

Emergence et évolution de la sous-traitance en Algérie : cas de l'industrie automobile

BOURAHLA Allal
Laboratoire Management des Entreprises
Université Djillali Liabes de Sidi Bel-Abbés
E-mail : bourahla_allal@yahoo.fr

Résumé

L'idée de développer la sous-traitance en Algérie est récente, si nous menons notre réflexion dans une logique de marché. Elle a germé parallèlement au développement de l'industrie, où le besoin de coopération entre les entreprises, est devenu une nécessité pour mieux répondre aux nouvelles conditions de la concurrence. Chaque entreprise nationale ou étrangère ayant des centres de production en Algérie comme Renault ou Mercedes- Benz, cherche à sous-traiter une partie de ses activités, en vue de développer son métier.

Le parc automobile en Algérie est très important, où les statistiques de l'ONS donnent un chiffre de 6.000.000 de véhicules immatriculés au 31 décembre 2014. Ce patrimoine aussi dense, ne peut être entretenu que par le développement d'une industrie automobile, où la coopération entre les donneurs d'ordre et les sous-traitants doit être envisagée dans une perspective de survie et de création d'emploi. Cette contribution tente d'expliquer comment évolue la coopération entre les entreprises dans le domaine de la sous-traitance.

Mots clés : entreprise, industrie automobile, sous-traitance

ملخص

بدأ التفكير في تنمية المناولة في الجزائر منذ سنوات قليلة ، في ظل اقتصاد السوق. وقد تزامن هذا التفكير مع تنمية الصناعة، حيث ظهرت الحاجة إلى التعاون بين المؤسسات في مجال المناولة، وذلك بدافع الاستجابة لشروط المنافسة الجديدة. كل مؤسسة وطنية أو أجنبية لها مراكز إنتاج في الجزائر، كرونو أو مارسيدس بنز، تبحث عن مناولين للتنازل عن جزء من نشاطاتها، وذلك بدافع التفرغ لتنمية مهنتها.

تتكون حظيرة الجزائر من 6 ملايين سيارة مرقمة بتاريخ 31 ديسمبر 2014، حسب الإحصائيات المقدمة من قبل الديوان الوطني للإحصائيات. هذا العدد الهائل يحتاج إلى صيانة يمكن التحكم فيها بفضل وجود صناعة للسيارات في الجزائر. فالتعاون الذي تحدثه هذه الصناعة يجب أن يضمن بقاء المؤسسة كي

توفر مناصب الشغل. نحاول من خلال هذه الورقة إعطاء تفسير لكيفية تنمية العلاقة بين المؤسسات في مجال المناولة.

الكلمات المفتاحية: المناولة، صناعة السيارات، مؤسسة

Introduction

Le marché de la sous-traitance industrielle a évolué rapidement ces dernières années, suite aux nouvelles exigences de la concurrence, en termes de qualité, de délai et de diversification des produits. L'entreprise qui désire s'adapter à son environnement concurrentiel, doit impérativement savoir ce qu'elle sait faire pour développer le métier qu'elle maîtrise, et se décharge du reste de ses activités au profit des sous-traitants spécialisés. Ce choix est dicté par la nécessité de focaliser ses efforts sur le métier qu'elle maîtrise peut être mieux que ses concurrents, en vue de maintenir ou améliorer ses positions concurrentielles. La recherche des sous-traitants spécialisés est une opération importante qui demande assez de temps pour détecter ceux ayant le profil souhaité par l'entreprise. Si le passage de la recherche à la négociation se termine par un succès, les deux parties, le donneur d'ordre et le sous-traitant s'engagent à développer des relations de coopération, qui repose sur la confiance et le respect du contenu du contrat signé par les parties contractantes.

En Algérie, l'intérêt accordé à la sous-traitance s'explique par l'accroissement des entreprises industrielles, qui envisagent d'externaliser une partie de leur production. Face à la nécessité d'organiser le marché de la sous-traitance, les pouvoirs publics, ont réagi rapidement par la création de la bourse de sous-traitance et de partenariat dont la mission principale est de faciliter justement les rencontres entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants. Notre étude se limite à l'industrie automobile en raison de l'importance numérique du parc roulant et de l'implantation des usines de montage au centre, à l'ouest et à l'est du pays. Il est certain que l'industrie automobile se développe en Algérie selon le même raisonnement que celui des autres industries fascinées par les bienfaits de l'externalisation. Si les entreprises mettent leurs efforts sur le métier qu'elles maîtrisent et externalisent le reste de leurs activités, comment développent-elles des relations de coopération avec les sous-traitants ? Et quels sont les avantages tirés de ce rapprochement ? La réponse à ses questions nous amène à suivre les démarches entreprises par les donneurs d'ordre dans le choix de leurs sous-traitants.

