à améliorer leur compétitivité pour le développement de cette filière en Algérie A cet effet, le PDG de l'usine RAP (M. Sonilhac) a rappelé et confirmé la genèse de cette usine inscrite au titre du partenariat algéro-français dont l'objectif final est la mise en place d'une filière automobile en Algérie et un taux d'intégration nationale de l'ordre de 42% à moyen terme. Un des autres enjeux de cette usine est le développement d'une sous-traitance nationale pour contribuer à la création d'une filière automobile locale ainsi que pour des raisons de proximité et de réduction des coûts. L'intégration locale des véhicules évoluera ainsi de manière progressive et les pièces de rechange fabriquées par les sous-traitants doivent être homologuées et validées par la société mixte Renault Algérie Production (RAP) selon le standard international de la marque Renault, poursuit-il, en ajoutant que les PME sous-traitantes de RAP doivent passer donc par **une étape d'apprentissage et de mise à niveau**.

A cet effet, le Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement (MIPMEPI) a tracé une ambitieuse politique de redressement industriel et technologique déclinée territorialement et par filière. La démarche vise notamment à aboutir à

une augmentation de la production industrielle au niveau local selon les avantages concurrentiels de chaque territoire.

La création de pôles industriels dans la filière mécanique (automobile et machinisme agricole) et des activités de support et de logistique, constitue la première manifestation concrète de ce plan avec ses différents principes (ancrage territorial, innovation, intégration nationale, investissement, emplois...).

Toute l'approche est basée sur la satisfaction du marché avec des produits compétitifs et une technologie répondant aux derniers standards internationaux. A cet effet, des partenariats ont été signés pour la création de sociétés mixtes avec des leaders mondiaux tels que :

- ✓ Daimler-Benz avec une usine à Rouiba pour la production de véhicules (camions, autobus et minibus), une deuxième usine à Tiaret pour la fabrication de véhicules tout terrain et de véhicules légers utilitaires et une troisième usine à Constantine devant produire des moteurs à refroidissement à eau destinés à motoriser notamment les véhicules industriels, les engins agricoles et les engins de travaux publics
- ✓ Renault avec une usine à Oued Tlélat (Oran) pour la production de la Symbol.

Autour de ces complexes industriels, il est prévu d'encourager de nombreuses PME spécialisées dans la fabrication de pièces de rechange et autres composants entrant dans la fabrication de ces différents véhicules.

Cette activité permettra d'en améliorer le taux d'intégration à l'instar de ce qui a été réalisé au sein de ces mêmes complexes dans un passé récent.

Ce processus a déjà été entamé avec les experts de Renault au niveau des sous-traitants potentiels locaux et se poursuivra au cours des prochaines années.

C'est dans ce même cadre qu'a été lancée la restructuration d'EMO Oued Hamimime à Constantine. Elle sera dédiée à la production de moteurs à refroidissement à eau de marque Mercedes-Benz, Deutz et MTU à l'intention des véhicules industriels, des engins agricoles et des engins de travaux publics.

Les centres de formation ont été mis à contribution dans le cadre d'une approche intégrée afin de mettre en œuvre un programme spécifique dans les techniques de fabrication. Les équipes mixtes Renault, SNVI et FNI travaillent à l'identification des programmes de formation avec notamment le centre de formation de Oued Tlélat qui sera dédié aux métiers de l'automobile.

Ces initiatives constituent la première matérialisation du concept de redressement industriel qui a retenu l'intégration industrielle comme un des principes clés de sa mise en œuvre.

Les perspectives de développement du marché de la sous-traitance en Algérie existent. Toutes les conditions d'émergence et de développement de cette activité sont réunies et se retrouvent dans la satisfaction des besoins des grands donneurs d'ordres nationaux. En effet, l'Etat a approuvé des enveloppes financières importantes pour la relance des fleurons nationaux et leur développement sur des bases saines et pérennes afin de mieux répondre aux besoins du consommateur et du citoyen algérien.

La rentabilité économique et la faisabilité technique de la pièce de rechange par la sous-traitance sont très accessibles à leur intégration nationale et sont conditionnées par

- Un outil de production performant : équipements bien choisis, bien exploités et bien entretenus.
- Un personnel qualifié : sélection et formation adéquates du personnel d'exploitation et de maintenance
- Des approvisionnements réguliers en matières premières et outillage.
- A cet effet, le MIPMEPI a lancé un important programme pour la promotion de la sous-traitance.

La constitution d'une banque de données des projets de sous-traitance représente l'un des principaux axes de ce programme.

Ces études portent sur :

- La fabrication de ressorts à lames et boudins pour la suspension des véhicules,
- La fabrication de pièces de décolletage pour l'Industrie automobile,
- La fabrication d'articles en caoutchouc pour automobiles.

II.1.Présentation de l'entreprise RAP :

Avant d'aborder le sujet de la sous-traitance dans l'entreprise RAP, nous allons présenter brièvement une description générale de l'entreprise ; cette présentation est faite selon 8 points.

II.1.1. «Renault Algérie production » : la naissance d'une industrie automobile en Algérie

L'usine Renault Algérie Production (RAP) est avant tout une usine algérienne, fruit d'un solide partenariat entre Renault et l'Algérie, une usine construite avec des entreprises algériennes et destinée à tisser un réseau de sous-traitance algérienne. C'est également une usine stratégique, au cœur du deuxième marché automobile d'Afrique, située près d'Oran, emplacement tout autant stratégique. Cette usine mise sur la performance, respectant dès le démarrage l'Alliance Production Way, les standards de production exigeants de l'Alliance Renault-Nissan.

Le 10 novembre 2014, l'usine automobile « Renault Algérie Production » est inaugurée en présence de Abdelmalek Sellal, Premier Ministre algérien, Abdesselam Bouchouareb, Ministre algérien de l'Industrie et des Mines, Laurent Fabius, Ministre français des Affaires Etrangères et du Développement International, de Emmanuel Macron, Ministre français de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique ainsi que de Carlos Ghosn, Président-Directeur général du groupe Renault.

L'usine Renault Algérie Production est une usine algérienne, stratégique et performante.

C'est l'aboutissement d'une solide coopération entre Renault et l'Algérie, qui donne naissance à l'industrie automobile en Algérie, deuxième marché automobile du continent africain. Cette usine produit la Nouvelle Renault Symbol, avec une capacité de production de 25 000 véhicules par an, susceptible d'être portée à terme à 75 000 véhicules par an.

L'exigence d'une qualité irréprochable est incontournable pour ce véhicule pour satisfaire les besoins de la clientèle algérienne et pour la poursuite du succès commercial de la marque Renault en Algérie. Pour Renault, ce projet industriel est en effet l'aboutissement de plus de 90 années de présence dans le pays. Le groupe Renault est leader incontesté du marché automobile algérien depuis 8 ans, à fin 2013, avec ses deux marques Renault et Dacia.

Hommes et femmes sont ainsi fortement mobilisés autour de ce projet. Une politique énergique de recrutement et de formation a permis l'embauche de près de 350 employés au sein de l'usine, dont près de 40% de femmes. Au sein de la sous-traitance, 500 emplois ont été créés.

II.1.2. Renault en Algérie : une présence historique de plus de 90 ans

1922 - 1959 : la Société Algérienne des Automobiles Renault (SADAR)

La présence de Renault en Algérie remonte au 13 novembre 1922 quand la Société Algérienne des Automobiles Renault (SADAR) est fondée. C'est alors l'entreprise qui distribue le plus de véhicules en Algérie.

1959 -1969 : construction d'une usine d'assemblage Construction des Automobiles

Renault en Algérie (CARAL)

En 1959, l'usine de Construction des Automobiles Renault en Algérie (CARAL) est créée. Huit ans plus tard, en 1967, les deux entités SADAR et CARAL fusionnent et deviennent CARAL Renault Algérie.

1970 : nationalisation

En 1970, le gouvernement algérien nationalise l'entreprise CARAL.

C'est l'entreprise publique SONACOME puis l'ENDVP (Entreprise Nationale Division Véhicules Particuliers) qui assure les fonctions d'importation, de distribution et de maintenance des véhicules particuliers et petits utilitaires.

1986-2002 : le retour de Renault

Les années 80 marquent le retour de Renault en Algérie avec l'ouverture d'un bureau de représentation en 1986. L'année suivante, c'est un bureau export qui voit le jour à Alger.

En 1997, la société Renault Algérie SPA est créée (le capital est détenu à 70% par Renault et 30% par Union Part) et devient opérationnelle courant 1998.

Depuis 2002 : une filiale à 100% Renault qui poursuit son développement sur tous les fronts, réalisant de nombreux investissements

En 2006, Renault Crédit est lancé.

En 2007, le nouveau Magasin Central de Pièces de Rechange (MCPR) est inauguré en septembre à Tessala el Merdja.

En 2008, Renault se dote de son centre de formation Renault Algérie Académie à Tessala el Merdja également.

En 2011, Renault inaugure son nouveau siège de Oued Smar.

En 2012, Renault fête ses 90 ans de présence historique en Algérie.

En 2013, Renault inaugure une deuxième succursale à Alger.

Enfin en 2014, Renault inaugure la première usine de production automobile en Algérie.

II.1.3. Historique de L'usine « Renault Algérie Production » (RAP) :

- Le 25 mai 2012, Renault signe un protocole d'accord (Memorandum of Understanding) avec le Gouvernement algérien. Cet accord définit un cadre d'étude en vue de l'implantation progressive d'une filière automobile en Algérie pour soutenir le développement du marché local. Cette implantation progressive débutera par l'assemblage d'un véhicule à fort volume.

- Le 19 décembre 2012, Renault, la Société Nationale de Véhicules Industriels (SNVI) et le Fonds National d'Investissement (FNI) signent à Alger un pacte d'actionnaires en vue de la création, en partenariat, d'une coentreprise (51% partie algérienne et 49% Renault) afin de développer une filière automobile en Algérie pour soutenir le développement du marché. La SNVI et le FNI se partagent les 51% respectivement à raison de 34% et 17%.

L'accord prévoit l'implantation d'une usine à Oued Tlelat, au sud-ouest d'Oran, pour la production de véhicules particuliers et utilitaires du groupe Renault à destination principalement du marché local.

- Le 31 janvier 2013, la société « Renault Algérie Production » est créée. Au siège de la SNVI à Rouiba et en présence de la Direction des Domaines Algériens, l'Assemblée Générale constitutive pour la création de la société commune dénommée "Renault Algérie Production" s'est tenue en présence des trois actionnaires : la Société Nationale des Véhicules Industriels, le Fonds National d'Investissement et Renault. À cette occasion, les structures de gouvernance ont été installées et les actionnaires ont confirmé les actions de la feuille de route restant à mener pour la réalisation du projet.

- Le 25 septembre 2013, Renault confirme ses engagements en Algérie avec le démarrage des travaux de l'usine sur le site de Oued Tlelat (près d'Oran). Une usine située à un emplacement stratégique : Oued Tlelat a été choisi en raison de ses atouts pour le projet industriel : son réseau routier, sa main d'œuvre qualifiée, sa proximité du port d'Oran une ville portuaire de la mer Méditerranée, son infrastructure et la qualité du terrain.

- Le 26 septembre 2014, l'accord de fabrication pour l'usine « Renault Algérie Production » est obtenu et le **10 novembre 2014**, l'usine est inaugurée.

Fiche signalétique

- L'usine « Renault Algérie Production » est détenue à 49% par le groupe Renault, 34% par la SNVI (Société Nationale des Véhicules Industriels - Algérie) et 17% par le FNI (Fonds National d'Investissement - Algérie).

- Président-Directeur général de la société mixte algéro-française Renault Algérie Production : Bernard Sonilhac.

- Président-Directeur général du groupe Renault : Carlos Ghosn.

-Guillaume Josselin, directeur général Renault Algérie

- Directeur général de la SNVI (Société Nationale des Véhicules Industriels) : Hamoud Tazerouti.

- Directeur général du FNI (Fonds National d'Investissement - Algérie). : Ahcène Haddad.

- L'usine est localisée sur le site de Oued Tlelat, à 27 km au sud-ouest d'Oran.

- La superficie du terrain est de 151 hectares (dont 20 hectares réservés à la sous-traitance).

- L'usine Renault Algérie Production est au démarrage une usine d'assemblage, strictement semblable aux autres ateliers de montage des usines Renault, qui pourra intégrer à l'avenir des ateliers d'emboutissage, de tôlerie et de peinture.

- Le véhicule produit dans l'usine au démarrage est la Nouvelle **Renault Symbol**, destinée au marché local et l'assemblage d'un deuxième modèle de voiture à l'usine Oued Tlelet il s'agit de **la Dacia Sandero** qui s'ajoute au premier modèle symbole depuis juin 2016.

- L'essentiel des pièces provient de l'usine et du centre logistique de Renault de Pitesti en Roumanie.

- La capacité de production de l'usine est de 25 000 véhicules par an (7 véhicules par heure). Un deuxième projet pourra ultérieurement porter la capacité à 75 000 véhicules par an (15véhicules par heure).

- L'usine a représenté un investissement de 50 millions d'euros.

- Près de 350 emplois directs ont été créés au démarrage de l'usine, dont près de 40% de femmes.

- 500 emplois indirects ont été créés chez les fournisseurs.

II.1.4. Une usine stratégique dans le deuxième marché automobile d'Afrique

- L'Algérie est le plus grand pays d'Afrique, du monde arabe et du bassin méditerranéen (une superficie de plus de 2.4 millions de km², soit le 10^{ème} pays au monde). La population algérienne (40 millions d'habitants en 2016) est jeune (près de la moitié des Algériens a moins de 25 ans) et la croissance démographique est dynamique (prévision de 50 millions d'habitants en 2030). La population est essentiellement concentrée le long des côtes méditerranéennes.

L'Algérie est le 4^{ème} pays producteur de gaz et le 10^{ème} producteur de pétrole dans le monde. Le Produit Intérieur Brut (PIB) est le plus élevé d'Afrique du Nord et le 4^{ème} du continent africain.

- Les ventes de véhicules se sont élevées à 554269 véhicules en 2013 (le tableau suivant montre l'évolution des importations de véhicules en Algérie de 2007 à 2013), ce qui fait de l'Algérie le deuxième marché automobile d'Afrique, après l'Afrique du Sud. Après une forte croissance, le marché connaît une phase de repli en 2014. A fin septembre, il s'établit à plus de 265 000 véhicules.

- L'Algérie est également le deuxième parc automobile du continent africain, avec plus de 3 millions de véhicules, doté d'un âge moyen assez élevé (16 ans). 70% des véhicules sont âgés de plus de 10 ans. Le taux d'équipement automobile est d'environ 100 véhicules pour 1000 habitants (environ 500 en Europe Occidentale). Le réseau routier est le plus dense du continent africain et se renforce.

A cet effet, la nouvelle Renault Symbol est le véhicule produit dans l'usine Renault Algérie Production au démarrage. Avec une capacité initiale de production de 25 000 unités par an, ce véhicule est destiné au marché algérien. L'usine est mobilisée en vue de l'atteinte d'une qualité irréprochable. Jouissant déjà d'un véritable succès commercial dans le pays, ce véhicule contribuera à la poursuite de la stratégie de croissance de Renault en Algérie. Le groupe Renault est en effet le leader incontesté du marché automobile algérien depuis 8 ans avec ses deux marques Renault et Dacia.

Comme toutes les usines de l'Alliance, l'usine répond aux exigences prévues de l'Alliance Production Way (APW), ensemble des standards de production les plus exigeants de l'Alliance Renault-Nissan.

L'usine Renault Algérie Production fonctionne au démarrage en mode **SKD (Semi Knocked Down : assemblage)** : un vrai challenge logistique dans la mesure où les pièces sont fabriquées et expédiées par l'usine Renault de Pitesti en Roumanie.

De ce fait, cela représente plus de 220 conteneurs en provenance du port de Constantza (Roumanie) par semaine au démarrage pour atteindre 400 conteneurs en 2016 et probablement près de 800 conteneurs en 2017. A partir de la commande, 8 semaines s'écoulent avant que les pièces soient réceptionnées et disponibles pour être montées dans l'usine d'Oran. La gestion de ces flux physiques se fait grâce à l'implication de toutes les parties prenantes (fournisseurs, usines, port d'Oran, ingénierie logistique, douanes, facturation et finances etc.).

TABLEAU 15 : Évolution des importations de véhicules en Algérie

Année	Nombre de véhicules	En valeur
2007	75000	-
2008	-	-
2009	277881	285,34 milliards Dollar
2010	285337	270,66 milliards Dollar
2011	390140	4,8 milliards Dollar
2012	605312	7,6 milliards Dollar
2013	554269	7,33 milliards Dollar

Source : RAP

II.1-5. Une sous-traitance algérienne : (l'exigence de la qualité)

Un des autres enjeux de cette usine est le développement d'une sous-traitance nationale pour contribuer à la création d'une filière automobile locale ainsi que pour des raisons de proximité et de réduction des coûts. L'intégration locale des véhicules évoluera ainsi de manière progressive.

Le développement de la sous-traitance locale est rendu possible grâce à l'appui de Renault et son expertise en matière de formation, de qualité et de compétitivité.

La formation constitue en effet un facteur clé de succès de ce projet car le réseau de la sous-traitance doit répondre au plus haut niveau d'exigence afin de garantir l'excellente qualité de la Nouvelle Renault Symbol.

C'est grâce à un partenariat fort entre Renault Algérie Production et la SNVI que les premiers sous-traitants ont été sélectionnés. En effet, à partir du panel de fournisseurs locaux de la SNVI, ces derniers ont été approchés et mis en contact avec les fournisseurs qui font déjà partie du panel des fournisseurs du groupe Renault. Cette démarche a permis un accompagnement de proximité de ces fournisseurs afin d'atteindre les exigences de qualité de l'Alliance Renault-Nissan.

Un accord a été signé avec le sous-traitant Joktal pour la fabrication de pièces d'injection plastiques. Un nouveau partenariat vient également d'être signé avec Martal, fournisseur de sièges en 2016. D'autres accords sont à l'étude.

II.1.6.Recrutement : (Près de 350 emplois directs et 500 emplois indirects)

L'Agence Nationale pour l'Emploi (ANEM) a joué un rôle majeur pour le recrutement des équipes de Renault Algérie Production. Elle a notamment contribué au recrutement de différents profils d'opérateurs (seniors, check men etc.) en mettant en place une méthode rigoureuse de recrutement spécifique, dite MRS (Méthode de Recrutement par Simulation) : des exercices particuliers y sont mis en place et aident au choix des candidats présélectionnés sur leur dextérité.

Au total, près de 350 salariés ont été embauchés au démarrage de l'usine. Près de 40% des salariés sont des femmes. La moyenne d'âge est de 32 ans. Les profils sont très variés, source d'un réel enrichissement mutuel.

500 emplois ont été créés chez les fournisseurs de l'usine.

TABLEAU 16 : Tableau représentatif du pourcentage des emplois directs chez Renault Algérie depuis l'année 2014.

Libellé	Pourcentage des emplois directs	Nombre d'employés	Total effectif
Hommes	64 %	320 employés hommes	500 employés
Femmes	36 %	180 employées femmes	

Source : RAP

II.1.7.Formation :(mobilisation et exigence)

Renault et ses partenaires algériens sont très attachés à la formation des équipes, tant pour les agents de production que pour les sous-traitants ; selon le standard international de la marque Renault, les PME sous-traitantes doivent passer par une étape **d'apprentissage et de mise à niveau.**

Tous les candidats retenus ont été formés aux métiers de l'automobile soit par le Centre de formation de l'usine RAP, le Centre de formation de Oued Tlelat (CFPA) ou au sein des usines du groupe Renault : France, Roumanie, Maroc.

Le CFPA de Oued Tlelat a notamment mis des salles à la disposition de RAP pour former des salariés et des formateurs du CFPA, eux-mêmes formés par Renault, qui ont accompagné les opérateurs dans leur parcours à l'école de la dextérité.

Les formations se sont ensuite poursuivies pour certains d'entre eux dans les usines de l'Alliance Renault-Nissan, notamment en Roumanie et dans l'usine où est actuellement produite la Renault Symbol, en France et au Maroc.

Par ailleurs, l'ensemble des collaborateurs du réseau Renault en Algérie (vente et après-vente) ont été formés pendant une semaine à la Nouvelle Renault Symbol : présentation du produit, du GPS en avant-première, de l'usine, essais dynamiques...

Résultats de cette mobilisation au niveau du recrutement et de la formation : des équipes motivées, fières de participer à ce projet industriel et un sentiment d'appartenance, autour des valeurs du groupe Renault.

II.1.8. Quelques chiffres clés de Renault Algérie :

Renault peut se féliciter d'avoir investi 50 millions d'euros dans la construction d'une usine à Oran en Algérie. Au terme d'une année de l'inauguration de l'usine RAP, celle-ci a permis en effet de réaliser un bel exploit en 10 mois, la marque aura vendu dans le pays 71.415 véhicules neufs, soit quasiment autant qu'en Italie sur la même période. De quoi donner le sourire à Guillaume Josselin, le PDG de Renault Algérie "En Algérie, Renault a atteint 33,6% de parts de marché sur les dix premiers mois de 2015 contre 26,2% à la même période de 2014" a-t-il souligné lors de la célébration du premier anniversaire de l'usine qui produit 25.000 exemplaires par an d'un modèle inconnu en France: la Renault Symbol.

