

La sous traitance : quelle contribution à la flexibilité ?**Cas d'un groupe d'entreprises algériennes*****La sous traitance : quelle contribution à la flexibilité ?******Cas d'un groupe d'entreprises algériennes*****Maitre de conférences : Mohamed AHMED BELBACHIR****Doctorante: wafa AHMED BELBACHIR****Professeur :BOUTELDJA Abdenacer***Faculté des sciences économiques et de gestion**Université ABOU BEKR BELKAID - Tlemcen ALGERIE***ملخص :**

في الوقت الحاضر أصبح المحيط في تغير متواصل وصعب التوقع فالمؤسسات عليها أن تجد الوسيلة للتأقلم السريع حتى تضمن بقائها وإلا كان مصيرها الزوال في محيط يتسم بالتهديد و العدوانية .

مفهوم الليونة أصبح مفروض كإجابة على مجموعة من المعوقات مرتبطة بعدم التأكد: الليونة تفرض إذا عدم التخلي عنها ضروري ،ولهذا أصبحت كآلية نظامية حديثة و المناولة كأحد متغيرات الليونة وكأحد مكانزمات التخلي عن الاستثمار التي تعطي لليونة الفرصة لتسيير النشاطات المختلفة، ونقص التكاليف والمراقبة الأفضل، وكانت الدراسة الميدانية لاستكشاف مفهوم الليونة وقياسها، تم قياس المناولة لكي تظهر إما أن تكون حافز أو معرقل .

كلمات مفتاحية : محيط ، حالة عدم التأكد ، مؤسسة ، مرونة ، مناولة .

Résumé

L'environnement actuel est en perpétuel changement et difficilement prévisible, les entreprises doivent trouver le moyen de s'adapter rapidement pour assurer leur pérennité, sinon disparaître, dans des environnements menaçants et hostiles. Le concept de flexibilité s'impose comme la réponse à un grand nombre de contraintes, liées notamment à l'augmentation des incertitudes : La flexibilité apparaît dès lors comme incontournable. C'est pourquoi, elle est mise au cœur des dispositifs organisationnels modernes. La sous-traitance ,variable de la flexibilité, est un mécanisme d'évitement d'investissement qui donne à l'entreprise l'opportunité de gérer des activités distinctes, de diminuer des coûts, et de mieux contrôler. A partir de ce qu'a été dit, nous proposons la problématique suivante :la sous traitance est -elle un frein ou un vecteur de flexibilité de l'entreprise ? Notre étude porte sur un ensemble d'entreprises de la wilaya de Tlemcen

Mots clés : Environnement, incertitude, entreprise, flexibilité, sous traitance

La sous traitance : quelle contribution à la flexibilité ?**Cas d'un groupe d'entreprises algériennes****Introduction**

La période moderne reste caractérisée par de grandes phases d'évolution dans les modes organisationnels et managériaux de l'entreprise moderne. Ainsi, en s'appuyant sur l'observation des évolutions concrètes des modèles de productions, certains auteurs ont avancé l'hypothèse d'un changement de modèle productif, figurant le passage du modèle «Taylorien Fordien» (production poussée) au modèle «toyotiste» (production tirée) ou encore, le passage du modèle de standardisation au modèle de variété, puis au modèle de réactivité. Actuellement l'entreprise se trouve dans un environnement caractérisé par la mondialisation, l'évolution des marchés, l'internalisation de la concurrence, les mutations technologiques, l'évolution de contexte politico législatif, autant de facteurs d'incertitude sinon de rupture.

Ainsi le mot flexibilité demeure chargé d'espoir et de menace, en ce début de XXIe siècle, dans des contextes de mondialisation, où l'environnement est en perpétuel changement et difficilement prévisible, les entreprises doivent trouver le moyen de s'adapter rapidement pour assurer leur pérennité, sinon disparaître, dans des environnements menaçants et hostiles.

L'option n'est plus entre « faire » et « acheter » mais entre « faire » et « faire faire ». Ce qui implique une nouvelle logique qui nécessite un changement de culture des individus impliqué : la coopération devient une condition de réussite. Comme le rappelle J.M. PITROU, « cette coopération va mener vers des solutions gagnant- gagnant au lieu des solutions gagnant perdant des anciennes structures hiérarchiques »¹. A

¹J.M. PITROU, « La sous-traitance gagnant/gagnant », p109, Ellipses, Editions Marketing S.A 2007.

La sous traitance : quelle contribution à la flexibilité ?**Cas d'un groupe d'entreprises algériennes**

partir de ce qui précède, nous avons posé la **problématique** suivante : **la sous traitance est-elle un vecteur ou un frein à la flexibilité ?**

L'importance de l'étude : cette étude permet d'explorer le concept de flexibilité et de mesurer son profil tout en mettant en relief les frein et vecteurs de cette dernière.

L'objectif de l'étude : étudier la sous-traitance comme levier dans une stratégie flexible.

Nous avons retenus comme **hypothèse** pour notre étude : la sous-traitance participe de façon substantielle à la flexibilité.

Pour le modèle de l'étude : Dans notre étude, nous avons voulu explorer ce modèle à travers une approche quantitative du concept bidimensionnel de flexibilité, en vue de l'adapter à l'entreprise algérienne, particulièrement dans ce contexte de mondialisation des marchés et des échanges. Pour cela nous avons utilisé le modèle de Volberda qui montre que le concept de flexibilité est multidimensionnel.

Les variables utilisées :

- **La première dimension :** la contrôlabilité (design organisationnel) est composée de trois sous dimensions, et chacune de ces sous dimensions est composée de quatre variables.

+ La première sous dimension est la culture. Les quatre variables composant la sous dimension culturelle de la contrôlabilité sont : « formation d'identité », « style de management », « règles non écrites » et « orientation externe »

+ La deuxième sous dimension est la technologie. La contrôlabilité technologique a été appréhendée à travers les quatre variables qui sont : le mode de production, la disposition physique, moyens de transformation et le répertoire opérationnel.

+ La troisième sous dimension est la structure: Cette troisième sous dimension, la structure, est composée de quatre variables qui sont « forme organisationnelle », « mode de régulation », « système de contrôle » et « changeabilité perçue ».

La sous traitance : quelle contribution à la flexibilité ?**Cas d'un groupe d'entreprises algériennes**

- **La seconde dimension** : la capacité de contrôle est composée de neuf variables.

Les capacités de contrôle qui constituent la seconde dimension de la flexibilité est appréhendée à travers neuf variables : Composants, sous-traitance, marché du travail, flexibilité du personnel, système d'information de gestion de la production, système de veille, gestion des stocks, ressources financières, diversification.

I. Cadre théorique**1. La flexibilité de l'entreprise :**

Enjeu essentiel en matière de management des entreprises, la flexibilité tient une place de choix dans les dispositifs organisationnels modernes. Elle semble devenir l'un des facteurs essentiels des changements économiques et du dialogue social actuel.

Dans ce contexte, la capacité d'adaptation des entreprises reste une condition de pérennité sinon de survie. L'entreprise contemporaine est donc radicalement différente de celle des années 1960, notamment par l'adoption d'une forme élargie et d'une capacité de changement permanente. Son environnement reste caractérisé par l'accroissement de l'incertitude, l'interdépendance des acteurs et la montée de la complexité.