1-Développement de la sous-traitance et dynamique de l'innovation

Le marché de la sous-traitance a fortement progressé ces dernières années (Morcos & Crombrughe, 2004, p, 4). Les raisons qui expliquent la montée des besoins des entreprises à sous-traiter sont nombreuses, parmi lesquelles figurent l'orientation vers la qualité des produits (Gorgeu A, & Mathieu R, 2009, p, 112) l'usage des TIC, la réduction des délais de réponse aux attentes des clients, la valorisation des métiers aussi bien par l'entreprise que par

le personnel qu'elle emploie. Mais la tendance de l'entreprise à exploiter les opportunités internes en termes de valorisation du métier qu'elle maîtrise, pour affronter avec succès la concurrence, constitue le principal motif d'externalisation (Onudi, 2004; Clerwall et al, 2013, p,17).. Les entreprises qui confient une partie de leurs activités à des sous-traitants spécialisés¹, (Martin, 2014) tirent plusieurs avantages, comme la réduction du coût de production (Paula R & Pereira M, 2008, p, 78) ou encore la qualité (Clerwall et al, 2013, p, 18) et la fiabilité des produits fabriqués par d'autres industriels.

Une petite comparaison permet de comprendre les motifs profonds des donneurs d'ordre à envisager la fabrication de certains composants par des entreprises extérieures. Si le composant est fabriqué par le donneur d'ordre, il revient plus cher que celui produit par le sous-traitant, qui engage moins de dépenses. Certaines entreprises installées dans des pays avancés, exploitent les opportunités offertes par d'autres pays moins avancés, comme l'Inde, le Brésil, et la Chine, où les sous-traitants fabriquent des produits moins chers, grâce à la disponibilité des matières premières à des prix bas et à la distribution des salaires nettement plus bas que ceux perçus par le personnel des entreprises des pays industrialisés (ONUDI, 2004, p, 9). Le recentrage sur le métier que l'on sait faire est un choix imposé par les nouvelles conditions de la concurrence, qui offre à l'entreprise la possibilité de fabriquer des produits de haute qualité. Les donneurs d'ordre reconnaissent les bienfaits de ce choix et confient les activités secondaires à des sous-traitants spécialisés, ayant les compétences nécessaires pour les développer. Nous constatons que les exigences des donneurs d'ordre en termes de qualité et peut être de fiabilité, les poussent à chercher des sous-traitants qui répondent mieux à leurs attentes.

Finalement, ce qui motive les donneurs d'ordre à confier une part de leurs activités à des sous-traitants ce n'est pas seulement le coût, mais également la haute qualité (Gorgeu & Mathieu, 2009, p, 112) et la haute fiabilité des produits dont la fabrication dépasse leurs compétences techniques. Plusieurs études ont montré l'importance des marchés des sous-traitants pour les grandes entreprises. Shy et Stenbacka (2003, p 2) ont établi une comparaison entre Toyota et General Motors Company dans le domaine de la sous-traitance. Toyota fabrique 70 véhicules par employé tandis que GMC produit 10 véhicules par employé. Cette différence s'explique par les accords de coopération développés par Toyota, où pratiquement la quasi-totalité des composants nécessaires à la fabrication du véhicule sont produits par des sous-traitants spécialisés. De leur côté Grossman et Helpman (2002, p 1) indiquent que 37% de la valeur de production d'un véhicule est réalisé aux Etats Unis, le reste soit 63% est fourni par le marché de la sous-traitance, selon le tableau suivant :

¹ - Il existe une différence entre la sous-traitance de capacité qui explique le besoin de confier les commandes supplémentaires à des sous-traitants ; et la sous-traitance de spécialité qui s'est développée parallèlement à l'émergence de la logique d'externalisation des activités éloignées du cœur du métier.

N°	Spécialité des sous-traitants	Pays d'origine des sous-traitants	Taux
01	Assemblage	Corée du Sud	30%
02	Composantes et technologie de pointe	Japon	17,50%
03	Conception	Allemagne	07,50
04	Pièces secondaires	Taiwan et Singapour	04%
05	publicité et ventes	Royaume- Uni	02,50%
06	Informatique	Irlande et Barbade	01,50%
Total			63%

Source : Grossman et Helpman (2002, p 1)

Cet exemple nous montre que la recherche des sous-traitants spécialisés capables de répondre aux exigences des donneurs d'ordre est une opération qui consomme beaucoup de temps dont l'étendu dépasse parfois les frontières nationales. Les relations de coopération entre les donneurs d'ordre et les sous-traitants se développent suivant les exigences du marché. Aujourd'hui, le renouvellement des offres par un effort d'innovation est une exigence qui doit être portée par toute entreprise confrontée aux pressions concurrentielles. Puisque les donneurs d'ordre n'assurent pas la fabrication du produit dans sa totalité, il est évident que l'innovation figure comme critère important dans le choix des sous-traitants, surtout dans les secteurs qui favorisent le renouvellement des offres.

