

La sous-traitance comme condition de régénération du tissu industriel et d'exportation hors hydrocarbures : l'exemple contrarié de l'EN.PMA)

BOUTALEB Kouider, Dr. Es. Sciences Economiques, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Tlemcen

Résumé :

Les stratégies d'entreprise, quelque soit leur statut par ailleurs, se fondent essentiellement sur les critères de rentabilité et de compétitivité. Ces objectifs dépendent naturellement des stratégies de développement mise en œuvre .Parmi ces stratégie, la sous traitance constitue certainement au vu des expériences internationales dans ce domaine un moyen privilégié d'atteindre ces objectifs pour l'entreprise et ses partenaires potentiels confrontés aux mêmes difficultés de croissance sinon de survie. En Algérie, l'ouverture du marché national favorise sans aucun doute les entreprises industrielles qui n'ont pu échapper à la sous utilisation de leur capacité de production et aux surcoûts en raison de la conjugaison de nombreux facteurs micro., méso., et macroéconomiques. Cependant au delà des démarches et des efforts propres aux entreprises telles (l'EN.PMA notre exemple dans cette contribution) pour promouvoir la sous traitance et cela depuis bien longtemps déjà, la réussite de cette politique est tributaire de l'engagement des institutions économiques et financières qui relèvent des pouvoirs publics. Avec le retour à une politique industrielle nationale, la conjoncture semble redevenir favorable à la conception et à la mise en œuvre de cette politique de sous traitance dont la pertinence ne fait guère de doute.

Mais il ne semble pas que ce concept de sous traitance ait fait son chemin chez nous en Algérie, faute d'avoir été sérieusement étudié, mais sans doute surtout bien diffusé et communiqué aux opérateurs économiques

Dans cette contribution nous nous proposons de revenir sur ce concept de sous-traitance , des fondements de la politique de sous- traitance (les décisions relatives à la sous-traitance, les avantages de la sous-traitance) avant de reprendre pour l'essentiel un travail antérieur dont l'actualité n'est guère dépassée, sur cette question de sous traitance , pour montrer l'énorme potentiel que recèle nos entreprises industrielles (à l'exemple de l'EN. PMA) qui peuvent parfaitement se régénérer si les pouvoirs publics et les institutions de soutien (chambres de commerces et de métiers...) s'impliquent fortement et résolument compte tenu des énormes avantages en termes d'emploi et de valeur ajoutée qui peuvent être réalisés et enfin les conditions de réussite de la politique de sous-traitance fondées sur l'information et l'aménagement des structures de soutien.

Mots clés : stratégie d'entreprise, sous traitance, impartition, domaines de sous traitance, innovation, EN. PMA (Entreprise Nationale de Production de Machines Agricoles)

Introduction

Les stratégies d'entreprise, quelque soit leur statut par ailleurs, se fondent essentiellement sur les critères de rentabilité et de compétitivité. Ces objectifs dépendent naturellement des stratégies de développement mise en œuvre .Parmi ces stratégie, la sous traitance constitue certainement au vu des expériences internationales dans ce domaine un moyen privilégié d'atteindre ces objectifs pour l'entreprise et ses partenaires potentiels confrontés aux mêmes difficultés de croissance sinon de survie. En Algérie, l'ouverture du marché national favorise sans aucun doute les entreprises industrielles qui n'ont pu échapper à la sous utilisation de leur capacité

de production et aux surcoûts en raison de la conjugaison de nombreux facteurs micro, Méso, et macroéconomiques. Cependant au delà des démarches et des efforts propres aux entreprises telles (l'EN.PMA notre exemple dans cette contribution) pour promouvoir la sous traitance et cela depuis bien longtemps déjà, la réussite de cette politique est tributaire de l'engagement des institutions économiques et financières qui relèvent des pouvoirs publics. Avec le retour à une politique industrielle nationale, la conjoncture semble redevenir favorable à la conception et à la mise en œuvre de cette politique de sous traitance dont la pertinence ne fait guère de doute.

Mais il ne semble pas que ce concept de sous traitance ait fait son chemin chez nous en Algérie, faute d'avoir été sérieusement étudié, mais sans doute surtout bien diffusé et communiqué aux opérateurs économiques

Dans cette contribution, nous commencerons par un rappel du concept de sous-traitance, des fondements de la politique de sous- traitance (les décisions relatives à la sous-traitance, les avantages de la sous-traitance) avant d'aborder la formalisation de la politique de sous- traitance de L'EN. PMA (il y a bien longtemps déjà) et enfin les conditions de réussite de la politique de sous-traitance fondées sur l'information et l'aménagement des structures de soutien. avant de reprendre pour l'essentiel un travail antérieur (1) dont l'actualité n'est guère dépassée, sur cette question de sous traitance , pour montrer l'énorme potentiel que recèle nos entreprises industrielles (à l'exemple de l'EN. PMA) qui peuvent parfaitement se régénérer si les pouvoirs publics et les institutions de soutien (chambres de commerces et de métiers...) s'impliquent fortement et résolument compte tenu des énormes avantages en termes d'emploi et de valeur ajoutée qui peuvent être réalisés et enfin les conditions de réussite de la politique de sous-traitance fondées sur l'information et l'aménagement des structures de soutien.