C'est alors qu'émerge le concept de flexibilité, qui s'impose comme la réponse à un grand nombre de contraintes, liées notamment à l'augmentation des incertitudes : *on ne sait pas ce qu'il faut faire, mais il faut réagir vite et bien*, car le degré de prévisibilité diminue et l'instabilité devient une caractéristique de l'environnement

La flexibilité apparaît dès lors comme incontournable. C'est pourquoi, elle est mise au cœur des dispositifs organisationnels modernes. Elle demeure un enjeu essentiel en matière de management des entreprises. La notion de FLEXIBILITE devient un facteur essentiel au service des changements qui s'opèrent et du dialogue social qui s'instaure. Sa définition est loin de faire l'unanimité; Comme le note R. BEAUJOLIN-BELLET « *la flexibilité évoque*

La sous traitance : quelle contribution à la flexibilité ?**Cas d'un groupe d'entreprises algériennes**

intuitivement l'adaptation aux circonstances, la souplesse, la réactivité, la réversibilité, la versatilité, l'élasticité et la malléabilité »². Jacques IGUALENS considère que « *la flexibilité est un concept multidimensionnel, complexe, ambiguë. La flexibilité est un concept contingent qui dépend de la configuration de l'organisation, de l'environnement et du système de motivation qu'elle est en mesure de susciter* »³, « la flexibilité d'une organisation résulte de l'interaction entre (a) la contrôlabilité ou la commandabilité de l'organisation, et (b) la capacité de contrôle actif de son management, l'interaction entre ces éléments doit être tenue en équilibre. Si un élément l'emporte sur l'autre, l'intérêt ne sera que très faible. Davantage de contrôlabilité ne compense pas moins de capacité. Le système est aussi efficace que la plus fébrile de ses dimensions ».⁴

La capacité de management s'applique dans un sens très large où tous les éléments de l'organisation sont concernés chacun par sa position et ne spécifie nullement aux managers et aux cadres. La capacité de contrôle de management signifie la maîtrise qu'à chaque membre de l'organisation et l'étendue de son champ décisionnel, abstraction faite à sa position et son importance dans l'organisation.

-Flexibilité quantitative : adaptation des ressources humaines en fonction de la fluctuation de la demande (C.D.D. licenciement ...)

-Flexibilité qualitative : adaptation des salariés à effectuer différentes tâches selon les besoins, en se basant sur la poly compétence

2. La sous-traitance : une source de flexibilité

² Rachel BEAUJOLIN-BELLET, « flexibilité et performance », p.23, Edition la découverte, juin 2004, France.

³ Jacques IGUALENS, « la flexibilité dans le secteur aérospatial », p, 39, juin 2002.

⁴ Volberda ,H.W. , Toward the flexible Form : How to remain Vital in hypercompetitive Environment ,Organization science, n°4, p.360,1996

La sous traitance : quelle contribution à la flexibilité ?**Cas d'un groupe d'entreprises algériennes**

Si l'on retient la proposition du conseil économique et social, la sous-traitance est « l'opération par laquelle une entreprise confie à une autre le soin d'exécuter pour elle et selon un cahier des charges pré-établi, une partie des actes de production ou de services dont elle conserve la responsabilité économique final ». Selon l'association française de normalisation (afnor) : « la sous traitance est définie 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 » Cette pratique permet à l'entreprise de confier une part variable des activités de production à d'autres entreprises, en s'assurant une distanciation par rapport à la relation contractuelle du travail.

On remarque que par ce moyen l'entreprise donneuse d'ordre peut obtenir :

- Une flexibilité opérationnelle dans le court terme (réponse à des pointes de demande).
- Une flexibilité permanente, stratégique, en rejetant le risque d'obsolescence chez le partenaire.⁵ (.)

La sous-traitance est un mécanisme d'évitement d'investissement qui donne à l'entreprise l'opportunité de gérer des activités distinctes, de diminuer des coûts, et de mieux contrôler.

La fonction adaptatrice de cette pratique est mieux comprise dans le sens de la réversibilité de la décision d'investissement quelle que soit la

⁵ R. Reix, p, 73, op.cit.

La sous traitance : quelle contribution à la flexibilité ?**Cas d'un groupe d'entreprises algériennes**

nature des ressources engagées, c'est seulement en ce sens que la sous-traitance peut contribuer à la flexibilité.⁶

La sous-traitance peut être de spécialité (mise en œuvre de compétences différentes ou complémentaires) ou de capacité (simple répartition des charges) quand l'entreprise serait incapable de faire face à une demande croissante. La sous traitance de marché, l'entreprise fait appel à une autre entreprise va honorer un marché conclu. « La sous-traitance s'inscrit dans la mesure où elle permet d'évacuer à l'extérieur de l'entreprise le coût et la gestion de variations et des incertitudes de produits ».⁷

Les pratiques de sous-traitance c'est le recentrage de l'entreprise sur le cœur de son métier ou les activités de base de l'entreprise et de décentralisation.

Ce mouvement général de recentrage des entreprises va permettre à chaque entreprise de se spécialiser dans un domaine où elle possède un avantage concurrentiel. L'autre avantage de la sous-traitance est de mobiliser différents partenaires de manière flexible et qui sont bons, voire les meilleurs chacun dans son domaine.

De plus cette répartition des compétences, peut permettre de développer les activités des différents partenaires par agrégations des débouchés.

On peut aboutir à une réduction des coûts unitaires par phénomène d'économie d'échelle pour chaque prestation, ce qui va amener à une baisse des coûts de production globaux.

⁶R.Reix, p.49, op.cit

⁷C.Everaere, Management de la flexibilité,p. 71.op.cit.

La sous traitance : quelle contribution à la flexibilité ?**Cas d'un groupe d'entreprises algériennes**

Même l'adage « si vous voulez que les choses soient bien faites, faites les vous-même » ou « On n'est jamais mieux servi que par soi-même » ne serait plus valable puisqu'on se trouve dans un environnement instable et complexe induit par la recherche de flexibilité, de qualité et de compétitivité.

« La vision classique du contrôle et de maîtrise supérieurs de processus par le fait de l'internalisation est très contestable »⁸, plutôt c'est le contraire, ce sont les sous-traitants qui procèdent à un contrôle serré des processus que les divisions internes.

L'explication est que dès la mise en place des services internes et les investissements nécessaires et les embauches que cela peut entraîner, l'entreprise se trouve en quelque sorte condamnée de les utiliser. De plus les moyens à mettre en œuvre pour contrôler seront encore plus lourds et délicats à manier.

Leur existence justifie l'utilisation des ressources internes quelque soit leur degré d'efficacité par contre les prestations des sous-traitants doivent satisfaire un certain degré d'efficacité sinon la sanction est très rapide, et on ne peut plus recourir à ce sous-traitant, et on peut aller jusqu'à réduire sa marge bénéficiaire, ce qui l'incite à être performant constamment, c'est aussi comme un intérimaire qui cherche toujours à faire bien et mieux en se conduisant de façons exemplaires, mais une fois embauché relâche ses efforts.

3. Le contrat de progrès :

Definition « il s'agit d'un contrat pluriannuel relatif à des produits ou services répétitifs dans lequel la volonté des parties, donneur d'ordre et

⁸C. Evaré, management de la flexibilité, ibid

La sous traitance : quelle contribution à la flexibilité ?**Cas d'un groupe d'entreprises algériennes**

sous traitant , est de travailler ensemble en partenariat responsable, dans un processus gagnant -gagnant »10 p.59 J.M.Pitrou La sous traitance gagnant gagnant,ellipses,2007

Par contre , il est plus aisé de faire appel à un partenaire pour diverses raisons :

- La sanction dans le cas d'une défaillance peut être rapide et incitative (l'entreprise peut facilement recourir à un autre sous traitant) .
- Plus de motivation et de dynamisme à l'image de l'intérimaire qui veut toujours faire bien, mais une fois embauché , il fournit moins d'effort.