2-Les relations de coopération entre les donneurs d'ordre et les sous-traitants

La relation entre le donneur d'ordre et le sous-traitant est régie par un contrat, dans lequel l'entreprise sous-traitante s'engage à exécuter la tâche décrite dans un cahier de charge établi par le donneur d'ordre. Il s'agit précisément d'une relation de coopération où les deux parties contractantes doivent respecter les clauses contenues dans le contrat, en vue d'atteindre les objectifs fixés au départ. Cette relation peut durer plus longtemps, si le sous traitant réalise la tâche qui lui est confiée, conformément aux spécifications techniques précisées par le donneur d'ordre. Durant la négociation, le sous-traitant peut proposer des améliorations ou une nouvelle offre (Darène N, 2012, p, 102) qui modifie complètement le produit final, grâce à ses compétences techniques.

Les contraintes auxquelles est confronté le sous-traitant, concernent l'importance numérique de la commande et le délai de livraison exigé par le donneur d'ordre. Ces deux contraintes sont assimilées à des pressions qui s'exercent sur le sous-traitant, malgré les compétences qu'il possède. Face à de telles pressions, le sous-traitant doit imaginer des solutions adaptées au contexte dans lequel il exécute ses tâches. La première solution est de changer son organisation actuelle par une autre configuration au sens de Mintzbeztg, plus flexible et plus adaptée au poids de la commande. Cette solution pourrait aboutir à l'élargissement de la taille de l'entreprise sous-traitante, d'où le besoin de créer encore plus d'emploi. La seconde solution consiste à développer un comportement plus réactif, en vue de respecter le délai de livraison des quantités demandées.

3- Les bourses de sous-traitance et de partenariat : un instrument de régulation pour le développement de la sous-traitance en Algérie

Le développement de l'industrie en Algérie repose la coopération entre les entreprises. Il est certain que les donneurs d'ordre ne veulent pas prendre le risque en développant plusieurs métiers dont la plupart ne relève pas de leurs compétences techniques, et finissent finalement par externaliser une partie de leurs activités. La petite expérience de l'Algérie dans ce domaine relativement nouveau, n'encourage pas la coopération entre les entreprises, sans l'existence d'un véritable instrument de régulation qui met en relation les donneurs d'ordre avec les sous-traitants. Le rapprochement entre ces deux entités complémentaires est possible, grâce à un fichier qui contient la liste des donneurs d'ordre et celle des sous-traitants. Ce fichier est inséré dans une base de données facilement accessible.

Déjà en 1982, l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) avait établi un programme pour la promotion de la sous-traitance, dont l'objectif est de faciliter le rapprochement entre les donneurs d'ordre et les sous-traitants (Onudi, 2004). Mais le succès d'une telle initiative dépend du besoin recherché par l'entreprise. Les critères qui répondent le mieux à ce besoin sont la confiance, le respect mutuel, la spécialisation et l'expertise technologique des sous-traitants. L'Algérie a certainement appliqué les recommandations de l'ONUDI, à travers la création de quatre Bourses de Sous-traitance et de Partenariat (BSTP), une au centre, deux autres à l'Ouest et à l'Est et la quatrième à Ghardaïa². La mission principale de cet ensemble de bourses réparti à travers le territoire national est de fournir aux entreprises les informations nécessaires, dont ils ont besoin pour développer des relations de coopération. La bourse de sous-traitance et de partenariat joue également le rôle de régulation entre l'offre formulée par les donneurs d'ordre et la demande exprimée par les sous-traitants en signe d'aptitude à fabriquer des produits selon les commandes.

4-L'impact de l'industrie automobile sur la sous-traitance

Le développement d'une véritable industrie automobile en Algérie est motivé par l'accroissement accéléré du nombre de véhicules détenus par les algériens. Selon l'ONS le nombre de véhicules immatriculés au 31 décembre 2014 s'élève à 6.000.000 unités (ONS, 2015) Ce chiffre est nettement supérieur à celui fourni par les pays du Maghreb, comme le Maroc qui compte 3.437.948³ de véhicules ou encore la Tunisie dont le parc roulant est estimé à 1.800.000⁴ véhicules. Cette comparaison nous permet de justifier le besoin de développer non seulement l'industrie mécanique, mais également la sous-traitance. Il y a lieu de préciser que durant les plans de développement suivis par l'Etat tout au long de la

² Voir revue de presse du 19 02 2013, Alger

³ Selon le ministère marocain de l'équipement, du transport et de la logistique, in nouvelle tribune du 26 février 2015.