TABLEAU 17 : Tableau représentatif du pourcentage des ventes années 2014 et 2015 en Algérie.

Libellé	Pourcentage de vente	périodes	Variation	Nombre de véhicules vendu
2014	26,20 %	2014	Augmentation de 07,40 % du volume de vente l'année 2015 par rapport à l'année 2014.	71 415 Véhicules neufs
2015	33,60 %	10 premiers mois 2015		

Source : RAP

A cet effet, Renault Algérie porte sa part de marché à 63,1% :

Les nouvelles mesures introduites par le gouvernement ont profité à un seul constructeur : Renault. Le groupe français, qui a publié le 25 octobre 2016 ses résultats financiers pour le troisième trimestre, a fait état d'une très forte hausse de sa part de marché en Algérie.

« En Algérie, le marché reste contraint par la réglementation actuelle sur les quotas d'importations. Dans ce contexte, la marque Renault conforte son leadership dans le pays avec une **part de marché de 63,1 %, en hausse de 29,2 points**. Le top 3 des véhicules les plus vendus sont la Symbol et la Sandero produits dans l'usine d'Oran et Logan », écrit le groupe dans un communiqué publié dans l'actualité **TSA (Tout sur l'Algérie) du 25 octobre 2016**.

II.2. L'industrie automobile :

L'ouverture commerciale et la libéralisation financière adoptées ces dernières années par beaucoup de pays, ont permis à certaines économies émergentes, grâce notamment à la disponibilité des facteurs de production importants, de développer de nouveaux secteurs d'activités en redéployant les efforts pour la mise en place des industries d'automobile, de l'électronique et de l'aéronautique fortement concurrentielles, permettant ainsi à ces pays de trouver leur place dans le nouvel ordre industriel mondial.

L'Algérie s'inscrit également dans cette stratégie de libéralisation commerciale et de recherche des investissements dans les nouveaux métiers mondiaux porteurs de croissance et qui pourraient, entre autres, atténuer le déficit commercial qui ne cesse d'augmenter durant les dix dernières années.

La principale initiative prise dans ce contexte est le plan Emergence qui s'articule autour de deux dimensions complémentaires à savoir une gestion du tissu existant et un ciblage volontariste sur les moteurs de croissance autour de l'automobile, l'électronique, l'aéronautique et l'offshoring.

Le présent travail s'inscrit dans le cadre des études portant sur l'évaluation des résultats de cette stratégie industrielle, en particulier, l'industrie automobile en Algérie qui constitue un sujet de débat actuel pour plusieurs raisons :

A l'échelle internationale, ce secteur évolue dans un contexte de concurrence accrue entre les principaux pôles mondiaux. En plus, les effets de la crise économique sur l'industrie automobile (régression des ventes en Europe et aux Etats-Unis) ont contribué au déplacement d'une partie de la production européenne vers les pays émergents et de se concentrer sur les marques low-cost en s'adaptant ainsi avec la nouvelle donne du marché mondial qui conduit les grands constructeurs à chercher de nouvelles zones de production avec des avantages plus compétitifs.

A l'échelle nationale et en dehors du secteur des hydrocarbures, l'industrie automobile en Algérie est considérée comme étant le secteur clé des nouveaux métiers mondiaux en

termes de performances à l'export réalisées durant les cinq dernières années grâce notamment aux investissements directs étrangers destinés à ce secteur.

L'étude de l'industrie automobile en Algérie sera présentée en deux grandes parties. La première s'intéressera à l'évolution du marché de l'automobile dans le monde. La deuxième partie portera sur l'étude de l'industrie automobile en Algérie en termes d'attractivité pour les investissements étrangers et de performance à l'export ainsi que sur le positionnement du pays sur la carte mondiale de l'industrie automobile comparativement à d'autres pays concurrents.

II.2-1. Le marché de l'automobile dans le monde

Le secteur de l'automobile mondial a été marqué durant les dix dernières années par une évolution de la demande mondiale adressée aux pays constructeurs et par l'amplification du phénomène de la sous-traitance qui a permis à beaucoup de pays émergents de développer une industrie automobile contribuant ainsi à générer des flux additionnels à l'export très importants.

L'année 2009 a été toutefois caractérisée par une dégradation significative de la production de véhicules et des produits d'automobile en raison notamment de la baisse de la demande mondiale ainsi qu'aux difficultés de financement rencontrées par certaines entreprises de l'industrie automobile.

II.2.1.1. Production automobile mondiale

Les véhicules automobiles produits dans le monde, après leur attribution à un pays et à un seul ont varié dans le temps et varient encore selon les pays. Jusqu'à 1946, a prévalu le critère du châssis. Était producteur d'un véhicule le pays qui en avait fabriqué le châssis. En effet, au début de l'automobile, il était très fréquent que le carrossage du véhicule se fasse dans le pays (ou la région) du client par des artisans ou petits industriels locaux. Ce critère a été conservé alors que très vite les constructeurs ont intégré l'activité de «carrosserie-montage» pour les véhicules particuliers et les bus.

À partir de 1946, une distinction commence à s'imposer entre la production complète (**CBU, completely built up**) et l'assemblage de véhicules, soit à partir de la totalité des pièces détachées (**CKD, completely knocked down**), soit à partir de sous-ensembles (**SKD, semi-knocked down**). Les pays qui assemblent des CKD ou des SKD ne sont pas considérés comme des pays producteurs d'automobiles. Leur « production » n'est pas comptabilisée dans la production mondiale pour éviter les « double comptes ».

Mais très vite la réalité est devenue plus complexe, avec les politiques nationales imposant aux constructeurs de se fournir en pièces détachées auprès de fabricants locaux. Il a

fallu définir un « taux d'intégration » à partir duquel un véhicule était ou non attribué à un pays. Malheureusement, les constructeurs automobiles et leurs pays d'origine ne sont pas parvenus à s'entendre sur un taux commun. Les organismes internationaux en charge des statistiques automobiles doivent donc se livrer à des ajustements pour éviter les trop criantes distorsions.

Alors que les discussions pour harmoniser les taux s'éternisent, la réalité semble rendre caduque le critère lui-même. L'éclatement international de la production des composants automobiles depuis deux décennies a conduit par exemple les constructeurs français à abandonner le critère du taux d'intégration au profit du véhicule en « tombée de chaîne ». La production d'un véhicule est attribuée au pays qui en assure l'assemblage final. La France est pour l'instant le seul pays à avoir adopté ce nouveau critère. L'assemblage final, de critère de non-production deviendrait le critère de production.

Jusqu'à 1944, la production des Amériques est celle des Etats-Unis et du Canada, seuls producteurs de châssis sur le continent. La production européenne correspond à la somme des productions française, allemande, italienne et anglaise, auxquelles s'ajoutent à partir de 1924 les productions autrichienne, suisse, belge, danoise, suédoise, espagnole, polonaise, hongroise, tchécoslovaque et russe. La production asiatique est celle attribuée au Japon.

Après la deuxième guerre mondiale, le recensement est pratiquement exhaustif, sauf pour l'Afrique. La production de l'Afrique du Sud, premier pays constructeur africain, n'est connue ou n'est considérée comme production attribuable à l'Afrique du Sud qu'à partir de 1973. Elle s'affiche d'emblée à 342.383 véhicules.

Il serait possible de raconter l'histoire de l'industrie automobile, La production automobile mondiale par continent (Europe, Amériques, Asie-Océanie, Afrique) et pour les principaux pays producteurs : en 1915 un million de véhicules produits. Mais il suffit ensuite de deux années pour doubler ce chiffre. Emballement, premières mini-crisis : 1918, 1921, avant une croissance (trop) rapide, jusqu'au pic de 1929 à 6,33 millions. La grande dépression divise par plus de trois ce chiffre : la production tombe à 1,93 million en 1932. Il faudra attendre 1937 pour retrouver le pic de 1929, soit près de huit années. Nouvelle crise en 1938. La production est réduite d'un tiers, à 4 millions. Elle se rétablit difficilement à 5 millions les trois années suivantes, avant de sombrer à 1 million durant la seconde guerre mondiale.

Le décollage définitif de l'industrie et de la demande automobile n'aura lieu qu'après 1945, avec l'adoption par tous les pays industrialisés, les uns après les autres, à l'exception notoire de la Grande-Bretagne, d'un mode de distribution du revenu national, qui permet à un

nombre croissant de ménages de voir leur pouvoir d'achat croître régulièrement. La production mondiale passe de 3,9 millions en 1946 à 39,0 millions en 1973, soit en 27 ans une multiplication par dix ou bien encore une augmentation de 35 millions de véhicules. Il y aura bien au cours de cette longue séquence quelques hoquets dont l'ampleur a été sans comparaison avec les crises successives de l'entre-deux-guerres.

Les chocs monétaires et pétroliers des années 70 cassent la croissance de la demande mondiale. Les chocs sont en eux-mêmes rudes : - 5 millions en 1975 par rapport à 1973, - 6 millions en 1982 par rapport à 1979. Mais plus fondamentalement, c'est le rythme de croissance lui-même qui est atteint et cela jusqu'en 1998. En vingt-cinq ans, la production mondiale ne progressera que de 13 millions seulement (39,0 à 52,0 millions).

À partir de 1999, le décor change jusqu'à 2007 à une croissance très forte. En 9 ans, la production mondiale passe de 52,0 à 73,1 millions soit 21 millions de véhicules supplémentaires. Cette progression est le fait essentiellement de la Chine dont le marché explose en quelques années. Même les Etats-Unis des années 50, même l'Europe et le Japon des années 60 n'avaient pas connu pareille progression. La nouvelle division du travail, consistant à déplacer toujours plus de capitaux et de production dans certains pays à bas coûts et à essayer de concentrer le pouvoir technique et financier dans les pays-métropoles capitalistes, a fortement contribué à l'envol de la Chine et de l'Inde et dans une moindre mesure du Brésil et de la Russie mais aussi à des emballements spéculatifs dans les pays qui voulaient promouvoir la « nouvelle économie ». Après l'éclatement de la bulle internet, les États-Unis ont essayé de soutenir la consommation interne en ouvrant toutes grandes les vannes du crédit, notamment pour l'achat automobile et de minimiser les risques qu'ils prenaient en titrisant leurs créances et cela jusqu'aux premiers défauts de paiement.

Durant le dernier trimestre 2008, la demande s'effondre en Amérique du Nord et en Europe et elle est ralentie ailleurs. Au final, la production mondiale baisse de 3,25 millions de véhicules sur l'année. L'année 2009 est celle du plongeon: - 10 millions de véhicules, malgré les aides à l'achat proposées dans tous les grands pays producteurs. L'Asie-Océanie reste pratiquement stable (- 0,2 millions) grâce à la progression chinoise, encore plus forte que les années précédentes +4,4 millions. Les Amériques baissent de 4,4 ; l'Europe de 4,8, l'Afrique de 0,2. La crise aura été l'occasion du basculement de la production automobile mondiale vers la Chine, qui à elle seule a produit plus de véhicules que tous les pays d'Amérique. Elle n'est plus qu'à 3,2 millions de L'Europe.

La baisse de la production mondiale aura été de courte durée. 2010 égale le pic de 2008, grâce essentiellement à l'envolée de la production chinoise. La Chine a égalé en 2012 la production des continents européen et américain. La production mondiale a repris sa progression d'avant-crise, en atteignant en 2013, les 87 millions de véhicules, soit 14 millions de plus qu'en 2007.

Donc la production automobile mondiale a connu une progression remarquable durant les dix dernières années avec une production qui passe à 80 millions véhicules en 2011 contre 59 millions en 2002. Une telle progression est expliquée en grande partie par l'essor de la construction automobile chinoise et la tenue de la production européenne en dépit de la crise économique mondiale.

L'Union européenne jusqu'à l'année 2009, était le premier pôle de production automobile dans le monde avant de céder sa place à la Chine qui a enregistré des volumes records en termes de production automobile durant ces dernières années. Les principaux pays producteurs de l'UE sont l'Allemagne (36% en 2011), l'Espagne (13%) et la France (13%).

La production automobile de la Chine a été marquée durant la dernière décennie par un rythme de croissance appréciable. En 2009, la production est passée à 13,6 millions unités contre 8,7 millions une année auparavant, soit une hausse de 56%. Ce volume de production a permis à la Chine de se positionner comme premier pays producteur d'automobile au monde.

Les Etats-Unis et le Japon viennent respectivement en troisième et quatrième position en termes de production mondiale en 2011. Leurs parts dans la production automobile mondiale sont relativement proches (Etats-Unis : 10,8% ; Japon : 10,5%).

II.2.1.2. Les exportations des principaux constructeurs mondiaux :

Les exportations de l'industrie automobile de l'Union européenne représentent un poids important dans les échanges de biens. Ainsi, plus de 20% de la production automobile (voitures particulières et utilitaires) de l'UE est destinée à l'export.

Ce secteur génère d'ailleurs une balance commerciale largement positive. Les usines situées partout dans l'UE – surtout en Allemagne, France, Italie et au Royaume-Uni – satisfont 85% **des achats automobiles dans l'UE**. Les préférences pour les produits européens, le coût élevé du transport des voitures concurrentes ainsi qu'une taxe à l'importation de 10% expliquent ce pourcentage élevé de 85%.

Le Japon, principal concurrent de l'Union européenne sur les marchés extérieurs, affiche une performance à l'export plus ou moins constante durant les cinq dernières années. En effet, plus de la moitié des véhicules produits au Japon sont exportés vers le monde.

L'industrie automobile de la Chine est orientée beaucoup plus vers le marché intérieur. La part des exportations des véhicules ne dépasse pas 7% dans la production totale de la Chine.

II.2.1.3. Les échanges mondiaux des produits de l'industrie automobile :

Les échanges mondiaux des produits de l'industrie automobile ont représenté en 2009 et 2010, 7 % des exportations mondiales de marchandises, un chiffre qui reflète l'importance de cette industrie dans le développement de l'économie mondiale.

Les exportations des produits automobiles de l'Union européenne ont atteint 543 milliards de \$ en 2010 dont 36 % des produits exportés sont d'origine allemande, étant précisé que ce pays est classé comme premier exportateur mondial des produits de l'industrie automobile.

Le Japon vient en 2ème position en termes d'exportations en affichant une performance remarquable dans les produits de l'industrie automobile, soit 150 milliards de dollars en 2010, suivi des Etats-Unis avec 100 milliards de \$.

Les importations de l'Union européenne sont dominées par celles de l'Allemagne, qui représentent 19% du total des importations de ce groupement de pays.

Les Etats-Unis sont le premier importateur des produits de l'industrie automobile avec 190 milliards de \$ en 2010.

Par ailleurs, la filière de l'industrie automobile du Japon et celle de la Corée du Sud sont orientées beaucoup plus vers le marché intérieur en matière de production des parties et pièces d'automobile.

II.2.2. La sous-traitance et les relations industrielles dans l'industrie automobile :

Dans de nombreux secteurs, les employeurs sous-traitent de plus en plus fréquemment différentes activités à des opérateurs extérieurs. La présente étude comparative de l'EIRO s'efforce d'examiner les répercussions de ces sous-traitances sur les relations industrielles dans l'UE (et la Norvège), en mettant l'accent sur l'exemple du secteur de la construction automobile. Cette étude analyse les données disponibles sur l'ampleur de la sous-traitance et les motivations de cette stratégie; elle décrit les dispositions de la législation (rares) et des conventions collectives régissant les relations industrielles dans le cadre de la sous-traitance; elle observe l'effet de la sous-traitance sur les domaines comme les conventions collectives et l'adhésion aux organisations syndicales et patronales et elle expose les points de vues et les stratégies des partenaires sociaux.

Au cours des années 1990, la «sous-traitance» n'a cessé de gagner en popularité parmi les employeurs, tant dans le secteur public que privé. Bien que ce terme ne soit pas toujours employé avec la même signification, la définition essentielle de la sous-traitance, aux fins qui nous occupent, est un processus par lequel une entreprise cesse d'exécuter elle-même différentes fonctions autres que son activité «essentielle» pour se procurer les services ou produits concernés auprès d'opérateurs extérieurs. Le passage à la sous-traitance implique souvent une restructuration de l'entreprise concernée autour d'une distinction entre son activité essentielle et les services assurés par des fournisseurs extérieurs. La sous-traitance repose sur un processus interne de redéfinition des activités de production, en d'autres termes les opérations considérées comme l'activité «essentielle», les activités considérées comme «susceptibles d'être sous-traitées» et les réseaux de relations tissés avec les fournisseurs extérieurs.

Cette étude comparative entend identifier l'incidence des stratégies de sous-traitance sur les relations industrielles. Dans un souci de simplicité, elle se concentre sur l'expérience d'un seul secteur, à savoir l'industrie automobile (voitures, camions, remorques, motos, etc.) et fait référence à la chaîne complète de la sous-traitance (c'est-à-dire les entreprises de base, telles que Volkswagen ou Renault et les différents niveaux d'entreprises sous-traitantes). Cette étude comparative :

- examine les données disponibles sur l'ampleur et l'expansion de la sous-traitance,
- évalue la mesure dans laquelle la sous-traitance est réputée motivée par une volonté de comprimer les coûts de main-d'œuvre plutôt que par d'autres raisons potentielles,
- décrit les dispositions juridiques actuelles dans ce domaine,
- analyse la mesure dans laquelle la sous-traitance représente un thème abordé dans les négociations collectives ou le déclencheur de certaines actions sociales,
- observe l'effet de la sous-traitance sur les questions liées aux relations industrielles telles que les conventions collectives ou l'affiliation aux organisations syndicales et patronales,

Cette étude repose sur des rapports élaborés par les centres nationaux de l'EIRO dans les 15 États de l'Union européenne plus la Norvège. L'importance du secteur de l'industrie automobile enregistre de larges écarts entre les différents pays observés qui peuvent être répartis en quatre catégories principales :

- les pays attestant d'une présence massive d'usines d'assemblage final de véhicules et d'une industrie hautement développée de fabrication de composants - Allemagne, France, Italie, Espagne et Royaume-Uni. Ces cinq pays représentent environ 90% de la production automobile européenne et leurs marchés représentent 80% des ventes. Certaines des principales entreprises de ce secteur (comme Volkswagen, Renault, PSA et Fiat) sont nées et possèdent encore leur siège central dans ces pays. La Suède peut également être ajoutée à ce groupe eu égard à l'importance des constructeurs automobiles suédois (Saab, Scania et Volvo), bien que le secteur soit plus modeste en termes de chiffre d'affaires et de production que dans les cinq pays principaux,
- les pays connaissant une certaine présence d'usines d'assemblage final et une industrie relativement développée de fabrication de composants - Belgique, Pays-Bas (bien que l'importance du secteur de l'industrie automobile y soit largement inférieure) et Portugal (où l'industrie des composants s'est développée très récemment),
- les pays ne possédant pas d'usines d'assemblage final mais une importante industrie de fabrication de composants - Autriche, Irlande et à un degré moindre, Danemark et Norvège.
- Et les pays dans lesquels le secteur de l'industrie automobile est extrêmement restreint, voire pratiquement inexistant - Finlande, Grèce et Luxembourg.
- Cette étude comparative accorde naturellement une attention spécifique aux évolutions qui interviennent dans les première et deuxième catégories, où le phénomène de la sous-traitance est le plus largement développé dans l'industrie automobile et exerce une influence plus marquée sur les conditions de travail et les relations industrielles.

II.2.2-1. La sous-traitance dans le secteur de l'industrie automobile

Afin d'analyser la sous-traitance dans le secteur européen de l'industrie automobile, il convient de jeter un regard succinct vers le milieu des années 1970. En termes simples, les gains de production de cette industrie reposaient principalement, jusqu'à cette époque, sur les économies d'échelle et un accroissement permanent de la production de véhicules. Cette situation impliquait un système d'organisation de la production connu sous le nom de «Fordisme», qui se caractérisait par la fabrication de grandes séries de véhicules sur des chaînes d'assemblage qui produisaient une partie substantielle des véhicules. Globalement, l'échelle de production de l'industrie automobile était nationale.

La crise économique du milieu des années 1970 a marqué le début d'une nouvelle ère, caractérisée par la saturation des marchés, qui a conduit à un bouleversement majeur des stratégies commerciales. Ce bouleversement a entraîné deux événements fondamentaux : la «mondialisation» de l'industrie (en y comprenant la planification de la production à l'échelle mondiale, les délocalisations et la spécialisation de la production à grande échelle) et l'avènement dans le secteur de nouveaux facteurs concurrentiels (tels que la qualité et la diversification de la production). Ce nouvel environnement concurrentiel, qui exigeait une plus grande flexibilité du processus de production, a mis un terme au modèle fordiste. La sous-traitance s'est imposée comme l'une des composantes primordiales des nouvelles stratégies commerciales imaginées pour l'organisation de la production, en conjonction avec une redéfinition radicale des opérations considérées comme l'activité essentielle de la construction automobile et une sous-traitance progressive de toutes les autres activités. Ce n'est pas par hasard que les compagnies japonaises, décentralisées, à l'extrême témoignaient d'un degré d'efficacité plus élevé au sein de ce nouvel environnement concurrentiel.

