

Article pour la publication

**Mr KANSAB EL Hadj M'hamed, chargé de cours
À l'Université d'Oran**

**Faculté des sciences économiques, sciences de gestion et sciences
commerciales**

La mise à niveau des entreprises et l'externalisation comme moyen de
renforcer l'efficacité des entreprises.

ARTICLE :

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

Cette démarche repose sur des objectifs fondamentaux :

- La densification et la diversification du tissu économique ;
- L'amélioration de la compétitivité de l'entreprise dans ses multiples dimensions ;
- Le renforcement du positionnement de l'entreprise sur son marché.

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

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

La mise à niveau est l'un des moyens qui peut rendre les entreprises algériennes plus performantes et compétitives. Un programme ambitieux et des financements pour mettre à niveau ces PME sont mis en place par les pouvoirs publics et l'adhésion est

volontaire moyennant des critères qui doivent toutefois être respectés par l'entreprise. La prise de conscience des nouveaux enjeux économiques et des menaces de l'environnement économique en mutation, mais surtout et, avant tout, la volonté d'introduire le changement doivent être présents chez l'entreprise.

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

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

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

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

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

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

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

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

Au regard des bouleversements spectaculaires survenus dans le monde économique-industriel, notamment dans les pays d'Asie, et à travers lesquels il est impossible d'ignorer les résultats positifs qui ont en découlé compte tenu du développement de la stratégie de l'externalisation des activités, un certain nombre de questions ont porté sur différents aspects de l'externalisation à savoir la sous-traitance, mais en général, elles ont mis l'accent sur sa justification, et chose surprenante, sur cette recherche axée sur l'impact de la l'externalisation sur la performance de l'entreprise.

C'est cette question qui fait l'objet de notre travail de recherche, et à travers laquelle nous étudierons l'externalisation dans les entreprises choisies dans le cadre de notre étude empirique.

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

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

- **Les raisons susceptibles d'expliquer le recours à l'externalisation ;**

- **Les grands types de contrats entrant dans le cadre de l'externalisation**
- **La nature des activités sous-traitées ;**
- **Enfin, l'impact de l'externalisation sur la performance de l'entreprise.**

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

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

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

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

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

Après avoir brièvement indiqué les limites de la littérature existante concernant l'analyse de relation de la sous-traitance, nous définirons l'objectif de ce travail. Il est possible de voir, dans l'analyse, si les entreprises comme SONATRACH/LTH et ASMIDAL ont intérêt à externaliser et d'une autre manière, si l'externalisation peut être considérée comme un moyen de renforcer l'efficacité des entreprises.

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

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

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

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

Lors de nos entretiens avec le chef de département maintenance de la SONATRACH/LTH, et même de celui de l'entreprise ASMIDAL nous avons

constamment recueilli ce leitmotiv: « nous sommes des fabricants et notre vocation est de produire. On doit tout faire pour produire davantage ! Nous n'arrêtons donc pas nos machines tant que les objectifs quel que soit le moment. Le plus urgent, c'est de remettre en route et d'intervenir à notre demande ! Les pertes de production seront toujours supérieures au coût des dépannages (les coûts de maintenance). Ces propos dénotent bien la volonté de mettre tout en œuvre pour privilégier la production. De ce fait, et face au volume d'activité de l'entreprise, SONATRACH/LTH, et même l'entreprise ASMIDAL, elles ne peuvent pas y faire face seules. C'est en ce sens qu'elles ont toujours sollicité la sous-traitance dans tous les domaines industriels, et plus particulièrement celui de la maintenance.

Donc, et suite à notre question relative à cet aspect, cette politique de l'externalisation est dictée par la complexité et la diversité des activités de la SONATRACH/LTH et de l'entreprise ASMIDAL, notamment les activités de la maintenance.

Il est évident que les raisons qui conduisent l'entreprise SONATRACH/LTH et même l'entreprise ASMIDAL à décider de sous-traiter, se révèlent différentes comme le montrent les résultats de l'enquête.

