

## **LA CONTRIBUTION DE LA SOUS-TRAITANCE DANS LE DEVELOPPEMENT DES PME EN ALGERIE**

**Nacer-Eddine MOUFFOK**

*Maître de conférences A-HDR, Laboratoire d'Economie et Développement  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion  
Université de Bejaia, Bejaia, Algérie*

[nacermouffok2003@yahoo.fr](mailto:nacermouffok2003@yahoo.fr)

### **Résumé**

*L'objet de cet article est de faire un état des lieux de la contribution de la sous-traitance dans le développement des PME en Algérie. En effet, la politique actuelle de développement, en Algérie, se tourne vers la création et le soutien des PME alors que ce secteur a été considérablement marginalisé pendant toute la période de gestion centralisée. Mais, avec la mondialisation et la conjoncture économique actuelle du pays, les entreprises algériennes, en particulier les PME/PMI, sont amenées à innover afin d'exister et de jouer pleinement leur rôle dans la croissance économique nationale. Ainsi, la concurrence pousse les entreprises dites « donneurs d'ordre » à faire appel à des entreprises sous-traitantes dites « exécutrices » afin d'y faire face. Cependant, il est important de se poser les bonnes questions sur cette pratique en expliquant pourquoi la sous-traitance, en tant que mode organisationnel productif, est liée aux entreprises les plus performantes et pourquoi le recours à cette pratique peut avoir des effets positifs, ou pas, sur la performance des entreprises.*

**Mots clés :** Algérie, innovation, PME, sous-traitance.

### **Abstract**

*The purpose of this article is to take stock of the contribution of subcontracting to the development of SMEs in Algeria. Indeed, the current development policy in Algeria turns to the creation and support of SMEs while this sector has been considerably marginalized throughout the period of centralized management. But, with globalization and the country's current economic situation, Algerian companies, in particular SMEs / SMIs, have to innovate in order to exist and fully play their role in national economic growth. so-called "principals" companies to call on so-called "executors" subcontractors in order to deal with this. However, it is important to ask the right questions about this practice by explaining why subcontracting, as a productive organizational mode, is linked to the most efficient companies and why the use of this practice can have positive effects, or not, on the performance of companies.*

**Keywords:** Algeria, innovation, SME, outsourcing.

**Classification JEL :** G310, G320, G330

## **Introduction**

Avec la mondialisation et la conjoncture économique actuelle du pays, les entreprises algériennes, en particulier les PME/PMI, sont appelées aujourd'hui plus que jamais à innover afin d'exister et faire perdurer leur activité dans un premier temps, et jouer pleinement leur rôle dans la croissance économique, dans un second temps. Les réformes, qui ont été amorcées en Algérie depuis les années quatre-vingt, l'ont conduit progressivement à changer la politique économique qui sera désormais fondée sur les forces du marché.

Cette nouvelle politique a reconnu pour les entreprises privées le rôle important à jouer comme moteur de développement économique national. Cependant, malgré l'existence de la concurrence entre les différentes entreprises aussi bien dans le domaine de la qualité des produits, des services que des procédés, le triptyque « qualité-coût-délai » n'est plus suffisant pour demeurer compétitif pour l'entreprise du 21<sup>ème</sup> siècle. Ainsi, le recours à la sous-traitance devient un élément important dans cette course à la performance.

La pratique de la sous-traitance s'est accélérée dès les années 90 et devient ainsi un phénomène aussi national qu'international qui est très lié à la conjoncture. Ainsi, lors de la dernière crise économique de 2008-2009, la sous-traitance dans le secteur industriel a connu une baisse sensible passant de 10% en 2003 à 8% durant cette période de crise, alors qu'en même temps l'activité industrielle perd vingt points de pourcentage (Calzada et *al.*, 2012).

Le présent travail va essayer de déterminer et d'examiner un ensemble de caractéristiques spécifiques aux PME/PMI en Algérie, que les autorités politiques tentent de repositionner dans l'économie nationale dans un environnement qui reste défavorable au développement de l'industrie hors-hydrocarbures. Il s'agit en premier lieu de présenter un état des lieux des PME/PMI algériennes, ses caractéristiques ainsi que son évolution par secteur.

Ensuite, Deuxièmement, on essaiera de mettre en évidence et d'expliquer les déterminants de la sous-traitance et son effet sur la performance des entreprises dites « donneurs d'ordre » après avoir présenté une revue de la littérature sur la sous-traitance.

Enfin, nous terminerons par tenter d'expliquer les enjeux de la sous-traitance et les stratégies conduites afin de faire face à la concurrence accrue au sein d'un environnement incertain.

## **I. Les PME algériennes : état des lieux**

Le secteur de la PME connaît en Algérie un essor remarquable depuis les réformes économiques engagées vers la fin des années quatre-vingt. L'accélération des créations des PME est un phénomène visible dans le paysage économique national. L'ouverture économique de l'Algérie, amorcée dès 1989, a entraîné un développement important d'entreprises privées. Ce développement concerne aussi bien le nombre de nouvelles entreprises que leur poids dans les différents secteurs d'activité.

### ***1.1. Définition de la PME en Algérie***

A ce jour, il n'existe pas de définition unique ou unitaire de la PME ; ce qui rend parfois les comparaisons difficiles. C'est précisément pour cette raison que la Commission des Communautés Européennes, dans un texte du 30 Avril 1996, définit la PME comme une entreprise indépendante financièrement, employant moins de 250 salariés avec un chiffre d'affaires plafonné à 40 millions d'euros.