1. Le concept de sous-traitance

Le concept de sous-traitance est en continuelle évolution compte tenu des contextes économiques et du degré de développement industriel des pays. En effet, la notion de sous-traitance peut passer d'une définition restrictive ou académique à une définition plus appropriée épousant le contexte économique dans lequel elle doit s'exercer.

Définie dans un sens académique, la sous-traitance est une situation résultant d'un contrat conclu par une entreprise appelée contractant principale avec une entreprise appelée sous-traitante. Ce régime prévoit qu'en exécution d'un autre contrat entre le contractant principal et une entreprise tierce, appelée acheteur, le sous-traitant doit livrer des éléments ou exécuter des prestations.

Le Centre Français du Commerce Extérieur (CFCE) dans son guide du sous-traitant exportateur publié en 1982, définit la sous-traitance comme «une opération par laquelle une

entreprise confie à une autre le soin d'exécuter pour elle, selon un cahier des charges ou tout autre document précisant le résultat industriel recherché, une partie des actes de production ou de services dont elle conserve la responsabilité finale vis-à-vis de sa propre clientèle» (2)

Ou encore la Chambre de Commerce de Bruxelles définit la sous-traitance comme «la forme d'activité liant une entreprise sous-traitante généralement petite ou moyenne qui dispose d'un atelier de production et d'une infrastructure propre à sa spécialisation, à une entreprise donneuse d'ordres souvent plus importante pour qu'elle réalise des opérations de travail, des pièces ou ensemble de pièces aux dimensions et spécifications prévues ainsi qu'aux conditions acceptées».(3)

Ce qu'exprime la définition largement admise de la sous-traitance, celle de l'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."(4) (AFNOR, 2008)

En synthèse de ses différentes définitions on peut évoquer celle proposée par un groupe d'experts de l'ONUDI: «Il y a relation de sous-traitance lorsqu'une entreprise (appelée donneur d'ordres) passe commande à une autre entreprise (appelée sous-traitant) en vue de la production de pièces, composants, sous-ensembles ou ensembles devant être incorporés dans un produit qui sera vendu par le donneur d'ordres. De telles commandes peuvent inclure le traitement, la transformation ou la finition de matériaux ou de pièces par le sous-traitant à la demande du donneur d'ordres».(5)

La sous-traitance s'exerce aussi au niveau international. L'ONUDI donne la définition suivante de la sous-traitance internationale: la STI est «un marché conclu entre un donneur d'ordres étranger (généralement une grande société internationale établie dans un pays industriel) et des petites industries installées dans des Pays en Voie de Développement». (6)

Il existe d'autres variantes de définitions plus exhaustives au niveau du descriptif des relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants mais qui ne font que reprendre les différences apparues dans la notion de sous-traitance non internationale.

Cette notion de sous-traitance est utilisée dans un sens plus général dans le domaine industriel, qu'il existe ou non un marché initial ou un contrat de principe préalable. Les usages professionnels permettent en effet de considérer comme activités de sous-traitance "toutes opérations concernant pour un cycle de production déterminé une ou plusieurs actions de conception, d'élaboration, de fabrication, de mise en œuvre ou de maintenance du produit, dont une

entreprise dite donneur d'ordres confie la réalisation à une autre entreprise dite sous-traitant ou preneur d'ordres, tenue de se conformer exactement aux directives ou spécifications techniques que ce donneur d'ordres arrête en dernier ressort." (7)

Ceci étant, la sous-traitance peut être élargie à l'appellation d « impartition ». Celle-ci tend à faire faire plutôt que de faire soi-même des tâches d'une rentabilité relativement faible pour l'entreprise considérée. Parmi les services demandés à d'autres, on cite généralement la publicité, le recouvrement des factures, le recrutement du personnel, le service après vente, mais aussi des opérations de production.