II.2.2.2. L'ampleur et les caractéristiques de la sous-traitance

Les grands constructeurs automobiles américains fondaient traditionnellement leur modèle de production sur une forte «intégration verticale». Une fraction substantielle des composants des véhicules était fabriquée par le constructeur lui-même ou par des sociétés de fabrication de composants lui appartenant au sein du même consortium. Ce modèle prévalait également chez les constructeurs automobiles européens, bien que leur échelle de production fût nettement inférieure. Le niveau d'intégration verticale de la production était similaire à celui des compagnies américaines, l'intégration s'opérant toutefois à l'intérieur même des constructeurs sans qu'une industrie de fabrication de composants ne soit créée sous la tutelle d'un consortium, à l'exception de Fiat et Peugeot, qui comptaient un grand nombre de sociétés extérieures leur fournissant les composants nécessaires dans un contexte exacerbé de concurrence interne et de pressions sur les coûts.

Ce modèle de production a subi de profondes transformations au cours de ces dernières décennies. Eu égard au paradigme de la «production dégraissée», les constructeurs se sont orientés à un degré croissant vers la conception, l'assemblage et la distribution, en incluant dans certains cas la production directe de composants qu'ils estiment stratégiques, comme les moteurs. L'innovation ne réside toutefois pas seulement dans l'extension de la sous-traitance mais également dans le remaniement et la structure hiérarchique des relations avec les

fournisseurs qu'elle implique. Bien entendu, ce processus varie selon les stratégies propres à chaque entreprise mais les principaux changements sont les suivants :

- une sous-traitance progressive de la production des composants à travers différentes filières (comme la création d'une filiale au sein du même consortium ou la sous-traitance à une autre entreprise d'anciennes ou de nouvelles activités), souvent associée à des stratégies de spécialisation à grande échelle (la fourniture d'un composant donné à plusieurs usines et marques du même consortium, voire à plusieurs consortiums, par exemple). Bien qu'aucune donnée précise ne soit disponible sur l'étendue de ce phénomène, notamment parce qu'il peut difficilement être quantifié, il est généralement admis qu'il a commencé à s'accélérer en Europe à la fin des années 1980, même s'il reste encore sensiblement plus développé au Japon. Ainsi, en Allemagne, les grands constructeurs fabriquaient 35% de la valeur ajoutée du produit fini en 1998, au lieu de 41% en 1989,
- une diminution sensible du nombre de fournisseurs directs (le premier niveau de la chaîne d'approvisionnement). Les constructeurs assument aujourd'hui la responsabilité de l'assemblage d'éléments complets du véhicule, du contrôle de la qualité et de la gestion des stocks tandis que les fonctions d'innovation technologique et de conception des composants sont de plus en plus souvent déléguées à ces fournisseurs. Les évolutions les plus récentes recherchent une implication accrue des principaux fournisseurs dans la conception du produit final et du procédé de production.
- et la sous-traitance progressive des services, qui commence par ceux qui offrent une faible valeur ajoutée et demandent une forte intensité de main-d'œuvre (nettoyage, restauration collective et sécurité) et se poursuit avec les services plus stratégiques tels que les réparations de l'équipement, la maintenance informatique, l'entreposage et la logistique.
- Les modifications instaurées par les constructeurs automobiles ont directement entraîné la restructuration de l'industrie de fabrication des composants. Au premier niveau se trouvent les sociétés qui fournissent des ensembles complets de pièces, d'unités ou de systèmes et d'importants éléments du véhicule impliquant une certaine complexité technologique. Ces sociétés ont subi les transformations les plus profondes, avec un degré élevé de concentration des activités et de mondialisation de la production et l'adoption de stratégies de production similaires à celles des constructeurs. Elles en arrivent également à redéfinir leur activité essentielle et à sous-

traiter le reste de la production. Elles jouent un rôle d'une importance croissante dans la production du véhicule en ce qu'elles supportent une partie de l'investissement dans la conception et la technologie et organisent le deuxième niveau de fournisseurs. Ce processus se répète à divers degrés d'intensité aux niveaux inférieurs, formant ainsi une pyramide hautement hiérarchisée de fournisseurs.

- La motivation première de la sous-traitance réside dans la recherche d'une spécialisation maximale dans les activités à haute valeur ajoutée, avec les risques les plus faibles et aux coûts les plus bas possibles. Le nouvel environnement concurrentiel induit une accélération du rythme d'innovation et de diversification de la production et un accroissement considérable des risques et des coûts liés à la conception et à la production de composants de haute technologie. L'introduction croissante de l'automatisation et le remplacement de la main-d'œuvre par des capitaux ont pour corollaire que les activités à plus haute intensité en main-d'œuvre ne sont plus rentables et peuvent aisément être sous-traitées. À travers leur contrôle de la chaîne de production, les fabricants parviennent à se débarrasser des activités à plus faible valeur ajoutée, à transférer une partie du coût inhérent à la conception et à la production vers les fournisseurs de premier rang et à exercer une pression appuyée en termes de qualité, de délais de livraison et de prix. Des stratégies similaires se répètent successivement aux différents échelons de la chaîne des fournisseurs, bien que les entreprises jouissent d'une autonomie de plus en plus restreinte à mesure que l'on descend dans la chaîne. À la base de la pyramide, un grand nombre d'entreprises exécutent les activités à forte intensité de main-d'œuvre et à faible valeur ajoutée au cœur d'une concurrence exacerbée, avec de lourdes pressions en faveur d'une réduction des coûts de main-d'œuvre et d'une déréglementation des conditions de travail.

II.3.L'industrie automobile en Algérie : Attractivité pour les investissements

étrangers :

L'Algérie est un marché attractif pour le monde entier. Ses abondantes ressources naturelles, sa stabilité, son tissu industriel avide de partenariats et de modernisation, ses immenses projets de développement dont le financement est assuré sont quelques-uns de ses atouts. Ils sont appréciables et rares dans le contexte actuel souvent morose.

Dans cet environnement très favorable conforté par des réserves de change qui avoisinent les 200 milliards de \$ à fin 2013, les autorités ont pris certaines mesures de nature

à développer la PME/PMI afin que le secteur industriel notamment, puisse se développer et entamer la réduction de la part des hydrocarbures dans le bilan des exportations algériennes.

Dans ce contexte et à titre d'illustration le développement de la sous-traitance dans la mécanique – autour de l'usine de Constantine qui fabrique entre autres des tracteurs sous la marque américaine Massey Ferguson où l'usine Renault vise à limiter la facture des importations et permettre le développement de la sous-traitance et des actions de soutien notamment en matière de formation et d'apprentissage.

C'est pourquoi, les organisateurs rééditent pour la troisième fois le salon international de la sous-traitance ALGEST 2014 qui s'est tenu du 20 au 23 octobre 2014 au centre des conventions d'Oran.

Il est utile de rappeler que le premier salon international de la sous-traitance, ALGEST s'est tenu du 3 au 6 mai 2010 et a vu la participation de plus de 100 entreprises dont 43 étrangères ainsi qu'environ un millier de rendez-vous d'affaires entre les opérateurs tant nationaux qu'internationaux.

La deuxième édition du salon Algest qui s'est tenue du 16 au 19 Septembre 2012 a connu le même succès.

Ces manifestations se voulaient être une occasion de mettre en avant le tissu industriel algérien et le confronter à des donneurs d'ordre tant nationaux qu'internationaux.

L'édition de l'année 2016, comparée aux salons précédents se tient dans un contexte où la situation en matière d'investissements notamment dans les industries faisant appel à la sous-traitance, s'est beaucoup améliorée comme l'atteste les investissements en partenariat déjà signés et engagés dans le secteur de la mécanique.

A titre d'illustration, nous pouvons citer les contrats de partenariats signés avec le constructeur allemand Daimler/Mercedes-Benz et le groupe émirati Aabar Investments qui portent sur la production de 15.000 cars, bus et camions par an au niveau du site de Rouiba, de 8.000 véhicules utilitaires/an sur le site de Ain Bouchekif (Tiaret) et une production annuelle de 25.000 moteurs au site de Oued Hamimine (Constantine) de la même qualité technique que ceux produits en Allemagne.

Nous pouvons également mentionner l'usine Renault à Oran ainsi que celui des tramways à Annaba avec Alstom.

D'autres projets sont en discussion notamment dans la filière carrosserie industrielle avec des partenaires étrangers mais ne reposent pas uniquement sur ces partenaires, il y a

d'autres sociétés nationales qui proposent de nombreux services comme la SNVI, la Sonelgaz et la Sonatrach.

Tous les projets signalés ambitionnent des taux d'intégration significatifs durant les premières années d'entrée en production.

Cette dynamique conforte les organisateurs que l'industrie de la sous-traitance doit impérativement se développer dans notre pays dans le but évident de substituer la production nationale à l'importation, l'amélioration de la qualité des produits, la régularité dans les livraisons, l'accroissement de l'intégration économique nationale et l'augmentation du taux d'utilisation des capacités de production du tissu industriel national ainsi que l'identification de nouveaux créneaux d'investissements au niveau des PMI/PME.

II.3.1. Attractivité même dans d'autres secteurs (analyse de Jean-Louis Guigou)

Le modèle préconisé par Jean-Louis Guigou concernant l'ensemble des industries et n'est pas uniquement décerné au marché automobile.

Selon **Jean-Louis Guigou** « L'Algérie est en passe de retrouver son destin de grande puissance en Méditerranée et en Afrique. Sans bouleversements intempestifs, l'économie et les mentalités se transforment en profondeur. Se dessine une vision ambitieuse et historique pour les Algériens mais aussi une vision qui doit parler aux Méditerranéens, aux Africains, et aux Européens ».

II.3-1-1. L'Algérie à la croisée des chemins :²⁰⁹

D'après l'analyse de **Jean-Louis Guigou**, l'Algérie emprunte **deux chemins** qui traversent son territoire. Le premier c'est celui de l'industrialisation du Nord de l'Afrique, de l'Egypte au Maroc, avec l'Algérie au centre. Le second chemin, selon un axe Nord-Sud, c'est celui de la Dorsale Transsaharienne, d'Alger à Lagos, contribuant au développement du Sahel, tout en reliant l'Afrique du Nord à l'Afrique Sub-saharienne.

Le **premier chemin est horizontal**. C'est celui de l'industrialisation du Nord de l'Afrique, de l'Egypte au Maroc. En effet, depuis 1980, presque tous les pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée s'industrialisent. Ils substituent la production intérieure (voiture, mécanique, biens d'équipements...) aux importations. Sans rupture, le Maroc, la Tunisie, le Liban, la Turquie et la Jordanie sont devenus exportateurs de produits manufacturés, de machines et d'équipements de transport etc...

²⁰⁹J-L.Guigou, Michel Gonnet, Thibault Fabre. Etude IPEMED - l'Industrialisation du Nord de l'Afrique de l'Egypte au Maroc compatible avec la réindustrialisation de l'Europe. Novembre 2016.

Consciente de son retard, l'Algérie accélère sa diversification économique. Le monde patronal et le secteur privé font de plus en plus entendre leur voix. Le thème de la diversification industrielle est au centre des réflexions et des propositions. Sont désormais considérées comme prioritaires, les industries d'assemblage (automobile et technique), les industries de base (sidérurgie et pétrochimie), l'industrie agroalimentaire, l'industrie pharmaceutique et l'industrie numérique.

L'Algérie rentre ainsi progressivement avec une place centrale grâce à sa position géographique et à l'abondance de ces matières premières et énergétiques, sur le chemin de l'industrialisation de la rive Sud de la Méditerranée.

Il y a bien un mouvement historique, de grande ampleur, qui positionne le Nord de l'Afrique comme la grande zone industrielle en complément de l'Europe. Ce mouvement d'industrialisation est conforté par les nouveaux comportements des entrepreneurs européens qui commencent à comprendre les bienfaits de la co-production et du partenariat, avec un pied au Nord et un pied au Sud de leur chaîne de valeur.

Cette stratégie leur permet de bénéficier de la proximité géographique et culturelle d'une part et de la complémentarité entre des pays matures et vieillissants au Nord et des pays jeunes et émergents au Sud. Enfin, ce mouvement est fortement accéléré par les Chinois qui vont délocaliser 85 millions d'emplois manufacturés en Afrique et se positionner sur la rive Sud de la Méditerranée pour approvisionner l'Europe.

Ce mouvement est irréversible - Le capital est à l'œuvre. Voilà pourquoi l'Algérie entend profiter de ce mouvement, tant ses richesses minières et humaines et sa "profondeur" africaine lui attribuent un rôle stratégique.

Ce premier chemin d'industrialisation est d'autant plus pertinent pour engager le pays qu'il se croise avec un deuxième chemin Nord/Sud que les Algériens veulent et vont construire.

En effet, **le second chemin**, en chantier, **est vertical Nord/Sud**. C'est celui du transport, de la logistique de la communication, des connections gazières et du développement du Sahel. Un grand axe est en chantier qui part du nouveau port de Cherchell, à l'ouest d'Alger, en direction de Tamanrasset, en passant par le Niger, le Mali pour aboutir à Lagos (Nigéria). Encore un grand projet d'infrastructure similaire au port de Hambourg exigeant quelque 3 milliards d'investissement et la coopération des Chinois.

Il s'agit d'une nouvelle version de la Transsaharienne mais cette fois, enrichie de zones industrielles, de zones franches, de technopoles et de clusters industriels. Une vraie dorsale que reliera l'Afrique du Nord à l'Afrique subsaharienne en plein boom économique.

Pour mener à bien ce grand projet géopolitique d'une Algérie à la croisée des chemins- celui de l'industrialisation dans l'espace euro-méditerranéen mais aussi celui d'un ancrage africain Nord/Sud

II.3.1.2. La colocalisation: Une opportunité pour l'Algérie

Pour un pays comme l'Algérie, aujourd'hui marginalement intégré dans la division internationale du travail, la colocalisation peut être une opportunité. L'enjeu est d'accompagner et de faciliter la mutation de l'économie algérienne du statut de fournisseur traditionnel d'énergie et de matières premières à un rôle d'acteur économique et industriel intégré dans le processus de régionalisation-globalisation. À cette fin, l'Algérie avec la profondeur stratégique de son marché, ses ressources et potentiels énergétiques, a des atouts. Elle peut aussi en faire valoir de nouveaux : l'existence d'un personnel formé et qualifié dans des domaines recherchés (ingénierie, informatique), des ressources financières qui en font un des pays les mieux dotés de la région enfin, une capacité et une volonté des entreprises publiques (Sonatrach) et privées à investir ou à avoir accès aux économies et marchés de la rive nord. À partir du moment où un horizon de sens partagé et des perspectives communes et solidaires existent, la colocalisation, sur le plan macro, peut constituer un puissant levier afin de procéder à la réforme du cadre réglementaire local. Sur le plan micro, elle peut participer à dynamiser, organiser en filières et en clusters les entreprises locales et rendre le tissu entrepreneurial algérien plus performant.

Outre l'engagement des acteurs institutionnels, cela nécessite un travail pédagogique en direction du monde de l'entreprise. Sensibiliser et mobiliser ceux qui seront, au quotidien, les artisans de la colocalisation : les entrepreneurs et les entreprises. Expliquer en quoi, pour eux, s'insérer dans cette stratégie est une opportunité. Il convient de rappeler que l'économie algérienne est constituée à 94% de PME du secteur privé. Pour ces raisons, la colocalisation peut permettre à l'Algérie de renégocier les formes et les caractéristiques de sa position et de son rôle dans le processus de régionalisation-globalisation.

Le temps de la colocalisation est arrivé en Méditerranée. Les pays du Sud veulent être considérés comme des partenaires et non plus comme des exécutants ; la crise appelle à tirer parti des complémentarités Nord-Sud et à insérer les pays du Sud dans la chaîne de valeur car l'Europe seule n'a plus les moyens de faire face à la concurrence américaine et surtout

asiatique ; la rive sud a fait les progrès nécessaires pour devenir un partenaire économiquement crédible pour les entreprises européennes et le Sud-Sud devient envisageable pour des raisons à la fois économiques et politiques.

À cet effet la colocalisation pourrait instaurer un nouveau modèle de coopération basé sur la production avec des rapports équilibrés ; la colocalisation favorise donc l'intégration économique par la production et le partage de la chaîne de valeur. Elle doit se traduire par des avantages pour chacune des parties prenantes. Elle peut se faire du Nord vers le Sud ou du Sud vers le Nord ou encore du Sud vers le Sud, l'essentiel étant qu'elle se traduise par des avantages pour chacune des parties prenantes.

II.3-2.La dimension économique d'Oran

Un espace attractif en tant qu'agglomération méditerranéenne forte de ses potentialités liées à sa position géostratégique, à son histoire, à sa dimension urbaine, à sa croissance économique, à son aire d'influence régionale, à son potentiel économique et scientifique, au dynamisme de son entrepreneuriat public/privé, Oran joue un rôle de premier ordre dans le développement économique national.

Le tissu de la PME/PMI enregistre plus de 22000 entreprises implantées dans la wilaya pour plus de 100000 salariés.

La wilaya d'Oran a bénéficié de projets structurants, lancés dans les différents secteurs de l'hydraulique, des transports, ports, routes, aéroports, logements, urbanisme, environnement, formation, enseignement supérieur, santé, jeunesse et sports, culture, favorisant ainsi l'émergence d'un nouvel environnement économique et social.

Elle a initié également la première expérience au niveau national en mettant en place la Maison de l'entrepreneuriat qui s'inscrit dans le cadre de la politique nationale de développement de la PME et qui montre l'incidence positive de cette structure sur l'économie régionale par le biais d'une structuration du réseau des compétences.

II.3.2.1.Le développement de la filière automobile en Algérie :

La mise en service de l'usine de montage de véhicules de tourisme de Oued Tlélat enregistre les premières mesures d'une redynamisation de la filière par le bon côté : celui de la sous-traitance et de la fabrication locales des pièces de rechange, préparant ainsi la remontée de filière et son insertion dans la chaîne de valeur internationale. Le mauvais côté est celui suivi jusqu'à l'année 2013 incluse : importation préfinancée massive, tous azimuts, de véhicules sans aucune contrepartie.

Les chiffres parlent d'eux-mêmes : 603 312 véhicules neufs importés en 2012 pour un montant de 7,60 milliards de dollars et 554 269 véhicules importés en 2013 pour un montant de 7,33 milliards de dollars. Mais mieux vaut tard que jamais car le marché algérien de l'automobile, malgré les apparences, est encore émergent, puisqu'il n'occupe que la 84^e place, rapportée au nombre de véhicules particuliers pour 1000 habitants/pays (source Banque Mondiale).

L'usine de montage Renault a été un révélateur de l'état de dévitalisation avancée dans laquelle se trouve la filière dans son ensemble et celui de son segment de sous-traitance en particulier, hormis deux ou trois cas particuliers que nous évoquerons. Le contraire aurait été d'ailleurs étonnant lorsque l'on sait que les concessionnaires distribuaient ce qu'ils voulaient sans aucune obligation de fabrication de pièces de rechange et/ou de composants. En d'autres termes, il n'existe pas, en Algérie, de marché de la sous-traitance ni dans la filière automobile ni de façon plus générale, dans la fabrication de biens d'équipements industriels et pétroliers. L'offre a été tuée dans l'œuf dans les décennies 80 et 90. Dans ces conditions, il était illusoire de prétendre atteindre, dès la première année, le taux cible de 40% d'intégration pour le véhicule Symbol. Le taux actuel de 17% n'a pu être atteint que par l'apport d'expérience et de connaissance dans le domaine de la sous-traitance apporté par l'associé historique la SNVI couplé à la vaste expérience de Renault. C'est ainsi qu'à titre d'exemple l'entreprise privée algérienne Joktal installée à Tlélât a été le premier sous-traitant annoncé. Il livre trois pièces de plasturgie. Cela est peu mais pour augmenter ce taux d'intégration de 17%, il faut une démarche industrielle rigoureuse. Ainsi cette démarche industrielle a commencé par la sélection d'une centaine d'entreprises algériennes dont une dizaine seront probablement « nominées ».

Cette nomination des entreprises, qui devront être finalement retenues pour gagner le statut de sous-traitants, impliquera un plan **de mise à niveau** technologique en termes de formation spécialisée, de types d'investissements et le cas échéant, de choix du partenaire approprié. Comme on l'a signalé plus haut que ces entreprises sous-traitantes doivent avoir vocation à intégrer les chaînes de valeur internationale.

En effet, leurs composants étant agréés par un constructeur européen, ces pièces peuvent être commercialisées sur le marché de l'Union européenne sans barrières tarifaires dès 2020. Deuxième exemple : une entreprise privée algérienne en partenariat (51/49) avec une entreprise turque sous-traitante de Renault produit les sièges en plastique de la Symbol, portant ainsi le niveau d'intégration à 24%. Suivant le même processus, cette intégration

progressive sera élargie à d'autres composants du véhicule tels que le vitrage, la batterie, les tuyaux d'échappement, le radiateur et le système d'allumage. Tous ces types de produits pourront être vendus à d'autres constructeurs automobiles en Algérie et à l'étranger. Comme quoi, la substitution aux importations peut être aussi une voie à l'insertion internationale d'un certain nombre de filières industrielles.