En juin 2000, l'Algérie a adopté la charte de Bologne sur la PME (BOUYACOUB, 2006), qui définit les différents types d'entreprises en se basant sur les critères suivants : l'effectif, le chiffre d'affaires, le bilan annuel et l'indépendance de l'entreprise :

- **La très petite entreprise ou micro-entreprise** : est une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions DA ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de DA ;

- **La petite entreprise** : une entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de DA ou dont le total de bilan n'excède pas 100 millions de DA ;

- **La moyenne entreprise** : est une entreprise qui emploie de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliards de DA ou dont le total du bilan est compris entre 100 et 500 millions de DA ;

- **La petite et moyenne entreprise (PME)** : est définie, quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et de services employant de 1 à 250 personnes, dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 2 milliards de DA ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de DA et qui respecte le critère d'indépendance.

Le tableau suivant, nous récapitule l'ensemble des catégories d'entreprises selon leur taille :

*Tableau n°1 : Les différentes catégories d'entreprises selon la taille*

| Catégorie                        | Effectif      | Chiffre d'affaires                              | Total du bilan annuel              |
|----------------------------------|---------------|-------------------------------------------------|------------------------------------|
| <b>Micro entreprise</b>          | De 1 à 9      | N'excède pas 20 millions de DA                  | ≤ à 10 millions DA                 |
| <b>Petite entreprise</b>         | De 10 à 49    | N'excède pas 200 millions de DA                 | ≤ à 100 millions DA                |
| <b>Moyenne entreprise</b>        | De 50 à 250   | Compris entre 200 millions et 2 milliards de DA | Est de 100 → 500 millions de DA    |
| <b>La grande entreprise</b>      | De 500 à 1000 | Environs 5 milliards de DA                      | Est de 500 millions et plus        |
| <b>La très grande entreprise</b> | Plus de 1000  | Plus de 10 milliards de DA                      | Est de 500 → 1000 millions et plus |

*Source : Ministère de l'Industrie, de Petite et Moyenne Entreprise, et de la Promotion de l'investissement, Bulletin d'information statistique N°17, premier semestre 2010, P.3.*

## ***1.2. Aperçu global sur les PME en Algérie***

L'Algérie a connu une profonde mutation économique en passant de l'économie administrée à l'économie de marché dès la fin des années quatre-vingt. Tout au long de la première période, l'économie algérienne a vécu sous l'emprise de l'entreprise publique de grande dimension sur laquelle s'appuyaient les plans de développement.

Ce n'est qu'à partir du début des années quatre-vingt-dix et dans le cadre des réformes visant la libéralisation de l'économie algérienne que les pouvoirs publics ont commencé à accorder un intérêt particulier aux PME. Cet intérêt s'est traduit par la refonte de tout le cadre institutionnel, à commencer par le code de l'investissement adopté en 1993. Aussitôt né, le secteur de la PME doit évoluer dans un cadre institutionnel instable et au même temps faire face au phénomène de la mondialisation.

En 2001, la première définition de la PME a vu le jour en Algérie. Cette dernière a été introduite suite à la promulgation de la loi 18-01 portant la loi d'orientation pour la promotion de la PME. A partir de là, la création et le développement de la PME, occupent une position de premier plan dans le processus de développement algérien.

Depuis quelques années, le secteur de la PME est en plein essor si l'on se réfère aux chiffres établis par le ministère de la PME et de l'artisanat. Bien que les chiffres demeurent faibles comparés à ceux des pays voisins (Assala. K, 2006), le poids des PME dans le tissu industriel national a augmenté considérablement. Le secteur privé est aujourd'hui prédominant au sein de l'économie suite à la libéralisation économique et le démantèlement du monopole de l'Etat.

En effet, à la fin de 2019, la population de PME est de 1 171 945 dont 1 171 701 privées, l'équivalent de 99,98% du total des entreprises. Cette évolution, montre que l'objectif de promouvoir le secteur privé est atteint et que les mesures d'incitation prises par le gouvernement algérien à cet effet ont apporté leurs fruits.

L'application de la définition de la PME retenue par l'Union Européenne, adoptée par l'Algérie et fondée sur les critères quantitatifs, met en exergue la prédominance de très petites entreprises (TPE) dans le tissu industriel national. Cette situation peut être expliquée par l'importance de l'investissement dans les secteurs à faible apport en capital (Assala. K, 2006).

La population des PME du pays est inégalement répartie. Dix wilayas (sur les 48) concernant plus de 48,63% des PME implantées dans le pays et quatre, à savoir Alger, Tizi-Ouzou, Oran et Bejaia, accueillent près de 27% de la population de PME du pays. En termes d'évolution, les wilayas de Tipaza (+10,76%), Blida (+10,50%), Sétif (+10,06%), Boumerdes (9,87%), Bejaia (+9,60%) et Tizi-Ouzou (+9,14%) enregistrent le taux de croissance les plus élevés, dépassant en cela sensiblement le taux de croissance global à l'échelle nationale.

Selon le même bulletin statistique, la répartition sectorielle de ces entreprises nous renseigne sur la présence en force des PME privées notamment dans les services qui en concentrent près de la moitié, suivis par le secteur du BTPH. En raison de leur vulnérabilité, les PME privées ont tendance à s'abriter dans les secteurs où la concurrence n'est pas rude et où le contrôle du respect de la législation du travail est plus délicat leur offrant ainsi des marges de dérobade

largement exploitées, notamment dans les services (le transport en particulier) et le BTPH (le bâtiment en particulier).