Le tableau suivant résume les significations comparées de la sous-traitance et de l'impartition qui demeure une forme particulière de la sous-traitance. (8)

SIGNIFICATIONS COMPAREES	
Sous-traitance	Impartition
<p>1 – Un contrat (le sous-traité) Etymologiquement céder à un autre une affaire que l'on a traitée - prendre en charge tout ou partie d'un marché conclu par un autre</p>	<p>- Une option économique - qui présuppose que l'entreprise a effectivement le choix entre faire ou acheter, produire ou acheter - qui, considérée isolément ou par l'effet du grand nombre, revêt un caractère stratégique de pas ses implications sur : - l'allocation des ressources - la structure de l'entreprise</p>
<p>2 – Une relation de subordination Le client est appelé donneur d'ordre - Le sous-traitant exécute une tâche selon les directives du donneur d'ordre, conformément à des plans ou à des spécifications que ce dernier lui a imposées. - Le donneur d'ordre requiert une technique plus/ou un travail ou seulement un travail.</p>	<p>2 – Un état d'esprit qui met l'accent sur deux idées - le partage - la confiance réciproque Le fournisseur est considéré comme un partenaire</p>
<p>Le terme sous-traitance a une connotation technico-juridique : C'est une stratégie commerciale.</p>	<p>Le terme impartition a une connotation économique et managériale : c'est une politique d'entreprise.</p>

3.2.2.1.1. Stratégie et sous traitance

De nombreux travaux en gestion d'entreprise réalisés sur la sous-traitance étudie le problème «Produire ou Acheter» ou d'une manière plus globale la sous-traitance comme élément de la politique de l'entreprise, où le point de vue des donneurs d'ordre est fortement privilégié.

Pour CHAPUISAT (9) tout problème de sous-traitance se pose en termes de besoins à satisfaire tant en qualité, en quantité, en délai et en sécurité d'approvisionnement et ce à un coût donné. Dès lors, le donneur d'ordre axe ses principaux éléments de choix d'une stratégie de sous-traitance en termes de sources d'approvisionnement, d'aspects techniques de coopération et de modalités contractuelles.

2. Les fondements de la politique de sous- traitance

2.1. Les décisions relatives à la sous-traitance

Nonobstant l'alternative produire ou acheter (impartir ou intégrer) les décisions relatives à la sous-traitance sont très étendues. Elles ont trait :

- Aux proportions que l'entreprise entend impartir
- Aux critères et mode de sélection des sous-traitants
- A l'attitude vis à vis de la sous-traitance internationale
- Aux modalités de coopération et d'assistance
- Aux conditions d'achat
- A la nature des engagements pris vis à vis de partenaires
- Aux moyens permettant d'assurer la sécurité des approvisionnements (stocks...)
- A l'activité à tenir en cas de réduction d'activité
- Aux modalités de suivi et de contrôle
- Aux sanctions en cas de défaillance
- Aux clauses de révision de prix
- Aux modalités de règlement

Etc.....(10)

Il s'agit de décisions touchant une multitude d'aspects sur des choix qui se présentent à l'entreprise particulièrement au moment de l'élaboration d'un nouveau produit ou lors d'une manœuvre de décentralisation. De tels choix se posent également lors d'une décision de renouvellement d'équipement ou de l'augmentation de capacité de production.

En général, nous dit P.Y Barreyre **(11)** « les grands choix de sous-traitance se posent avec acuité quand l'entreprise est soumise à des tensions internes, d'ordre financier ou autre, à des besoins de surface ou à des pressions de l'environnement ».

Cette situation caractérise, présentement les entreprises algériennes et en l'occurrence l'Entreprise nationale de production de machines agricoles (E.N.P.M.A.) que nous présenterons plus loin.

Parmi l'ensemble des choix de sous-traitance, ceux dont l'enjeu est d'ordre stratégique sont « ceux qui affectent de manière durable et sensible les relations de l'entreprise avec le monde extérieur, le rôle qu'elle entend exercer dans son environnement, sa nature et son succès »

La décision de sous-traiter une production ou un service revêt donc un tel caractère « lorsqu'elle engage fortement l'avenir de l'entreprise de par l'enjeu commercial et financier qu'elle représente ».

Ainsi, la formulation d'une politique de sous-traitance (en termes d'impartition) pour une entreprise où de nombreuses tâches peuvent être confiées à des partenaires, comme c'est le cas de l'industrie mécanique, constitue une option à caractère stratégique en raison de l'étendue de ses applications.

2.2. Les avantages de la sous-traitance

Les principaux avantages attendus d'une politique de sous-traitance sont traditionnellement présentés en terme de productivité, d'innovation et de réduction des frais de structures.

2.2.1. – La sous-traitance : facteur de productivité

Les avantages de la sous-traitance résident selon de nombreux spécialistes dans l'économie des moyens et des effets de productivité inhérents à la spécification « en dispensant l'entreprise d'investissement dans des équipements qui seraient sous utilisés, le cas échéant, en réduisant certains besoins en fonds de roulement, en évitant le coût d'apprentissage d'une technologie ... La sous-traitance dégage des ressources qui seront en toute hypothèse affectées à des utilisations plus productives ». D'un autre côté, « la spécialisation permet à l'entreprise d'obtenir des économies d'échelle et d'atteindre plus facilement la « masse critique » dans le domaine qui correspond à sa vocation ». (12)

2.2.2. – La sous-traitance : source d'innovation

Il a été montré que le recours à la sous-traitance favorise l'innovation. L'expérience a largement prouvé « qu'un constructeur qui impartit autant que possible les tâches de fabrication dispose de plus de moyens à consacrer à l'effort de recherche développement »(13). Par ailleurs, diverses enquêtes ont révélé qu'une organisation est d'autant plus innovatrice qu'elle est largement ouverte aux échanges avec l'extérieur

2.2.3. – La sous-traitance : Facteur d'allègement des frais de structures.