Lorsque les capacités de production seront portées à 75 000 par an, il pourrait même être envisagé d'intégrer l'opération d'emboutissage qui est une opération dont se délestent difficilement les constructeurs. C'est à ce nouveau paradigme que les concessionnaires sont invités à se conformer. Ainsi, l'arrêté du 26 mai 2014 du Ministre de l'Industrie et des Mines relatif à l'exercice d'importation et de commercialisation de véhicules et d'engins comporte quelques nouveautés pour cette profession qui n'était pas convenablement encadrée. Son article 3 fait désormais "obligation de réaliser un investissement dans l'activité industrielle ou semi-industrielle".

Un délai de trois ans est donné aux concessionnaires pour s'y conformer sous forme d'un investissement direct ou en partenariat. Sans quoi il sera mis fin à leur activité. Cette formule qui a été déjà utilisée dans la branche pharmacie, participera-t-elle à l'assèchement de rentes commerciales de la filière automobile au profit de son industrialisation locale ? On le saura dans deux ou trois ans. Dans tous les cas, la profession de concessionnaire se devait d'être assainie. Son insertion dans le processus industriel de la filière va en faciliter probablement l'opération.

En effet ne subsisteront que les promoteurs dont les actifs industriels y sont bien ancrés, alors que les seuls commerçants de tout et de rien auront des difficultés à s'accrocher à la filière, compte tenu de la volatilité de leurs opérations et surtout de cet arrêté qui leur est opposable. Il faut savoir enfin que d'autres opérations de la filière automobile et plus largement du secteur mécanique, sont également initiées par d'autres grands donneurs d'ordres civils et militaires en suivant la même démarche industrielle. La SNVI avec Daimler-Benz pour la fabrication de 16 500 véhicules/an. Une deuxième usine à Tiaret pour la fabrication de 10 000 VLTT/an. Une autre usine à Constantine pour produire 26 000 moteurs à refroidissement à eau. Une usine de production de moissonneuses-batteuses de Sempo avec 1000 unités/an ainsi que celle de Massey.

Fergusson à Constantine avec une capacité initiale de 3500 tracteurs/an et qui sera portée à 5000. Pour leur part, ces projets développent également leur propre portefeuille de sous-traitance, tels que les ressorts à lames et à boudins pour la suspension des véhicules et les

pièces de décolletage. Là aussi, les petits ruisseaux feront les grandes rivières, si toutefois on ne change pas de stratégie au milieu du gué.

II.3.2.2. Industrie automobile : mesures incitatives et facilités pour les investisseurs en sous-traitance :

Des mesures incitatives et des facilités sont accordées aux investisseurs dans le domaine de la sous-traitance liée à l'industrie automobile et mécanique par l'état, a annoncé, le Ministre de l'Industrie et des Mines dans une déclaration à la presse en marge d'une visite à l'usine automobile "Renault Algérie" à Oued Tlélat pendant le montage de l'usine, le Ministre a souligné que le gouvernement est décidé, à travers un ambitieux programme qui sera mis en œuvre, à accorder des mesures incitatives et des facilités de qualité aux opérateurs désirant investir dans la sous-traitance en industrie automobile et mécanique et autres branches industrielles.

Il a ajouté que la sous-traitance « est devenue une priorité du gouvernement en tant qu'un des fondements de la réussite des projets de partenariat » dans l'industrie automobile et mécanique ainsi que dans les autres branches industrielles « 2017 sera l'année de la sous-traitance en Algérie ».

Il a indiqué que l'installation de cette usine dans le cadre d'un investissement de partenariat algéro-français ne vise pas seulement la fabrication d'automobiles, déclarant "nous aspirons à créer une base solide en industrie mécanique à travers des sociétés de fabrication de voitures et de camions à Tiaret, à Rouiba et à Constantine".

Visitant un atelier aménagé au niveau du centre des formations professionnelles de Oued Tlélat destiné à la formation de personnels de l'usine "Renault d'Oran", le Ministre a souligné que le renforcement de la formation en matière d'industrie mécanique représente un maillon essentiel dans la stratégie nationale de développement de l'industrie automobile, en plus de mécanismes adéquats pour faciliter le transfert technologique.

II.4. Renault Algérie production (RAP) : première usine de production automobile en Algérie

Les autorités algériennes et le constructeur français Renault ont assisté, près d'Oran, à la sortie de la première voiture de tourisme de l'usine Renault près d'Oran.

« On l'a faite algérienne », souligne cette campagne de pub.

La première voiture de marque "Nouvelle Symbol" fabriquée en Algérie est sortie le 10 novembre 2014 de l'usine de véhicules Renault de Oued Tlelat au sud d'Oran (420 km à l'ouest d'Alger) en présence du Premier Ministre algérien, Abdelmalek Sellal et du Ministre

français des Affaires étrangères et du Développement international, Laurent Fabius ont vanté les mérites de la coopération entre les deux pays.

L'usine de fabrication de véhicules Renault de Oued Tlelat au sud d'Oran « *traduit un partenariat algéro-français exemplaire et le tryptique action-ambition-amitié* », a déclaré Laurent Fabius. Le Premier Ministre algérien, Abdelmalek Sellal, a de son côté souligné que l'usine « *est le fruit d'un partenariat gagnant-gagnant... Il faut aller de l'avant et passer à d'autres étapes.* »

Je rappelle que la société Renault Algérie Production (RAP) a été créée en janvier 2013. Il s'agit d'une société mixte détenue à 51% par la partie algérienne (34% par la Société nationale des véhicules industriels (SNVI) et 17% par le Fonds national d'investissement - FNI) et à 49% par le constructeur français Renault.

La construction de l'usine a débuté en septembre 2013. Elle emploie directement 350 personnes. S'étendant sur 151 hectares, l'usine de Oued Tlelat a coûté environ 50 millions €. L'investissement devrait ultérieurement être porté à 400 Millions € pour permettre de passer de 25 000 à 75 000 véhicules par an puis à 800 Millions € lorsque l'usine produira 150 000 véhicules par an.

Le projet "Renault Algérie" a bénéficié de diverses formules de soutien et des procédures de facilitation, notamment administratives et douanières.

Les véhicules Renault Symbol se destinent au marché intérieur algérien car le deuxième plus grand marché d'Afrique avec plus de 400 000 véhicules importés chaque année, à titre d'exemple 324 000 véhicules importés de janvier à fin septembre 2014 pour une facture globale de 4,14 milliards de dollars.

- LA RENAULT "MADE IN ALGERIA" exige de la qualité

Le PDG de la société mixte algéro-française Renault Algérie Production (RAP), Bernard Sonilhac, a assuré, dans un entretien durant mon stage que le véhicule "Made in Algeria" qui sortira, est de la même qualité que celle des voitures de la marque produites dans d'autres pays.

"La qualité du véhicule « Nouvelle symbol » est strictement la même, voire meilleure que celle des autres voitures produites ailleurs", a souligné le PDG de la RAP, lors de mon entretien pendant mon stage,

M. Sonilhac a rappelé la genèse de ce projet inscrit au titre du partenariat algéro-français dont l'objectif final est la mise en place d'une filière automobile en Algérie et un taux d'intégration nationale de l'ordre de 42%.

Il a rappelé aussi que le projet sera conduit en deux phases. La première porte sur la réalisation d'une usine de montage d'une capacité de production de 25.000 voitures/an employant 350 emplois directs. Pour cette phase, il fera appel à des sous-traitants nationaux pour contribuer à la création d'une filière automobile locale. La seconde phase sera lancée en 2019. "Il s'agira de compléter l'usine et d'étendre ses activités pour assurer sur place les travaux de tôlerie et de peinture. Une production de 75.000 véhicules par an sera atteinte ainsi qu'un taux d'intégration local de l'ordre de 42%", avant d'atteindre progressivement à la troisième phase 150.000 unités avec 800 millions d'euros dans l'étape de la fabrication, dont une partie sera destinée à l'exportation.

- **Une montée progressive de la production**

Le processus retenu dans le cadre du protocole d'accord est l'assemblage en **Semi Knocked Down (SKD)**. Un système qui se traduit par la réception de la voiture en éléments détachés et leur assemblage sur une chaîne spécialement dédiée. Des centaines de conteneurs sont ainsi acheminés chaque semaine depuis les ports roumains jusqu'à Oran où un couloir vert assure l'accélération des procédures douanières et une continuité dans l'activité de l'usine. Après la phase d'installation de la chaîne et la constitution des équipes, il fallait attendre «l'accord de fabrication» du constructeur qui vérifiera d'abord les performances des installations et la qualité des premières voitures. Une fois le processus approuvé, un «accord de livraison» fut ensuite signifié à l'usine pour mettre ses véhicules dans le réseau de Renault Algérie et les proposer à la vente directe au client. Signalons aussi que la nouvelle Symbol a fait l'objet d'essais routiers aussi bien en Europe qu'en Algérie sur des milliers de kilomètres pour tester sa résistance et ses performances dans des conditions climatiques et de roulage extrêmes. Un préalable imposé par les ingénieurs de Renault avant de proposer aux clients cette voiture tant attendue.

- **«La fiabilité des produits est garantie».**

Ce système de production suscite néanmoins des avis mitigés chez les Algériens, notamment sur la «fiabilité» des véhicules montés localement comparativement à ceux importés de l'usine mère. Pour le PDG de Renault Algérie Production lors d'un entretien pendant mon stage, «la chaîne de montage de Oued Tlélat est parfaitement similaire à ce qui se fait en Roumanie. Renault est donc particulièrement exigeante en matière de qualité. Notre chaîne de montage est conforme aux normes du constructeur et a subi avec

succès les examens très sévères pour l'obtention de l'accord de production». Dans le bâtiment rénové accueillant la chaîne de montage, les techniciens algériens s'affairent dans un rythme régulier et avec des gestes précis à accomplir les différentes tâches de composition du puzzle de la voiture. Au commencement de la chaîne l'arrivée sur chariot de la caisse complète et peinte avec ses ouvrants, au premier poste du processus où les portes sont démontées pour faciliter les opérations de pose et d'installation des différents éléments de la voiture. Un couloir permet aux visiteurs de suivre le cheminement du montage sans perturber l'activité du personnel. C'est donc la planche de bord avec ses câblages de venir se fixer à l'avant, suivie quelques mètres plus loin de la célèbre phase de «mariage» qui voit le montage de la caisse sur le châssis sur lequel ont déjà été fixés précédemment et sur un autre poste le bloc moteur/boîte de vitesses, les trains roulants, etc. S'ensuivra alors l'étape d'installation des sièges, des roues, des feux, des batteries, de la mise à niveau des différents liquides... La voiture prend forme au bout de 4 heures d'assemblage. Un rythme qui est appelé à s'accélérer à mesure que le processus est maîtrisé par les techniciens pour passer de 10 véhicules/jour montés actuellement à 25/jour prochainement.

400 points à contrôler : En bout de chaîne, la Symbol algérienne est confiée à une équipe d'experts chargée de vérifier et contrôler quelque 400 points, depuis le bon fonctionnement des charnières des ouvrants, jusqu'au parallélisme, en passant par la suspension, la climatisation, l'étanchéité, etc. Une piste et des bancs d'essai ont été par ailleurs mis au point pour précisément faciliter ces contrôles et détecter d'éventuelles anomalies. Dans ce cas de figure, le véhicule revient au bâtiment pour recevoir les correctifs nécessaires. Une fois tous les contrôles subis avec succès, la voiture reçoit une signature électronique et est automatiquement intégré dans la Base Véhicule Monde (BVM) avant de rejoindre un grand parc de stockage en attendant son acheminement vers le réseau de Renault Algérie où les premières commandes ont déjà été enregistrées. La deuxième étape de développement de l'usine débutera à partir de 2019 avec l'intégration des phases tôlerie et peinture dans le processus de fabrication et une évolution de la production jusqu'à 75 000 véhicules/an et une augmentation du nombre d'employés à plus 2 000 personnes. Il est important de signaler que le taux d'intégration est estimé dans un premier temps à 12% avec seulement un opérateur local qui alimente l'usine en produits plastiques. Au cours de l'année 2015, une société algéro-turque est chargée de la livraison des sièges.

En tout état de cause et au-delà du montage de la voiture en Algérie, c'est l'espoir de voir l'industrie automobile en Algérie se développer et contribuer à la relance économique nationale tant souhaitée.

II.4.1. La réindustrialisation par la sous-traitance

Les autorités algériennes ont fait du développement de la sous-traitance un objectif stratégique. Composée actuellement de quelque 1 000 entreprises (PME et micro-entreprises), la sous-traitance devrait s'étendre au niveau national afin d'accompagner les projets de partenaires étrangers. Le gouvernement prépare un projet de loi sur la question.

D'importants projets de partenariat sont en cours, d'autres ont abouti. Les deux premiers véhicules "Mercedes Benz" en Algérie sont sortis des chaînes de montages de l'usine de Tiaret le 26 octobre 2014.

L'usine de la Société algérienne pour la fabrication des véhicules "Mercedes Benz" (SAFAV-MB) d'Aïn Bouchekif, à Tiaret, a été inaugurée le même jour.

La SAFAV-MB, est une société mixte créée en juillet 2012 dont les parts sont réparties entre l'entreprise de développement de l'industrie automobile (EDIV) relevant du ministère de la Défense (34 %) la SNVI (17 %), le fonds d'investissement Emirati "Aabar" 49%. Le groupe allemand Daimler est le partenaire technologique.

II.4.2. L'intégration par la sous-traitance

Les Renault Symbol et la Dacia Sandero sont destinées au marché intérieur algérien.

Depuis 2013, un réseau de sous-traitance local a été constitué. Il comprend cent treize entreprises spécialisées dans les industries mécaniques, métalliques et métallurgiques (IMMM), le caoutchouc et le plastique.

De nombreuses d'entre elles fabriquent déjà des composants pour les industries mécaniques du pays dont la Société nationale de véhicules industriels (SNVI). Une liste de dix-huit produits à fabriquer localement a été établie par le Ministère algérien de l'Industrie et des Mines.

Ces sous-traitants ont bénéficié d'une aide indirecte de l'Etat en matière d'accès au foncier et d'accompagnement. Une partie d'entre eux produisent directement sur le site de Oued Tlelat où vingt hectares leur ont été réservés par RAP.

Leur part dans la fabrication du premier véhicule Renault Algérie a été de 17% et de 20% en 2015 avant d'atteindre les 42% à l'horizon 2019.

Ils doivent maintenant subir une formation adaptée à la fabrication de composants de véhicules légers. L'amélioration de la qualité des produits, afin qu'ils répondent aux normes internationales, constitue un défi à relever.

Les sièges autos devraient être fabriqués dès la fin de l'année 2014 par une société mixte algéro-turque en cours de formation en 2014.

II.4.2.1. Exigence de 43% de taux d'intégration au bout de 5 ans

Le nouveau texte évoque, notamment, la question du taux d'intégration. A cet effet, il est exigé de tous les constructeurs qui se lancent dans la production ou plus précisément le montage local des véhicules d'atteindre un taux d'intégration de 43% dans les cinq années qui suivent l'ouverture de l'usine. Si le constructeur ne fabrique pas lui-même les intrants, il doit recourir à une sous-traitance locale.

Inaugurée en décembre 2014, l'usine de montage de véhicules de Oued Tlelat occupe une superficie de 150 hectares. Au lancement de la production, le taux d'intégration de pièces algériennes était de l'ordre de moins de 17 % pour atteindre ensuite les 25%. L'augmentation de ce taux d'intégration vise à développer un large réseau de sous-traitants nationaux pour répondre aux besoins de l'usine, L'objectif de 43% d'intégration de pièces algériennes entrant dans la fabrication des véhicules Renault montés dans l'usine d'Oran sera «complètement atteint en 2017 d'après Les espoirs du gouvernement.

Procédure pour atteindre cet objectif : lors d'une interview que nous a accordée Bernard Sonilhac, le PDG de Renault Algérie Production en marge d'une visite à l'usine durant notre stage confirme la stratégie de Renault pour faire augmenter le taux d'intégration de l'usine «C'est de l'intérêt de tout le monde d'augmenter le taux d'intégration local parce que cela crée des emplois. Il vaut mieux avoir des fournisseurs qui sont à côté de l'usine ou en Algérie que de les avoir à 2500 kilomètres, en cas de problème. Le fait d'avoir une intégration locale permet de réduire les coûts logistiques. Mais il faut trouver des partenariats qui ont un sens économique et surtout des partenaires qui ont la capacité de s'engager sur la qualité ».

La procédure pour l'intégration locale d'après le PDG de RAP est de superviser les entreprises algériennes qui ont déjà des capacités de fabriquer les pièces mais qui n'ont pas l'expérience automobile ou des investisseurs algériens qui ont besoin d'investir dans l'automobile mais qui ont besoin d'être associés à ceux qui savent le faire. Tout cela peut se faire dans le cadre d'une société 51/49 ou alors en une société algérienne qui fabrique sous licence. **Quelques exemples de ces partenariats :** La société Geotal qui fournit des pièces

plastiques, également la mise en place d'une société de fabrication de sièges entre une marque turque et des investisseurs algériens, il s'agit de l'usine de Martur Algérie à Es Senia (Oran).

Martur Algérie est une société créée dans le cadre de la règle dite 51/49. L'usine est en place et ils ont embauché le personnel qui est en formation. Pour les câblages et les faisceaux de câbles électriques c'est l'usine SITEL de Tlemcen qui a commencé à approvisionner l'usine depuis le mois d'avril 2016. SITEL est une société publique 100% algérienne. Elle travaillait au départ dans la téléphonie pour Ericsson. Ce sont de gros investissements qui ont un grand impact en matière d'emploi. Egalement un autre projet pour les pièces plastiques avec SAREL, une société implantée à Alger. Elle va conclure un partenariat avec une société roumaine. En termes de création d'emplois, Martur Algérie ce sont 80 emplois directs. SITEL ce sont 120 emplois directs. Il ne faut pas aussi oublier les emplois indirects. Un seul emploi direct dans l'usine crée à peu près entre deux à trois emplois indirects (restauration, gardiennage, transport...). Il y a ainsi une création de 60 emplois de gardiennage et d'autres dans le transport, la maintenance, les services de communication, etc. Le fait de créer 700 emplois dans l'usine avec la troisième équipe, pèse au moins 2.000 emplois indirects en tout. L'augmentation de capacité de production de l'usine donne confiance aux investisseurs car au départ ils ont dit qu'il n'y avait pas assez de volume pour se lancer dans la sous-traitance .A cet effet, le PDG de la RAP a confirmé que Renault accompagne ces investissements et soutient les compétences dans les démarches de qualification et de certification des fournisseurs.

A cet effet et comme nous l'avons signalé plus haut, des mesures incitatives et des facilités sont accordées aux investisseurs dans le domaine de la sous-traitance liée à l'industrie automobile et mécanique par l'Etat notamment par les avantages fiscaux.

II.4.2.2. Des avantages fiscaux en fonction du taux d'intégration pour le montage :

Les futurs investisseurs dans le montage de véhicules seront tenus de satisfaire un certain taux d'intégration s'ils veulent bénéficier des avantages fiscaux.

Selon le document du projet de loi de finances (PLF) 2017, rapporté par l'Agence APS, le régime fiscal préférentiel pour les entreprises de production activant dans le domaine de l'assemblage est subordonné à la réalisation d'un investissement et à la création d'emplois.

Ce régime oblige également les investisseurs dans l'industrie automobile à respecter un taux d'intégration du produit final, qui sera fixé ultérieurement par arrêté conjoint pris entre les ministres en charge de l'Industrie et des Finances. Celui-ci sera égal ou légèrement supérieur, dans un premier temps, au taux moyen actuel observé chez les entreprises de

montage en activité et révisable périodiquement, indique l'exposé des motifs accompagnant le PLF 2017.

Le régime fiscal préférentiel est accordé «sur décision d'évaluation technique délivrée par le Ministre en charge de l'Industrie consignant l'engagement de l'entreprise bénéficiaire de respecter le taux d'intégration visé et attestant que les parties, pièces et composants importés par ses soins constituent ou font partie d'une collection complète», selon le PLF 2017.

Cette mesure vise le réajustement **du dispositif CKD (Complete Knocked Down)**, qui permet aux activités de montage à partir de collections complètement ou partiellement démontées, de bénéficier à l'importation d'un régime fiscal privilégié. Et pour cause, il est noté dans l'exposé des motifs que ce dispositif (CKD), est resté «prisonnier d'un contexte d'émergence marqué par l'absence de cadre de référence stratégique et de mécanisme opérationnel destiné à imprimer à l'activité une trajectoire industrielle mûrement réfléchie».

La mesure redéfinit également la notion de collection complète qui doit englober non seulement les marchandises importées mais aussi celles fabriquées par l'entreprise elle-même et les sous-traitants. Elle consiste, par ailleurs, à la prise en charge d'une demande récurrente exprimée par les opérateurs de cette filière qui trouvent que le dispositif CKD est «contraignant», du fait qu'il exige l'importation de la collection en un seul lot au lieu d'importer ces composants d'une manière séparée.