*Tableau n° 2 : Evolution des PME/PMI en Algérie entre 2010 et 2019*

|                     | Nombre de PME  |             |                |             |                  |             |                  |             |
|---------------------|----------------|-------------|----------------|-------------|------------------|-------------|------------------|-------------|
|                     | 2010           | Part %      | 2015           | Part %      | 2018             | Part %      | 2019             | Part %      |
| <b>PME privées</b>  | 618 515        | 99,91       | 934 037        | 99,94       | 1 141 602        | 99,98       | 1 171 701        | 99,98       |
| <b>PME publique</b> | 557            | 0,09%       | 532            | 0,06%       | 261              | 0,02%       | 244              | 0,01%       |
| <b>Total</b>        | <b>619 072</b> | <b>100%</b> | <b>934 569</b> | <b>100%</b> | <b>1 141 863</b> | <b>100%</b> | <b>1 171 945</b> | <b>100%</b> |

Source : D'après les Bulletins d'informations statistiques de la PME et de l'artisanat (2010-2019)

D'après ce tableau, on remarque que le nombre général de PME en Algérie a atteint 11 71 945 PME fin 2019, avec une part de 99,98% de PME privées et 0,01% de PME publiques. Une évolution significative des PME privées est enregistrée de l'année 2010 à l'année 2015, où on observe un passage de 618 515 PME privées, en 2010, à 934 037 durant l'année 2015. Le même constat est à signaler par rapport aux années 2018 et 2019, c-à-d. le nombre de PME ne cessent d'augmenter et cela est dû à certains facteurs qu'on expliquera dans les points qui suivront. Cette évolution peut s'expliquer, en partie, par le tableau suivant :

*Tableau n° 3 : Evolution des emplois déclarés par type de PME*

| Types de PME                                     | 2012             |              | 2013             |             | 2016             |             |
|--------------------------------------------------|------------------|--------------|------------------|-------------|------------------|-------------|
|                                                  | Nombre           | Part%        | Nombre           | Part%       | Nombre           | Part %      |
| <b>PME privées</b><br>- Salariés<br>- Employeurs | 1 041 221        | 58,61        | 1 121 976        | 58,57       | 1 489 443        | 58,57       |
|                                                  | 686 825          | 38,66        | 747 387          | 39,02       | 1 022 231        | 39,02       |
| <b>Total</b>                                     | 1 728 046        | 97,27        | 1 869 363        | 97,59       | 2 511 674        | 97,59       |
| <b>PME publiques</b>                             | 48 415           | 2,73         | 46 132           | 2,41        | 29 024           | 2,41        |
| <b>Total</b>                                     | <b>1 776 461</b> | <b>100 %</b> | <b>1 915 495</b> | <b>100%</b> | <b>2 540 698</b> | <b>100%</b> |

Source : Construit d'après des données des bulletins d'informations économiques et des statistiques du Ministère de l'Industrie et des Mines

Ainsi, on remarque qu'il y a une augmentation significative en ce qui concerne le nombre d'emplois déclarés durant les trois années choisies et cela uniquement dans le secteur privé, où le nombre des salariés a atteint 1 489 443 salariés en 2016 alors qu'il comptait entre 1 041 221 et 1 121 976 salariés en 2012 et 2013, respectivement. Cette augmentation se justifie par

certaines facteurs, tels que les budgets financiers offerts par les entreprises (PME) en matière de recrutement, formation, augmentation de capital humain, la disposition des moyens nécessaires au développement de l'entreprise, etc.

*Tableau n° 4 : Contribution de la PME dans la création d'emplois*

| Année                | 2010      | 2011      | 2012      | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Emplois créés</b> | 1 625 686 | 1 724 197 | 1 848 117 | 2 001 892 | 2 157 232 | 2 371 020 | 2 540 698 |

Source : D'après les Bulletins d'informations statistiques de la PME et de l'artisanat (2010-2016)

On constate que la contribution des PME dans la création d'emplois progresse chaque année, passant de 1 625 686 emplois créés en 2010 à 2 540 698 emplois créés en 2016.

#### ❖ Evolution des PME par secteur d'activité :

Les PME privées (personnes morales) sont présentes en force dans les services qui en concentrent près de la moitié, suivies par le secteur du BTPH. En raison de leur solvabilité, les PME privées ont tendance à s'abriter dans les secteurs où la concurrence n'est pas rude et où le contrôle du respect de la législation du travail est plus délicat, leur offrant ainsi des marges de dérobade largement exploitées dans les services (le transport, en particulier) et le BTPH (le bâtiment, surtout).

On note à cet égard, dans cette même logique, que les secteurs où la création d'entreprises a été la plus forte restent ceux des services (11% entre les deux semestres), ensuite l'hydrocarbure, l'énergie, les mines et les services liés (10,08). Les PME à caractère industriel sont au nombre de 102 055 entités en 2019, contre 99 865 entités au premier semestre 2018, soit une progression de 7,56 %. Ainsi, par secteur industriel, les PME actives sont principalement réparties comme suit : Industries agro-alimentaire, avec 21 022 PME (29,68 % des PME/PMI) ; Industries du bois et du papier, avec 15 157 PME (21,40 % du total de PMI) ; ISMME, avec 10 875 PME (15,35 % du total de PMI) et Industries de Matériaux de construction, avec 9 337 PME (13,18 % du total de PMI). On notera, par rapport à la mortalité des PME, la création effective de 20 308 PME dont 3 054 PMI, les radiations ayant touché 2 423 PME dont 279 PMI. Mais, le secteur qui connaît le plus grand nombre d'évolution des PME est celui des services, où on enregistre un nombre de 602 695 PME en 2019 contre 277 379 en 2015.