La sous-traitance permet d'alléger les immobilisations de toute nature qui impliquent des charges de structures incompressibles. Elle permet, ainsi d'éviter « des immobilisations lourdes et irréversibles qui obéiraient l'avenir et certains problèmes de gestion du personnel inhérents à la juxtaposition de certaines catégories professionnelles très différentes dans une même usine »(14).

La décentralisation des décisions est favorisée et la gestion est en conséquence facilitée. En effet, « il est relativement facile d'évaluer l'efficacité économique d'une unité opérationnelle dont les structures sont simples tandis que dans une entreprise qui a intégrée verticalement tout un cycle de production complexe, on a du mal à mesurer la rentabilité de tel ou tel atelier ou centre d'activité ».(15)

3.2.2.2.3. Avantages compétitifs

L'élaboration des avantages compétitifs est un des composants principaux du comportement stratégique notamment pour les stratégies compétitives comme nous l'enseigne PORTER (16),

Le concept d'avantages compétitifs est intimement lié à celui de la concurrence. Un avantage compétitif peut être défini comme une position unique qu'une entreprise développe vis-à-vis de ses concurrents

Chaque entreprise développe des ressources et des aptitudes spécifiques, appelées compétences distinctives, de façon à créer puis à maintenir des avantages compétitifs. Le but d'un tel développement est de créer des potentialités de bénéfices pour l'entreprise. Pour qu'il se transforme réellement en avantage(s) compétitifs, il faut qu'un groupe de clients suffisamment grand y perçoive une utilité, que les clients soient prêts à payer pour cette utilité et que finalement ces avantages puissent être défendus sur une période assez longue. Donc les avantages compétitifs sont développés par la création de valeur et d'utilité pour les clients.

En général, on utilise la classification de PORTER pour différencier les nombreux types d'avantages compétitifs possibles, c'est-à-dire:

- domination par les coûts,
- différenciation, et
- concentration sur des segments spécifiques du marché.

Pour les P.M.I. sous-traitantes, il est intéressant de connaître, dans une perspective descriptive et empirique, quels sont les facteurs utilisés pour obtenir une position concurrentielle favorable ainsi que les déterminants influant sur les types d'avantages compétitifs élaborés.

3. La formalisation de la politique de sous- traitance de L'ENPMA

3.1. Présentation de l'entreprise

Cette présentation (17) date de 1994, depuis lors des changements se sont opérés...Mais pour l'essentiel l'entreprise demeure du moins dans ses structures ... L'entreprise nationale de production de matériel agricole (ENPMA) a été créée en décembre 1981, suite à la restructuration de l'ex Société Nationale de Construction Mécanique (Sonacome). Son siège social est fixé à Sidi Bel Abbas.

La mission qui a été dévolue à cette entreprise publique s'est articulée autour de trois axes principaux :

- Doter l'agriculture algérienne de matériels agricoles à partir de ses unités de production ainsi que par l'exercice du monopole à l'importation qui lui a été confié.(A l'origine c'est-à-dire au moment de sa création. Il est clair qu'aujourd'hui il n'est plus question d'exercice d'un quelconque monopole)
- Entreprendre les actions de recherche et de développement des matériels agricoles afin de les adapter aux besoins et spécificités de l'agriculture algérienne et son évolution future.
- Promotion des exportations des matériels agricoles dans le cadre de la politique nationale en la matière.

3.2. Composition de l'entreprise

L'entreprise se compose de deux complexes et de trois unités de production auxquels s'ajoutent quatre unités commerciales, une unité de recherche et développement, une unité de transit et d'un centre de formation.

3.2.1. - Complexes et unités de production :

- **CMT** : complexe moteur tracteur : Constantine
- **CMA** : complexe machinisme agricole : Sidi Bel Abbas
- **UMA** : Unité matériels agricoles : Rouïba
- **UMD** : Unité matériel divers : Mostefa Ben Brahim
- **HBH** : Unité de matériels oratoires : Hammam Bou Hadjar

3.2.2. – Unités commerciales

- **UCA** : Unité commerciale d'Alger (centre)
- **UCC** : Unité commerciale de Constantine (Est)
- **UCO** : Unité commerciale d'Oran (Ouest)
- **UCS** : Unité commerciale de Boussaâda (Sud)

3.2.3. - unité de recherche et de développement (URD)

3.2.4. - unité de transit, dédouanement et transport (TDT) : Oran

3.2.5. - centre de formation :

Un centre de formation attendant au siège à Sidi Bel Abbes (qui a été fermé depuis plusieurs années déjà comme c'est le cas de pratiquement tous les centres de formation édifiés par les entreprises publiques nationales pour former les cadres et techniciens dont elles avaient grandement besoin durant toute une époque)

3.3. Gamme de production

L'entreprise assure la production d'un ensemble assez diversifié de matériels agricoles dans ses unités et complexes de production spécialisés dans des gammes définies de produits.