Sur un autre plan, le PLF 2017 prévoit, en outre, l'exemption des droits de douane et de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA), pour une période de cinq ans, les composants et matières premières importés ou acquis localement par les sous-traitants dans le cadre de leurs activités de production d'ensembles et de sous-ensembles destinés aux produits et équipements des industries mécaniques, électroniques et électriques. Ces exonérations concerneront exclusivement les sous-traitants agréés par les producteurs de ces produits et équipements, dont la liste sera publiée dans un arrêté ministériel.

Cette disposition vise à encourager la création d'une base de sous-traitance qui constitue «un préalable essentiel» pour assurer un développement viable pour les filières industrielles automobiles. Ainsi, il est exigé des investisseurs dans l'automobile, à travers leur cahier des charges, **d'atteindre un niveau élevé d'intégration fixé à 40% au bout de cinq ans d'activité**. Toutefois, ce taux serait «difficilement réalisable» en l'absence d'un dispositif d'encouragement destiné à la sous-traitance, estiment les rédacteurs du PLF.

La «contrainte volume» pour les premières années d'activité ne permet pas de réaliser de la sous-traitance d'ensembles et de sous-ensembles à des prix concurrentiels, soulignent-ils, expliquant que le retour sur investissement ne peut être réalisé qu'après l'atteinte d'un volume de 300 000 véhicules par an en moyenne et ce, pour la majorité des pièces. Une exemption des droits de douane et de TVA pendant une période équivalente au moins à ce qui a été accordé aux investisseurs dans l'automobile est par conséquent «vitale» pour les activités de sous-traitance.

II.4.2.3. La sous-traitance, tout reste à faire :

Avec le lancement de Renault Algérie Production (RAP), un pan de l'industrie locale espère être entraîné dans le sillage de cette usine d'assemblage. Si le sourcing local est pour l'heure insignifiant, les dirigeants de la RAP promettent de le porter à 42% d'ici 2019. Un tel taux d'intégration peut-il vraiment être atteint ? En dépit de l'existence d'un réseau local de sous-traitance autour de la SNVI, composé d'environ 300 fournisseurs de près de 3000 références, les PME locales ont du mal à être qualifiées pour équiper les lignes d'assemblage de la Symbol. L'Oranie assiste à un développement embryonnaire d'un tissu de sous-traitance autour de ce site de montage.

Après l'agrément de trois fournisseurs sous-traitants avec les dirigeants de la RAP pour la fourniture des pare-chocs et des tableaux de bord. Un opérateur basé à Oued Tlélat, à un jet de pierre de l'usine d'assemblage qu'il fournit déjà en pièces d'injection plastique (par le biais de la joint-venture Joktal, fruit d'un partenariat avec le géant allemand de l'emballage plastique Jokey). Cet opérateur est aussi copropriétaire (avec le turc Martur) de Martal, qui équipera la Symbol algérienne en sièges. Le même opérateur est en passe de créer une troisième joint-venture dans la perspective d'équiper l'usine voisine en pare-chocs et en tableaux de bord. Et ce n'est pas tout : cet industriel est en pourparlers très serrés avec la marque au losange, pour la fourniture de 31 autres pièces faites à base de plastique. Pour l'heure, la majorité des pièces nécessaires au montage de la Symbol sont acheminées de Roumanie. Rachid Bekhechi, vice-président de la Bourse de sous-traitance et de partenariat de l'Ouest (BSTPO) affirme lors d'un entretien «L'usine Renault est un stimulant pour la création d'un tissu de sous-traitance mécanique qui crée de la valeur ajoutée. Nous avons identifié quelques opérateurs qui sont en cours d'évaluation pour postuler à fournir Renault en batteries, en tuyaux d'échappement, en câblages, en composants électroniques et en produits multimédia»,

Prospections en Roumanie et en Espagne

L'usine Renault ne dispose pas d'ateliers d'emboutissage, de tôlerie et de peinture, les pièces étant achetées de la lointaine Roumanie. D'où un potentiel pour les segments de moyenne technicité comme la plasturgie, l'électronique ou encore la petite tôlerie. Ce sont autant de créneaux qui offrent des opportunités d'investissements. «Hormis les pièces de motorisations et les éléments liés à la sécurité, tous les autres créneaux sont ouverts à la sous-traitance», indique le vice-président de la BSTPO. Le défi est aussi de renforcer la présence des fournisseurs dans des segments plus technologiques tels que la tôle mais également l'électronique et pourquoi pas la mécanique. «La bonne organisation et la certification ISO sont des critères indispensables pour être éligible à la sous-traitance», explique M. Bekhechi.

«Nous avons effectué deux missions de prospection en Roumanie et en Espagne à la recherche d'investisseurs susceptibles de s'implanter localement comme sous-traitants», poursuit-il. «Un terrain industriel est en cours d'affectation à Béthioua (à l'est d'Oran) pour accueillir les futurs équipementiers. Les investisseurs peuvent solliciter le Calpiref et l'Agence nationale pour le développement industriel, afin de bénéficier des mesures de soutien prévues par la loi», conseille-t-il. Certaines taxes (notamment les droits de douane) sont, en effet, réduites pour une durée déterminée.

Les sous-traitants peuvent aussi profiter de prêts à taux bonifiés, qui visent à différer la charge que l'investissement fait peser sur les entreprises. «Même si au début, les sous-traitants n'engrangeront pas de grands bénéfices, l'avantage est d'entrer dans la cour des grands en se **mettant à niveau** et en répondant aux standards internationaux», souligne Rachid Bekhechi. Une chose est sûre : l'augmentation du taux d'intégration en local permet de faire des économies et de baisser les coûts de production de la Symbol. L'économie locale a tout à gagner de la sous-traitance, un segment à forte valeur ajoutée et à haute intensité de main-d'œuvre.

II.4.2.3.1. Les sous-traitants potentiels locaux choisis :

Un nombre de 113 entreprises spécialisées dans le domaine de la sous-traitance mécanique sont identifiées au départ pour accompagner l'usine de montage de véhicules Renault de Oued Tlélat (Oran) a indiqué le Directeur général de la Bourse algérienne de la sous-traitance et de partenariat (BASTP), Aziouez Laib lors d'un entretien avec l'APS le 10-11-2014.

Ces sous-traitants potentiels doivent fournir une partie des différents composants mécaniques, métalliques et autres à l'usine d'Oran de la marque française.

Selon le Directeur général de la Bourse algérienne de la sous-traitance et de partenariat (BASTP), depuis la création de la société Renault Algérie Production (RAP) en janvier 2013, une opération de constitution d'un réseau national de sous-traitance devant accompagner cette usine a été engagée par les différents partenaires du projet.

Il explique cependant que si ces 113 entreprises nationales ont les capacités et le savoir-faire pour fabriquer des composants pour l'industrie automobile et spécialement pour l'usine Renault, elles ont toutefois besoin de formation.

Ces sociétés sont spécialisées dans les industries mécaniques, métalliques et métallurgiques (IMMM), le caoutchouc et le plastique mais très peu dans le textile.

"Plusieurs de ces entreprises ont une expérience dans la fabrication de composants pour les industries mécaniques déjà existantes à travers notamment les usines de la SNVI pour les véhicules industriels", fait-il savoir. Il suffit juste d'accompagner ces sous-traitants à travers une formation et une mise à niveau adaptée afin qu'ils puissent se lancer dans un nouveau segment de produits qui est celui des pièces pour l'industrie automobile (véhicules légers).

Les pouvoirs publics accordent, dans ce sens, divers avantages à ce type d'entreprises de sous-traitance en les priorisant sur d'autres notamment en matière d'accès au foncier et d'accompagnement.

Ainsi, la société RAP, qui a bénéficié d'une assiette de 151 hectares pour cet investissement, a réservé non seulement quelques 20 hectares au profit des PME sous-traitantes mais prend en charge aussi la réalisation des installations et des aménagements de ces espaces pour qu'ils leur soient loués et leur permettre de mener leurs activités à proximité du site tout en bénéficiant de prix de location attractifs et pour fournir les pièces et composants et garantir ainsi un gain de temps et de coûts, a expliqué M. Sonilhak lors de notre entretien pendant notre stage.

Pour le premier responsable de la BASTP, au bout de trois ou quatre ans, la sous-traitance locale va permettre d'aller au-delà de 30% du taux d'intégration de la voiture Renault Algérie.

II.4.2-.3.2.DES SOUS-TRAITANTS SELECTIONNES :

Le PDG de la Société nationale des véhicules industriels (SNVI), Tazerouti Hamoud, a indiqué lors d'une déclaration, qu'une vingtaine de sous-traitants locaux ont été sélectionnés pour accompagner l'usine de montage de véhicules Renault et font l'objet d'un audit pour évaluer leurs capacités de production et leur degré de maîtrise technique.

"Nous avons établi une liste de sous-traitants partenaires de la SNVI en plus de celles transmises par les bourses de sous-traitance régionales. Certains d'entre eux ont été déjà retenus parmi la vingtaine, d'autres ont été sélectionnés et font l'objet d'un audit par une commission mixte SNVI-Renault, pour évaluer leurs capacités de production et leur degré de maîtrise technique", a expliqué à la presse M. Tazerouti, en marge de la conférence de presse animée par le PDG de la société mixte Renault Algérie Production.

Il a souligné que la prestation de services de ces sous-traitants portera essentiellement sur la vitrerie, les plastiques et les câbles électriques. "Il faudra en moyenne une cinquantaine de sous-traitants pour répondre dans la première phase de la production de l'usine de montage de Oued Tlelat", a-t-il expliqué.

Ce n'est qu'à partir de la 2ème phase du projet, prévue en 2019 que la SNVI pourrait assurer des prestations de services et permettre une intégration nationale plus importante.

"La 2ème phase prévoit la réalisation de travaux de tôlerie et de peinture au niveau de l'usine de Oued Tlelat. La SNVI, forte de son expérience, pourra intervenir dans l'emboutissage des tôles et de la peinture", a indiqué le premier responsable de cette entreprise nationale, précisant que les pièces-moteurs seront totalement fournies par le partenaire français.

Le PDG de la SNVI a rappelé que les objectifs de ce partenariat algéro-français portent sur le développement de la sous-traitance pour lancer une filière automobile en Algérie, la création d'emplois et de richesses. "La sous-traitance sera d'abord algérienne", a-t-il souligné.

II.5.Mise à niveau et sous-traitance, duo gagnant pour une industrie automobile performante :

Le tissu industriel algérien est composé, dans sa majorité, de petites et moyennes entreprises (PME) qui se développent à côté de grands groupes et sociétés nationales, publiques et privées, qui ne sont plus à présenter. Ces PME sont appelées à se développer davantage et à devenir compétitives eu égard à la concurrence à laquelle elles font face dans un contexte d'ouverture sur l'économie mondiale et à l'installation d'entreprises étrangères en Algérie.

La mise à niveau est l'un des moyens qui peut rendre les entreprises algériennes plus performantes et compétitives. Un programme ambitieux et des financements pour mettre à niveau ces PME sont mis en place par les pouvoirs publics et l'adhésion est volontaire moyennant des critères qui doivent toutefois être respectés par l'entreprise désireuse d'être mise à niveau, entre autres la viabilité. La prise de conscience des nouveaux enjeux

économiques et des menaces de l'environnement économique en mutation mais surtout et avant tout, la volonté d'introduire le changement doivent être présentes chez l'entreprise.

En plus de la nécessité de la mise à niveau des entreprises nationales, il est tout aussi important de développer un réseau de sous-traitance fiable et concurrentiel qui puisse répondre à la demande des grandes entreprises, notamment étrangères qui s'installent de plus en plus en Algérie. C'est le cas du constructeur automobile Renault qui a eu à choisir des sous-traitants nationaux mais seulement les meilleurs... C'est le cas aussi pour le partenaire allemand Daimler-Mercedes Benz, qui n'hésitera pas à recourir à des sous-traitants locaux moyennant des critères de performance exigés par cette grande société. C'est là qu'intervient justement le rôle de la Bourse algérienne de sous-traitance et de partenariat (Bastp) dans ces projets qui consistent à proposer des fournisseurs locaux mais aussi à inciter les partenaires étrangers à établir des joint-ventures avec eux pour développer un réseau national de sous-traitance. D'autant que le secteur industriel algérien est en pleine mutation et recentré sur le développement des grandes filières telles la mécanique, la sidérurgie et l'agroalimentaire, qui ont montré des signes de performance extraordinaire. Le marché de l'automobile, qui est très important et une industrie naissante dans ce domaine d'activité exigent des opérateurs évoluant dans ce secteur d'aller vers le développement de la sous-traitance pour pouvoir faire face à la demande des entreprises étrangères qui, sinon, iront voir ailleurs.

Il faut savoir que la Bastp regroupe actuellement environ 1200 opérateurs exerçant dans le domaine de la sous-traitance industrielle (mécanique, plastique, électronique, etc.).

II.5.1.Sous-traitance automobile (Les rouages du partenariat)

Des mesures seront prises par l'État afin d'encourager les intervenants dans l'industrie automobile. Il s'agit, selon le Ministre de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'investissement, des concessions de terrains d'assiette au profit de cette activité, de la création d'un conseil national consultatif pour organiser la filière ainsi que la promulgation d'une nouvelle loi sur la sous-traitance.

Le Ministre de l'Industrie a précisé l'importance du marché de la sous-traitance, notamment dans la filière automobile, appelant les entrepreneurs nationaux à améliorer leur compétitivité pour le développement de cette filière en Algérie.

Les entreprises de sous-traitance sont appelées à moderniser leurs outils de production pour atteindre progressivement les standards internationaux, a indiqué Le Ministre de l'Industrie, lors d'une journée nationale sur la sous-traitance industrielle dans la filière automobile organisée à Alger en présence des représentants des patronats le 19-02-2013

mettant l'accent sur l'importance de la formation des personnels afin de développer le tissu industriel de sous-traitance dans la filière automobile de manière à satisfaire le marché avec des produits compétitifs et une technologie répondant aux derniers standards internationaux surtout avec l'implantation d'une usine de montage de véhicules Renault à Oued Tlélat (Oran), la production à Rouiba de camions et de bus sous le label Daimler-Benz, de véhicules légers utilitaires et de véhicules tout-terrain sous la marque Daimler à Tiaret ainsi que la fabrication à Sidi Bel-Abbès, par la société algéro-finlandaise CMA-Sampo, de moissonneuses-batteuses et une usine à Constantine devant produire des moteurs à refroidissement à eau destinés à motoriser notamment les véhicules industriels, les engins agricoles et les engins de travaux publics.

À cet effet, de nombreuses PME spécialisées dans la fabrication de pièces de rechange et composants seront encouragées par l'État. «L'État est décidé à soutenir ces PME par la mise en place d'un master plan pour le développement de cette activité et de la filière automobile». Il s'agit notamment, selon le Ministre, de faire des concessions de terrains d'assiette au profit de cette activité, de la création d'un conseil national consultatif pour organiser la filière ainsi que la promulgation d'une loi sur la sous-traitance.

Le Ministre a relevé également la nécessité de mettre en place un plan de charge de sous-traitance, en appelant les bourses de sous-traitance régionales à se doter d'un système d'information pour collecter les demandes des sous-traitants à l'échelle nationale et résoudre le problème de l'insuffisance de l'information sur ce marché.

«L'Agence nationale du développement des PME a été chargée, avec l'aide du constructeur automobile français Renault, partenaire de l'Algérie pour le montage de véhicules Renault à Oued Tlélat, de créer un fonds pour soutenir les sous-traitants nationaux dans le développement de leurs activités», a indiqué le Ministre.

Le développement de l'industrie mécanique et de la filière automobile en Algérie permettra l'émergence d'un réseau local de sous-traitants qui fourniront à ces donneurs d'ordres, des pièces de rechange, notamment électriques et électroniques.

II.5.2. Mise en place d'une politique de redressement industriel

La sous-traitance, moteur de la filière automobile :

Le Gouvernement a tracé une ambitieuse politique de redressement industriel et technologique déclinée territorialement et par filière. La démarche vise notamment à aboutir à une augmentation de la production industrielle au niveau local selon les avantages concurrentiels de chaque territoire.

« La création de pôles industriels dans la filière mécanique (automobile et machinisme agricole) et des activités de support et de logistique, constitue la première manifestation concrète de ce plan avec ses différents principes comme ancrage territorial, innovation, intégration nationale, investissement, emplois. » a affirmé, le Ministre de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'investissement, au cours de " la journée de la sous-traitance dans la filière automobile " organisée à Alger en présence des représentants des patronats le 19-02-2013 en tant que donneurs d'ordres et sous-traitants, des banques et de la délégation de l'UE à Alger ainsi que des différents acteurs de la filière automobile qu'ils soient des nationaux ou des partenaires étrangers.

Toute l'approche est basée sur la satisfaction du marché avec des produits compétitifs et une technologie répondant aux derniers standards internationaux. " A cet effet, autour de ces complexes industriels, il est prévu d'encourager, selon le Ministre, de nombreuses PME spécialisées dans la fabrication de pièces de rechange et autres composants entrant dans la fabrication de ces différents véhicules. Cette activité permettra d'en améliorer le taux d'intégration à l'instar de ce qui a été réalisé au sein de ces mêmes complexes dans un passé récent. Ce processus a déjà été entamé avec les experts de Renault au niveau des sous-traitants potentiels locaux et se poursuivra au cours des prochaines années.

Vers la création d'un conseil national de la sous-traitance

« C'est dans ce même cadre qu'a été lancée la restructuration de l'entreprise de machinisme outils (EMO) de Oued Hamimime à Constantine. Elle est dédiée à la production de moteurs à refroidissement à eau de marque Mercedes-Benz, Deutz et MTU à l'intention des véhicules industriels, des engins agricoles et des engins de travaux publics » selon le Ministre de l'Industrie, que des centres de formation ont été mis à contribution dans le cadre d'une approche intégrée afin de mettre en œuvre un programme spécifique dans les techniques de fabrication.

Les équipes mixtes Renault, SNVI et FNI travaillent à l'identification des programmes de formation avec notamment le centre de formation de Oued Tlélat qui sera dédié aux métiers de l'automobile. « Ces initiatives constituent la première matérialisation du concept de redressement industriel qui a retenu l'intégration industrielle comme un des principes clés de sa mise en œuvre.

Les perspectives de développement du marché de la sous-traitance en Algérie existent. Toutes les conditions d'émergence et de développement de cette activité sont réunies et se retrouvent dans la satisfaction des besoins des grands donneurs d'ordres nationaux.» a précisé

le représentant du gouvernement. En effet, l'Etat a approuvé des enveloppes financières importantes pour la relance des fleurons nationaux et leur développement sur des bases saines afin de mieux répondre aux besoins du consommateur et du citoyen algériens.

La rentabilité économique et la faisabilité technique de la pièce de rechange par la sous-traitance sont très accessibles à leur intégration nationale et sont conditionnées par un outil de production performant : équipements bien choisis, bien exploités et bien maintenus ; un personnel qualifié : sélection et formation adéquates du personnel d'exploitation et de maintenance, des approvisionnements réguliers en matières premières et outillage.

A cet effet, un conseil national consultatif de la sous-traitance avec le développement de la mise à niveau nouvelle des PME a été créé par le MIPMEPI dans le cadre de cette nouvelle politique de construction de la filière automobile et un lancement d'un important programme pour la promotion de la sous-traitance.

La constitution d'une banque de données des projets de sous-traitance représente l'un des principaux axes de ce programme. Le PME II a réalisé, en collaboration avec la SNVI, trois études pilotes afin de tester ce concept dans une perspective de généralisation.

Ces études pilotes portent sur la fabrication de ressorts à lames et à boudins pour la suspension des véhicules, la fabrication de pièces de décolletage pour l'Industrie automobile et la fabrication d'articles en caoutchouc pour automobiles.

Nouveau système d'information auprès des BSTP :

Elles seront élargies à divers produits comme les accessoires extérieurs : boucliers, enjoliveurs, calendres, l'habillage intérieur : pavillons, garnitures de portes, tapis de coffre, les freins de parking, les câbles de débrayage, les lignes d'échappement sans catalyseur, les sièges : assemblage, mousse, coupe couture, les batteries d'accumulateurs, les pneumatiques et la miroiterie : pare-brises, glaces latérales.

Au niveau technique, le Ministère a donné instruction à l'ANDPME de prévoir un programme pilote spécifique pour la modernisation et **la mise à niveau des entreprises** sous-traitantes. A cet effet, plus d'une centaine d'entreprises sous-traitantes ont été identifiées et contactées pour entamer leur démarche de mise à niveau.

L'ANDPME a adopté une approche proactive afin de les faire bénéficier des différents avantages prévus en leur faveur par le PNMAN tels que le coaching technique, **la formation**, la certification, le coaching TIC, le coaching financier et le coaching exportation, L'Agence est assistée, dans cet effort, par les BSTP et l'UPIAM ainsi que par la SGP EQUIPAG pour les entreprises sous-traitantes dans la filière automobile.

Au plan institutionnel et en plus du redéploiement de l'ANDPME, un programme intégré a été conçu par les autorités publiques. Les quatre bourses de sous-traitance et de partenariat se sont vues attribuer un rôle central dans cette démarche.