Le tableau suivant nous montre l'évolution des PME selon le secteur d'activité, et donc les secteurs où la création d'emplois a été la plus importante :

*Tableau n° 5 : Evolution des PME privées par secteur d'activité*

|                    | 2015    | Part en % | 2018    | Part en % | 2019    | Part en % |
|--------------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|
| <b>Agriculture</b> | 5 625   | 1,05      | 7 068   | 0,62      | 7 275   | 0,62      |
| <b>BTPH</b>        | 168 557 | 31,34     | 185 121 | 16,22     | 188 275 | 16,07     |

|                                                                           |         |       |         |       |         |       |
|---------------------------------------------------------------------------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|
| <b>Industries manufacturières (y compris le secteur agro-alimentaire)</b> | 83 701  | 15,56 | 99 865  | 8,75  | 102 055 | 8,71  |
| <b>Services</b>                                                           | 277 379 | 51,57 | 585 915 | 51,32 | 602 695 | 51,44 |

Source : D'après les Bulletins d'informations statistiques de la PME et de l'artisanat (2015-2019)

### ❖ Evolution géographique de la PME en Algérie

Le classement des dix premières wilayas, réalisé en 2016, en fonction du nombre total des PME et en nombre de création d'entreprises est donné par le tableau suivant :

*Tableau N°6 : Le classement des dix premières wilayas par nombre de PME (2016)*

| <b>Classement</b>           | <b>Wilayas</b> | <b>Nombre de PME</b> | <b>Part en %</b> |
|-----------------------------|----------------|----------------------|------------------|
| <b>1</b>                    | ALGER          | 64 678               | 11,23            |
| <b>2</b>                    | TIZI OUZOU     | 34 743               | 6,03             |
| <b>3</b>                    | BEJAIA         | 28 372               | 4,93             |
| <b>4</b>                    | ORAN           | 26 688               | 4,63             |
| <b>5</b>                    | SETIF          | 25 816               | 4,48             |
| <b>6</b>                    | TIPAZA         | 25 464               | 4,42             |
| <b>7</b>                    | BOUMERSES      | 21 512               | 3,74             |
| <b>8</b>                    | BLIDA          | 20 036               | 3,48             |
| <b>9</b>                    | CONSTANTINE    | 18 362               | 3,19             |
| <b>10</b>                   | BATNA          | 14 417               | 2,50             |
| <b>Total des 10 Wilayas</b> |                |                      | <b>48,63</b>     |
| <b>Total national</b>       |                |                      | <b>100</b>       |

Source : Tableau Construit à partir des Bulletins d'informations statistiques (2016), Ministère de la PME et de l'artisanat.

Et pour être plus illustratif, la figure suivante nous permet d'avoir une vue globale des différentes données détaillées ci-haut :

On remarque que près de la moitié (48,63%) de l'ensemble des PME recensées sur le territoire national se concentrent dans les dix premières wilayas de notre classement ; ce sont des wilayas qui sont concentrées dans la région Nord à l'exception de Sétif et de Batna qui représentent la région des Hauts plateaux.

Par contre, la dynamique de création des PME est très diverse d'une wilaya à une autre. Mais, il est parfaitement clair qu'il existe une forte relation entre les nouvelles créations de PME et leur nombre déjà existant, ce qui signifie que la disposition d'une région d'un tissu économique,

en Algérie, représente un facteur important pour toute création de nouvelle PME du fait que l'investisseur cherche toujours à réduire les coûts de production en s'installant dans des territoires qui disposent déjà d'un tissu économique. Notons que 48,63 % de nouvelles créations de PME sur le territoire national sont créées au niveau des dix premières wilayas du classement (voir le tableau n°6).

### ***1.3. Les caractéristiques de la PME Algérienne***

Sur la base de l'aperçu historique de l'évolution de la PME et de quelques travaux de recherche comme, (BOUYAKOUB, 2003), (GILLET, 2003), (HAMED, 2003), (MELBOUCI, 2004), et le rapport du CNES, les caractéristiques des PME algériennes peuvent se résumer à travers les points suivants :

- La PME Algérienne est familiale et peu encline à l'ouverture du capital aux étrangers. Son promoteur est à l'origine un ancien commerçant ou un ancien fonctionnaire moyen de l'administration ou d'une entreprise publique. Son recours à des diplômes de l'enseignement supérieur technique ou de gestion est limité. Il préfère réserver les postes de confiance dans l'entreprise à ses enfants ou à ses proches ;
- Une partie des activités de la PME se pratique dans l'informel (financement, production, commercialisation et approvisionnement) ;
- Le marché des PME est principalement local et national, très rarement international ;
- La collaboration entre entrepreneurs et les autorités publiques n'est pas assez développée ;
- Les techniques de croissance (cession, fusion, regroupement ...) sont non maîtrisées et non utilisées ;
- Les PME Algériennes possèdent des ressources sous-utilisées, faute d'un environnement non propice aux affaires ;
- La PME Algérienne est de faible taille, à part quelques groupes clairement identifiés et souvent composés d'entités juridiquement indépendantes relevant du secteur d'activité complètement distincts ; elle relève dans son immense majorité de la micro-entreprise.

### ***1.4. Entraves du secteur PME/PMI en Algérie***

Les difficultés inhérentes aux PME/PMI (financement, innovation, productivité et compétitivité) sont plus pénalisantes dans une économie émergente et en développement où l'initiative privée n'a pas été suffisamment valorisée et accompagnée. Les faiblesses des PME/PMI algériennes trouvent, certainement, leur source dans cet état de fait et dans leur nécessaire mise à niveau selon les standards et les normes internationales de gestion et de management.

De multiples entraves à l'investissement peuvent être rencontrées, nous citerons particulièrement :

- Difficultés d'accès au foncier en raison de la complexité et de la lourdeur des procédures administratives et par le manque de transparence (la gouvernance locale, le foncier, la lourdeur des procédures administratives) ;
- Difficultés d'accès aux différents moyens de financement et aux différentes possibilités de crédits et de garanties ; la lenteur des financements bancaires ; les banques ne



connaissent pas suffisamment leurs clients, ainsi elles apprécient mal la solvabilité des entreprises ;

- La maîtrise de l'ingénierie bancaire est inexistante et la corruption administrative est de plus en plus généralisée ;
- Baisse remarquable sur un plan d'encadrement, de suivi, d'accompagnement et de gestion concernant la création des PME/PMI, etc.

