



**Crise de confiance et échec du partenariat dans le  
secteur automobile en Algérie**  
**Crisis of confidence and failure of partnership in the  
automotive sector in Algeria**  
**BOURAHLA Allal<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Université Djillali Liabes de Sidi Bel-Abbes, Laboratoire  
Management des Entreprises , Algérie, bourahla\_allal@yahoo.fr

Date de réception:16/09/2023 Date d'acceptation:31/12/2023 Date de Publikation:31/12/2023

**Résumé**

L'Etat a pris la décision de développer des relations de partenariat avec des entreprises étrangères, pour permettre aux PME engagées dans l'industrie automobile, d'exploiter ces opportunités, en vue de développer des relations de sous-traitance avec les constructeurs ayant des usines en Algérie. Mais les résultats obtenus montrent que les partenaires étrangers n'ont pas contribué au développement de la sous-traitance locale

**Mots clés :** Confiance, industrie automobile, modularité, sous-traitance, partenariat,

**Codes JEL :** D21, D74, E24, L24, L62

**Abstract**

The State has taken decisions to develop partnership relations with foreign companies in order to enable SMEs involved in the automotive industry to exploit these opportunities, with a view to developing subcontracting relations with manufacturers with factories in Algeria. The obtained results show that foreign partners have not contributed to the development of local subcontracting.

**Keywords:** Automotive industry, modularity, subcontracting, partnership, trust

**JEL Classification Codes :** D21, D74, E24, L24, L62

\* Auteur correspondant : BOURAHLA Allal, bourahla\_allal@yahoo.fr

### 1. Introduction

La concurrence internationale a fortement remodelé le système productif, où les entreprises confrontées à des pressions environnementales, ont développé de nouvelles solutions pour s'adapter au changement. Celles-ci consistent à développer en interne les activités stratégiques, qu'elles maîtrisent peut-être mieux que leurs concurrents. Les autres activités secondaires, éloignées de leurs activités principales sont externalisées et confiées à des sous-traitants spécialisés, par le biais d'un contrat rédigé par le donneur d'ordre. Ces nouvelles solutions montrent qu'aucune entreprise ne peut développer toute seule la totalité de sa chaîne de valeur, d'où la nécessité de chercher des équipementiers et des sous-traitants ayant les capacités nécessaires pour assurer le reste des activités, selon des spécifications techniques. Ces dernières sont décrites clairement par le donneur d'ordre dans un cahier des charges. Il semble que la nouvelle configuration du système productif a sensiblement contribué au développement de la sous-traitance, où plusieurs catégories de sous-traitants s'impliquent dans la fabrication du produit final. Ces sous-traitants sont souvent classés selon le degré de relation avec le donneur d'ordre. Ceux qui détiennent une compétence technique spécifique occupent le premier rang, ceux qui sont moins spécialisés se positionnent au deuxième rang et ceux qui exercent des activités simples et moins complexes, fortement éloignées du métier de l'entreprise donneuse d'ordre, se placent au dernier rang

En Algérie, la création des sites de production et de montage de véhicules par les constructeurs automobiles dans plusieurs régions du pays, vise la création d'emplois et le développement de la sous-traitance locale. Il s'agit précisément d'impliquer les PME locales dans la fabrication des véhicules, de manière à atteindre un niveau d'intégration acceptable. La progression sensible du taux d'intégration justifie certainement le besoin de développer le partenariat avec des entreprises étrangères spécialisées dans l'industrie automobile. Pour atteindre cet objectif, l'Etat s'est engagé à organiser la relation entre les constructeurs automobiles et les sous-traitants locaux par des textes réglementaires promulgués en 2017. Ces textes engagent le constructeur à atteindre progressivement un taux d'intégration fixé après quelques années d'activité. Cette pression réglementaire oblige

le partenaire à choisir une partie de ses sous-traitants, parmi les entreprises algériennes spécialisées dans l'industrie automobile.