Elles seront notamment dotées d'un nouveau système d'information unifié permettant de collecter et de diffuser toutes les opportunités et capacités de sous-traitance à l'échelle nationale et internationale. L'ANDI a été instruite pour accorder une importance particulière aux différentes opportunités et aux projets de sous-traitance industrielle.

II.5.3.Mise à niveau par action de formation :

Le PDG de la RAP a insisté lors de notre interview pendant notre stage sur les facteurs de la qualité et de la compétence, aussi bien pour ce qui est du personnel que des sous-traitants et des fournisseurs.

« Des tests d'aptitude ont été lancés avec les candidats sélectionnés pour suivre **un parcours de formation** au niveau de structures locales, en collaboration avec les CFPA et l'ANEM », a-t-il précisé, annonçant que "des compétences algériennes se rendaient à l'usine Renault de Roumanie pour s'imprégner du processus de montage de véhicules.

Concernant les sous-traitants locaux, le PDG de la RAP a indiqué qu'une soixantaine ont été identifiés et leurs entreprises visitées par des équipes mixtes SNVI-Renault pour une sélection finale de leurs produits. Il a également précisé que la priorité sera donnée aux partenaires locaux « pour des raisons de proximité et de réduction des coûts », sans pour autant exclure la possibilité d'ouverture de la sous-traitance sur les pays du Maghreb. « La priorité ne signifie pas forcément exclusivité ». Les pièces de rechange fabriquées par les sous-traitants doivent être homologuées et validées par la société mixte Renault Algérie Production (RAP) selon le standard international de la marque Renault alors que les **PME sous-traitantes doivent passer par une étape d'apprentissage et de mise à niveau.**

II.5.3.1. Formation professionnelle dans le secteur automobile :

Dans le domaine de la formation professionnelle, Oran tend à devenir un pôle incontournable pour l'industrie en général et l'industrie automobile en particulier. Un centre d'excellence à Arzew a été réceptionné et est prêt à accueillir les apprenants qui devront affluer des différentes régions du pays. Dotée d'une capacité de 500 places pédagogiques et d'un internat de 200 lits, cette importante réalisation pourra accueillir plus de 1000 stagiaires par an.

Mais son véritable intérêt réside dans les spécialités nouvellement introduites et qui s'intéressent à l'amont de la filière industrielle, c'est-à-dire à la production mécanique des

pièces. «Nous voulons former un personnel spécialisé pour le compte des sous-traitants de la filière automobile», explique Touil Abdelkader, directeur de la formation professionnelle à Oran.

Pour ce cas précis de la fabrication mécanique, une demande pour doter cette structure d'un matériel de formation adéquat a déjà été formulée. Pour ce qui de l'encadrement, une vingtaine d'ingénieurs (bac+5) ont été recrutés.

Ces derniers ont eux-mêmes suivi des formations assurées par des experts internationaux grâce à la collaboration des partenaires économiques que sont les firmes Scania et Renault, déjà installées en Algérie et avec lesquels des conventions ont été signées. Les programmes élaborés sont certifiés aux normes universelles.

«Mettre sur le marché du travail une main-d'œuvre hautement qualifiée» est le souhait exprimé mais face à un secteur de la sous-traitance automobile qui n'est pas encore bien développé, le devenir des diplômés de ce centre se pose. «Notre programme est flexible et il reste aux constructeurs de l'adapter à leurs besoins», indique le même responsable, précisant que l'enseignement prodigué pour la maîtrise du process de fabrication mécanique ne se limite pas à la seule filière automobile ; les perspectives d'embauche embrassent donc un éventail de choix beaucoup plus large, en attendant une véritable spécialisation avec le développement des sites de production.

La formation professionnelle s'intéresse également à l'aval de la filière avec l'aménagement, à Es Sénia, d'un plateau pédagogique de 2000 m² et répondant, là aussi, aux standards européens pour englober tous les métiers du service après-vente. Le centre existait déjà depuis longtemps mais ce sont des hangars qui ont été reconvertis, mis à niveaux et adaptés pour créer un espace pédagogique. Là, ce ne sont pas uniquement les constructeurs automobiles installés en Algérie qui sont concernés mais l'ensemble des concessionnaires. Le secteur de la formation professionnelle va donc remplir pleinement ses missions au service de l'industrie automobile.

Renault académie, le modèle

Renault Algérie Académie est le premier centre qui s'est lancé dans la formation aux métiers de l'automobile et ce, avant d'être agréé par l'Etat au mois de mai 2015. Ce centre formait depuis 2008 dans ses ateliers ses collaborateurs et ses propres agents destinés à l'après-vente.

Mais, depuis octobre 2015, Renault Algérie Académie, implantée à Birtouta (Tessala El Merdja), a élargi ses formations en mécanique aux stagiaires externes, notamment à ceux issus de la formation professionnelle.

Les postulants peuvent ainsi bénéficier, en six mois au maximum, de deux types de formation : électromécanicien et conseiller en vente. Le diplôme qui leur est délivré par cette structure est reconnu par l'Etat. A noter que le centre de Birtouta peut prendre en charge, dans le cadre de ces formations, jusqu'à 4000 stagiaires annuellement.

II.5.3.2. L'Institut de formation professionnelle dédié à la filière automobile

L'Institut national supérieur de la formation professionnelle (INSFP) d'Arzew, pour promouvoir la filière automobile, a ouvert ses portes fin septembre 2016.

Oran a été retenue en avril 2016 par le ministère de tutelle comme wilaya-pilote pour développer une main d'œuvre spécialisée dans les métiers de la filière automobile, a rappelé le directeur de la formation professionnelle d'Oran, ajoutant que l'ouverture de cet Institut s'inscrit dans une démarche qui vise la promotion de ces spécialités.

Cette décision a conduit à l'installation d'un comité de pilotage sous la tutelle du ministère de la Formation et de l'Enseignement professionnels pour la constitution d'un pôle automobile.

L'Institut entamera son programme avec deux groupes de quelque 36 étudiants devant suivre pendant 30 mois une formation en maintenance industrielle. Une deuxième spécialité, à savoir celle de "la productique mécanique" sera lancée à la prochaine rentrée, en 2017.

Le lancement d'autres spécialités se fera au fur et à mesure, en concertation avec les partenaires socio-économiques, le constructeur automobile Renault Algérie en l'occurrence, de façon à adapter le canevas des offres de formation aux besoins de ces derniers.

D'autres instituts ont été impliqués à partir de 2016 dans le développement de la branche de la maintenance et le service après-vente automobile, au niveau de l'INSFP d'Es-Sénia et au CFPA de Oued Tlélal notamment.

Le secteur de la formation professionnelle de la wilaya d'Oran compte sept autres projets de centres et instituts de formation, la réception de 3 d'entre eux était prévue pour décembre 2016, à savoir l'INSFP de Béthioua, le CFPA de Hai Nedjma (Sidi Chahmi) et le CFPA de Sidi El Bachir (Bir El Djir).

La réception des quatre autres projets est prévue pour décembre 2017, à savoir l'INSFP de Belgaid (Bir El Djir) et les CFPA de Mers El Hadjdaj, Boutlelis et Sidi Chahmi.

II.5.3.3. Autres conventions de partenariat signées à Oran :

Trois nouvelles conventions portant promotion de la formation professionnelle dans le secteur automobile, dont une de dimension nationale, ont été signées avec le secteur industriel le 10 novembre 2016 à Oran en présence du Ministre de la Formation et de l'Enseignement professionnels.

Les accords ont été conclus lors d'une cérémonie tenue à l'Institut national spécialisé de formation professionnelle (INSFP) d'Es-Sénia, avec les sociétés partenaires "Renault-Algérie" et "Martur-Algérie", spécialisées respectivement dans la construction automobile (usine de Oued Tlélat à Oran) et la fabrication de sièges de véhicules.

Le premier accord signé à Oran consiste en une convention-cadre entre le ministère de la Formation et de l'Enseignement professionnels et Renault-Algérie, portant promotion de la filière carrosserie, peinture et tôlerie. Cette convention de dimension nationale porte sur la formation des formateurs dans le domaine de la maintenance des véhicules avec une avancée technologique ainsi que la dotation d'ateliers spécialisés en matériel didactique adéquat.

Le deuxième accord, de dimension locale, met en partenariat la Direction de la formation et de l'enseignement professionnels (DFEP) de la wilaya d'Oran et Renault-Algérie, mettant en application à l'échelle locale les objectifs définis dans la convention nationale, dont celui portant formation de 20 formateurs dans le domaine de la maintenance et de la carrosserie/peinture/tôlerie.

Enfin, la troisième convention met quant à elle, en partenariat la DFEP d'Oran avec la société algéro-turque "Martur-Algérie" spécialisée dans la fabrication de sièges d'automobiles.

Les accords ont été conclus lors d'une cérémonie tenue à l'Institut national spécialisé de formation professionnelle (INSFP) d'Es-Sénia, avec les sociétés partenaires "Renault-Algérie" et "Martur-Algérie", spécialisées respectivement dans la construction automobile (usine de Oued Tlélat à Oran) et la fabrication de sièges de véhicules.

Cette action intervient dans le cadre de la réalisation du programme du gouvernement en matière de formation de la ressource humaine qualifiée qui doit accompagner le développement économique du pays.

CONCLUSION DE L'ETUDE DE CAS RAP

Malgré toutes les initiatives prises par les pouvoirs publics pour développer cette filière, les résultats obtenus sont loin des résultats attendus dans la mesure où les entreprises locales ne peuvent répondre qu'à 5 % ou 10 % des besoins du marché et tout le reste de la demande de l'économie est satisfait par les produits importés.

Cette carence est justifiée en partie par le fait que les entreprises faisant appel à la sous-traitance ont des exigences drastiques vis-à-vis des sous-traitants qui peuvent souvent difficilement y répondre.

A cet effet, les pouvoirs publics envisagent de soutenir les entreprises spécialisées dans la fabrication des composants, éléments et pièces de rechange utilisés dans le machinisme agricole et l'automobile notamment par une mise à niveau financière et technique en Algérie et à l'étranger avec l'aide de l'expertise étrangère.

En réalité le niveau de la sous-traitance dans le secteur automobile en Algérie ne dépasse pas les 10 %. « Dans les achats locaux, il y a une partie industrielle et une partie de consommable. Cela ne dépasse pas les 10 % en termes d'intégration et en termes de sous-traitance industrielle pure. Si on ajoute les pneumatiques, les lubrifiants et les résines produits localement, ce chiffre serait plus important ».

Pour l'instant, Renault Algérie Production n'est qu'une usine d'assemblage, "**semi knocked down**" (SDK) dans le langage industriel. "Tout est importé de Roumanie", "Chaque semaine, 220 conteneurs en provenance du port de Constantza en Roumanie arrivent au port d'Oran d'où la marchandise est rapidement acheminée vers l'usine car Renault bénéficie du couloir vert qui permet des facilités de dédouanement".

La cadence de fabrication ne cesse de s'accélérer pour atteindre les sept véhicules par heure prévus dans la première phase de production. Le taux d'intégration s'élève à environ 17% avec, actuellement, deux sous-traitants connus : Joktal qui fabrique des pièces en plastique et Martal fabriquant de sièges automobiles. "Ils ont, tous deux, passés les examens de la part de Renault qu'ils ont réussi et ont donc été nommés officiellement", d'après le PDG de RAP Bernard Sonilhac lors de mon entretien "Car chaque fournisseur et sous-traitant a aussi un parcours à faire avec des examens".

Dans un entretien avec le PDG de RAP lors de notre stage à l'usine, le PDG explique que l'ouverture de l'usine de Oued Tlelat cadre avec l'ambition générale du groupe « d'amorcer les premiers pas d'une filiale automobile en Algérie ». « En Algérie, Renault n'a pas pour seule ambition d'être un concessionnaire comme les autres mais bien d'être une

entreprise citoyenne qui ne se contente pas d'importer et de distribuer des véhicules. Nous avons l'ambition de créer de la valeur ajoutée et de gagner de l'argent, pour se développer et grandir ». Vendue près de 1,3 million de dinars chez le concessionnaire exclusif de Renault à Oran, la Nouvelle Renault Symbol a fait grincer des dents. « Mais comment faire une voiture moins chère avec des pièces qui sont plus chères, ça n'a pas de sens », se justifie Bernard Sonilhac.

Le PDG souligne que les gains de Renault en Algérie viendront notamment grâce au taux d'intégration que le constructeur réalisera au niveau local. « Plus le taux d'intégration augmentera, plus on diminuera notre logistique qui est aujourd'hui élevée. Là encore, on est dans une relation gagnant-gagnant. C'est l'intérêt de Renault d'augmenter le taux d'intégration locale, ce qui nous permettra de faire des économies et de faire baisser les coûts de production. C'est aussi l'intérêt de la filière automobile en Algérie de voir se développer un tissu de sous-traitance ou de fournisseurs autour de l'usine.

A cause d'un taux d'intégration très faible : Le froid en Roumanie paralyse l'usine de montage Renault d'Oran : la raison de ce brutal arrêt de la production c'est le retard d'un bateau en provenance de Roumanie (qui devait livrer des composants) ce retard s'explique selon une source de RAP par les températures glaciales en Roumanie la première semaine du mois de décembre 2014. En effet, le thermomètre affiche des températures de -10 degrés dans la presque tout le pays. Ainsi, l'arrêt de la chaîne de production de l'usine de montage Renault Algérie Production (RAP) pour la fabrication de la Renault Symbol est dû à l'arrivée tardive du bateau en provenance de Roumanie à cause des conditions climatiques qui sévissent dans ce pays.

Il faut dire que les véhicules arrivent quasiment montés à l'usine de Oued Tlelat. Il suffit juste de rajouter quelques pièces et les pneumatiques. La berline low cost est, en réalité, entièrement fabriquée en Roumanie.

Dans ce sens, la question du taux d'intégration très faible, qui avoisine à peine les 14%, est à méditer. Ce taux d'intégration insignifiant est un handicap de taille. Les conditions climatiques en Roumanie ont mis à l'arrêt toute une chaîne de production à Oran.

En effet, si on se met à comparer l'usine Renault de Tanger (Maroc) à l'unité de production de Renault en Algérie (RAP), d'énormes disproportions sont à relever. Sur le plan du coût d'abord, l'usine voisine de Tanger Renault-Dacia a été inaugurée en 2012, dont le montage financier est assuré par les deux parties, coûte 1 milliard d'euros pour la production de 200 000 véhicules/an, avant de passer à 400 000 véhicules/an à court terme. En Algérie, le

coût est le même mais la production ne doit pas dépasser 25 000 unités/an. Un seul modèle (Symbol) est prévu au départ. L'usine Renault de Tanger a démarré avec un taux d'intégration de 45% pour arriver à terme à 85% et pour ce faire des opérations de démarchage sont menées auprès d'industriels marocains et aussi en dehors du Maroc pour les inciter à s'y implanter (déclaration de Paul Carvalho, directeur du site, sur www.usinenouvelle.com). Par contre l'usine de montage du constructeur en Algérie a démarré avec un taux d'intégration de 10 à 12% pour arriver, à terme, à une proportion maximale de 42%.

Il faut reconnaître que le pays souffre toujours des effets de la désindustrialisation à laquelle il fait face depuis deux décennies au moins.

Et si on parle de la cadence de production, il faudra relever le fait que les unités de Tanger produisent 30 voitures/heure en deux types pour atteindre à terme une cadence de 60 voitures/heure. La cadence n'est pas la même pour les unités de production algériennes qui produisent 7 voitures chaque heure et un seul modèle pour arriver, à terme, à 15 véhicules/heure.

A titre d'exemple, l'usine Renault de Tanger (Maroc) a produit 200 000 véhicules en 2014 dont 90% sont exportés et elle compte 5400 salariés. Pour l'Algérie, 25 000 véhicules pour le marché algérien ce n'est pas très rentable et tout le monde sait que le marché mondial de l'automobile connaît un ralentissement.» Son intérêt serait davantage d'ordre marketing. Il s'agit pour l'Algérie de «lancer un message aux investisseurs étrangers sur l'attractivité de l'environnement économique du pays.» Or, comme le soulignait **Reda Amrani**, expert en économie industrielle, «l'industrie automobile ne se résume pas à une ou deux usines comportant une ou deux lignes d'assemblages chacune. Il s'agit de plateformes de production réunissant les installations principales du constructeur et celles de ses fournisseurs de composants et de demi-produits (verre, plastique, produits métallurgiques, pneumatiques) nécessaires à la fabrication du véhicule automobile». Force est de constater que dans le cas de l'Algérie, «il n'y a pas de sous-traitance mécanique pour l'usine Renault ; C'est du montage». Cela signifie que l'on se trouve au démarrage du modèle Uppsala.

En Algérie, «Renault n'a pas fait venir ses équipementiers sur place» et dans ce cas à vrai dire qu'il n'y a pas de sous-traitance mécanique, «comment arrivera-t-on à un taux de 40% ?».

A cet effet, l'unité de production RAP ne peut être rentable avec une capacité si faible.

Si l'on veut aller vers une industrie automobile, il faut faire un état des lieux correct et préparer l'intégration nationale dans tous les composants et les pièces

intégrées localement doivent avoir un sens économique. Il y a un travail à faire avec les centres de formation professionnelle et les grandes écoles. Le transfert technologique ne peut pas se faire s'il n'y a pas des hommes capables d'adapter cette technologie », l'intégration sera donc assurée par les PME. Aussi, les négociations entre le groupe Renault et l'Algérie doivent porter outre sur le transfert technologique et managérial, ce que **Jean-Louis Guigou**, délégué de l'Institut de prospective économique du monde méditerranéen (l'IPEMED) qualifie de "co-localisation", un partage de la valeur ajoutée entre la France et l'Algérie, sur d'autres gammes avec une capacité de production extrapolée à l'horizon 2020 d'un minimum de 200.000 à 300.000 unités par an.

Conclusion générale

Depuis quelques années, dans l'entreprise SONATRACH, la décision de « faire » ou de « faire faire » est devenue la question centrale. En effet, la sous-traitance s'est imposée et s'impose davantage encore comme une méthode de travail, eu égard à l'une des options stratégiques retenues par les deux entreprises, à savoir ; le recentrage des activités de l'entreprise autour du métier de base et la sous-traitance des activités périphériques.

Cette stratégie implique une spécialisation qui confèrera à l'entreprise un avantage économique potentiel résultant de l'accumulation de l'effet d'expérience et de l'effet des économies d'échelles. Des actions de désengagement sont ainsi menées, tout en renforçant parallèlement les activités de base.

La performance de l'entreprise SONATRACH se fonde sur :

- la maîtrise globale du métier de base, par un professionnalisme acquis accru (**savoir-faire propre très pointu**),
- des activités périphériques externalisées par le transfert à la sous-traitance ou par l'élagage, abandonnant ainsi la logique du « **savoir tout faire soi-même** » pour la remplacer par celle du « **savoir-faire** ».

D'une manière générale, notre travail a consisté à examiner et à analyser les raisons qui incitent les deux entreprises à sous-traiter et à constater ainsi l'incidence de la sous-traitance sur la performance des entreprises.

D'un point de vue théorique, nous nous sommes appuyés à cet effet, sur les travaux de O. Williamson dont la théorie des coûts de transaction reste suffisante comme support théorique pour analyser la relation de sous-traitance.

En effet, dans le modèle transactionnel et depuis les travaux de R. Coase, dont les principes de base ont été repris par O. Williamson, marché et entreprise sont posés comme deux moyens alternatifs qui permettent d'accomplir un ensemble lié de transactions et la problématique des choix entre l'intégration *de faire soi-même* et *l'approvisionnement (acheter sur le marché)* nous ramène à une comparaison de l'efficacité relative de ces modes d'organisation fondés sur la notion de coût de transaction. Les deux types de solution sont « *market and hiérarchies* ».

L'entreprise choisit entre l'une ou l'autre forme de coordination, essentiellement selon la facilité ou l'efficacité avec laquelle l'activité est conduite et avec laquelle la coordination s'opère pour les deux entreprises. La décision de sous-traiter procède d'une démarche globale de recherche de compétitivité et de performance qui, dans son principe général, conduit les

Conclusion générale

deux entreprises à sous-traiter lorsqu'elles peuvent « **faire faire** » moins cher ailleurs que chez elles.

D'autres considérations relayent fréquemment la décision de faire appel à un partenaire extérieur. En fait, l'enquête a révélé que dans l'entreprise SONATRACH, l'appel à la sous-traitance répond à trois objectifs majeurs :

- **De rentabilité** : en limitant les effectifs.
- **D'efficacité** : en utilisant les ressources de manière continue (comme le montre l'étude). L'entreprise SONATRACH a le désir de bien investir et de s'équiper dans des conditions rationnelles. En d'autres termes, on a pu conclure, d'après l'enquête menée auprès de ces entreprises, qu'il y a des actifs qui sont utilisés que très occasionnellement (par exemple, des grues ...). Ces actifs sont peu spécifiques pour les deux entreprises et cela démontre d'une autre manière que le degré de spécificité de ses actifs est faible et se traduit par de faibles coûts de transaction, tel qu'il est décrit par O. Williamson. Le différentiel est notamment à l'avantage du marché c'est-à-dire la sous-traitance.
- **D'utilité** : En optant pour les options stratégiques de recentrage sur le métier de base et sur l'externalisation ou la sous-traitance des activités annexes, le personnel de l'entreprise se consacre essentiellement à son métier de base en mettant à profit tout le potentiel à sa disposition, pour améliorer l'efficience et les performances en matière de volume et de qualité du produit, dans les délais et dans les conditions optimales de sécurité pour les hommes et les équipements.