### ***1.5. Le secteur de l'industrie agroalimentaire (IAA) en Algérie***

L'industrie agro-alimentaire (IAA) constitue en Algérie la première industrie manufacturière en termes de contribution à l'économie nationale. En effet, en 1994, les IAA regroupaient 8 290 entreprises industrielles et semi industrielles, soit 31,2% de l'ensemble des entreprises manufacturières, réalisant 35.5% de la production industrielle brute et 27,2% de la somme de la valeur ajoutée des industries de transformation.

Depuis une dizaine d'années, le secteur agroalimentaire privé connaît une évolution remarquable, qui se manifeste par l'émergence d'un tissu très dynamique de PME dans les filières auparavant monopolisées par les entreprises publiques. Le privé tend à investir dans les créneaux de la première transformation dont il était quasiment exclu depuis les années 1970, ce qui rend désormais toutes les filières ouvertes à la concurrence interne et externe.

Le secteur agro-alimentaire connaît actuellement une tendance à l'émergence de l'industrie privée, comme le groupe CEVITAL qui a réalisé à Bejaia l'une des plus importantes entreprises privées d'Algérie dans le domaine des oléagineux, du sucre d'importation et de transformation de produits de base. Cependant, de nombreux problèmes, d'obstacles et de contraintes, accompagnent la manifestation de ce dynamisme relatif des entreprises agro-alimentaires privées. Ces entreprises restent en effet confrontées à l'exacerbation de la concurrence, à la contraction de la demande des marchés, à la hausse des coûts et aux contraintes de la réglementation et de la normalisation. Les PME agro-alimentaires restent handicapées également par :

- Des structures nouvelles du management que dicte la transformation de leur environnement immédiat ;
- Des pratiques commerciales informelles qui limitent lourdement leur essor ;
- La rigidité de l'environnement institutionnel, qui se traduit par l'absence d'une formation en direction des entreprises privées ;
- Des difficultés d'accéder à la propriété foncière industrielle ;
- L'incohérence de la tarification douanière pénalisant la fonction de la production au profit du commercial ;
- La complexité et l'ambiguïté des textes à caractère législatif et réglementaire ;
- La faiblesse des institutions de recherche et développement technologique.

L'ouverture économique risque d'être fatale pour la majorité de ces entreprises qui, visiblement, ne peuvent se confronter à la concurrence des groupes agro-alimentaires internationaux.

Dans cette optique, doivent s'inscrire les efforts des pouvoirs publics en termes de mise à niveau des structures industrielles, mais aussi de l'assainissement de la matrice institutionnelle dans laquelle évoluent ces entreprises.

## **II. La place de la sous-traitance dans la littérature**

De manière générale, on peut définir la sous-traitance comme un lien ou une relation contractuelle directe entre une entreprise « investisseur ou donneur d'ordre » et une autre entreprise « exécutrice ». La première charge, selon des instructions bien précises, la seconde, la sous-traitante, de la fabrication des produits ou de la réalisation d'activités qui sont affectés au donneur d'ordre ou accomplis pour son compte. Ainsi, le sous-traitant fabrique un produit (ou plus précisément, un input) spécifique à la production demandée par le donneur d'ordre.

Dans cette revue de littérature, on essaiera de mettre en avant deux points essentiels sur ce sujet, à savoir les facteurs ou les déterminants de la sous-traitance et son impact sur la performance des entreprises. L'objet de cette deuxième partie est d'expliquer pourquoi la sous-traitance, en tant que mode organisationnel productif, est liée aux entreprises les plus performantes et est ce que le recours à cette pratique peut avoir des effets positifs, ou pas, sur leurs performances.

### ***II.1. Les déterminants de la sous-traitance***

On résumera ces déterminants dans les points suivants : la performance des firmes, leur taille et leur origine (locale ou étrangère), la réduction de leurs risques d'activité, la minimisation de leurs coûts de production ainsi que la structure des marchés.

#### **A. La performance des firmes**

Le travail de Mélitz (2003) sur l'hétérogénéité des performances qui peut exister entre les différentes firmes représente un élément incontournable pour expliquer pourquoi certaines entreprises arrivent à exporter alors que d'autres réalisent tout ou une partie de leur production à l'extérieur du pays (offshoring). Ce dernier ne peut être appliqué que par les entreprises les plus performantes et qui peuvent avoir recours à l'outsourcing international, ou même à l'outsourcing domestique<sup>1</sup>. De ce fait, Grossman et Helpman (2002) estiment que le recours à la pratique de l'outsourcing génère des coûts fixes plus importants que l'intégration verticale<sup>2</sup>, ce qui explique que seulement les entreprises les plus performantes pourront y faire face. En plus, des études empiriques, notamment celle de Jabbour (2013), ont pu démontrer il existe, en général, un impact positif de la performance sur la sous-traitance.

---

<sup>1</sup> En 2004, Antràs et Helpman ont pu démontrer que lorsque les coûts fixes liés à la création de filiales étrangères sont plus élevés, les entreprises les plus performantes deviennent multinationales plutôt que de faire appel à de la sous-traitance internationale.

<sup>2</sup> Lorsqu'une firme produit à l'étranger via des filiales, la pratique de l'offshoring, dans ce cas, est qualifiée de firme multinationale intégrée verticalement.