C'est ce qui va inciter le sous- traitant à être plus performant constamment.

« En raison de l'existence d'une relation contractuelle à long terme, on pourrait dans une certaine mesure se représenter le sous-traitant comme une division interne d'une firme intégrée » propos de AOKI rapportés par C. EVERAERE .

On assiste alors à une mobilisation des sous-traitants car elle se trouve suscitée de manière explicite dans des contrats liant les donneurs d'ordres aux sous -traitants. La relation peut être élargie à des formes de coopération partenariale entre les différentes parties où l'on peut assister à des transferts de technologie ou d'assistances diverses.

Dans un article sur ce point , M.AOKI ,en 1986,fait une comparaison sur le taux de désintégration et il constate un taux de 55%de la valeur

La sous traitance : quelle contribution à la flexibilité ?**Cas d'un groupe d'entreprises algériennes**

d'une automobile est produite par des fournisseurs extérieurs aux Etats - Unis , contre 75% au Japon.

AOKI voit dans l'intensité des relations de sous-traitance, dont il insiste sur le caractère durable de la relation, un moyen de partager la connaissance technologique et un moyen très important d'apprentissage à travers la répartition et le dynamisme permettent une coordination horizontale propice à la gestion des aléas avec rapidité.

Ces relations se caractérisent par la stabilité qui va conférer un statut d'investissement, dans le sens où il y a établissement coûteux d'une relation entre des partenaires distincts , mais c'est dans la vision d'un gain futur en termes de réactivité. Et nous retrouvons la notion d'investissement de transaction. Alors nous sommes plus dans l'utilisation du terme de co-traitance plus que de la sous-traitance

Certes , chacun de ces arguments trouve une pertinence selon des contextes et des circonstances , néanmoins la tendance générale, sous la pression de la flexibilité semble être privilégier « le faire-faire » au lieu « de faire » qui permet à l'entreprise de répondre aux aléas.

Les modes d'organisation qui privilégient la productivité (organisation en ligne) génèrent peu voire pas du tout de capacité d'adaptation aux aléas .Les efforts pour la réintroduire exigent des surcoûts (stocks- tampons ou machine de reserve couplées en parallèle) et posent des problèmes au niveau de la régulation globale et en temps réel du système.

si l'on sort des frontières de l'entreprise (en faisant recours à la sous-traitance) , la production peut-être organisée de manière souple tout en évacuant à l'extérieur des déperditions de la productivité.

La sous traitance : quelle contribution à la flexibilité ?**Cas d'un groupe d'entreprises algériennes**

Cela suppose des modes de coopération particulières et des processus d'apprentissage répartis qui permettent de répondre rapidement et de façon cohérente aux aléas .

II-Partie pratique :

Nous considérons, en effet, que l'ouverture de l'Algérie à l'économie mondiale devrait se faire à travers des stratégies d'entreprises flexibles pour assurer leur survie. Notre objectif a été d'abord de caractériser le profil de flexibilité des entreprises à travers ce concept bidimensionnel de la flexibilité de Volberda ,à travers l'échelle de Likert(1-5), tout en faisant apparaitre la contribution des différentes variables. Nous tenterons de mettre en évidence les variables qui constituent des vecteurs et celles qui constituent des freins de la flexibilité. Et en particulier, la contribution de la sous traitance, comme variable de la flexibilité. Cette variable reste très importante, vu l'importance quelle représente dans les entreprises modernes. Notre étude de terrain, février 2012, a concerné douze (12) entreprises de la wilaya de Tlemcen.

A travers cette approche exploratoire nous tenterons de savoir si ces entreprises, à travers leurs managers, pratiquent la flexibilité. Mais en particuliers nous avons cherché quel serait l'apport de la sous traitance pour le concept de flexibilité. Ceci à travers une observation de la réalité de l'entreprise et des entretiens directs avec divers interlocuteurs.

Présentation des entreprises

Entreprises	Secteurs d'activité	Date de création	Taille de l'entreprise :
Seror	BTPH (public)	1983	1408 salariés
Urbat	BTPH (public)	1979	241 "
Gr.	BTPH (privée)	2000	300 "
Kherbouche	Métallurgie (publique)	325	700 "
Métanof	Textile (publique)	1983	533 "
Soitex	Sonalgaz (publique)	1947	540 "
sonalgaz	Matériaux de construction	1976	186 "
Ceramir	(publique)	2001	225 "

La sous traitance : quelle contribution à la flexibilité ?**Cas d'un groupe d'entreprises algériennes**

Soremep	plastiques et résines	1975	60 „
Africafé	(publique)	1976	168 „
Onalait	Agroalimentaire (privé)	1983	550 „
Staar	Agroalimentaire (publique)	1982	283 „
Mantal	Aménagement des routes (publiques)		
	Textile (publique)		

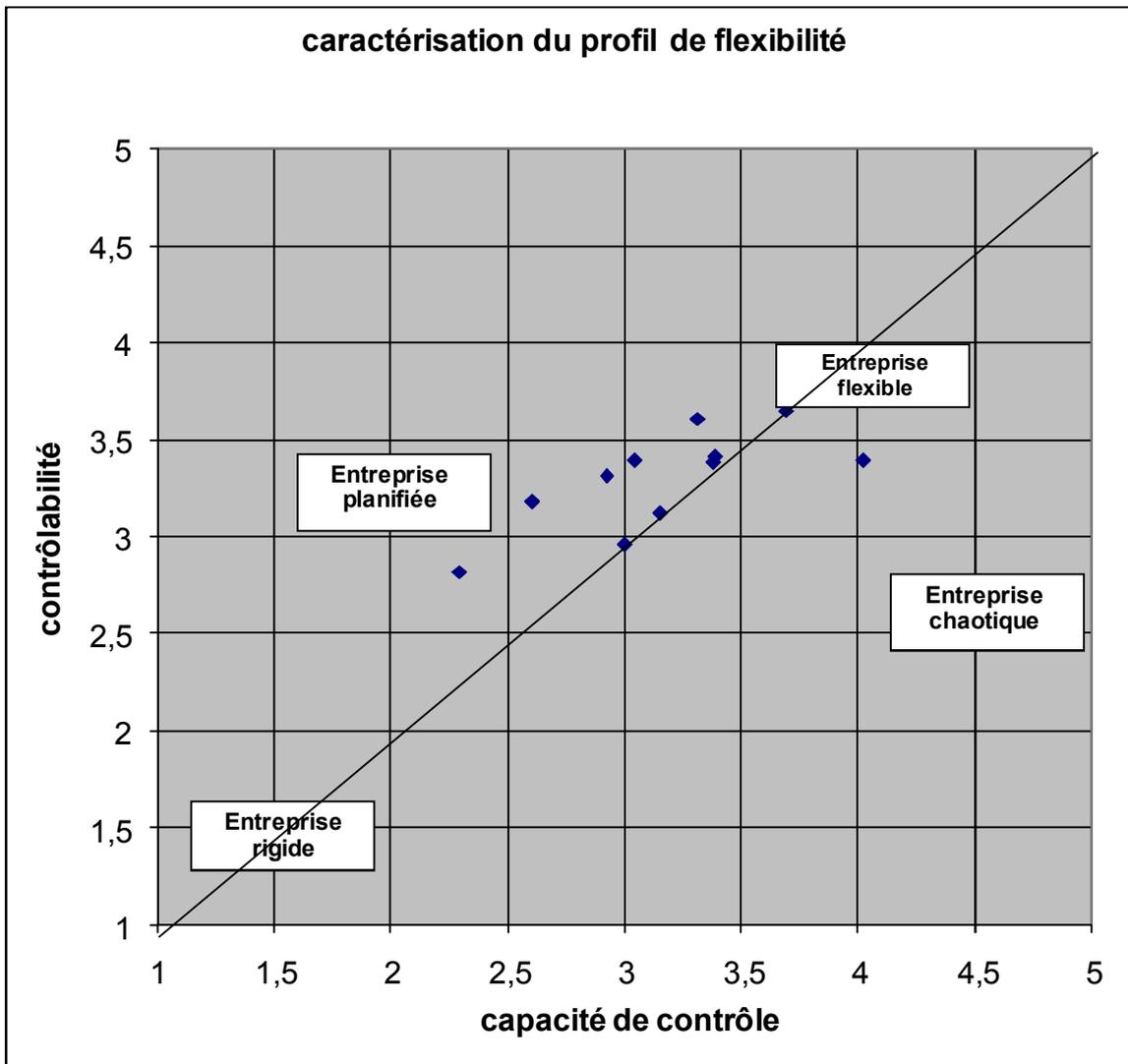
1. Les constats généraux de l'analyse**1.1 Une homogénéité relative du niveau global de flexibilité entre les entreprises étudiées**