⁴ Selon le directeur de l'Agence Technique des Transports Terrestre, in actualité économie de 24 février 2015.

décennie 1970, l'industrie mécanique occupait une place centrale dans l'économie du pays. Elle était gérée par la Sonacome, entreprise publique créée en 1967. Sa restructuration en 1981 a donné naissance à trois entreprises publiques : La SNVI (camions et autocars) à Rouiba, le CMT(tracteurs) à Constantine et le CMA(machinisme agricole) à Sidi Bel-Abbés. Les produits fabriqués par le CMT et le CMA étaient destinés à l'agriculture, en vue d'élever le niveau de sa mécanisation, tandis que ceux développés par la SNVI répondaient à un besoin d'utilité publique, comme le transport de marchandises et le transport des voyageurs. L'organisation industrielle de l'époque servait le développement économique du pays, et ne tenait pas compte de l'évolution de l'environnement. C'est pourquoi les produits sont pratiquement les mêmes, et aucun effort d'innovation n'est envisagé pour renouveler les offres. Le basculement de l'Algérie vers l'économie de marché a sérieusement montré les limites de cette politique industrielle, d'où la nécessité de s'adapter aux logiques du marché, en matière d'innovation et de qualité des produits.

Parmi les solutions envisagées, c'est celle du partenariat qui motive le plus les pouvoirs publics, en vue de développer l'industrie mécanique. En 2005 un accord de partenariat entre Renault Trucks et SNVI a été signé pour le montage de camions. Le partenaire français est tenu selon cet accord, de fournir toutes les composantes du camion en vue d'assurer le montage dans les ateliers de Rouiba (Bordes, 2005). Un autre accord de partenariat cette fois-ci entre le CMT de Constantine et la firme américaine Massey-Ferguson a été finalisé pour la fabrication des tracteurs⁵. Le CMA de Sidi Bel-Abbés s'est engagé avec l'entreprise Finlandaise SAMPO pour produire ensemble des machines-batteuses⁶, adaptées aux besoins des agriculteurs. Ensuite plusieurs partenariats ont été signés entre des entreprises publiques algériennes et des entreprises étrangères comme celui conclu entre Daimler-Benz et SNVI pour la construction d'une usine à Rouiba destinée à fabriquer des camions et des autobus et une autre à Tiaret pour la fabrication de véhicules tout-terrain et de véhicules légers utilitaires. Assez récemment, c'est Renault qui décide de construire une usine à Oued-Tlélât dans la wilaya d'Oran, pour la fabrication de véhicules de tourisme⁷.

Il s'avère que le besoin de développer la sous-traitance est motivé par l'existence d'une industrie mécanique, qui ne peut en aucun cas assurer la fabrication de la totalité des composantes nécessaires à la réalisation du produit final. Mais l'acquisition des composantes dont l'industrie mécanique a besoin, ne relève pas nécessairement du marché algérien de sous-traitance. Il se peut que le donneur d'ordre s'approvisionne de l'étranger, si les PME algériennes ne sont pas en mesure de répondre aux besoins de l'entreprise, en termes de quantité de pièces, de qualité et de délai. Ces remarques nous montrent que les relations de sous-traitance reposent sur des critères, dictés par la concurrence. Face à ces contraintes

⁵ Voir Bulletin d'information n° 24 , mars 2015, ANIREF, ministère de l'industrie et des mines

⁶ Voir revue de presse du 18-02-2015, Alger

⁷ Voir Bulletin d'information n° 24 , mars 2015, ANIREF, ministère de l'industrie et des mines

concurrentielles, les PME doivent impérativement saisir ses opportunités, en développant ce qu'elles savent faire, pour établir des relations de coopération durables avec les donneurs d'ordre. Les pouvoirs publics ont pris conscience de la nécessité de développer le marché de la sous-traitance, et se sont impliqués dans son organisation. Les traits de leur implication sont attestés par leur effort déployé en vue de recenser les capacités nationales en sous-traitance. Cet effort s'est soldé par la réalisation de deux fichiers. Le premier englobe l'ensemble des sous-traitants, où nous trouvons des informations sur le sous-traitant, son nom et ses produits. Le second concerne le domaine de la mécanique, où sont groupés pratiquement tous les sous-traitants qui fabriquent des composantes relevant de la mécanique. Le rapprochement entre les donneurs d'ordre et les sous-traitants progresse, et plusieurs sources indiquent que SNVI par exemple compte 300 sous-traitants qui prennent en charge 3000 références⁸, nécessaires à la fabrication du produit.