En effet, dans le contexte spécifique des complexes à feu continu, l'externalisation s'est imposée comme étant une nécessité intégrée au processus d'organisation des travaux. Donc le recours à des entreprises extérieures dans le domaine de la maintenance peut répondre, selon les cas, à diverses motivations, sociales, économiques ou stratégiques. Ainsi par exemple, l'appel à l'extérieur peut s'imposer pour des travaux pour lesquels des entreprises de maintenance seront à la fois spécialisées et mieux outillées (soudure très technique, ou réailetage des turbines par exemple etc), ou pour mieux diminuer les conséquences d'un retournement de conjonctures. A cet effet, les sociétés de maintenance évoluent également dans leurs prestations pour passer de l'activité classique de réparation, vers une démarche intégrant l'analyse des dysfonctionnements pour une orientation vers la maintenance préventive. Cette perspective basée sur le développement du professionnalisme, encourage l'externalisation de l'activité de maintenance pour permettre le recentrage sur l'activité de production, vocation première et propre de l'entreprise.

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

Motivation stratégique :

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

Motivation économique :

La motivation économique est présente :

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

Motivation sociale :

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

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

En général, l'entreprise a intérêt à externaliser :

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

De ce fait, les motivations du recours à l'externalisation sont variables selon les cas, mais il semble que les trois principales raisons citées précédemment, convergent vers un principal souci de développement des activités rentables pour l'entreprise. Cela

veut dire que l'entreprise SONATRACH/LTH a opté pour le principe de l'exercice du « métier de base » (se centrer sur la vocation de l'entreprise) afin :

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

1) En ce qui concerne l'entreprise ASMIDAL, les raisons qui conduisent l'entreprise à décider de sous-traiter sont les mêmes que celles de la SONATRACH/LTH, sans oublier que cette société (ASMIDAL,) comme on l'a vu plus haut, est elle-même issue de la restructuration déjà ancienne de l'entreprise SONATRACH en 1984, avec cette différence que l'entreprise ASMIDAL a connu de profondes mutations allant dans le sens de son adaptation aux exigences du nouveau contexte, celui de l'économie de marché qui lui impose à terme d'être compétitive ou de disparaître.

Dans le cadre du plan d'ajustement structurel (PAS) négocié avec le FMI, ASMIDAL a établi un plan de redressement interne (P.R.I.) basé sur la restructuration industrielle. Ces restructurations mettent l'accent sur le recentrage sur le métier de base et l'externalisation, (sous-traiter), des activités annexes ou périphériques. Donc la principale raison invoquée par ASMIDAL pour justifier le recours à la sous-traitance, c'est celle de pouvoir se concentrer sur les tâches qui constituent les points forts de l'entreprise et bien sûr, il s'agit de la production de l'ammoniac et des engrais.

Cette même raison a toujours été présente aussi pour l'entreprise SONATRACH/LTH. Cette raison à caractère relativement exclusif, permet au donneur d'ordres qui se situe au sommet de la structure, de se centrer sur son métier propre, c'est-à-dire, sur ce qui est stratégique pour la maîtrise réelle du produit, principalement la production de gaz naturel liquéfié (GNL) pour la SONATRACH/LTH, et la production de l'ammoniac et des engrais pour l'entreprise ASMIDAL. Tout ce qui est activité d'appui ou ce qu'on appelle tâches périphériques, comme la maintenance, le transport, la restauration, l'entretien général ... peut être délégué à d'autres entreprises, sans risque de perte du contrôle de l'ensemble de la chaîne de production.

2) Une autre raison avancée qu'il est intéressant de signaler, c'est la diminution ou la limitation de l'effectif du personnel, notamment celle de la maintenance. Les deux entreprises considèrent que la réduction des coûts salariaux résultant de la diminution de l'effectif du personnel permanent, a joué un rôle important dans la décision de sous-traiter. Cette conclusion montre, d'après une analyse faite suite aux multiples entretiens avec les responsables d'entreprises (que ce soit de l'entreprise ASMIDAL, ou celle de la SONATRACH/LTH), que les relations