A partir de là, nous pouvons dire que la politique de recentrage est tributaire des performances des deux entreprises et donc que le recentrage s'est imposé à elles, par delà la diversité de leurs trajectoires. Il traduit en fait la pression d'une force de gravitation sur le déploiement de la gamme d'activités.

Ainsi, l'externalisation des activités annexes s'opère sous différentes formes selon la taille de l'activité et son degré de liaison avec le métier de base. De ce fait, l'enquête révèle que la sous-traitance des travaux de nettoyage, de transport et de restauration... permet d'accroître la productivité de la main d'œuvre en réduisant les coûts salariaux et en intensifiant le travail.

Des résultats similaires ont été constatés, comme l'illustre l'exemple de la sous-traitance de la prestation restauration avec PHOREST. Nous avons constaté en effet, un écart positif du coût horaire du personnel SONATRACH par rapport à celui de PHOREST. L'écart traduit ainsi une masse salariale beaucoup plus importante que celle proposée par la sous-traitance. Par ailleurs, le coût horaire du personnel PHOREST (sous-traitant), représente non seulement la masse salariale mais également s'y greffent la marge bénéficiaire ainsi que les

Conclusion générale

charges fiscales et sociales. A ce titre, nous pouvons donc affirmer que la sous-traitance de la restauration et de l'entretien... offre d'une part, un avantage financier et une rentabilité considérable et d'autre part, une meilleure qualité de service, une spécialisation de la main d'œuvre, des tracasseries de la gestion administrative du personnel sous-traité en moins et l'écart de l'influence et des interventions sur ce personnel du partenaire social local.

Cependant, il existe des différences importantes entre la sous-traitance de ces activités et celle de la maintenance parce que cette dernière a une relation directe sur la production. Son degré de liaison avec le métier de base est important. Compte tenu de cette liaison directe avec le domaine de la production qui est la raison d'être de l'entreprise SONATRACH, nous avons pris comme étude de cas, le sous-traitant SOMIZ (société de maintenance industrielle). A cet égard, l'entreprise a filialisé certains métiers pour ce qui concerne les activités homogènes relativement importantes sur le plan des moyens indispensables à leur exercice, comme la filiale de la maintenance SOMIZ pour la SONATRACH, possédée à 100% par l'entreprise-mère.

Cette filiale de maintenance créée à cet effet, doit adapter continuellement sa stratégie et son organisation en adéquation avec les besoins des complexes, pour la mise en œuvre et la réussite de cette nouvelle démarche qui est le recentrage sur l'exercice de l'activité propre de l'entreprise. Bien que la filialisation ne constitue pas un sujet à part entière de notre travail, nous avons cependant constaté dans notre étude de cas que par exemple, la filiale SOMIZ est considérée comme une vraie entreprise de sous-traitance qui peut être **mise en concurrence avec d'autres concurrents et qui soumissionne, à cet effet, comme toute autre société concurrente de l'extérieur.**

Enfin, nous pouvons dire que dans le contexte spécifique des complexes fonctionnant à feu continu, la sous-traitance s'est imposée comme étant une nécessité intégrée au processus d'organisation des travaux. La perspective des deux entreprises basée sur le développement du professionnalisme, encourage la sous-traitance des activités de la SONATRACH, notamment celle de l'activité de maintenance pour permettre **le recentrage sur l'activité « production » propre de l'entreprise.**

En revanche, l'entreprise SONATRACH a été souvent conduite pour des raisons de sécurité, à intégrer un certain nombre d'activités de façon à assurer dans la sécurité totale un processus de production le plus complet possible comme par exemple le gardiennage et la sécurité interne des complexes.

Conclusion générale

Concernant le cas de l'usine **RAP**, le développement du tissu de la sous-traitance a constitué, depuis le lancement du projet, "une des préoccupations majeures" pour les autorités.

Des mesures sont prises par l'État afin d'encourager les intervenants dans l'industrie automobile. Il s'agit, selon le ministère de l'Industrie, des concessions de terrains d'assiette au profit de cette activité, de la création d'un conseil national consultatif pour organiser la filière ainsi que la promulgation d'une nouvelle loi sur la sous-traitance.

Le Ministre de l'Industrie, lors d'une journée nationale sur la sous-traitance industrielle dans la filière automobile organisée à Alger en présence des représentants des patronats le 19-02-2013, a donné l'importance du marché de la sous-traitance, notamment dans la filière automobile et les entreprises de sous-traitance sont appelées à moderniser leurs outils de production pour atteindre progressivement les standards internationaux mettant l'accent sur l'importance de la formation des personnels afin de développer le tissu industriel de sous-traitance dans la filière automobile de manière à satisfaire le marché avec des produits compétitifs et une technologie répondant aux derniers standards internationaux.

Au niveau technique, le Ministère a donné instruction à l'ANDPME de prévoir un programme pilote spécifique pour la modernisation et **la mise à niveau des entreprises** sous-traitantes. A cet effet, plus d'une centaine d'entreprises sous-traitantes ont été identifiées et contactées pour entamer leur démarche de mise à niveau.

L'ANDPME a adopté une approche proactive afin de les faire bénéficier des différents avantages prévus en leur faveur par le PNMAN tels que le coaching technique, **la formation**, la certification, le coaching TIC, le coaching financier et le coaching exportation, L'Agence est assistée dans cet effort, par les BSTP et l'UPIAM ainsi que par la SGP EQUIPAG pour les entreprises sous-traitantes dans la filière automobile.

Au plan institutionnel et en plus du redéploiement de l'ANDPME, un programme intégré a été conçu par les autorités publiques. Les quatre bourses de sous-traitance et de partenariat se sont vues attribuer un rôle central dans cette démarche.

Elles seront notamment dotées d'un nouveau système d'information unifié permettant de collecter et de diffuser toutes les opportunités et capacités de sous-traitance à l'échelle nationale et internationale. L'ANDI a été instruite pour accorder une importance particulière aux différentes opportunités et aux projets de sous-traitance industrielle.

En effet, les centres de formation ont été mis à contribution dans le cadre d'une approche intégrée afin de mettre en œuvre un programme spécifique dans les techniques de fabrication.

Conclusion générale

Les équipes mixtes Renault, SNVI et FNI travaillent à l'identification des programmes de formation avec notamment le centre de formation de Oued Tlélât qui sera dédié aux métiers de l'automobile.

Ces initiatives constituent la première matérialisation du concept de redressement industriel qui a retenu l'intégration industrielle comme un des principes clés de sa mise en œuvre.

Les perspectives de développement du marché de la sous-traitance en Algérie existent. Toutes les conditions d'émergence et de développement de cette activité sont réunies et se retrouvent dans la satisfaction des besoins des grands donneurs d'ordres nationaux.

La rentabilité économique et la faisabilité technique de la pièce de rechange par la sous-traitance sont très accessibles à leur intégration nationale et sont conditionnées par :

- Un outil de production performant : équipements bien choisis, bien exploités et bien maintenus.
- Un personnel qualifié : sélection et formation adéquates du personnel d'exploitation et de maintenance, des approvisionnements réguliers en matières premières et outillage.

A cet effet, le MIPMEPI a lancé un important programme pour la promotion de la sous-traitance.

La constitution d'une banque de données des projets de sous-traitance représente l'un des principaux axes de ce programme.

Le PME II a réalisé, en collaboration avec la SNVI, des études pilotes afin de tester ce concept dans une perspective de généralisation.

Ces études pilotes portent sur la fabrication de ressorts à lames et à boudins pour la suspension des Véhicules, la fabrication de pièces de décolletage pour l'Industrie automobile, la fabrication d'articles en caoutchouc pour automobiles.

En outre, le PDG de l'usine RAP souligne que les gains de Renault en Algérie viendront notamment grâce au taux d'intégration que le constructeur réalisera au niveau local. « Plus le taux d'intégration augmentera, plus on diminuera notre logistique qui est aujourd'hui élevée. Là encore, on est dans une relation gagnant-gagnant. C'est l'intérêt de Renault d'augmenter le taux d'intégration locale, ce qui nous permettra de faire des économies et de faire baisser les coûts de production. C'est aussi l'intérêt de la filière automobile en Algérie de voir se développer un tissu de sous-traitance ou de fournisseurs autour de l'usine ».

Du reste, le nouveau texte évoque, notamment, la question du taux d'intégration. A cet effet, il est exigé de tous les constructeurs qui se lancent dans la production ou plus précisément le montage local des véhicules d'atteindre un taux d'intégration de 43% dans les cinq années qui suivent l'ouverture de l'usine. Des mesures incitatives et des facilités sont accordées aux

Conclusion générale

investisseurs dans le domaine de la sous-traitance liée à l'industrie automobile et mécanique par l'Etat notamment sous forme avantages fiscaux.

Les futurs investisseurs dans le montage de véhicules seront tenus de satisfaire un certain taux d'intégration s'ils veulent bénéficier des avantages fiscaux.

Selon le document du projet de loi de finances (PLF) 2017, rapporté par l'Agence APS, le régime fiscal préférentiel pour les entreprises de production activant dans le domaine de l'assemblage est subordonné à la réalisation d'un investissement et à la création d'emplois.

Au lancement de la production, le taux d'intégration de pièces algériennes était de l'ordre de moins de 17 % pour atteindre ensuite les 25%. Si le sourcing local est pour l'heure insignifiant, les dirigeants de la RAP promettent de porter le taux d'intégration à 42% d'ici 3 ou 4 ans. Un tel taux d'intégration peut-il vraiment être atteint ? En dépit de l'existence d'un réseau local de sous-traitance autour de la SNVI, composé d'environ 300 fournisseurs de près de 3000 références, les PME locales ont du mal à être qualifiées pour équiper les lignes d'assemblage de la Symbol. L'augmentation de ce taux d'intégration vise à développer un large réseau de sous-traitants nationaux pour répondre aux besoins de l'usine, L'objectif de 43% d'intégration de pièces algériennes entrant dans la fabrication des véhicules Renault montés dans l'usine d'Oran sera «complètement atteint en 2017 ou en 2019 d'après les objectifs du gouvernement.

Pour le moment, seul un opérateur basé à Oued Tlélat fournit trois pièces d'injection plastique à l'usine d'assemblage Renault Algérie Production (RAP). Il s'agit de Joktal, coentreprise entre l'entreprise familiale Taleb, le géant allemand de l'emballage plastique Jokey et le fabricant turc Martur qui équipe la Symbol en sièges. Des négociations sont en cours avec des fournisseurs en faisceaux de câblage, de batteries, de tapis et d'autres équipements.

Sur 1800 pièces d'un véhicule, seules trois sont fabriquées localement. La plupart des pièces nécessaires au montage de la Symbol sont acheminées de Roumanie. La réussite de la Roumanie est à méditer. Lancée il y a environ quinze ans, l'usine Renault Pitesti (en Roumanie) produit 340 000 voitures/an et exporte dans 60 pays. Renault-Pitesti s'approvisionne à 85% localement. La petite taille de l'usine de Oued Tlélat est incontestablement un handicap majeur. La faible taille est un élément qui n'est pas du tout incitatif pour des raisons liées à l'absence des économies d'échelle.

A Renault de Oued Tlélat, on estime que dès que la production atteindra 75 000 voitures/an, l'usine sera en situation d'exporter. «De nombreux équipementiers et sous-traitants avaient suivi Renault à Pitesti car c'est un site à forte capacité de production» et

Conclusion générale

qu'on estime que «l'Algérie devra, par ailleurs, créer des zones franches pour faciliter les futures exportations des voitures». «Il y a plusieurs créneaux qui sont susceptibles de composer un réseau de sous-traitance. Il s'agit par exemple des équipementiers en câblages, batteries, tuyaux d'échappement, composants électroniques et produits multimédias».

L'usine Renault ne dispose pas d'ateliers d'emboutissage, de tôlerie et de peinture, les pièces étant achetées en Roumanie. D'où un potentiel pour les segments de moyenne technicité, comme la plasturgie, l'électronique ou encore la petite tôlerie. Ce sont autant de créneaux qui offrent des opportunités d'investissements pour équiper à la fois Renault et Peugeot Citroën. «Beaucoup de créneaux sont ouverts à la sous-traitance, pour peu que les sites d'assemblage soient de grande taille».

A titre comparatif au Maroc, la sous-traitance industrielle est l'un des moteurs du développement industriel du Maroc.

La sous-traitance industrielle enregistre annuellement plus de 50 milliards DH (4,5 milliards EUR) de chiffre d'affaires. Le secteur compte environ 2 000 entreprises et emploie plus de 300 000 personnes.

Le Maroc bénéficie d'un capital de confiance et de crédibilité auprès des grands industriels internationaux de l'aéronautique et de l'automobile et dispose d'avantages compétitifs qui lui permettent de se développer et d'être en mesure de répondre aux exigences des donneurs d'ordres internationaux, notamment français :

- main-d'œuvre qualifiée relativement disponible,
- développement constant d'infrastructures de fret et de logistique,
- mise en place de mesures incitatives pour attirer les investissements étrangers (création de zones franches, réduction de l'impôt sur les sociétés, exonération de la TVA à l'import et à l'export, aides financières à l'installation et à la formation).

A cet effet, le Maroc a lancé en 2009 le Pacte national pour l'émergence industrielle (PNEI) qui a pour vocation d'attirer les donneurs d'ordres sur le marché industriel et développer un tissu dense de sous-traitants, en particulier dans les domaines de l'automobile, de l'aéronautique et de l'électronique et qui a participé de manière significative au développement de cette activité. Celle-ci a aujourd'hui acquis des technologies, des savoir-faire et des équipements qui lui permettent d'être compétitive et attractive au niveau international.

Enfin, on peut dire pour l'Algérie, qu'il y aura une montée en cadence de l'usine au fur et à mesure du développement de la concurrence en remontant la chaîne de valeur, avec l'intégration de nouveaux métiers tels que la tôlerie, la peinture et l'emboutissage. Le

Conclusion générale

constructeur français a insisté sur la qualité des pièces de rechange, de compétitivité et la constance. Ce qui est difficile à réaliser en 2017 pour les sous-traitants algériens qui évoluent dans un climat des affaires très contraignant.

La sous-traitance se développe de plus en plus en Algérie avec le soutien de l'Etat aux Bourses de Sous-traitance et de Partenariat BSTP, implantées dans tout le pays au Nord, Centre, Est et Sud avec l'appui et le soutien d'organismes tels que l'ANDPME (l'Agence Nationale de Développement des Petites et Moyennes Entreprises), la GTZ (Agence Allemande pour la Coopération Technique), le programme de mise à niveau de la PMEII (Programme PME II), ALGEX (Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur), la CACI (La Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie), le Programme Optimexport (Programme de Renforcement des Capacités Exportatrices des PME algériennes) et le CNC-PME (Conseil National Consultatif pour la PME).

Enfin, en conclusion grâce à la sous-traitance et avec l'appui des pouvoirs publics, on peut dire que le développement de la sous-traitance locale peut garantir la pérennité des PME/PMI algériennes, pour ne pas dépendre que des recettes pétrolières et d'encourager l'exportation des produits locaux made in Algeria afin de se positionner sur la place mondiale.

Toutefois, l'évolution économique prévisible de l'Algérie, l'implication des différents ministères et institutions au profit de la mise à niveau des entreprises : petites ou grandes, privées ou publiques, sont un gage de réussite sous réserve d'utiliser toutes les voies possibles de développement.

La difficulté à laquelle nous avons été confrontés lors de notre étude, a été observée lorsque nous avons abordé le domaine de la sous-traitance au niveau des deux entreprises, le problème de la récolte des informations a été beaucoup posé, pour la SONATRACH en dépit de notre volonté d'obtenir les données pour les années 2011 à 2015, aucune réponse n'a pu aboutir, c'est pourquoi nous ne présentons que les données jusqu'à 2010.

Pour mener à bien notre étude, notre démarche a consisté dès le début de notre enquête à mettre en circulation auprès des personnes concernées ayant des pouvoirs décisionnels, un questionnaire identique pour les deux entreprises en question et à travers lequel nous avons concrétisé nos attentes susceptibles de nous fournir en grande partie, les réponses à nos questionnements. Cette action n'a pu avoir l'effet escompté et notamment nous n'avons pas pu avoir les réponses que nous attendions sur le document qui a été destiné, vu l'ampleur des stratégies mises en œuvre, spécialement aux cadres dirigeants et aux responsables des structures concernées, en raison de leurs contraintes professionnelles. Suite à

Conclusion générale

cela, nous avons opté pour la solution des interviews et des entretiens directs avec certains cadres de ces entreprises.

En définitive, nous nous sommes rendu compte que le partage du travail suppose que l'entreprise fasse son choix entre « faire » ou « faire faire », produire ou acheter, davantage qu'une simple pratique commerciale. C'est une variante de la politique de l'entreprise qui correspond à un état d'esprit qui met l'accent sur le partage et la confiance réciproque entre le donneur d'ordres (SONATRACH) et le receveur d'ordres comme dans notre cas de la SOMIZ. Dans l'industrie automobile et plus précisément la RAP, la création d'un outil productif passe par le développement des entreprises sous-traitantes et par la remise en question du taux d'intégration locale pour le développement du tissu industriel.

Finalement le sous-traitant est considéré désormais comme un partenaire et la sous-traitance ou l'externalisation doit donc devenir la base de la coopération interindustrielle.

BIBLIOGRAPHIE :

Ouvrages

- A.BENCHANE, droit et pratique du commerce international, 1982.
- B.ALIOUAT, les stratégies de coopération industrielle, édition ECONOMICA, 1996.
- B. CORIAT & O. WEINSTEIN, les nouvelles théories de l'entreprise, éditions LGF, 1995.
- B. DERVAUX & C. CRUSE, les 10 leviers d'une gestion performante, éditions d'Organisation 1985.
- B. GUARETTE & P. DUSSANGE, les stratégies d'alliance, éditions d'Organisation, 1996.
- BANCEL F., la gouvernance de l'entreprise, éditions ECONOMICA, 1997.
- BAUDRY, L'économie des relations interentreprises, éditions LA DECOUVERTE, collection Repères n°165, mars 2005.
- BUCK J.-Y, Le management des connaissances, éditions d'organisation, 2000.
- C. BENTHOMIEN & *al.* Structure industrielle et sous-traitance, éditions PUF, 1983.
- C. BUSSENAULT & M. PRETET, Organisation et gestion de l'entreprise, éditions VUIBERT, 1997.
- C. EVERAERE, management de la flexibilité, éditions ECONOMICA, 1997.
- C.PEGAGNOL, (Claude Piganiol-Jacquet) analyse et controverses des ressources humaines, Editions l'Harmattan 2000.
- D. GERMIDI, la sous-traitance internationale une nouvelle forme d'investissement, éditions OCDE, 1980.
- D. HORMAN, les délocalisations d'entreprises, éditions GRESEA, 1996.
- E. BROUSSEAU, économie des contrats technologie de l'information et coordination des entreprises, éditions PUF, 1993.
- G. BAGLIN et *al.* Management industriel et logistique, éditions ECONOMICA, 1993.
- G. DE CHARREAUX, le gouvernement de l'entreprise, INTEREDITIONS, 1997.
- J. BULTEL & F. PEREZ, la performance industrielle par la gestion simultanée, éditions d'Organisation, 1995.
- J. DE BANDT, services aux entreprises, éditions ECONOMICA, 1995.
- J.M. VILLELA, Meta entreprise et management périphérique, 1995.
- J.-P. SOURIS, la maintenance source de profit, éditions d'Organisation, 1990.

BIBLIOGRAPHIE

- L. BOYER & M. POREE, précis d'organisation et gestion de la production, éditions d'Organisation, 1986.
- M. HOLLARD et al., Génie industriel : les enjeux économiques, éditions PUG, 1994.
- M. KOBTAN, le marché de l'opérateur public, Alger OPU 1982.
- O. BRUEL, politique d'achat et gestion des approvisionnements, éditions DUNOD, 1991.
- O. WILLIAMSON, les institutions de l'économie, éditions INTEREDITIONS, 1994.
- P. CASTERAN et l'équipe DEF d'Alger, les hydrocarbures en ALGERIE, éditions HAL1998.
- P. JOFFRE, de nouvelles théories pour gérer l'entreprise, éditions ECONOMICA 1987.
- P.-Y. GOMEZ, le gouvernement de l'entreprise, éditions ECONOMICA, 1996.
- P.Y. MARTIN, l'entreprise et ses prestataires informatiques, éditions d'Organisation, 1994.
- R. BETTAHAR, le partenariat et la relance de l'investissement, éditions RABAH BETTAHAR, 1992.
- R. COASE, firme marché et droit, éditions DIDERO, 1998.
- R.M. LEMESLE, la délocalisation Offshore, éditions Que sais-je, 1995.
- T. BOTTECCHIA, guide pratique pour l'établissement rapide des devis, éditions TEC et DOC, 1984.
- Y. MORVAN, fondements d'économie industrielle, éditions ECONOMICA, 1991.
- Y. RISOPOULOS, firme et économie industrielle, éditions économie internationale, 1997.