## **B. La taille des firmes**

D'après Jones et al., (2005), en l'existence d'économies d'échelle, les coûts de production accroissent si la production est partagée entre plusieurs unités, toutes choses égales par ailleurs. Ainsi, selon Girma et Görg (2004), puisque les firmes de plus grande taille bénéficient d'économies d'échelle, elles n'ont donc nullement intérêt à diviser leur activité entre plusieurs unités en faisant recours à l'outsourcing. Cette hypothèse a été, aussi, vérifiée par l'étude empirique de Jabbour<sup>1</sup> (2013) réalisée sur l'impact des entreprises manufacturières françaises sur la sous-traitance et qui conclut que la taille d'une entreprise (performante) implique un effet positif sur la possibilité de faire recours à une sous-traitance.

## **C. L'origine des firmes**

Selon Girma et Görg (2004), les filiales étrangères auront plus de chance à faire appel à de la sous-traitance que les firmes domestiques puisqu'elles ont non seulement la possibilité de recourir à la sous-traitance domestique, mais aussi mobiliser la sous-traitance étrangère dont elles sont originaires. Ainsi, faire partie d'un groupe international ou être une multinationale peut avoir un effet positif sur la sous-traitance. Toutefois, il existe des travaux empiriques où les résultats ne confirment pas cette hypothèse. Ainsi, Diaz-Mora et Triguero-Cano (2012) ont pu démontrer que le fait d'appartenir à un groupe n'a pas d'impact important alors que les travaux de Holl (2008) et ceux de Díaz-Mora (2008) ont clairement l'existence d'un rapport négatif.

## **D. Les risques**

Selon Abraham et Taylor (1996), le risque économique représente un des éléments les importants qui peuvent expliquer le recours à la sous-traitance. Ainsi, cette pratique permet à l'entreprise d'externaliser les risques économiques sur ses fournisseurs, risques auxquels elle devrait faire face si elle ne sous-traite pas. On distingue deux types de risques : Risque conjoncturel et Risque technologique.

### **❖ Risque conjoncturel**

De manière générale, la sous-traitance peut être considérée comme un facteur stabilisateur de marché puisqu'elle a la possibilité d'apporter des réponses dans la gestion du risque conjoncturel. En effet, une entreprise peut faire face contre un risque conjoncturel, suite à un climat d'affaires négatif ou autres modifications cycliques, en faisant appel à la sous-traitance puisqu'elle n'a pas eu recours à des investissements de nouveaux équipements qui lui permettraient d'augmenter la quantité produite et donc de supporter un quelconque choc interne ou externe sur la demande de ses produits.

---

<sup>1</sup> D'autres études empiriques réalisées sur des entreprises manufacturières japonaises observées en 1998 (Tomiura, 2009) et des entreprises manufacturières espagnoles sur la période 1991-2002 (Diaz-Mora et Triguero-Cano, 2012), ont obtenu le même résultat, à savoir l'effet positif de la taille des firmes performantes sur sous-traitance.

## ❖ Risque technologique

Il existe des thèses contradictoires en ce qui concerne l'impact que peut jouer le risque technologique sur le recours à la sous-traitance. En effet, toute production d'actifs technologiques considérée comme risquée poussera les entreprises à freiner toute motivation de sous-traitance d'une partie de leurs activités afin de ne pas supporter de risque technologique. Aussi, selon Press et Geipel (2010), la sous-traitance peut solliciter des changements très profonds en termes de technologies organisationnelles pour faire face à la concurrence en innovant des produits de plus en plus modernes et complexes. Un autre risque technologique auquel une entreprise doit répondre en cas de sous-traitance est l'aléa moral.

En effet, les sous-traitants peuvent être incités à ne pas satisfaire le niveau de qualité exigé par les entreprises dans la réalisation du produit demandé. A l'inverse, puisque l'innovation représente une activité risquée, en général, recourir à des sous-traitants peut être un moyen pour les entreprises d'éviter d'assumer tout l'aléa. Selon Bartel et al. (2005), les transformations technologiques ont des conséquences positives sur le recours à la sous-traitance suite à une étude réalisée sur un échantillon d'entreprises manufacturières espagnoles pris entre 1990 et 2002. Ainsi, ces différentes thèses contradictoires nous mènent à conclure que le risque technologique a un impact non déterminé sur la sous-traitance.

### **E. La minimisation des coûts**

De manière générale, les entreprises font appel à de la sous-traitance afin de minimiser les coûts salariaux. En effet, les entreprises qui appliquent l'offshoring possèdent un atout qui est la division internationale du travail. Ainsi, selon Jones et al. (2005), les entreprises des pays dits développés se servent des faibles coûts de la main-d'œuvre non qualifiée des pays en voie de développement (à l'étranger) dans la production des biens intermédiaires.

Aussi, selon Abraham et Taylor (1996), cette minimisation des coûts salariaux est autant valable lorsque la sous-traitance est domestique. Dans ce cas, l'outsourcing va créer une sorte de compétition (concurrence) entre les salariés non qualifiés des entreprises performantes et les travailleurs des fournisseurs. De ce fait, plus la rémunération des salariés non qualifiés est élevée, plus les entreprises devraient faire appel à la sous-traitance.

### **F. La structure des marchés**

Globalement, l'intensification de la concurrence produit certainement un effet sur la décision de confier une part des activités de l'entreprise à la sous-traitance. Un marché bien concentré implique que les entreprises seront de plus en plus amenées à faire appel à la sous-traitance afin de renforcer leur compétitivité et de faire face ainsi à cette concurrence.

## ***II.2. L'effet de la sous-traitance sur la performance***

D'après l'étude empirique de Girma et Görg (2004), le recours à la sous-traitance a un effet positif sur la productivité totale de l'entreprise ce qui signifie qu'il existerait un lien direct et bien défini.

Une autre étude empirique, ten Raa et Wolff (2001), réalisée sur une période allant de 1980 à 1990 au niveau des industries manufacturières américaines, démontre qu'il existe une relation positive entre la croissance de la productivité globale d'une entreprise et le recours à la sous-traitance dans la réalisation de cet objectif.