professionnelles jouent un rôle déterminant dans la sous-traitance. En sous-traitant telle ou telle activité, l'entreprise peut parvenir à réduire le nombre de syndicats et à éliminer des pratiques de travail restrictives, grâce aux modalités du contrat de sous-traitance. Cette raison est citée plus particulièrement pour l'entreprise ASMIDAL, dans le cadre du plan de redressement interne élaboré durant l'année 1997 en vue d'améliorer la performance de l'entreprise. L'accent est mis, comme on l'a déjà cité, particulièrement sur la restructuration industrielle par le recentrage sur le métier de base et l'externalisation du maximum d'activités annexes. En d'autres termes la restructuration vise aussi la réduction de l'effectif interne de l'entreprise y compris l'effectif de la maintenance, et cherche à transformer l'entreprise intégrée en entreprises éclatées par métiers.

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

Les pratiques de l'externalisation sont la conséquence logique des démarches de recentrage des entreprises sur leurs activités de base et de décentralisation dont nous avons parlé précédemment. Dans un tel contexte, les restructurations industrielles opérées efficacement à partir de l'année 1995, surtout pour l'entreprise ASMIDAL, sont celles fondées sur le recentrage du métier de base et l'externalisation avec la sous-traitance des activités annexes. Elles ont donné naissance à des « entreprises réseaux » constituées d'un astre (l'entreprise principale jouant le rôle de donneur d'ordres et d'une multitude de PME/PMI satellites gravitant autour).

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

Parallèlement au recentrage sur son métier de base, l'entreprise externalise les activités périphériques jusqu'alors intégrées en son sein, en les transférant à la sous-

traitance ou en les abandonnant, pour exercer son métier. Elle s'appuie sur un réseau de sous-traitance assurant la prise en charge des activités périphériques.

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

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

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

Conclusion

La mise à niveau n'est pas une opération unique, limitée dans le temps. L'entreprise doit être dans un processus continu de mise à niveau, notamment si l'on doit tenir compte des changements permanents qui interviennent dans l'environnement technique, commercial et financier des entreprises. C'est dans ce sens que l'on ne peut limiter la mise à niveau à une opération de certification qui est appelée elle-même à être entretenue et perfectionnée. Les programmes de mise à niveau doivent s'inscrire à long terme, dans une politique industrielle globale et cohérente pour en faire un levier du développement de la compétitivité de l'entreprise sur le plan quantitatif que qualitatif ; en outre on peut dire que l'externalisation fait partie du programme de la mise à niveau des entreprises.

Ce qui nous amène à dire que l'externalisation est une réalité incontournable, bien préparée et pensée sur le long terme. Elle est un vecteur essentiel qui doit être développé en harmonie avec la nouvelle démarche de recentrage sur l'exercice de l'activité propre de l'entreprise.

Dans le cas de la SONATRACH, l'expérience de rénovation des complexes doit inciter à une nouvelle dynamique du concept de maintenance pour assurer une meilleure fiabilité des équipements. Les filiales de maintenance créées à cet effet, doivent adapter continuellement leur stratégie et leur organisation en adéquation avec les besoins des complexes pour la mise en œuvre et la réussite de cette nouvelle démarche.

L'entreprise, bien sûr, possède un savoir-faire qui est concrétisé par la qualité et la compétitivité de son produit. L'entreprise de maintenance professionnelle a une obligation, c'est celle d'assurer la disponibilité des équipements, de les maîtriser à partir de ses outils, de ses méthodes et de la qualité de ses hommes.

L'externalisation des activités de maintenance est un objectif de progrès synonyme de bonne gestion pour le donneur d'ordres et de professionnalisme pour le sous-traitant qui deviendra alors un partenaire à part entière.

Notre travail a consisté, d'une manière générale, à examiner et à voir les raisons qui incitent les deux entreprises à externaliser et à constater ainsi l'incidence de la sous-traitance sur la performance des entreprises.

D'un point de vue théorique, nous nous sommes appuyés à cet effet, sur les travaux de O. Williamson, dont la théorie des coûts de transaction reste suffisante comme support théorique pour analyser la relation de sous-traitance.