L'autre fait qui témoigne de l'intervention de l'Etat dans le marché de la sous-traitance et l'exonération fiscale pendant cinq années accordée aux sous-traitants ayant une relation de coopération avec les fabricants de véhicules. Cette intervention des pouvoirs publics dans l'organisation de la sous-traitance offre certainement aux PME la possibilité d'accroître leurs capacités techniques pour mieux répondre aux besoins des partenaires. Mais les résultats obtenus après l'opération d'évaluation effectuée par les pouvoirs publics, ont clairement montré que la confiance comme moyen de coordination entre les partenaires a été exploitée par les partenaires étrangers, pour développer un comportement opportuniste détecté par les pouvoirs publics. Ce constat décevant sur les dérives du partenariat, a conduit les pouvoirs publics à réagir en décidant d'interdire l'importation des kits SKD/CKD et de supprimer les avantages fiscaux accordés aux entreprises étrangères spécialisées dans l'industrie automobile.

La question à laquelle nous essayons de répondre, consiste à savoir comment la confiance censée remplacer le contrôle, indûment exploitée par les partenaires étrangers détenteurs du savoir, a-t-elle conduit à l'échec du partenariat ?

Cet article est divisé en deux grandes sections.

- La première sera consacrée à la revue de littérature sur la modularité et la sous-traitance,
- la seconde section tente d'apporter un éclairage sur l'exploitation de la confiance par les partenaires étrangers, en vue de développer un comportement opportuniste, qui a déstabilisé la relation en conduisant le partenariat vers l'échec.

## **2. Modularité et développement de la sous-traitance**

La modularité est souvent pensée comme une innovation organisationnelle, qui fournit des réponses parfaitement adaptées aux besoins des marchés, en termes de variété, de qualité et de coût. L'industrie automobile s'est engagée vers une architecture modulaire, au moment où la fabrication d'un véhicule est devenue une opération complexe, qui mobilise plusieurs technologies. Les entreprises qui ne

possèdent pas les capacités nécessaires pour les maîtriser, ou dont le processus global de fabrication n'est pas rentable, ont recours à la sous-traitance. Ainsi, cette architecture permet à l'entreprise de délimiter son domaine de compétence, elle développe en interne les segments qui correspondent à ses capacités et délègue aux sous-traitants les autres activités considérées comme secondaires

### **2.1 Production modulaire et nécessité de l'externalisation**

L'industrie automobile a emprunté la voie de la modularité depuis la fin des années 1990 (Frigant et Jullien, 2014, 11 ; Bienaymé, 2017, 3)), pour fournir des réponses novatrices aux nouvelles conditions de la concurrence. Celles-ci valorisent l'innovation, la sécurité du véhicule, la variété des modèles et leur richesse en fonctionnalités de manière à adapter l'utilisation du véhicule aux contraintes de la circulation. Cette dernière s'explique le plus souvent par l'incapacité du réseau routier à supporter le flux de véhicules sensiblement important. Plusieurs chercheurs ont clarifié le concept de modularité pour mieux saisir ses multiples effets sur le processus de production. Parmi eux Ulrich (1995) utilise la notion d'architecture produit pour expliquer la modularité. Selon la conception de ce chercheur une architecture est modulaire si elle remplit les conditions suivantes :

- Chaque composant fonctionne d'une manière autonome,
- chaque composant réalise une seule fonction,
- l'existence de liens entre les différents composants appelés interfaces.

Frigant et Jullien (2014, 11) précisent que « *la modularité relève d'une règle de conception (design) visant à concevoir l'architecture d'un produit en une série de sous-systèmes hiérarchiquement emboîtés, reliés les uns aux autres par des interfaces physiques et informationnelles, stabilisées et le moins nombreuses possibles* ». Par exemple dans le domaine de l'industrie automobile, le bloc avant du véhicule est un module composé de la poudre d'absorption de choc, du système d'éclairage, du radiateur, les volets actifs de la calandre, les radars et capteurs d'aide à la conduite (Frigant, 2015, 8).

Dans le domaine de l'aviation, le cockpit est conçu comme un module intégrant le volant, l'instrumentation, la console centrale et l'écran tactile.