Les articles :

- Amit JAIN et Raymond-Alain THIETART, Dynamique concurrentielle et cascades d'externalisations, Revue française de gestion 2007/8-n° 177
- B. BAUDRY, contrat autorité et confiance, Revue Economique, vol. 43 N°5 1992.
- B. BAUDRY, partenariat et sous-traitance, Revue d'Economie industrielle, N° 66 4^e trimestre 1993.
- B. BAUDRY, Revue d'Economie Industrielle N°56, 1991.
- B. BAUDRY, Revue Economique N° 5 1992.

BIBLIOGRAPHIE

- B. BAUDRY, une analyse économiques des contrats de partenariat industriel, Revue d'Economie industrielle N° 56, 2^e trimestre 1991.
- B.LASSUDERIE, Revue d'Economie politique N° 108 juillet août 1998.
- B. VENARD, Revue Française de Marketing N° 140, 1992.
- Bachir Mazouz, Patrick Cohendet, « Externalisation et théorie des coûts de transaction, Revue management internationale, Vol.18- N°2 2014 : Guillaume Chanson (Université Paris 1 – PRISM/ISO).
- Barthélemy J. et Donada C. L'externalisation : un choix stratégique, Revue française de gestion 2007/8, n° 177.
- C.QUELIN, Revue D'Economie politique N° 107 Mars Avril 1997.
- F. LADJADJ, Actualité économique N° 47 mars 1990.
- FOUEDCHERIET Modèle d'Uppsala et implantation des firmes multinationales agroalimentaires, Revue française de gestion – N° 201/2010,
- FOUED CHERIET, RFG N° 201/2010 « Modèle d'Uppsala et implantation des firmes multinationales agroalimentaires La présence de Danone en Algérie ».
- François Coppens et George van Gastel, NBB WORKING PAPER No. 38 - JUNE 2003 (N° 38 de juin 2003), L'industrie de l'automobile en Belgique : importance de la sous-traitance dans l'assemblage de véhicules automobiles
- G. GUERY, Problèmes Economiques, N° 2223, Avril 1991.
- Gervais Michel, RFG (juin, juillet, août ; 1998), Revue française de gestion N°119 juin- juillet-août 1998 : du lobbying aux stratégies politiques des entreprises propos, recueillis.
- Jérôme BARTHELEMY et Carole DONADA, l'externalisation ; un choix stratégique, Revue française de gestion 2007/8-n° 177.
- J. BENSON & N. IERONIMO, Revue Internationale de Travail vol. 135 1996 N°1.
- J.L. DARREAU, Revue Française de Gestion N°95 septembre Octobre 1993.
- P.Y. BARREYRE, Choix de la sous-traitance dans la stratégie d'entreprise, Revue Française de Gestion 1978.
- R. COASE, la nature de la firme, Revue française de gestion, Hiver 1987.
- Revue SONATRACH, Abstract 1999 l'année en bref.
- S. ZAMPETTI, Problèmes Economiques, juillet 1973 N° 1331.

BIBLIOGRAPHIE

- V. DUTRAIVE, O. WILLIAMSON, Epigone ou dissident de la pensée institutionnaliste ?, Revue d'Economie politique, N° 103 Janvier Février 1993.
- Vincent FRIGANT et Bernard JULLIEN, Revue d'économie industrielle N°145 (1er trimestre 2014) Manufacturing Renaissance (2/2) comment la production modulaire transforme l'industrie automobile
- W. LAGOUN, la revue algérienne des sciences juridiques et économiques, vol. XX n°3, 1983.

Rapport :

- A. BENAMROUCHE, statistiques, ONS, N° 36 1993.
- Algérie Actualité, N° 1132, du 25 Juin au 1 juillet 1987.
- Article sur Renault Algérie : Article Disponible sur le lien : bfmbusiness.bfmtv.com/.../l-incroyable-succes-de-renault-en-algerie-929.
- Article sur Renault Algérie : Article Disponible sur le site : www.autoalgerie.com › Actualité › Actualité.
- Bilan des actions du programme national de mise à niveau », **Agence Nationale de Développement de la PME ANDPME**, rapport septembre 2008.
- Définition de la PME : Guide du Marché PME, Bourse d'Alger Page 05, Disponible sur www.sgbv.dz.
- Document carrefour du jeune entrepreneur à Oran du 13 au 17 Novembre 2011.
- Document Sonatrach « rapport annuel pour l'année 2014 de la SONATRACH ».
- J-L. Guigou, Michel Gonnet, Thibault Fabre. Etude IPEMED - l'Industrialisation du Nord de l'Afrique de l'Egypte au Maroc compatible avec la ré-industrialisation de l'Europe. Novembre 2016.
- le diagnostic et Le plan de mise à niveau, PROGRAMME NATIONAL DE MISE A NIVEAU DES PME, **Agence Nationale de Développement de la PME ANDPME**, édition 2013 préface par Rachid Moussaoui Directeur Général de l'ANDPME.
- Le management Stratégique 2008/2009 (Marine CARLOD, Delphine CHAIX) Analyse de la chaîne de valeur par Florian LOPEZ, <http://www.actinnovation.com/innobox/outils-innovation/>
- Le Quotidien d'Oran, du dimanche 5 avril 1998.
- Maghreb actualité N° 598 avril 1999.

BIBLIOGRAPHIE

- Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements « Mise à niveau des entreprises : Etat des lieux et perspectives » (Août 2008)
- OCDE, la mondialisation industrielle, éditions OCDE, 1995.
- Organisation de Coopération et de Développement Economique OCDE, Disponible sur le site : www.oecd.org.
- Quotidien national d'information El Moudjahed mercredi 25 mars 2015.

Colloque :

- Arlène ALPHA – Gret, « *Enseignements de quelques programmes de mise à niveau pour une application au secteur agricole et agroalimentaire en Afrique de l'Ouest* », Séminaire régional sur « la détermination des mesures d'accompagnement et de mise à niveau pour le secteur agricole et alimentaire dans le cadre de l'APE Afrique de l'Ouest », Dakar du 3 au 5 juillet 2007
- YUCEFI RACHID, « *L'évaluation De La Mise à Niveau Des Pme En Algérie* », *colloque international* « Evaluation des effets des programmes d'investissements publics 2001-2014 et leurs retombées sur l'emploi » 11 et 12 mars 2013, Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion -Université Sétif 1.

Thèses d'Etat

- Dounia TAZI, Thèse de doctorat d'Etat « externalisation de la maintenance et ses impacts sur la sécurité dans les industries de procédés » université de Toulouse le 1er décembre 2008.
- Huynh Thi Ngoc Vân (2004), Décision et enjeux de l'externalisation de la fonction comptable, Mémoire pour l'obtention d'un DEA stratégie et management des organisations, IAE Lille.
- MIRAOUI A. Thèse de doctorat d'Etat, « le rapport de l'entreprise publique au marché dans l'économie algérienne 1967-1995 » Université de Lille 1, 12 février 1996.

Table des matières

<i>Liste des figures et des tableaux.....</i>	<i>5</i>
<i>Introduction générale.....</i>	<i>1</i>
CHAPITRE I : APPORT DES DIFFÉRENTES THÉORIES	16
INTRODUCTION	17
I. la théorie des coûts de transaction :	18
I.1 La nature de la firme (Pourquoi la firme existe-t-elle ?.....	19
I.2 Apport de COASE.....	20
I.3 Définition des coûts de transaction :	23
I.4 Les facteurs influençant les coûts de transaction.....	24
I.4.1 Rationalité limitée	25
I.4.2 L'opportunisme	26
I.4.3 Spécificité des actifs	28
I.4.4 L'incertitude	28
I.4.5 La fréquence	29
I.5 Type de transaction et formes contractuelles	29
I.5.1 Le droit classique des contrats	29
I.5.2 Le droit néoclassique des contrats	30
I.5.3. Le contrat personnalisé.....	30
I.6 Frontières entre firmes et marché	35
I.6.1. Produire dans la firme.....	36
I.6.2. Sous-traiter	36
I.6.3 Acheter sur le marché	36
I.7 Les formes d'organisation	37
I.7.1 La forme hiérarchique unitaire dite forme en U	37
I.7.2 La forme hiérarchique multidimensionnelle dite forme en M	37
I.7.3 La forme H	38
I.8 Les relations inter-entreprises	38
I.9 De la coopération à la firme J.....	39
I.10.Externalisation ou internalisation :	41
II. La théorie de l'agence	47
II.1 Définition	47
II.2 La théorie positive de l'agence	51
II.3. La théorie normative de l'agence	52
II.3.1. Une application de la théorie de l'agence à l'externalisation :	52
II.3.2. L'attention aux contrats :	52
II.3.3. Le recours au marché :	54
II.3.4. La mise en jeu de droits de propriété :	55
II.3.5. Les composantes ex ante et ex post de la relation :	55
II.4 Interprétation de la théorie de l'agence du phénomène de la sous-traitance :	56
III. Autres théories explicatives de la décision d'exter-nalisation :.....	57
III.1. La théorie des ressources et des connaissances	58

III.2. La chaîne des valeurs de Michaël Porter :	59
III.3. Le modèle Uppsala	63
III.4. La division internationale des processus de production (DIPP)	65
III.5. Le concept de la co-localisation :	66
CONCLUSION.....	68
CHAPITRE II : DÉFINITIONS LIÉES À LA SOUS-TRAITANCE ET L'EXTERNALISATION.....	70
INTRODUCTION	71
I. Différences entre externalisation et sous-traitance :	73
I.1. Externalisation : sous-traitance de longue durée ?	73
I.2. Quels sont les points communs et les différences entre la sous-traitance et l'externalisation ?	74
I.2.1. Qu'est-ce qu'un service de sous-traitance ?	74
I.2.2. Qu'est-ce que l'externalisation ?	74
I.2.3. Points communs :	75
II. Définition et importance de la sous-traitance.....	76
III-Différents types de sous-traitance :.....	78
III.1 Sur le plan technique	78
III.1.1 La sous-traitance de spécialité	78
III.1.2 La sous-traitance de capacité	79
III.2. Sur le plan économique : on trouve	80
III.2.1. La sous-traitance conjoncturelle	80
III.2.2. La sous-traitance structurelle :	80
III.2.3 Autres formes de sous-traitance.....	80
IV. Fonctions de la sous-traitance (Raisons de la sous-traitance).....	81
IV.1. Raisons stratégiques	81
IV.2. Fluctuation des charges	82
IV.3 Raisons financières.....	83
V. La relation entre le donneur d'ordres et le sous-traitant :.....	85
V.1 Les différentes formes de quasi-intégration et de structure hiérarchique	86
V.1.1 Quasi-intégration verticale.....	86
V.1.2.La quasi-intégration oblique	86
V.1.3 La quasi-intégration horizontale :	86
V.2. La nature des relations entre le sous-traitant et le donneur d'ordre	88
V.2.1 Présentation du contrat de sous-traitance	88
V.2.2 La fixation et la renégociation du prix :	90
V.3. Les raisons qui sous-tendent une politique d'entreprise en faveur de la sous-traitance.....	93
V.3.1 Avantages à sous-traiter	93
V.3.2 Avantages de la sous-traitance pour le donneur d'ordres.....	96
V.3.3 Avantages pour le sous-traitant.....	97
V.4. Raisons poussant à l'intégration :(Argument en faveur de l'intégration d'une activité).....	98
V.4.1. Les raisons stratégiques	98
V.4.2 Préserver des secrets technologiques	98
V.4.3. Haut niveau de qualité.....	99
V.4.4. Meilleure sécurité d'approvisionnement.....	99
V.4.5 Production intégrée et économies d'échelle.....	100

V.5 Inconvénients de la sous-traitance	101
V.6 Rôle économique de la sous-traitance.....	102
V.7. Les différentes phases de la sous-traitance	105
V.7.1 Comment choisir le sous-traitant ?.....	105
V.7.2 Cahier des charges	106
V.7.3 Le suivi des projets sous-traités (ou de l'activité) :.....	107
V.7.4 La mise en œuvre	108
V.7.5 Le contrôle de l'avancement	109
CONCLUSION :	113
CHAPITRE III : LES TRANSFORMATIONS DE LA SOUS-TRAITANCE :.....	114
INTRODUCTION	115
I. La sous-traitance internationale.....	116
I.1 Typologie : formes de sous-traitance internationale :.....	116
I.1.1 Définition de la sous-traitance internationale :	117
I.1.2 Type de sous-traitance internationale	118
I.1.3 Les caractéristiques de la sous-traitance internationale	119
I.2 Stratégie de sous-traitance internationale	121
I.2.1. La sous-traitance internationale directe	121
I.2.2. La sous-traitance internationale indirecte	121
II. Délocalisation et sous-traitance internationale.....	125
II.1 Approche du phénomène	126
II.2 Forme de délocalisation	126
II.3. Sous-traitance internationale et zones franches	129
II.3.1 Rappel des caractéristiques générales d'une zone franche	131
II.3.2 Les zones franches dans le monde	132
II.4 Les perspectives de la sous-traitance internationale.....	135
II.4.1 La sous-traitance internationale : instrument d'industrialisation du tiers-monde :.....	135
II.4.2 Sous-traitance internationale et transfert technologique.....	137
II.5 La sous-traitance comme moyen de renforcer la compétitivité.....	142
CONCLUSION :	145
CHAPITRE IV : MISE A NIVEAU ET SOUS-TRAITANCE.....	147
INTRODUCTION	148
I. Le concept de mise à niveau	148
I.1 Les étapes de la mise à niveau :	149
I.2.La mise à niveau des PME en Algérie.....	151
I.2.1. La définition de la PME en Algérie	152
I.2.2. La situation économique des PME	152
I.2.3. Le rôle des PME dans l'économie nationale	154
II. Le dispositif de mise à niveau en Algérie	155
II.1 Qui va vers la mise à niveau ? (À qui s'adresse le programme national de mise à niveau ?)	155
II.2.Pour quelles actions de mise à niveau ?	155
II.2.1. Etude de pré-diagnostic et diagnostic.....	155
II.2.2 Soutien à l'investissement immatériel.....	155
II.2.3 Soutien à l'investissement matériel :.....	156
II.2.4 La formation et l'assistance spécifique :	157
III. Instruments juridiques et organes d'exécution:	157

III.1. Instruments juridiques	157
III.2. Organes d'exécution.....	157
III.3. Actions de mise à niveau financées par le Fonds:	157
III.4. Critères d'éligibilité au programme:	158
III.5 Aides du Fonds de promotion de la compétitivité industrielle (FPCI)	158
III.6 Paiement des aides du FPCI	158
III.7 Délais de réalisation.....	159
III.8 Demande d'accord préalable	159
III.8.1 Dossier à fournir	159
III.8.2 Procédure	159
III.8.3 Demande d'aide financière:.....	159
IV. Programme de mise à niveau euro-développement PME	160
IV.1. Les interventions du programme :	160
IV.2 Critères d'éligibilités.....	160
IV.3 Contraintes liées à la multiplication des dispositifs de mise à niveau	160
V. Mise à niveau et sous-traitance, duo gagnant pour une industrie performante en Algérie	161
VI. PME II, un Programme au service de la PME	163
CONCLUSION	166
CHAPITRE V : LA SOUS-TRAITANCE EN ALGERIE	167
INTRODUCTION	168
I. Quelques cas de sous-traitance en ALGERIE	169
I.1 Le développement de la sous-traitance comme moyen de renforcer l'intégration économique nationale	169
I.1.1 La sous-traitance comme moyen de renforcer l'efficacité des entreprises publiques et donc l'intégration économique nationale.....	170
I.1.2 Le développement de la sous-traitance comme la voie de l'élévation du plan de charges de l'entreprise publique :	172
I.2 Lien entre sous-traitance et foire de la production nationale.....	176
I.3 Mettre l'entreprise en relation : « donneur d'ordres et sous-traitants ».....	177
I.3.1 Présentation et description de la bourse de la sous-traitance	178
I.3.2 Création de la BSTPO :	179
I.3.3 Le rôle des bourses de la sous-traitance (B.S.T.).....	179
I.4. La BST dans le contexte national.....	182
I.4.1 Création de réseau de bourses de sous-traitance et de partenariat	182
I.4.2 La bourse algérienne de sous-traitance et partenariat : B.S.T.P.	183
I.4.3. La bourse de sous-traitance et de partenariat de l'Ouest B.S.T.P.O. :	186
II. Les aspects juridiques de la sous-traitance :	189
II.1 L'interprétation combinée des différents textes régissant la sous-traitance	191
II.2 De la notion de la sous-traitance dans le droit des marchés publics :	192
II.2.1 Les dispositions réglementaires et législatives des marchés publics	192
II.2.2 Définition des marchés publics	194
II.3 L'analyse des dispositions générales	195
II.3.1 Les intervenants	196
II.3.2 Le maître de l'ouvrage	196
II.3.3 L'entrepreneur principal.....	196

II.3.4 Le sous-traitant.....	197
II.4 La responsabilité	197
II.4.1 Les rapports entre le maître de l’ouvrage et l’entrepreneur principal.....	198
II.4.2 Les rapports entre l’entrepreneur principal et le sous-traitant	198
II.4.3 Les rapports entre le maître de l’ouvrage et le sous-traitant.....	198
II.5 Le contrôle au niveau de la substitution.....	198
II.6. Le contrôle au niveau de la subordination	201
II.7 La sous-traitance de marché et Sous-traitance industrielle :	203
CONCLUSION.....	204
CHAPITRE VI : APPROCHE DE LA SOUS-TRAITANCE (CAS SONATRACH/ RAP) 205	
INTRODUCTION	206
I. Analyse d’un cas de sous-traitance : cas de la Sonatrach	209
I.1. PRESENTATION DE LA SONATRACH :	210
I.1.1. Historique :.....	211
I.1. 2. Rapport d’activité de la Sonatrach.....	219
I.1.3. Schéma organisationnel et fonctionnel de la nomenclature du Groupe Sonatrach :	222
I-1-4. Schéma d’organisation de la macro-structure :	228
I.2. Présentation de l’organisme d’accueil :.....	236
I.2.1.historique de l’organisation de la macrostructure de l’activité AVAL	236
I.2-2. Le gaz naturel liquéfié (GNL) :.....	244
I.2-3. Le gaz de pétrole liquéfié (GPL) :.....	246
I-2-4.Organisation de l’entreprise SONATRACH :.....	247
I-2-5.Organisation de l’activité aval	248
I-3.Pourquoi la sous-traitance se développe-t-elle dans l’entreprise« Sonatrach » ?.....	250
I-3-1.Pourquoi la sous-traitance ?	252
I-3-2.Eléments du choix « faire » ou « faire-faire ».....	253
I.3.3.Les différentes activités de sous-traitance dans la branche (SONATRACH) :.....	254
I.3-4.Analyse d’un cas précis : maintenance et sous-traitance :.....	265
I.4.Approfondissement de l’analyse des pratiques de sous-traitance :.....	280
I.4-1.comment sous-traiter :.....	282
I.4-2. Perspective de la sous-traitance :.....	290
I.4-3. Apport de la sous-traitance :.....	294
CONCLUSION DE L’ETUDE EMPIRIQUE : CAS SONATRACH.....	299
II. Cas Renault Algérie production (RAP).....	301
II.1.Présentation de l’entreprise RAP :	303
II.1.1. «Renault Algérie production » : la naissance d’une industrie automobile en Algérie.....	304
II.1.2. Renault en Algérie : une présence historique de plus de 90 ans.....	305
II.1.3. Historique de L’usine « Renault Algérie Production » (RAP) :	306
II.1.4.Une usine stratégique dans le deuxième marché automobile d’Afrique	308
II.1-5.Une sous-traitance algérienne : (l’exigence de la qualité)	309
II.1.6.Recrutement : (Près de 350 emplois directs et 500 emplois indirects).....	310
II.1.7.Formation :(mobilisation et exigence).....	310
II.1.8. Quelques chiffres clés de Renault Algérie :	311
II.2. L’industrie automobile :.....	312
II.2-1. Le marché de l’automobile dans le monde	313
II.2.2. La sous-traitance et les relations industrielles dans l’industrie automobile :	317
II.3.L’industrie automobile en Algérie : Attractivité pour les investissements étrangers :.....	322
II.3.1.Attractivité même dans d’autres secteurs (analyse de Jean-Louis Guigou)	324

II.3-2.La dimension économique d’Oran.....	327
II.4. Renault Algérie production (RAP) : première usine de production automobile en Algérie.....	330
II.4.1. La réindustrialisation par la sous-traitance.....	334
II.4.2. L’intégration par la sous-traitance.....	334
II.5.Mise à niveau et sous-traitance, duo gagnant pour une industrie automobile performante :	341
II.5.1.Sous-traitance automobile (Les rouages du partenariat)	342
II.5.2.Mise en place d’une politique de redressement industriel	343
II.5.3.Mise à niveau par action de formation :	346
CONCLUSION DE L’ETUDE DE CAS RAP	350
<i>Conclusion générale</i>	354
<i>BIBLIOGRAPHIE</i> :.....	363
<i>Les annexes</i>	374

Les annexes