En effet, dans le modèle transactionnel, et depuis les travaux de R. Coase, dont les principes de base ont été repris par O. Williamson, marché et entreprise sont posés comme deux moyens alternatifs qui permettent d'accomplir un ensemble lié de transactions, et la problématique des choix entre l'intégration de faire soi-même, et l'approvisionnement (acheter sur le marché), nous ramène à une comparaison de l'efficacité relative de ces modes d'organisation fondés sur la notion de coût de transaction. Les deux types de solution sont « market and hiérarchies ».

L'entreprise, choisit entre l'une ou l'autre forme de coordination, essentiellement selon la facilité ou l'efficacité avec laquelle l'activité est conduite et avec laquelle la coordination s'opère pour les deux entreprises. La décision de sous-traiter procède d'une démarche globale de recherche de compétitivité et de

performance qui, dans son principe général, conduit les entreprises à sous-traiter lorsqu'elles peuvent « faire faire » moins chers ailleurs que chez elles.

D'autres considérations relayent fréquemment la décision de faire appel à un partenaire extérieur. En fait, l'enquête a révélé que dans l'entreprise SONATRACH/LTH et dans l'entreprise ASMIDAL, l'externalisation répond à trois objectifs majeurs :

- De rentabilité : en limitant les effectifs (comme l'illustre l'exemple de l'entreprise ASMIDAL qui a connu une réduction de son effectif d'environ 50%).
- D'efficacité : en utilisant les ressources de manière continue (comme le montre l'étude). L'entreprise SONATRACH/LTH et même l'entreprise ASMIDAL ont le désir de bien investir et de s'équiper dans des conditions rationnelles. D'une autre manière on a pu conclure, d'après l'enquête menée auprès de ces entreprises, qu'il y a des actifs qui sont utilisés que très occasionnellement (par exemple, des grues ...). Ces actifs sont peu spécifiques pour les deux entreprises, et cela démontre d'une autre manière, que le degré de spécificité de ses actifs est faible, et se traduit par de faibles coûts de transaction, tel qu'il est décrit par O. Williamson. Le différentiel est notamment à l'avantage du marché, c'est-à-dire, de la sous-traitance.
- D'utilité : En optant pour les options stratégiques de recentrage sur le métier de base et sur l'externalisation ou la sous-traitance des activités annexes, le personnel de l'entreprise se consacre essentiellement à son métier de base en mettant à profit tout le potentiel à sa disposition, pour améliorer l'efficacité et les performances en matière de volume et de qualité du produit, dans les délais et dans les conditions optimum de sécurité pour les hommes et les équipements

A partir de là, nous pouvons dire que la politique de recentrage est tributaire des performances des deux entreprises, et donc, que le recentrage s'est imposé à elles, par delà la diversité de leurs trajectoires. Il traduit en fait, la pression d'une force de gravitation sur le déploiement de la gamme d'activités.

Comme La majorité des entreprises qui font appel à des intervenants extérieurs le font principalement pour transformer leurs coûts fixes en coûts variables et acquérir ainsi plus de flexibilité.

Ainsi, l'externalisation des activités annexes s'opère sous différentes formes selon la taille de l'activité et son degré de liaison avec le métier de base. De ce fait, l'enquête révèle que l'externalisation des travaux de nettoyage, de transport et de restauration... permet d'accroître la productivité de la main d'œuvre en réduisant les coûts salariaux et en intensifiant le travail.

En définitive, nous nous sommes rendus compte que le partage du travail suppose que l'entreprise SONATRACH/LTH et celle d'ASMIDAL fassent leur choix entre faire ou faire faire, produire ou acheter, plus qu'une pratique commerciale. C'est une variante de la politique de l'entreprise qui correspond à un état d'esprit qui met l'accent sur le partage et la confiance réciproque entre le donneur d'ordres (SONATRACH/LTH) et le receveur d'ordres comme dans notre cas de la SOMIZ.

Le sous-traitant est considéré comme un partenaire et l'externalisation doit donc devenir la base de la coopération interindustrielle.

Mots-clés :

Externalisation, sous-traitance, délocalisation, mise à niveau, partenariat, coûts de transaction, théorie de l'agence, performance, gouvernance.