Selon Cohendet, Diani et Lavoisier (2005, 122) « *Un produit modulaire est défini dans cette perspective comme un produit*

*complexe, dont les différents éléments ont été conçus indépendamment, mais fonctionnent ensemble comme un tout homogène*

En définitive, nous constatons que ces composants relèvent de technologies différentes, mais sont intégrés dans un même module (Frigant et Jullien, 11) grâce à leur proximité géographique. Ce sont des modules voisins qui partagent le même espace géographique. Il est certain que la configuration du module change sous l'effet de l'innovation, (Aschenbroich, 2014, 36) suite à l'évolution du marché de l'entreprise.

Il paraît que la recherche de solutions face à la nécessité de répondre aux besoins croissants du marché, justifie le passage à la production modulaire. Selon l'Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles (1990, 2018), la production automobile a presque doublé en trente ans. Elle est passée de 48.553.969 véhicules en 1990 à 95.634.593 véhicules en 2018. Les opportunités offertes par la modularité sont nombreuses et s'inscrivent parfaitement dans les stratégies d'adaptation des constructeurs face à l'évolution des marchés. Contrairement à la production intégrée, qui privilège l'assemblage des composants livrés par des fournisseurs, dont l'opération jugée consommatrice de temps. La production modulaire passe par une phase de pré-assemblage assurée par l'équipementier, dont la responsabilité se limite à la conception du module, sa réalisation et sa livraison au constructeur. Force est de constater que la production modulaire a reconfiguré la chaîne d'approvisionnement, en réduisant le nombre de fournisseurs (Frigant et Layan, 2009, 714 ; Gorgeu et Mathieu, 2009, 111)). Ce sont les équipementiers de premier rang, choisis selon leur compétence technique, qui livrent directement les modules au constructeur (Frigant, 2015, 10). Au-delà des critères communs, renouvellement des offres, qualité, coûts et délai (Adam-Ledunois et Renault, 2004). Bouvier-Patron (2017, 35), nous montre que le premier rang est réservé uniquement à l'équipementier, « *difficilement imitable sur le marché* ». Baudry (2013, 24) précise que les équipementiers de premier rang « *ne sont pas principalement sélectionnés sur la base du prix, mais sur leur capacité à innover ...* ». Cette condition incite les équipementiers qui

cherchent des relations directes avec les constructeurs, à développer l'innovation d'une manière constante grâce à leurs efforts en recherche et développement.

Nous pouvons conclure que la modularité comme innovation organisationnelle a sensiblement amélioré le processus de production. Les constructeurs ont obtenu de meilleurs résultats comme la réduction du temps consacré à la phase d'assemblage, puisque l'opération consiste à intégrer dans les véhicules quelques modules, ce qui est nettement moins que celle de l'intégration qui nécessite le montage d'une multitude de composants estimés entre 15000 et 20000 pièces (Frigant et Talbot, 2004, 114 ; Frigant et Jullien, 2014, 14). Ou encore la possibilité de renouveler rapidement les modèles en valorisant les stratégies de différenciation qui accordent plus d'importance aux traits et signes visuels du produit, souvent perçus par les clients comme motifs d'achat. Frigant (2015,13). Les avantages de la modularité ont été évoqués par plusieurs auteurs comme Huang et Kusiak (1998) qui pensent qu'elle a permis aux constructeurs d'automobiles de diversifier leurs produits et de réduire leurs coûts. Frigant et Talbot assimilent la modularité à une capacité de différencier les offres.

### **2.2 Externalisation et valorisation de la sous-traitance**

Si l'externalisation est pensée comme stratégie permettant à l'entreprise d'exploiter la compétence d'un partenaire extérieur à son profit, en vue de fabriquer le produit final, son développement dans l'industrie automobile s'explique par la complexité du processus de production (Frigant et Talbot, 2004 ; Moati et Mouhoub, 2005), où sa réalisation nécessite l'intégration de plusieurs technologies comme la sidérurgie, la mécatronique, l'électronique, l'électrotechnique, l'informatique et la plasturgie dans le produit final. Chaque technologie mobilise une masse importante de connaissance qu'il faut maîtriser pour développer de nouveaux produits ou améliorer les produits existants. Le véhicule d'aujourd'hui en tant que moyen de déplacement, de plaisir, de statut social et de soutien aux contraintes de la quotidienneté, dispose de plusieurs fonctionnalités, qui répondent aux attentes des clients. Cette diversité de technologies intégrées dans le véhicule, montre que l'entreprise est incapable de maîtriser plusieurs domaines relevant de technologies différentes, et que la seule solution réside dans le choix d'un domaine de