CMU – Constantine.

- Tracteurs à roues
- Moteurs diesel de 2 à 6 cylindres refroid. P/air

CMA – Sidi Bel Abbes

- Moissonneuses – Batteuses
- Ramasseuses - Presses
- Faucheuses universelles
- Giro – Andainer
- Râteau Faneur
- Hache Paille
- Disques agraires

UMA : Rouïba

- Sous-soleuse portée
- Herses
- Cultivateurs
- Déchaumeuses
- Charrue portée 3D
- Charrue portée 3 à 4 socles
- Charrue revers. Bisocs
- Pulvérisateur Portable et Traîne
- Citerne 1000 à 5000 L
- Cuves 1000 L
- Remorque / Relev.hydraulique 3,5 T à 7 T
- Porte engin 7T à 10 T

UMD : Mostefa Ben Brahim

- Epandeur d'Engrais (largeur de trav. 1,2m)
- Semoir 19 range
- Citernes 3000 à 5000 L

HBH: Hammam Bou Hadjar

- Herses
- Cultivateurs

Remorques 4n5T

Pour compléter cette présentation, rappelons que cette entreprise employait un effectif total de 7 150 personnes (chiffre de 1991). Elle a réalisé, en outre, un chiffre d'affaire estimé à 2.029041 K.DA en 1990

3.4. Les justifications de l'orientation vers une politique de sous-traitance.

Nonobstant les considérations théoriques et empiriques (réussite des expériences de sous-traitance sur le plan international, l'ENPMA a dès sa constitution, engagé des réflexions sur sa stratégie de développement en opérant, entre autres, un diagnostic général et complet des unités et complexes de production. Ce diagnostic a surtout révélé certaines incohérences concernant notamment la définition des capacités contractuelles de production et le taux d'intégration.

3.4.1. Les capacités contractuelles de production.

Rappelons que les capacités de production des complexes industriels (CMI et CMA de Constantine et Sidi Bel Abbas) ont été réalisées dans le cadre d'un contrat « produit en main » défini sur la base.

- du programme contractuel de production
- du taux d'intégration contractuel
- des données de la documentation de licence

Ainsi, la mesure de la performance des complexes durant la période de validité des contrats de base était fondée sur les normes contractuelles (produits finis, taux d'intégration) et ceci du démarrage jusqu'à la réception définitive. Soit à titre d'exemple : le nombre de tracteur produits/an pour CMT et le nombre de moissonneuses-batteuses/an pour la CMA. Si cette mesure de la performance répondait au souci de responsabilité globale du constructeur (en l'occurrence le groupe Allemand KHD), elle présentait, cependant, un inconvénient majeur : la négligence quasi-totale de la notion d'utilisation des capacités de production installées (choix des moyens dans la conception de l'outil de production).

La structure des programmes de production définie à l'époque (gamme large, taux d'intégration élevé) rendait difficile la conception d'un outil de production engagé à un taux maximal.

A titre d'exemple, à CMA, il était prévu la fabrication de 500 moissonneuses-batteuses/an. La pompe hydraulique était intégré, cela signifie également la fabrication de 500 carters de pompe

hydrauliques par an. La marche spécifique prévue pour cet usinage a des capacités dépassant largement les 500 pièces/ab. Ce résultat est valable pour plusieurs positions, ce qui donnait un profil d'utilisation des capacités installées de l'usinage en année pour certains ateliers. Le diagnostic effectué à cette époque a largement révélé ces problèmes.

BILAN USINAGE (pour l'ensemble des unités de PMA)

Sections	Nombre de machines identifiés	Capacité disponibles En heures	Taux d'utilisation moyen des années 1979-80-81-82
Tournage parallèle	78	234 000	40 %
Tournage automatique	52	156 000	55%
Tournage vertical	6	18 000	60%
Fraisage	53	159 000	52%
Alésage	11	33 000	40%
Perçage classique	102	306 000	40%
Perçage multibroche	32	96 000	50%
Brochage	4	12 000	30%
Taillage d'engrenage	35	105 000	50%
Rectification	33	99 000	45%

Source : document stratégique de développement de l'ENPMA à l'horizon 2000 (doc. Interne)

3.4.2. Le taux d'intégration

Le taux d'intégration, notion très précisée lors de la signature de contrats type « produit en main » devait être démystifié, il ne pouvait, en effet, constituer un objectif indépendant mais être fixé en fonction de paramètres objectifs.