Cependant, d'après certains auteurs, Bengtsson et Dabhilkar (2009), la sous-traitance implique des effets différents selon la durée du contrat, courte ou longue. Pour eux, il existerait deux désavantages à long terme : d'un côté, les intrants (inputs) engendrés par la sous-traitance possèdent une qualité élevée de spécificité ; de l'autre, le recours à la sous-traitance implique un contrat qui peut avoir un effet de limiter la capacité d'innovation organisationnelle de l'entreprise, ce qui impliquerait la diminution de certaines opportunités d'exploiter de la meilleure façon les occasions de gain futur.

De ce fait, les sous-traitants peuvent bénéficier du pouvoir de décision lors des négociations du contrat avec l'entreprise (les investisseurs) ce qui implique que l'effet de la sous-traitance sur les performances des entreprises ne soit pas toujours une relation positive. En 2009, Kotabe et Mol ont pu mettre en évidence, à partir d'un échantillon d'entreprises manufacturières néerlandaises observées en 1995 et 1998, un rapport sous forme de « U-inversé » entre la sous-traitance et les entreprises (investisseurs).

De manière générale et selon les secteurs d'activité, la sous-traitance peut avoir un impact positif plus important sur les entreprises multinationales que les nationales du fait de leur organisation productive basée sur des filiales à l'étranger et un réseau international (Girma et Görg, 2004).

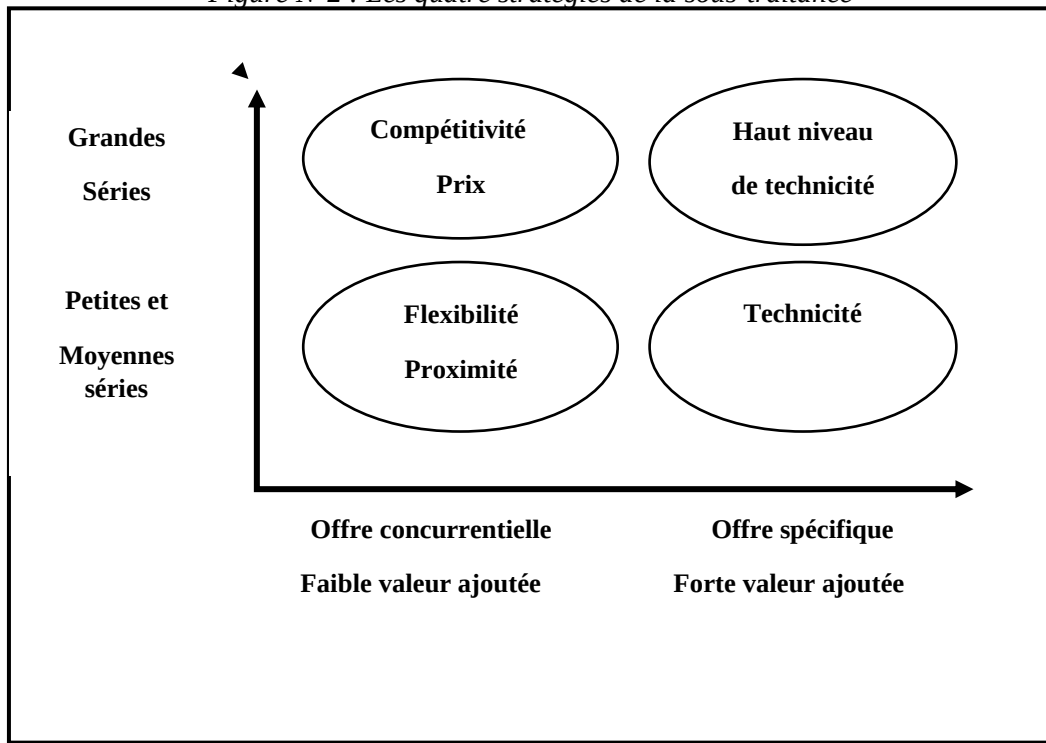
### **III. Les enjeux de la sous-traitance**

D'après la théorie des coûts de transaction de Williamson, la minimisation des coûts constitue un élément important dans la prise de décision d'une entreprise qui décidera de « faire » ou produire elle-même (internaliser) ou de « faire faire » ou faire produire par un tiers (externaliser).

#### ***III.1. Les stratégies de la sous-traitance***

Selon une étude réalisée en 2003 sur le profil des entreprises sous-traitantes, un échantillon de 1400 donneurs d'ordres révèle qu'il existerait quatre types de sous-traitance selon leur stratégie (voir la figure suivante) :

Figure N°2 : Les quatre stratégies de la sous-traitance



Source : Figure réalisée à partir du site : [www.alliance-net.com](http://www.alliance-net.com)

### A. La compétitivité prix

La compétitivité prix implique que les sous-traitants doivent recourir à une productivité développée et une automatisation des processus, ou bien faire appel à la main-d'œuvre des pays, étrangers, économiquement avantageux afin d'y faire face. Ainsi, plusieurs moyens sont à leur disposition :

- Ne pas avoir une aversion pour le risque pour investir dès qu'une opportunité avantageuse se présente ;
- Ne pas hésiter à recourir à une modification de leur propre organisation dans le but de minimiser les coûts directs et indirects ;
- Se donner les meilleurs moyens afin de maximiser la recherche de fournisseurs nationaux et étrangers.

Néanmoins, la délocalisation vers les pays, étrangers, économiquement avantageux peut constituer une stratégie payante pour certaines entreprises comme elle peut être un phénomène qui détruira à terme la sous-traitance. En effet, les coûts de la délocalisation sont très importants alors que la démarche est très complexe et risquée et qui ne peuvent être assumés que par de grandes entreprises.