compétence suivant les ressources détenues par l'entreprise. Selon Barney (1991), seules les ressources rares et difficilement imitables peuvent être sources de l'avantage concurrentiel. Elles offrent à l'entreprise la possibilité d'obtenir des performances supérieures à celles des concurrents. Les autres activités périphériques éloignées du domaine de compétence de l'entreprise sont confiées à des partenaires extérieurs comme les équipementiers ou les sous-traitants, dont le domaine de compétence complète celui de l'entreprise qui cherche des solutions pour fabriquer le produit final. (Guers , Martin et Wybo , 2014) .

Les managers utilisent le concept de « cœur de métier », pour justifier le besoin d'externaliser les activités qui ne relèvent pas du domaine de compétence de leur entreprise. Leur choix est motivé par l'absence de compétence dans des activités, qu'ils préfèrent les confier à des partenaires extérieurs ayant les capacités nécessaires pour les développer. Le transfert d'activités s'accompagne souvent d'un ensemble de traitements incitatifs comme le prix et l'engagement moral du partenaire extérieur à répondre aux besoins précis de l'entreprise. Ce comportement loyal s'inscrit dans la stratégie du partenaire extérieur, en vue de maintenir une relation durable avec l'entreprise. Il est certain que la stabilité d'une relation, réduit le risque d'incertitude et accroît les possibilités du partenaire extérieur à améliorer ses prestations. Mais les partenaires extérieurs n'ont pas le même comportement, certains sont plus collaboratifs, d'autres plus opportuniste, et c'est la nature des actifs transférés qui détermine leur comportement. Si les actifs transférés sont faiblement spécifiques, le partenaire extérieur a intérêt à adopter un comportement loyal et collaboratif pour maintenir la relation dans la durée, mais si les actifs transférés sont fortement spécifiques, le partenaire extérieur exploite son savoir pour développer non seulement un comportement opportuniste, mais également une relation de supériorité à l'égard de l'entreprise donneuse d'ordre.

L'objectif de cette contribution est d'apporter un éclairage aux relations entre une entreprise étrangère spécialisée dans l'industrie automobile, établie dans un pays en voie de développement, et des sous-traitants locaux. La littérature existante n'a pas fourni assez de connaissances à ces expériences qui se développent dans les pays en voie de développement, où peu de travaux se sont intéressés à ce type

de relations. Nous avons constaté à travers le cas algérien, que la faible intensité concurrentielle a fortement affecté la stratégie des firmes multinationales, qui installent des sites de montage dans les pays hôtes. La modularité est souvent délaissée au profit du modèle intégré, qui offre aux sous-traitants locaux un éventail de possibilités pour développer des relations de partenariat avec les entreprises étrangères. Les actifs transférés sont faiblement spécifiques

### **2.3 L'implication des PME dans les relations de sous-traitance.**

Les entreprises de petite et moyenne taille méritent d'être accompagnées par les pouvoirs publics, en vue de développer des relations de sous-traitance avec les grandes entreprises. Ce regard vers les PME est motivé par leur tendance naturelle à créer plus d'emploi. Plusieurs chercheurs affirment que les PME sont créatrices d'emploi, Dans cet ordre d'idées, Bleuel (2017, 37), affirme que les nouveaux emplois sont créés par les petites entreprises Birch (1987) évoque le cas des PME américaines, comme source importante de création d'emploi. Schackmann-Fallis (2013, 5), se réfère au modèle allemand, comme exemple de succès à suivre, où les PME emploient 60 % de l'effectif total des salariés. Selon l'OCDE (2019), les PME constituent la principale source d'emploi, puisque 60% des salariés des pays de l'OCDE, travaillent dans des PME. Le rapport IV établi par la conférence internationale du travail en 2015 (BIT<sup>2</sup>, 2015), précise que les deux tiers des emplois dans le monde sont assurés par des PME. L'autre avantage dont bénéficient les PME c'est leur flexibilité qui exprime leur capacité à s'adapter à un environnement qui change en permanence (Perrin 2017). Contrairement aux grandes entreprises, où la propriété est séparée de la direction, les PME sont dirigées par leur propriétaire. Cette fonction spécifique où le propriétaire est lui-même gestionnaire de son entreprise, s'appuie sur son esprit entrepreneurial pour détecter des opportunités, et répondre aux attentes des clients. Elle s'appuie également sur ses capacités cognitives, en vue d'imaginer des solutions adaptées aux besoins des clients. Ses capacités cognitives émergent souvent de son esprit entrepreneurial, qui forge son profil d'entrepreneur. La théorie de l'entrepreneuriat n'a pas séparé l'entrepreneur de l'entreprise (Verstraete , 2001), ce lien ombilical entre l'entreprise et son créateur a conduit Filion (1997, 146) à