La fixation de taux d'intégration cible chaque produit avec une pleine utilisation de l'outil de production doit se baser en tout état de cause sur les critères suivants.

- Utilisation optimale capacités de production.
- Préservation de l'acquis technologique
- Renforcement du taux d'intégration national et/ou régional (Maghrébin)
- Indépendance vis à vis e l'étranger (hors Maghreb en perspective)
- Diminution des prix de revient

En fonction de ces critères, quelque peu antagonistes, l'entreprise avait déjà engagée un travail d'étude consistant à définir les domaines susceptibles de faire l'objet de sous-traitance, plus particulièrement le listing des pièces et composants.

3.4.3. Les domaines de sous-traitances.

La sous-traitance définie au sens large peut concerner tous les domaines suivants :

- Sous-traitance pour la fabrication de produits finis
- Sous-traitance pour la fabrication des pièces et composants
- Sous-traitance pour la fabrication d'outillage et instruments
- Sous-traitance pour la fabrication de pièces brutes (fonderie et forge)
- Sous-traitance pour la fabrication prestations de service.
- Sous-traitance pour la fabrication distribution et SAV

3.4.4. Sous-traitance fabrication de produits finis

Il s'agit dans ce cas de la réalisation d'unités spécialisées dans la fabrication de machines complètes et d'instruments de travail destinés à l'agriculture.

En effet, l'analyse de la gamme de produits commercialisés sous l'appellation « Machines Agricoles » concerne une multitude de produits que l'on peut regrouper en 4 familles :

- matériel de traction
- matériel oratoire
- matériel de traitement, de semi et fertilisation
- matériel de récolte

Manifestement, la fabrication de l'ensemble de ces produits ne peut être assurée de façon efficiente par l'entreprise. Pour cela, et compte tenu de la variété de la gamme de produits à fabriquer en quantité en rapport avec la demande nationale mais aussi régionale (Maghrébine en l'occurrence) – quotas à l'exportation indispensable – l'entreprise avait déjà procédé à la spécialisation des unités de production sous la tutelle, afin d'atteindre les résultats optima en fonction des capacités de l'appareil de production mis en place.

Cependant, pour des raisons essentielles de rentabilité, l'entreprise doit faire appel à d'autres partenaires (PME nationales ou maghrébines) afin de compléter la gamme de produits destinés à l'agriculture en leur fixant des objectifs de production.

3.4.5. Sous-traitance pièces et composants

Les pièces de rechange et composants ont toujours été soit importés soit fabriqués en quantité insuffisante par les unités. Ce qui a pour conséquence des goulots d'étranglement au niveau de la production et de la maintenance. La fixation de l'entreprise d'un taux d'intégration

cible dans le cadre de sa politique de développement devait aboutir à un programme de délestage de la gamme de fabrication de certaines pièces et composants.

Après épuisement des hypothèses au niveau de l'entreprise (fabrication prise en charge par une sous-traitance inter-unités), la sous-traitance extérieure est envisagée avec des partenaires nationaux ou étrangers, en l'occurrence des entreprises maghrébines, afin de se soustraire à la dépendance commune par une politique de coordination et de complémentarité.

3.4.6. Sous-traitance outillage et instrument

Il s'agit des modèles, matrices, dispositifs, moules, instruments de contrôle de mesure ...

Ces outillages et instruments continuent d'être importés en grande quantité et de manière régulière.

3.4.7. Sous-traitance pièces brutes

Les pièces brutes traditionnellement importées par l'entreprise et pouvant concerner la sous-traitance sont :

- les bruts de fonderies.
- les bruts de forge

D'après le listing établis par l'entreprise, les besoins sont variés et assez importants en quantité.

3.4.8. Sous-traitance prestation de service

Les unités de PMA réalisent par leurs propres moyens (ou par l'importation) certaines prestations qui constituent pour elles des charges importantes sans être pour autant économiquement efficaces.

Il s'agit notamment des prestations de :

- Réparation dans le cadre de la maintenance.
- D'engineering (bâtiment ou procès technologique)
- Etudes techniques de recherche et développement
- Etudes d'organisation
- Etudes de marché
- Prestations d'informatique
- Etc....

Toutes ces prestations peuvent faire l'objet de sous-traitance.

3.4.9. Sous-traitance distribution et SAV

La distribution et le service après-vente était assuré à l'origine par l'Office National des Matériels Agricoles (ONAMA) avant d'être pris en charge par l'entreprise elle même. Il s'agit d'un domaine de sous-traitance par excellence aussi bien au plan national qu'au plan régional où les produits PMA sont présents (Maroc et Tunisie en particulier).