## **B. La flexibilité et la proximité**

La flexibilité constitue un facteur important dans le développement d'une entreprise au sein d'un environnement concurrentiel et incertain. Cette flexibilité peut être interne, dans la modulation des horaires de travail ainsi que dans la flexibilité des compétences, comme elle peut être externe dans le recours à la sous-traitance à la main-d'œuvre externe à l'entreprise.

Cependant, toute sous-traitance de proximité pourrait être assujettie à une série de problèmes capitaux qu'on résumera dans les deux points suivants :

- Le sous-traitant de proximité est généralement une entreprise de petite taille, avec un nombre très réduit de salariés et de clients ce qui représente un handicap dès que l'un des gros clients diminue la quantité de ses demandes ;
- La faiblesse de la rentabilité empêche toute modification de position et accroît le risque de défaillance.

## **C. La technicité (l'innovation)**

L'innovation est considérée comme un élément essentiel à tout développement d'une entreprise afin de se distinguer sur des marchés compétitifs. De ce fait, une entreprise qui cherche, sans cesse, à innover pousserait les sous-traitants à faire face à trois défis majeurs :

- Réaliser une marge de manœuvre stratégique et commerciale afin de minimiser les coûts ;
- Être toujours à la recherche des solutions innovantes en termes de technicité ;
- Savoir être opérationnel et performant dans la gestion des projets innovants en développant, par exemple, des coopérations avec les clients.

Cependant, cette stratégie ferait face à trois contraintes :

- La plupart des entreprises sous-traitantes n'ont pas la capacité d'assumer les coûts exigés par cette innovation ;
- La technicité de l'entreprise est très souvent conséquente à la particularité de l'équipement mais dont elle perdrait le privilège une fois qu'un autre concurrent réaliserait un investissement similaire ;
- Tout investissement spécifique est très souvent effectué sous la demande d'un client important ce qui constituerait une déficience dès que celui-ci baisse la quantité de ses commandes.

## **D. Le haut niveau ou l'offre globale**

On résume ce point en disant qu'afin de minimiser les coûts d'acquisition et de garantir la qualité, l'ensemble des entreprises sous-traitantes devraient s'unir et proposer une seule offre globale, intégrant différents produits. Ainsi, le fait de présenter une offre réunie et globale permettrait aux sous-traitants d'être compétitifs et de faire face à la concurrence internationale.

## Conclusion

Au fil de notre analyse, nous sommes parvenus à conclure que, depuis près de deux décennies et suite aux multiples réformes décidées, l'importance de l'enjeu économique et social des PME/PMI reste l'élément le plus efficace et le moins coûteux pour le développement économique d'un pays en pleine mutation.

De manière générale, on peut considérer que les PME/PMI Algérienne ont contribué à réaliser certains objectifs de façon partielle : création d'emplois, répondre aux besoins de certains secteurs (exemple : BTP) ; mais elles sont loin d'arriver aux objectifs dits stratégiques comme, par exemple, maintenir un certain niveau de compétitivité face à la concurrence internationale, assurer des revenus aux balances de paiement hors hydrocarbures, ce qui nécessite plus d'efforts et de soutien à ce niveau.

De ce fait, des études empiriques sur les liens qui peuvent exister entre les entreprises sous-traitantes et les entreprises « donneurs d'ordre » performances peuvent avoir des effets dans les deux sens. Ainsi, la possibilité d'être une entreprise « donneur d'ordre » devient plus importante dès lors qu'elles sont plus performantes. Celles-ci sont également celles pour lesquelles la quantité de sous-traitance confiée est la plus élevée.

## Références bibliographiques

- AHLAM O. (2008), « Quelle place pour les PME en Algérie ? », *revue le phare*, N°114, 10/2008.
- AMITI M. et Wei S.-J. (2009), *Service offshoring and productivity: Evidence from the US*, *World Economy*, 32 (2), (<https://doi.org/10.1111/j.1467-9701.2008.01149.x>).
- AREZKI ISLI, M. (2005), « La création d'entreprises en Algérie », *Les cahiers du CREAD*, N° 73, Alger.
- ASSALA, K. (2007), *PME en Algérie : de la création à la mondialisation*, Université SUD, Paris.
- BRESSY. G ; KONKUYT. C ; (2004), *Economie d'entreprise*, édition DALLOZ, Paris.
- DÍAZ-MORA C. (2008), *What factors determine the outsourcing intensity? A dynamic panel data approach for manufacturing industries*. *Applied Economics* 40(3).
- FERRIER O. (2002), *Les très petites entreprises*, édition de Boeck, Bruxelles.
- JULIEN P.A. (1988.), *La petite entreprise*, édition Vuibert de gestion, Paris.
- Kotabe M. et Mol M.J. (2009), Outsourcing and financial performance: A negative curvilinear effect, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(1).
- LACHMANN S. (1996.), *Financer l'innovation des PME*, édition. Economica, Paris.
- LACHMANN J. (2000), « Le capital – risque au cœur du financement de l'innovation des PME », *Revue des problèmes économiques*, N° 2.658.
- Loi N°01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME/PMI
- MARCHENEY M. (1996), *Gestion de la PME-PMI*, Nathan.
- MARCHENEY M. (1992), « La PME, une gestion spécifique ? » *Revue des problèmes économiques*, N° 2276
- MICHEL (B.), IZARD (L.), SCARAMUZZA M. (1992), *Economie d'entreprise*, édition Foucher.
- Ordonnance N°01-03, N°01-04, 20 Août 2001 relative au développement de l'investissement.



- -WINDRUM P., REINSTALLER A. et BULL C. (2009), “The outsourcing productivity paradox: Total outsourcing, organisational innovation, and long run productivity growth”, *Journal of Evolutionary Economics*, 19(1).