Les entreprises étudiées se situent sur les dimensions contrôlabilité et capacité de contrôle globalement à un niveau proche de 3 (voir fig.1 caractérisation du profil de flexibilité). En se référant aux travaux de VOLBERDA, ces entreprises peuvent dans leur ensemble, être qualifiées : « d'entreprises planifiées » à tendance flexible. Ce niveau de flexibilité - au regard des travaux académiques- est approprié aux environnements dynamiques, complexes mais prédictibles. Ces caractéristiques - dynamisme, complexité, prédictibilité sur longue période - correspondent à la perception de l'environnement économique algérien. (Taille du marché, son évolution et ses changements possibles). Ainsi le niveau de flexibilité des entreprises ayant participé à cette étude pourrait représenter le niveau de flexibilité requis par l'environnement.

La sous traitance : quelle contribution à la flexibilité ?

Cas d'un groupe d'entreprises algériennes

Fig. N°1 caractérisations du profil de flexibilité

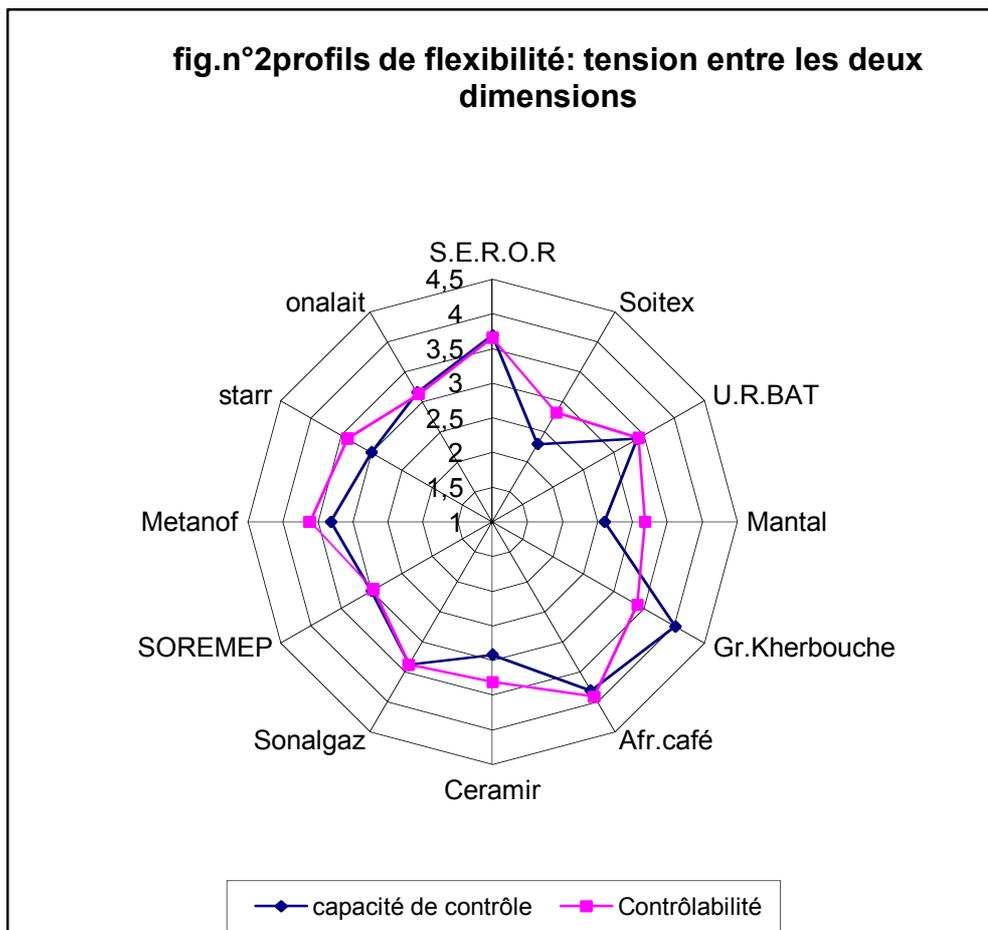


La dispersion est globalement faible, puisque aucune entreprise ne se situe à deux écarts type ($0,50 \times 2 = 1$) ou plus de la moyenne pour la dimension « capacité de contrôle » Et aussi aucune entreprise ne se situe à deux écarts type ($0,30 \times 2 = 0,60$) ou plus de la moyenne pour la dimension « contrôlabilité »

La sous traitance : quelle contribution à la flexibilité ?

Cas d'un groupe d'entreprises algériennes

Le score moyen de contrôlabilité mesuré sur les entreprises répondantes est de 3,34 (Echelle de Lickert de 1 à 5) – soit un niveau de manœuvrabilité de 66,8%. Le score moyen de capacité de contrôle est quant à lui de 3,22 – soit un niveau de capacité de contrôle de 64,4 %. Ces scores illustrent le caractère globalement harmonieux du niveau de flexibilité atteint par les entreprises sur les deux dimensions.



Cependant la contribution des différentes variables à la flexibilité globale est loin d'être uniforme.