En ce qui concerne les pièces et composants l'entreprise avait élaboré un catalogue regroupant trois grandes familles de produits comprenant une multitude de références avec des quantités variables.

1- pièces brutes :

- bruts de fonderies (134 références)
- bruts de forge (21 réf)

2- pièces finies :

- ressort (119 réf)
- courroies (18 réf)
- pièces en caoutchouc (48 réf)
- pièces en plastique (86 réf)
- pièces en fente (10 réf)

3- ensemble de pièces :

- boîtes d'engrenage (4 réf)
- pompes (6 réf)
- arbres à cardan (7 réf)
- vis sans fin (6 réf)
- réservoirs (2 réf)
- chaînes à rouleau (14 réf)
- jantes (15 réf)
- grilles (8 réf)
- câbles électrique (41 réf)
- appareillages électriques (32 réf)

Il s'agit d'un travail préliminaire (réalisé en 1991) destiné dans une première étape à informer les partenaires potentiels sur les possibilités réelles qui existent au sein de l'entreprise.

La diffusion de l'information et la prise de contact a été assurée au plan national, pendant toute une période, par des structures opérationnelles et permanentes au niveau des unités de l'entreprise.

Au plan régional (Maghreb), ce sont deux sociétés mixtes implantées au Maroc et en Tunisie qui ont été chargées de diffuser l'information et de susciter les contacts.

Il s'agit en l'occurrence de la CODE-SIM (Compagnie pour le Développement du commerce inter-Maghrébin) qui fut créée en 1988 avec 50% de participation de PMA et de 50% à des privés marocains représentés par la société KOVIS, le principal partenaire, cette société est domiciliée à Casablanca (Maroc).

Pour la Tunisie, c'est la SAKMO qui a été créée en 1983 déjà et dont PMA détenait 40% du capital. Il faut noter que cette société s'est lancée dans la fabrication des moteurs diesel depuis 1988 dont une bonne partie de la production était destinée au marché algérien.

4. Les conditions de réussite de la politique de sous-traitance

Si la politique de sous-traitance est parfois simple à concevoir, elle demeure, néanmoins, difficile à concrétiser.

Elle exige généralement du temps et des moyens, particulièrement lorsque le réseau de sous-traitance ne pré-existe pas comme c'est le cas au Maghreb. Il faut pour cela prospecter les marchés, provoquer l'offre. Il faut fournir aux sous-traitants potentiels une assistance et des garanties, les stimuler, les motiver en créant un climat de confiance réciproque.

A cet égard, l'information et l'aménagement des structures de soutien jouent un rôle essentiel dans la réussite de la politique de sous-traitance.

4.1. L'information

Les réseaux d'information économique sont quasi-inexistants. Ce n'est que récemment que des structures destinées à promouvoir l'information en matière de sous-traitance commencent vraiment à voir le jour.

Pourtant une bourse de sous-traitance et du partenariat (BASTP) a été créée en septembre 1991 déjà avec le concours du ministère algérien de la PME et celui de l'ONIDI. L'objectif de cette

institution consistait à constituer une banque de données technico-industrielles suffisantes et de se constituer en structure intermédiaire de soutien aux PME. Elle se proposait donc de « contribuer à l'utilisation la plus complète des capacités de travail existantes, de rapprocher les partenaires et de renseigner en permanence l'offre et la demande tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays ». Cette bourse se voulait être, selon les déclarations de son président, à cette époque « une organisation ouverte sur l'ensemble des institutions nationales ou étrangères qui lui donneront l'accès à toutes les informations dans le domaine de la sous-traitance et du partenariat »(18).

Cette bourse pouvait jouer un rôle essentiel dans la promotion de la sous-traitance (l'information sur les différentes possibilités existantes...) dans le Maghreb, à l'instar des pays européens où de telles bourses existent depuis fort longtemps déjà et jouent un rôle prépondérant dans la réussite des politiques de sous-traitance pratiquées à grande échelle par les grandes entreprises européennes. Pour de multiples raisons, cette bourse n'a pas pu se développer et susciter l'intérêt pour la sous traitance des operateurs privés nationaux et étrangers notamment au niveau maghrébin

4.2. L'aménagement des structures de soutien

L'aménagement des structures de soutien, particulièrement l'harmonisation des systèmes bancaires constituent, sans aucun doute, l'une des premières conditions de réussite d'une politique de sous-traitance notamment au niveau inter-Maghrébin. La conférence (19) organisée sous l'égide de la Banque Algérienne du développement rural (BADR) qui s'est tenu il y a bien longtemps (en octobre 1988) et qui a réuni les PDG des banques des cinq pays du Maghreb, avait débattue à l'époque des aménagements indispensable pour assurer une meilleure contribution du secteur bancaire au processus d'intégration économique maghrébine. Les nombreux problèmes débattus, qui forment autant d'obstacles au projet concernant l'harmonisation des réglementations, l'uniformisation des procédures, la standardisation des imprimés utilisées... en d'autres termes, c'est toute la question de l'harmonisation des systèmes bancaires maghrébins qui fut débattue dans ses multiples aspects. Le principe de cette indispensable harmonisation fut retenu. De même qu'on avait préconisé l'utilisation des monnaies locales pour la facturation et le règlement des transactions, la généralisation à l'ensemble des pays du Maghreb des accords de paiement bilatéraux, la création d'une chambre de compensation au niveau des banques centrales, enfin la création d'une unité de compte commune.