Conclusion

Le développement timide de la sous-traitance en Algérie s'explique par l'accroissement du nombre d'entreprises, donneuses d'ordre, consommatrices de composantes. Ces entreprises appliquent pratiquement le même raisonnement développé par les autres entreprises qui affrontent une forte concurrence, selon lequel l'entreprise doit conserver le métier qu'elle maîtrise et sous-traite les autres activités nécessaires à la fabrication du produit final. Ce raisonnement donne aux donneurs d'ordre la possibilité de se consacrer à leurs métiers pour développer des capacités d'adaptation, et offre aux sous-traitants des opportunités pour produire plus et mieux afin de maintenir des relations durables avec les donneurs d'ordre. Les conditions imposées par les donneurs d'ordre aux sous-traitants concernent précisément la qualité des composantes, la capacité de prendre en charge une commande et le respect du délai de livraison. Les sous-traitants qui répondent à ces conditions voient les besoins des donneurs d'ordre comme une opportunité à saisir, en vue d'assurer la pérennité de leur activité.

Depuis que l'Algérie s'est engagée sur la voie du partenariat, comme solution aux problèmes de l'entreprise, qui éprouve des difficultés à développer des capacités d'adaptation, face aux pressions des concurrents ; la question de la sous-traitance émerge et s'impose comme stratégie développée par les entreprises, confrontées aux contraintes concurrentielles. Nous avons vu, à travers le cas de l'industrie mécanique, que les entreprises publiques comme SNVI, CMT et CMA ont signé des accords de partenariat avec des entreprises étrangères, françaises, américaines et finlandaises. Ces entreprises préfèrent développer des relations de coopération avec des sous-traitants locaux en raison du coût certainement plus bas que celui des sous-traitants étrangers. Mais les chances de conclure un contrat selon leurs exigences, dépendent des capacités des sous-traitants locaux. C'est pourquoi les PME doivent se mettre à niveau pour acquérir ou développer les capacités nécessaires à la finalisation d'une relation de sous-traitance.

⁸ Voir le site de la SNVI.

Références bibliographiques

Actualité économie de 24 février 2015, Tunisie

Bordes G, l'industrie automobile française au Maghreb : caractéristiques des marchés et stratégies des acteurs, document de travail, Paris, octobre 2005

Bulletin d'information trimestriel édité par l'Agence Nationale d'Intermédiation et de Régulation Foncière (ANIREF), n° 24, mars 2015, ministère de l'industrie et des mines, Alger.

Darène, N : « L'impact des pratiques industrielles contemporaines sur la confiance inter organisationnelle dans la sous-traitance du luxe », *Projectics / Proyética / Projectique* 2012/2

De Crombrugghe A., Bhushan K. et San Román I., Exemples de succès des BSTP en 2001, Bourses de sous-traitance et de partenariats (BSTP), tremplins vers des marchés locaux et mondiaux, 2001, Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, Vienne 2001.

Clerwall C, Janot A Anne-Sophie Payen A-S et Khalid Samaka KH: Donneurs d'ordres - Sous-traitants: Quels enjeux et quels rôles de la fonction RH pour une relation durable et performante? Sme, Paris, 2013

Gorgeu A et Mathieu R : « Les enjeux de la proximité des fournisseurs dans la filière automobile en France », *L'Espace géographique* 2009/2 (Vol. 38).

Grossman G. M. et Helpman E., *Outsourcing in a Global Economy*, National Bureau of Economic Research Working Paper Number 8728, janvier 2002.

Martin C : Sous-traitance. Sous la direction de Philippe Zawieja et Franck Guarnieri., Dictionnaire des risques psychosociaux, Le Seuil, 2014.

Morcos, J.L, et Crombrugghe, A : Sous-traitance et gestion des fournisseurs industriels, ONUDI, Vienne, 2004

Nouvelle tribune du 26 février 2015, Maroc

Paula R et Pereira M : « La sous-traitance chez Honda au Brésil : quelques aspects des processus de travail, de la discrimination et de l'organisation syndicale », *Autrepart* 2008/3 (n° 47).

ONS, Alger, 2015.

Revue de presse du 19 02 2013, Alger

Revue de presse du 18-02-2015, Alger

Shy O. et Stenbacka R., *Strategic Outsourcing*, Journal of Economic Behaviour and Organisation, volume 50, bulletin 2, février 2003.

Site de la SNVI, Alger