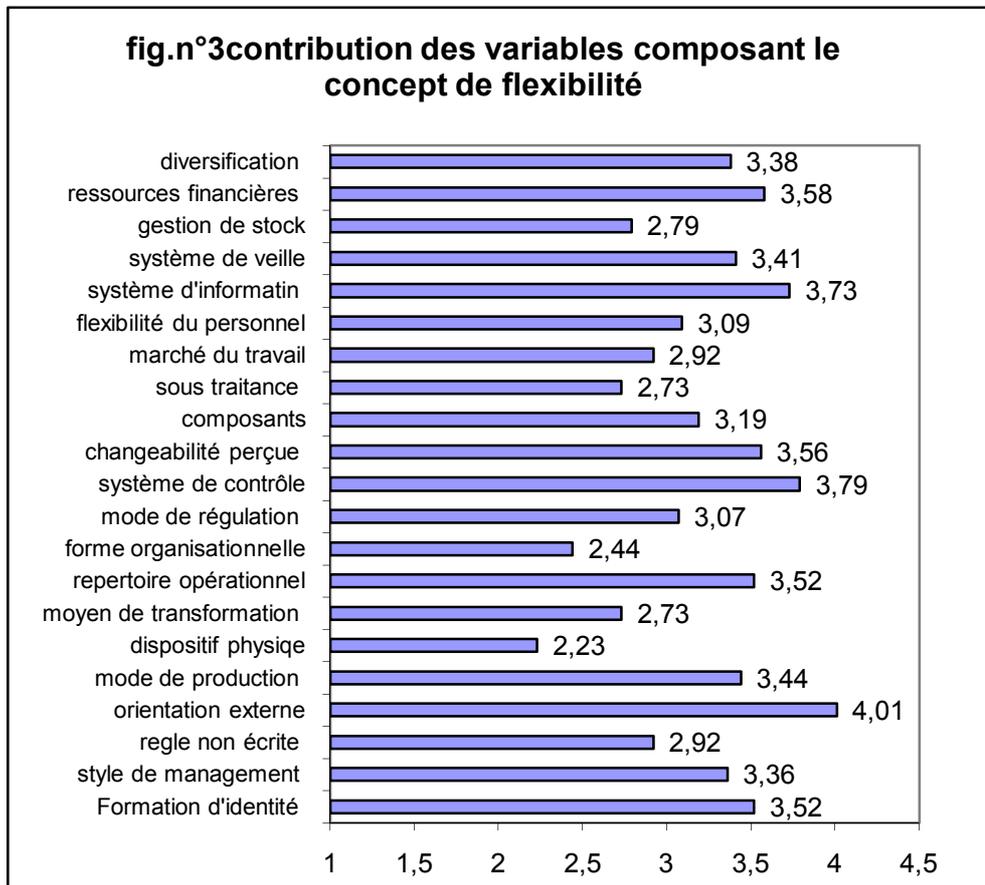
1.2 Une hétérogénéité dans la contribution des différentes variables composant le concept retenu de flexibilité :

Au niveau de l'ensemble des entreprises choisies, il apparaît que certaines variables contribuent de façon importante à la flexibilité de l'entreprise, alors que d'autres variables concourent à un niveau relativement faible à celle-ci. Ainsi, il apparaît que globalement les

La sous traitance : quelle contribution à la flexibilité ?

Cas d'un groupe d'entreprises algériennes

entreprises répondantes maîtrisent bien les variables relatives à l'orientation externe, au système de contrôle, au système d'information, à la variable formation d'identité, à la variable ressources financières de la dimension capacité de contrôle.



Concernant la maîtrise de la variable « orientation externe », il faut noter une dispersion des entreprises - 33% ont surexploité cette variable de contrôlabilité, alors que 41% ont largement sous exploité cette variable. La moyenne pour cette variable est de 4,01 avec un écart de 0,34. De même, il convient d'être prudent quant à l'interprétation à donner à la maîtrise des variables « système d'information », « système de contrôle ».

Il faut aussi relever une certaine dispersion des entreprises -33% ont surexploité cette variable « système de contrôle » où l'on retrouve un maximum (5) pour les entreprises Starr et Onalait de même pour les entreprises du B.T.P.H un niveau assez élevé.

Nous estimons que des biais de désirabilité ont pu fausser la sincérité des réponses, en raison du caractère relativement évident du sens de la réponse en termes de flexibilité. Aussi nous retrouvons certaines

La sous traitance : quelle contribution à la flexibilité ?**Cas d'un groupe d'entreprises algériennes**

entreprises qui ont mal exploité cette variable « système de contrôle »-33% où l'on retrouve particulièrement les entreprises du textile (Soitex, Mantal). Pour la variable « système d'information », il faut aussi relever une certaine dispersion relativement importante ; la moyenne est de 3,73 avec un écart type de 0,83. où 16%(entreprises : Seror et Africafé) ont surexploité cette variable et 16%(entreprises Urvat et Soremep) ont mal exploité cette variable

Pour la variable « ressources financières » , qui peut être un élément stabilisateur tout en encourageant l'innovation , une dispersion très accentuée a été constatée et ceci s'explique par la variété des entreprises choisies(différents secteurs économiques , celles qui sont bénéficiaires et celles qui sont déficitaires) , pour cette variable « ressources financières » certaines entreprises l'ont exploité au maximum ; telles les entreprises du bâtiment(Seror ,Starr, groupe Kherbouche) qui se trouvent dans une embellie financière . Par contre pour les très faibles valeurs de cette variable nous relevons le cas des entreprises du textile (Soitex, Mantal).

De façon plus modeste, mais cependant sensible, le niveau de flexibilité résulte également d'une maîtrise relative des variables « changeabilité perçues » variable de la dimension contrôlabilité structurelle une seule entreprise (Africafé) a surexploité cette variable .Pour le « répertoire opérationnel», en ce qui concerne cette 2 entreprises ont surexploité cette variable (Seror et Africafé).

Depuis longtemps la littérature managériale insiste sur la polyvalence, l'élargissement et l'enrichissement des tâches, et ce score pourrait attester que les entreprises ont compris l'intérêt de telles pratiques. Aussi pour la variable « mode de production » de la dimension contrôlabilité technologique2 entreprises ont aussi surexploité cette variable (Africafé et Urvat).Mais globalement, ceci s'explique par le nombre relativement important d'entreprises de B.T.P.H. qui constitue le groupe d'entreprises étudiées et qui se caractérise par un niveau élevé au niveau de la variable « mode de production ».A l'inverse, en se référant toujours à la moyenne des variables (3,2)il ressort que certaines variables sont relativement mal maîtrisées et pourraient constituer un frein à la flexibilité de l'entreprise.

La sous traitance : quelle contribution à la flexibilité ?

Cas d'un groupe d'entreprises algériennes

Ainsi de la variable « forme organisationnelle », à la variable « moyen de transformation », et les variables « sous-traitance, et gestion de stock » auxquelles nous pouvons ajouter les variables « marché du travail, flexibilité du personnel, composant ». Pour la forme organisationnelle les entreprises gardent toujours beaucoup de niveaux hiérarchiques hérités de l'ancien système, même avec le dégraissage qui s'est opéré.

Pour la gestion de stock, la fonction production reste plus importante que la fonction commerciale car l'entreprise reste relativement fermée à l'environnement. Les entreprises suivent la production poussée et non la production tirée, ce qui encourage la sous-traitance. De même pour la variable « moyen de transformation » nous retrouvons la rigidité des machines qui ne font qu'une seule opération. Pour la variable sous-traitance, il faut savoir choisir entre « faire » et « faire faire », et savoir aussi qu'on ne peut pas être bon partout. Au niveau des entreprises choisies nous ne retrouvons pas cette tradition de la sous-traitance, et ne sont pas toujours prêtes à intégrer un réseau de production. L'environnement ne présente pas encore les avantages de la sous-traitance qui est aussi une caractéristique des entreprises flexibles. Ainsi le niveau actuel de flexibilité des entreprises choisies pour l'étude est relativement homogène, des potentialités de développement existent. Certaines possibilités relèvent de choix managériaux, au niveau de chaque entreprise ; comme par exemple des changements de pratique en termes de modes de régulation -essentiellement - de système de contrôle, de style de management. Enfin, certains freins semblent liés au contexte institutionnel, notamment le marché du travail et l'encadrement légal du travail qui présentent des rigidités par rapport à ceux de l'occident. Nous relevons une certaine rigidité du cadre législatif qui constitue une perte de potentialité en termes de flexibilité.