---

<sup>2</sup> Bureau International du Travail, Genève.

déclarer que « *la où existe une PME se trouve un entrepreneur qui l'a créée* ». Si les objectifs de survie occupent le premier rang dans la pensée du propriétaire-gestionnaire (Bleuel, 2017, 26), il semble que sa capacité à détecter les opportunités lui assure la pérennité de son entreprise. Le propriétaire- gestionnaire qui occupe un rang privilégié dans cette recherche est celui qui forge son profil selon la trilogie suivante :

- Prise de risque au sens de Cantillon (1997),
- Gestionnaire comme disait Say(2011),
- Et innovateur selon Schumpeter (1935).

Les PME gérées par des propriétaires- gestionnaires ayant ce profil auront plus de chance de développer des relations de sous-traitance avec les grandes entreprises

Le positionnement de la PME dans le système productif est un critère souvent évoqué par les chercheurs qui s'intéressent à la sous-traitance. D'ailleurs, le développement de la PME est lié à sa capacité de nouer des relations durables avec les grandes entreprises. Mais la recherche d'une relation de sous-traitance est tributaire de la culture du pays dans lequel évolue la PME. Si le Japon est considéré comme le berceau de la sous-traitance, où 60% des PMI « *réalisent plus de 50% de leur chiffre d'affaires en sous-traitance* » (Torres, 1999, 8), c'est grâce au besoin d'appartenance à un réseau d'entreprises très élevé dans ce pays, dominé par un esprit communautaire, qui dicte que « *la force vient de l'appartenance à un groupe* » (Bollinger et Hofsted 1987,125). Certains pays de l'Occident comme les Etats-Unis, la Grande –Bretagne et la France, sont soumis à un esprit individualiste, qui précise que « *la force vient des initiatives et réalisations individualistes* ». (ibid., 125). Si nous prenons le cas de la France, nous constatons qu'en 1998, 36,1% des PMI étaient intégrées dans un réseau de sous-traitance (SESSI, 1998)<sup>3</sup>. Ce taux nettement moins que celui observé au Japon durant à peu près la même période, s'explique justement par l'esprit individualiste, qui réduit la volonté des PME à développer des relations de sous-traitance avec les grandes entreprises. Cette comparaison offre plus de légitimité à l'idée qu'un besoin

---

<sup>3</sup> SESSI: Service d'Etudes des Stratégies et des Statistiques Industrielles du Ministère de l'Industrie La sous-traitance industrielle (1998), France.

d'appartenance élevé entraîne une forte implication des PME au réseau de la sous-traitance, et un besoin d'appartenance faible explique le peu d'attention accordé à la coopération interentreprises.

### **3 Partenariat et sous-traitance : succès ou échec ?**

Les ouvrages et documents que nous avons consultés pour étudier la sous-traitance en Algérie, suite au développement du partenariat dans le secteur automobile, a fait apparaître la contribution de la connaissance dans le processus de fragmentation des systèmes productifs, où l'entreprise choisit son domaine de compétence, selon la qualité de ses actifs stratégiques, en vue d'affronter la concurrence. Les autres activités non stratégiques sont confiées à des sous-traitants spécialisés. Cet éclairage théorique est très intéressant dans l'analyse des relations client-fournisseur, dans la mesure où il nous permet de conclure que les constructeurs automobiles ayant des sites de production et de montage en Algérie, appliquent la même stratégie, à travers le recentrage sur leur cœur de métier et l'externalisation des activités éloignées de leur domaine de compétence. Nous allons voir que l'obligation de nouer des relations de coopération avec les sous-traitants locaux n'est pas une contrainte, mais une opportunité à saisir pour développer des capacités d'adaptation, face aux pressions de la concurrence.