Mais pour permettre l'éclosion d'un vaste réseau de sous-traitance industrielle, ce sont, évidemment, les aspects financiers relatifs à l'organisation d'activités communes, le financement de projets communs avec des moyens financiers communs, la coordination entre les différentes

législations, financières, monétaires, bancaires ; douanières, voir fiscales, salariales... qu'il faudrait envisager concrètement. Car l'essor de la sous-traitance industrielle et la dynamique des échanges qui lui est liée est largement conditionnée par la levée à terme de ces contraintes.

Le projet est demeuré en l'état, sans suite...

Conclusion

Pour conclure ce modeste exposé nous pouvons affirmer que d'une manière générale, et particulièrement dans la conjoncture actuelle marquée par le retour à une politique industrielle, les entreprises nationales sont interpellées à plus d'effort et d'imagination pour se régénérer et relever le déficit de la concurrence et de la rentabilité.

Cet objectif est lié aux stratégies de restructuration et de développement qui devraient être mises en œuvre avec l'aide des pouvoirs publics. Parmi ces stratégies, la sous-traitance, comme on a pu en rendre compte assez succinctement au commencement de cette étude constitue un moyen privilégié d'atteindre cet objectif pour l'entreprise et les partenaires potentiels confrontés aux mêmes difficultés.

Le marché maghrébin favorise, sans aucun doute, les entreprises industrielles nationales qui n'ont pu échapper à la sous-utilisation des capacités productives et aux surcoûts, en raison de facteurs multiples dont l'exiguïté des marchés n'est pas le moindre.

Cependant, au-delà des démarches et des efforts propres aux entreprises, telles PMA pour promouvoir la sous-traitance notamment dans une perspective inter maghrébine dont les conséquences socio-économiques en termes d'emploi et d'échanges commerciaux sont considérables, la réussite de cette politique est tributaire de l'aménagement des structures économiques et financières qui relève des pouvoirs publics, comme il a été maintes fois souligné.(20)

الإحالات والمراجع :

Bibliographie :

- (1)K. Boutaleb : « Politique de sous- traitance et stratégie de développement de l'entreprise dans le cadre de l'UMA : le cas de l'EN.PMA »

Revue « l'Economie » N° 28 Novembre 1996

- (2) CFCE 82, «Guide du sous-traitant exportateur», Paris, CFCE 1982
- (3) CCB, 1985) «La sous-traitance», Entreprendre, juin 1985.
- (4) AFNOR (2008)
- (5) (ONUUDI, 1975, p.6) (ONUUDI 1975, «La sous-traitance et la modernisation de l'économie»,New York,
- (6) ONUUDI, 1975, p.19) (ONUUDI 1975, «La sous-traitance et la modernisation...op. cite
- (7) AFNOR (2008)
- (8) P.Y Barreyre : « Le choix de sous-traitance dans la stratégie de l'entreprise »
Revue française de gestion janvier – février 1978 p.83
- (9) M. Chapuisat : «Politiques, techniques et pratiques de la sous-traitance industrielle»
In Actes des 4e journées nationales des I.A.E., Rennes. 1978
- (10) M. Chapuisat : « Politiques, Techniques et Pratiques de la sous-traitance... » op. cite
- (11) P.Y. Barreyre op. cite
- (12) P.Y. Barreyre op. cite
- (13) P.Y. Barreyre op. cite
- (14) BARREYRE et BOUCHE : «Pour une meilleure compétitivité fondée sur la solidarité inter-entreprises: les politiques d'impartition», Revue Française de Gestion.1982
- (15) BARREYRE , «L'impartition, politique pour une entreprise compétitive »,
Hachette Paris,.1988
- (16) PORTER 86, «L'avantage concurrentiel», Paris, InterEditions
- (17) 14 –EN.PMA : « Stratégie de développement à l'horizon 200 » doc. Interne
- (18).-« Bourses de la sous-traitance et du partenariat » El Watan du 15 novembre 1992
- (19) Compte rendu sous le titre « Les banquiers assument le défi » hebdomadaire Algérie
Actualité de la semaine du 10.16 novembre 1988
- (20) K. Boutaleb : « Politique de sous- traitance et stratégie ...op. cite