2. Analyse des variables constituant le concept de flexibilité

2.1. Une certaine liberté des entreprises dans les pratiques de flexibilité.

L'analyse détaillée des variables constituant le concept de flexibilité met en relief l'éventail des pratiques de gestion des entreprises. Bien que le niveau global de flexibilité des entreprises répondantes - à travers des dimensions de contrôlabilité et capacité de contrôle soit relativement

La sous traitance : quelle contribution à la flexibilité ?**Cas d'un groupe d'entreprises algériennes**

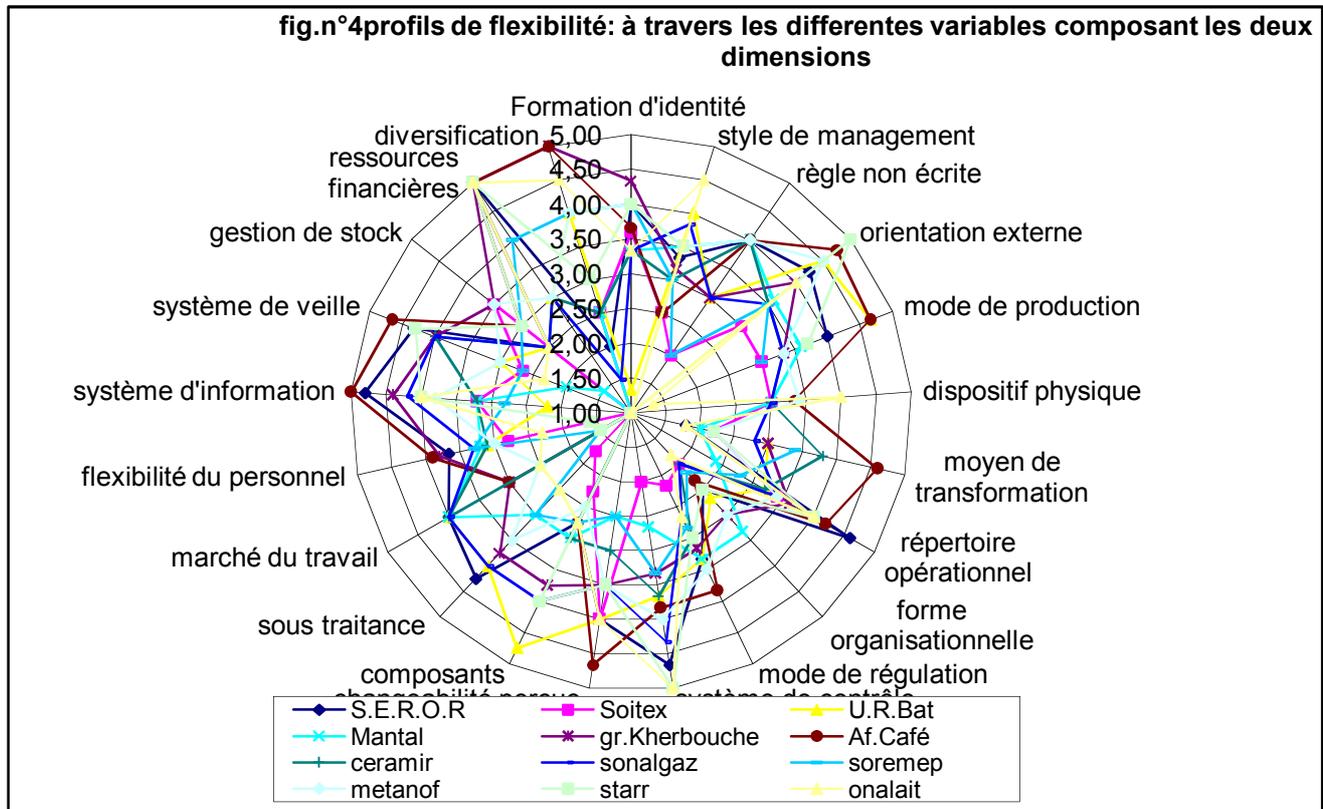
homogène, par contre l'analyse des variables constitutives de ces sous dimensions et dimensions, montre une plus grande diversité.

La variété de pratiques révélerait plus une liberté des entreprises quant aux moyens de flexibilité mis en œuvre que l'existence de configuration ou de profils de flexibilité des entreprises. Il convient de rappeler que le nombre modeste d'entreprises choisies et leur diversité plaident en faveur d'une extrême prudence ; toutefois , il semble que la nature économique (B.T.P.H, textiles, etc...) et la nature juridique (privé , publique), ainsi que l'ancienneté soient des critères de différenciation des pratiques des entreprises en termes de flexibilité De même cette diversité des réponses pourrait illustrer la diversité des niveaux de flexibilité des pratiques des entreprises choisies.

Certes, le niveau moyen de flexibilité des entreprises est globalement modéré (score moyen de 3,13) - un niveau de flexibilité légèrement supérieur à 50 % (62,6%) - en se référant toujours à la définition bidimensionnelle de la flexibilité de VOLBERDA « le système est aussi efficace que la plus faible de ses dimension » ou bien, il a la force du maillon le plus faible. Le niveau de flexibilité atteint par des entreprises, pourrait ainsi s'expliquer par des choix internes de gestion des directions d'entreprises. Cette liberté relative dans le choix des pratiques de gestion semble plus importante pour les variables constitutives de la dimension contrôlabilité que celles de la dimension capacité de contrôle.

La sous traitance : quelle contribution à la flexibilité ?

Cas d'un groupe d'entreprises algériennes



A- variables de la dimension capacité de contrôle constituant un vecteur de flexibilité

La variable « système d'information » Le niveau moyen de cette variable lié à la dimension

Capacité de contrôle a un score de 3,73), l'écart type est de 0,83.

8 entreprises se trouvent à des niveaux de flexibilité de capacité de contrôle liés à cette variable entre 58 % et 91,2%. C'est à dire à plus ou moins un écart type de la moyenne. 2 entreprises (Seror et Africafé) se trouvent à des niveaux supérieurs à 91% respectivement de 96% et 100%. 2 entreprises Urbat et Soremep se trouvent à des niveaux inférieurs à 58% respectivement 44% et 56%.

Pour l'entreprise qui a le système d'information le plus performant. Africafé est une entreprise privée, créée en 1975 et qui un certain moment

La sous traitance : quelle contribution à la flexibilité ?

Cas d'un groupe d'entreprises algériennes

avait le monopole de la région. Seror c'est une entreprise qui prend de plus en plus du poids dans la région de l'ouest, et même à travers toute l'Algérie, particulièrement après la réussite dans la réalisation des trémies qui sont considérées comme sa fierté. Ces deux entreprises utilisent l'Internet, l'intranet ainsi que l'extra net.

Pour les entreprises qui ont un niveau de contrôlabilité lié à cette variable, inférieur à 58 %.

L'Urbat est une entreprise qui se trouve actuellement en difficulté ; elle se trouve confronté à des conflits internes. Avec toute l'Algérie en chantier, cette entreprise n'arrive pas à trouver une place dans un domaine où est née une concurrence assez rude. Soremep trouve encore des difficultés à se tenir debout.

La variable « ressources financières » : Le niveau moyen de capacité de contrôle lié à la variable « ressources financières » est aussi relativement élevé ; un score de (3,58)- soit un niveau de 71%. La dispersion est assez forte ; l'écart type est de (1,51) soit + ou - 30%. Ceci montre qu'il y a des entreprises bénéficiaires et sont en bonne santé financière, à l'image des entreprises du bâtiment (Seror, Starr, Grp.Kherbouche). Par contre nous avons des entreprises en grandes difficultés à l'image des entreprises du textiles (Soitex et Mantal)

La variable « système de veille » : Le niveau moyen de capacité de contrôle lié à cette variable « système de veille », avec un score de (3,41) est de 68% - l'écart type est de 0,90. Ce qui montre aussi une dispersion assez forte. 8 entreprises ont un niveau moyen de capacité de contrôle lié à cette variable compris entre 50% (score de 2,51) et 86% (score de 4,31). 2 entreprises (Seror et Africafé) ont des niveaux moyens de capacité de contrôle liés à cette variable, supérieur à 86%. Nous retrouvons les mêmes entreprises qui ont des systèmes d'informations performants qui vont les aider à avoir une capacité de veille aussi importante.