Mis face à une situation de choix, l'Etat reconnaît le manque de compétence de l'entreprise algérienne pour développer l'industrie automobile en Algérie, à travers le cas de la Société Nationale des Véhicules Industriels (Bernard et Lung, 2007, 167). Il décide alors de nouer des relations avec des partenaires étrangers ayant les compétences nécessaires dans l'industrie automobile. Le recours au partenariat peut être justifié par la possibilité d'impliquer les PME dans le réseau de la sous-traitance, en vue d'augmenter leur niveau de performance, par leur contribution à la progression de l'intégration locale.

#### **3.1 Croissance des importations et élargissement du parc automobile**

Les importations massives de véhicules financées par la rente pétrolière, ont fortement contribué à l'élargissement du parc automobile. Selon l'Office National des Statistiques (ONS), le nombre de véhicules importés était de 352.315 unités en 2008 lorsque le prix du Brent était à 122 dollars le baril (Bulletin, OPEP, 2008) et 605.312 unités en 2012. Selon les statistiques données par la douane

algérienne, (2013) le montant dépensé en 2012 pour l'acquisition de véhicules était de 7,60 milliards de dollars. La hausse des importations a provoqué un déséquilibre entre la densité des villes et le nombre de véhicules utilisant le réseau routier urbain. Les données fournies par l'ONS fixent la taille du parc automobile à 5 986 181 unités au 31 décembre 2016 et 6 577 188 unités au 31 décembre 2019<sup>4</sup>. Il semble intéressant de souligner que l'augmentation du nombre de véhicules n'a pas été suivie par un aménagement de l'infrastructure routière adaptée à la circulation des véhicules (Dupuy, 2002) essentiellement dans les zones urbaines à forte densité humaine. Ainsi à Alger, Oran et Constantine, le nombre de véhicules dépasse largement les capacités du réseau routier urbain, d'où la difficulté de se déplacer en véhicule d'un lieu à un autre.

Mais dès que les prix des hydrocarbures sur le marché mondial ont sensiblement baissé, le volume des importations a également baissé d'une manière vertigineuse pour passer de 415.913 en 2014, 265.523 en 2015, 83.000 en 2016 à 50.000 unités en 2017<sup>5</sup>, soit moins d'un milliard de dollar. En 2018, le ministère du commerce a décidé de ne délivrer aucune licence d'importation. Nous remarquons selon ces données fournies par le ministère du commerce que les fluctuations des prix du pétrole tantôt en hausse, tantôt en baisse, affectent négativement la structure de l'importation et contribuent au rétrécissement de l'offre, face à l'augmentation de la demande. La tentative de relancer l'offre par l'importation s'est heurtée à une faiblesse prolongée du cours du pétrole, situé à moins de 74 dollars depuis 2014. La dépendance de l'Algérie aux hydrocarbures qui représentent, selon la douane algérienne (2016), 93,84% du volume global des exportations, a souvent façonné sa stratégie à l'égard des choix économiques. La baisse sensible des ressources de financement a amené les pouvoirs publics à renoncer complètement à l'idée de financer l'importation de véhicules, en imaginant de nouvelles solutions adaptées aux besoins de l'économie en matière de diversification et de création d'emploi. Ces nouvelles solutions consistent à développer des relations de partenariat avec des firmes étrangères ayant des connaissances suffisantes dans le domaine de

---

<sup>4</sup> Office National des Statistiques, Alger, 2020

<sup>5</sup> Selon le Ministère du Commerce. Alger.

l'industrie automobile, en vue d'installer des sites de production et de montage de véhicules sur le territoire algérien.