BIBLIOGRAPHIE

- Badiâa Amarni, Mise à niveau et sous-traitance, duo gagnant pour une industrie perfo, la tribune novembre 2014
- Document du ministère de l'industrie et de mine « Mise à niveau des Petites et Moyennes Entreprises » février 2012
- B. BAUDRY, B. dubrion, analyses et transformations de la firme, éditions la découverte 2009
- Isabelle renard, l'externalisation en pratique, édition d'organisation, 2005
- B. ALIOUAT, les stratégies de coopération industrielle, édition ECONOMICA, 1996.
- BANCEL F., la gouvernance de l'entreprise, éditions ECONOMICA, 1997.
- P.Y. BARREYRE, Choix de la sous-traitance dans la stratégie d'entreprise, Revue Française de Gestion 1978.
- A. BAUDRY, L'économie des relations interentreprises, éditions LA DECOUVERTE,
- B. BAUDRY, partenariat et sous-traitance, Revue d'Economie industrielle, N° 66 4^e trimestre 1993.
- R. BETTAHAR, le partenariat et la relance de l'investissement, éditions RABAH BETTAHAR, 1992.
- C. BENTHOMIEN & *al.*, structure industrielle et sous-traitance, édition PUF, 1983.
- G. DE CHARREAUX, le gouvernement de l'entreprise, INTEREDITIONS, 1997.
- J. DE BANDT, services aux entreprises, éditions ECONOMICA, 1995.
- R. COASE, firme marché et droit, éditions DIDERO, 1998
- R. COASE, la nature de la firme, Revue française de gestion, Hiver 1987
- B. CORIAT & O. WEINSTEIN, les nouvelles théories de l'entreprise, éditions LGF, 1995.
- D. GERMIDI, la sous-traitance internationale une nouvelle forme d'investissement, édition OCDE, 1980
- P.-Y. GOMEZ, le gouvernement de l'entreprise, éditions ECONOMICA, 1996.
- B. GUARETTE & P. DUSSANGE, les stratégies d'alliance, édition d'Organisation, 1996. .
- D. HORMAN, la délocalisation d'entreprises, éditions GRESEA, 1996.
- P. JOFFRE, de nouvelles théories pour gérer l'entreprise, éditions ECONOMICA 1987Y.
- W. LAGOUN, la revue algérienne des sciences juridiques et économiques, vol. XX n°3, 1983.

MIR [2001], « politique d'accompagnement, technique de mise à niveau et de compétitivité industrielle », séminaire du 28 juin, Université de Tlemcen Aboubaker Bellkaid – IMAMA en collaboration avec ONUDI, PNUD, CCI Tlemcen, CNTC.

MORVAN, fondements d'économie industrielle, éditions ECONOMICA, 1991.

OCDE, la mondialisation industrielle, éditions OCDE, 1995.

B. VENARD, Revue Française de Marketing N° 140, 1992.

J.M. VILLELA, Meta entreprise et management périphérique, 1995.

O. WILLIAMSON, les institutions de l'économie, édition INTEREDITIONS, 1994.

Revue SONATRACH, Abstract 1999 l'année en bref.

Résumé (La mise à niveau des entreprises et l'externalisation comme moyen de renforcer l'efficacité des entreprises.) :

Cet article porte sur « la mise à niveau des entreprises dans le domaine de l'externalisation » et se propose de passer en revue les raisons expliquant cette externalisation ou cette sous-traitance en se fondant sur l'étude de deux entreprises algériennes ayant eu recours à la sous-traitance à savoir la SONATRACH et ASMIDAL.

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

La mise à niveau n'est pas donc une opération unique, limitée dans le temps. L'entreprise doit être dans un processus continu de mise à niveau, notamment si l'on doit tenir compte des changements permanents qui interviennent dans l'environnement technique, commercial et financier des entreprises. C'est dans ce sens que l'on ne peut limiter la mise à niveau à une opération de certification qui est appelée elle-même à être entretenue et perfectionnée. Les programmes de mise à niveau doivent s'inscrire à long terme, dans une politique industrielle globale et cohérente pour en faire un levier du développement de la compétitivité de l'entreprise sur le plan quantitatif que qualitatif ; en outre on peut dire que l'externalisation fait partie du programme de la mise a niveau des entreprises.