2 entreprises (Mantal et Onalait) ont des niveaux moyens de capacité de contrôle liés à cette variable, inférieurs à 50%, avec respectivement 40% et 46 %. Mantal se trouve relativement en difficultés et n'a pas pu développer son système de veille. L'entreprise Onalait est loin de chercher l'efficacité économique, d'autant plus que les subventions arrivent en

La sous traitance : quelle contribution à la flexibilité ?

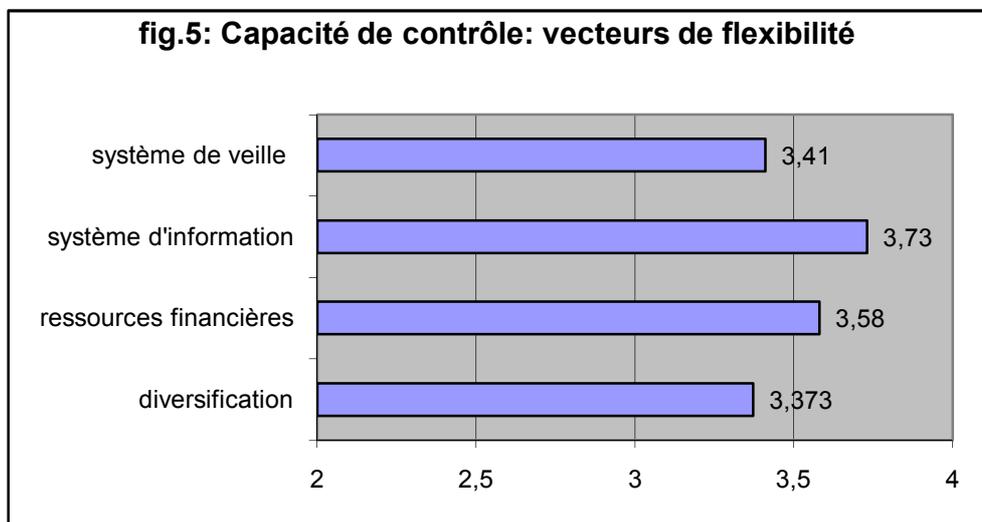
Cas d'un groupe d'entreprises algériennes

amont à hauteur de 16 D.A. les 100g de poudre par litre de lait et qui se vend à 23D. A. plus les 2 D.A que se partagent le distributeur et le commerçant

La variable diversification : Le niveau moyen de capacité de contrôle lié à la variable « diversification », avec un score de (3,38) et un écart type de (1,19), est de 67,6%.

8 entreprises ont un niveau moyen de capacité de contrôle lié à cette variable « diversification » compris entre 43,8 % et 91%. 2 entreprises (groupe Kherbouche, Africafé) ont des niveaux moyens de capacité de contrôle liés à cette variable, supérieurs à 91%, avec respectivement un maximum. . Pour ces deux entreprises, il y a une diversification, le groupe Kherbouche, nous le retrouvons dans l'irrigation du goutte à goutte comme dans les voiries, et aussi dans le BTP.

La Seror est une entreprise qui a opté pour la diversification où on la retrouve dans différents produits : (des routes, des ponts, des barrages, des trémies qui font sa fierté).



Si quelques entreprises enregistrent un retard évident en termes de capacités de contrôle liées aux variables ressources financières et systèmes de veille, la plupart des entreprises enregistrent des niveaux assez appréciables. Aussi des potentiels de gain de capacité de contrôle existent aux niveaux de la diversification et du système d'information.

De même, il existe des potentiels d'accroissement au niveau des autres variables de capacité de contrôle, les variables sous-traitance,

La sous traitance : quelle contribution à la flexibilité ?

Cas d'un groupe d'entreprises algériennes

gestion de stocks , marché du travail, flexibilité du personnel et composants présentent des niveaux de capacité de contrôle inférieurs au niveau moyen ou presque égale et la distribution des réponses témoigne des possibilités importantes de développement.

3- variables de la dimension capacité de contrôle constituant un frein à la flexibilité

La variable « sous traitance » Le niveau moyen de capacité de contrôle lié à cette variable « sous-traitance » est 54%- soit un score de (2,73) et avec un écart type de 1,25.6 entreprises ont des niveaux de capacité de contrôle liés à cette variable compris entre 29,6% et 79, 6%.

5 entreprises ont des niveaux de capacités de contrôle liés à cette variable « sous-traitance » inférieurs à 50%.Ce qui montre que la sous-traitance ne fait pas partie des traditions des entreprises Algériennes, nos entreprises préfèrent tout « faire » alors qu'il faut acquérir un « savoir faire- faire » qui est une tradition des entreprises japonaises. Cette caractéristique est devenue l'apanage des entreprises développées. Il faut encourager le procédé de la « sous-traitance » à l'aide forum pour pouvoir intégrer nos entreprises soit dans des réseaux nationaux ou internationaux.

	S.E.R.O.R	U.R.Bat	MANTAL	gr.Kherbouche	sonalgaz	soremep	metanof	Soitex	Af.Café	ceramir	starr	onalait	moyen	ET
sous traitance	4,25	4	3	3,75	4	3	3,5	1,75	1	1	1	2,5	2,73	1,25

La sous traitance : quelle contribution à la flexibilité ?

Cas d'un groupe d'entreprises algériennes

fig.6: représentation de la variable sous traitance

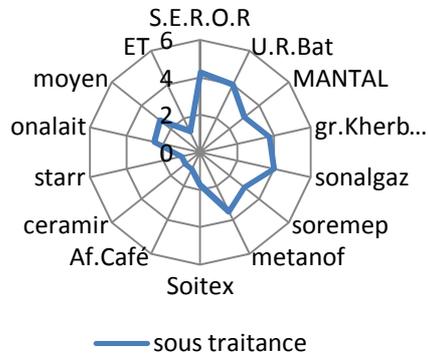
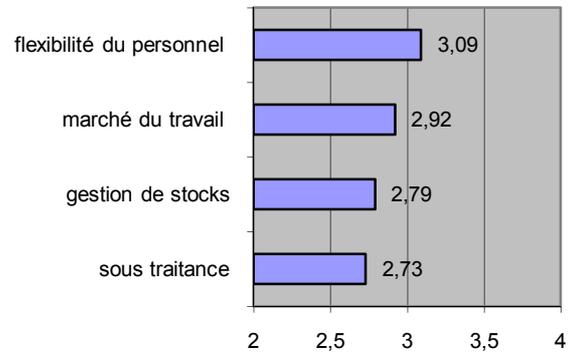


Fig.7 :Variables dont les niveaux de capacité de contrôle sont inférieurs au score moyen de la dimension



La variable « gestion de stocks » : Le niveau moyen de capacité de contrôle lié à la variable « gestion de stocks » est de 55% - soit un score de (2,79) et un écart type de (0,58). Donc une dispersion relativement assez importante. 8 entreprises ont des niveaux de capacité de contrôle liés à cette variable « gestion de stocks » compris entre 44% et 67%. C'est-à-dire la fourchette comprise entre la moyenne plus ou moins l'écart type. 3 entreprises (Soitex, gr. Kherbouche, Metanof) ont des niveaux de capacité de contrôle liés à cette variable supérieurs à 67%. La fonction commerciale n'a pas encore pris la place qui lui revient. L'entreprise doit s'ouvrir sur l'extérieur afin de satisfaire le client.

La variable « marché du travail » : Le niveau moyen de capacité de contrôle lié à cette variable « marché du travail » - avec un score de (2,92) et un écart type de (1,12) - est de 58%.

La faiblesse des niveaux de capacité de contrôle liée à cette variable « marché du travail » témoigne de la relative rigidité du marché du travail. Le marché de travail ne permet pas de satisfaire quantitativement et qualitativement cette adéquation entre les besoins et les ressources des entreprises. Les entreprises ne font appel que faiblement aux formes d'emploi dit flexibles (atypique).

La variable « flexibilité du personnel » : Le niveau moyen de capacité de contrôle lié à cette variable « flexibilité du personnel » a un score de (3,09) et un écart type de (0,64). 8 entreprises ont des niveaux de capacité de contrôle liés à cette variable « flexibilité du personnel » compris entre 49% et 74,6%. C'est à dire dans la fourchette plus ou moins un écart type de la

La sous traitance : quelle contribution à la flexibilité ?**Cas d'un groupe d'entreprises algériennes**

moyenne.2 entreprises (groupe Kherbouche et Africafé) ont des niveaux de capacité de contrôle liés à cette variable supérieurs à 73%.

Ce sont les deux entreprises du secteur privé. Ces deux entreprises ont plus de liberté d'agir que celles du secteur publique Dans le sens que les managers peuvent agir sur la mobilité des salariés. Les scores faibles liés à la flexibilité du personnel révèlent qu'il faut encourager l'enrichissement et l'élargissement des tâches ou la polyvalence. Il faut qu'il ait un déplacement des décisions et une flexibilité des rémunérations. Et ceci ne peut s'acquérir qu'à travers une formation adéquate et qualifiante.

La variable « composants » :Le niveau moyen de capacité de contrôle lié à la variable « composant » a un score de (3,19) et un écart type de (0,75).1 entreprise (Soitex) a un niveau de capacité de contrôle lié à la variable « composant » inférieur à 48%. L'exemple le plus illustratif serait de la Soitex occupant une superficie de 37ha avec 47% de bâti. Les entreprises du textile sont en train de vivre des moments très difficiles. La Soitex est en agonie, cela fait déjà huit mois que des ateliers de tissage fonctionnent au ralenti. Les prix des matières premières ont augmenté dans le marché mondial

CONCLUSION :

A travers la nature paradoxale de la flexibilité, qui n'est qu'une richesse du phénomène organisationnel, et une complexité de l'acte d'organiser. Et dans cette perspective, les contradictions ne sont pas à rejeter, mais plutôt à accepter et gérer.

Les résultats de l'étude montrent que les entreprises étudiées se situent sur les dimensions contrôlabilité et capacité de contrôle globalement à un niveau proche de 3, ce qui montre un certain potentiel de flexibilité qui pourrait être bénéfique pour nos entreprises pour peu qu'un environnement favorable serait encouragé.

Une certaine liberté de gestion semble s'exprimer plus fortement aux niveaux des fonctions managériales, comme l'atteste la plus grande diversité des scores relatifs aux variables capacité de contrôle

Au niveau de l'ensemble des entreprises choisies, il apparaît que certaines variables contribuent substantiellement à la flexibilité de l'entreprise,

La sous traitance : quelle contribution à la flexibilité ?**Cas d'un groupe d'entreprises algériennes**

alors que d'autres variables concourent à un niveau relativement faible à celle-ci. A l'inverse, en se référant toujours à la moyenne des variables (3,2), il ressort que certaines variables sont relativement mal maîtrisées et pourraient constituer un frein à la flexibilité de l'entreprise.

Nos entreprises n'ont pas la tradition de la sous-traitance qui est une caractéristique des entreprises contemporaines car on ne peut pas être bon partout. Ainsi le niveau actuel de flexibilité des entreprises choisies pour l'étude est relativement homogène, des potentialités de développement existent. Enfin, certains freins semblent liés au contexte institutionnel, notamment le marché du travail et l'encadrement légal du travail qui présentent des rigidités par rapport à ceux de l'occident.

Les responsables d'entreprises ont relevé une certaine rigidité du cadre législatif qui constitue une perte de potentialité en termes de flexibilité. La flexibilité ne serait pas seulement un moyen de s'adapter mais elle est vitale pour nos entreprises, sans flexibilité leur avenir serait compromis. Les entreprises à travers le développement d'un style de management moins directif et plus ascendant, ainsi qu'une plus grande perméabilité qui favorise l'innovation et une formation plus importante, gagneraient en flexibilité.

Nos managers doivent être sensibilisé à travers des forums sur la flexibilité de l'entreprise, ne dit-on pas « réussi celui qui s'intègre vite »

Nos entreprise n'ont pas la tradition de la sous-traitance et manque de savoir « faire - faire » qui est une caractéristique des entreprises contemporaines car on ne peut pas être bon partout.

Nos entreprises suivent toujours la logique de « on vend ce qu'on produit » au lieu de « on produit ce qu'on vend »

Bibliographie

Bardelli P., le modèle de production flexible, édition Que sais -je ? Paris, 1996.

Boyer Durand R.J, L'après fordisme, éditions La Découverte et Syros, Paris ,1998.

La sous traitance : quelle contribution à la flexibilité ?**Cas d'un groupe d'entreprises algériennes**

Gasier B, Auer P, L'introuvable sécurité de l'emploi, édition Flammarion, Paris, 2006. Général Desportes V, Décider dans l'incertitude, édition Economica, Paris ,2007.

Igualens J, Assaad El Akermi, Marc Demery, Lebrun, Christine Vincens avec la participation de Pierre Fadeuilhe et de Joachim Haas, La flexibilité dans le secteur aérospatial, programme de recherche flexibilité et performance : quelle évolution du travail et l'emploi ? juillet 2002

Lamiri A, Gérer l'entreprise Algérienne en économie de marché, Prestcomm Editions 1993

Noguera Florence, Management du temps de travail, Dunod, Paris,2006.

Pitrou J.M., La sous-traitance gagnant/gagnant, ellipses Edition Marketing S.A.2007, Paris.

Renard I, L'externalisation en pratique, Edition d'Organisations, 2004,2005 Paris

Reix R. La flexibilité de l'entreprise, Editions Cujas, 1979

Tarondeau J.C, la flexibilité dans les entreprises, édition Que sais-je ? Paris 1999.

El Watan économique(Algérie) Du lundi 13 au Dimanche 19 juin 2011Chronique, p.5. *La thérapie keynésienne et l'économie Algérienne.*

El Watan économique (Algérie) Du lundi 6 au Dimanche 12juin 2011 P.M.E. *Vie de l'entreprise. p.6« Tripartie : quelques mesures en faveur des P.M.E. en détresse. »*

Grin N.

El Watan économique(ALGERIE) Du lundi 6 au Dimanche 12juin 2011 Vie de l'entreprise. p.6 « *Faute de visibilité économique, on a tous le risques de passer à côté du développement. »*

El Watan économie, (Algérie) supplément hebdomadaire n° 262, du Lundi 8 au Dimanche14 Novembre 2010.*L'Algérie à la 136 eme place du Doing Business 2011. Les difficultés des PME /PMI font tâche noire, M.N.*