Ce qui nous amène à dire que l'externalisation est une réalité incontournable, bien préparée et pensée sur le long terme. Elle est un vecteur essentiel qui doit être développé en harmonie avec la nouvelle démarche de recentrage sur l'exercice de l'activité propre de l'entreprise.

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

A cet effet, on peut dire que l'externalisation est un facteur important de la mise à niveau et un moyen de renforcer l'efficacité de l'entreprise pour qu'elle puisse adhérer aux marchés internationaux et s'adapter à la mondialisation et la globalisation. On peut dire donc que l'externalisation est considérée comme le moyen rapide d'améliorer la performance des entreprises, de réduire les coûts et d'accroître la flexibilité. Sur le long terme, elle est vue comme un choix stratégique majeur permettant aux entreprises de se recentrer sur leur cœur de métier et de redéfinir leurs frontières.

المخلص:

هذا مقال ينطوي حول "تطوير أو إعادة تأهيل المؤسسات الجزائرية في مجال التعهيد أو التعاقد من الباطن" وتقترح إعادة النظر في الأسباب التي أدت إلى الاستعانة بمصادر خارجية أو التعاقد من الباطن و استنادا إلى دراسة حالة من المؤسسات الجزائرية تستخدم إلى الاستعانة بمصادر خارجية هي خاصة سونا طراك .

تعتبر إعادة تأهيل المؤسسات تحديا والقضية التي هي جزء من نهج شامل لتحسين القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني بشكل عام و المؤسسة بشكل خاص لتعزيز واستدامة المؤسسة في إجراء تبديل دينامية والبديل الحقيقي للنمو خارج المحروقات ، من خلال ظهور بيئة جاذبة.

إعادة تأهيل المؤسسات ليست بالتالي عملية محدودة مع الوقت يجب أن تكون المؤسسة في عملية مستمرة من التطوير و إعادة التأهيل، وخاصة إذا كان لا بد من النظر إلى أن التغيرات المستمرة في محيط التقني والتجاري والمالي للمؤسسة. إن البرامج إعادة تأهيل المؤسسات يجب أن تسجل على المدى الطويل، وهي سياسة صناعية شاملة ومتناسكة لجعله رافعة للتنمية القدرة التنافسية للمؤسسة من الناحية الكمية والنوعية. وعلاوة على ذلك يمكننا القول أن الاستعانة بمصادر خارجية أو التعاقد من الباطن هو جزء من برنامج إعادة تأهيل المؤسسات.

وهذا يقودنا إلى القول بأن الاستعانة بمصادر خارجية أو التعاقد من الباطن أو بما يسمى المناولة هي حقيقة واقعة، ويعتقد على المدى الطويل. وهو عامل أساسي يجب أن تتطور مع نهج جديد لممارسة النشاط الخاص للمؤسسة.

في هذا الموضوع الاستراتيجي والساخن الاستعانة بمصادر خارجية أو التعاقد من الباطن ألفت اهتمام كثير من والمستشارين والباحثين، عدد قليل من الوظائف المؤسسات التي لا تتأثر بهذه الظاهرة. تحقيقا لهذه الغاية، يمكننا أن نقول أن الاستعانة بمصادر خارجية أو التعاقد من الباطن هو عامل مهم في الترقية أو إعادة تأهيل المؤسسات ووسيلة لتعزيز فعالية المؤسسة من أجل أن تنضم إلى الأسواق العالمية والتكيف مع العولمة.

لذا يمكننا القول أن الاستعانة بمصادر خارجية أو التعاقد من الباطن تعتبر وسيلة سريعة لتحسين أداء الأعمال وخفض التكاليف وزيادة المرونة، وعلى المدى الطويل ينظر إليه على أنه خيار استراتيجي رئيسي والسماح للمؤسسات للتركيز على قلب الأعمال وإعادة تعريف حدودها...

MR KANSAB Elhadj M'hammed