### **3.2 Emergence et développement de l'industrie automobile**

L'idée de développer une industrie automobile par substitution aux importations (Thiébaud, 2011 ; Robinson, 2010) a émergé suite à la chute de la rente pétrolière, qui a réduit les capacités des pouvoirs publics à assurer un flux régulier d'importations. Il est certain que le choix en faveur d'une industrie automobile répartie sur le territoire national est une solution absolument féconde, qui aura la chance de contribuer à la création d'emploi et à la diversification de l'économie par le développement de la sous-traitance. L'annonce du lancement d'une industrie automobile a été faite à travers la promulgation du décret n°17-344 du 28 novembre 2017, fixant les conditions et les modalités d'exercice de l'activité de production et de montage de véhicules. Depuis l'apparition de ce décret plusieurs constructeurs ont décidé d'implanter des usines de production et de montage en Algérie, comme Peugeot, Ford, Volkswagen, Hyundai, Nissan, Suzuki, le chinois Chery ou l'iranien Saipa. Mercedes Benz a déjà monté une usine en 2014<sup>6</sup> et Renault, s'est lancée dans la production depuis 2014<sup>7</sup>.

Il semble nécessaire de préciser que les accords de partenariat débouchent sur la constitution d'une société mixte selon la règle 51/49 régissant l'investissement étranger (Mendil, 2020, 105). Chaque société nouvellement créée, a la possibilité de choisir entre le marché algérien et le marché étranger, pour vendre ses produits. Mais la plupart des constructeurs préfère le marché algérien, en raison de la forte demande en véhicules. Actuellement, toute la production destinée au marché algérien est insuffisante pour répondre aux besoins des consommateurs. Amokrane et Guendouzi (2021, 365) affirment que « *la production locale demeure toujours faible, 25.000 véhicules en 2015, pour une demande évaluée à 400.000 unités* ». La Coordination Nationale du Patronat (2022), a évalué les besoins du marché local, à 350.000 véhicules par an, alors que la production de 2018 de toutes les usines installées en Algérie ne dépasse pas 126.000 unités par an, selon le Ministère de l'Industrie et des Mines.

---

<sup>6</sup> Selon le Ministère de l'Industrie et des Mines, Alger

<sup>7</sup> Selon le Ministère de l'Industrie et des Mines, Alger

Tout observateur ayant une connaissance du marché de l'automobile, pense que l'interdiction des importations a provoqué une pénurie du produit malgré l'existence d'une activité de production et de montage sur le territoire algérien. Les pouvoirs publics sont conscients de la difficulté de répondre rapidement aux besoins du marché, et attendent que d'autres constructeurs rejoignent ceux déjà engagés dans la production. Selon le ministère de l'industrie et des mines, Toyota, Fiat et BMW ont décidé d'installer des sites de production et de montage en Algérie, dès l'année 2018.

### **3.3 Implication des pouvoirs publics dans les relations de sous-traitance**

Avant le partenariat, les pouvoirs publics n'avaient pas donné assez de considération à la question de l'intégration locale, du moment que les importations ont si bien servi les clients, qui préfèrent les produits étrangers. Durant leur présence sur le territoire algérien, les constructeurs avaient développé des relations de sous-traitance avec des prestataires étrangers, comme Renault qui préfère coopérer avec son sous-traitant de Roumanie et implique ses usines en France (Djellal Ameur, 2017), dans le marché de la sous-traitance.

Si les constructeurs fragmentent leur processus productif, pour mieux s'adapter au changement de l'environnement, il paraît que la meilleure solution est de sélectionner une grande partie des prestataires (Blanchot, 1997), parmi les PME locales ayant les capacités nécessaires pour fabriquer des composants selon les caractéristiques détaillées par eux. L'avantage que peut tirer les constructeurs est le faible coût du produit final, grâce à la faible rémunération du personnel engagé dans la fabrication du produit, et à la distance trop courte entre l'usine du prestataire et le site de production du donneur d'ordre (Gorgeu et Mathieu, 2009). Aujourd'hui, la stratégie industrielle poursuivie par l'Etat est de nouer des relations de coopération avec des partenaires étrangers ayant suffisamment de connaissances dans le domaine de l'industrie automobile, en vue de développer la sous-traitance et de créer plus d'emploi. Les quelques partenaires comme Renault ou Volkswagen, retenus pour fabriquer localement des véhicules sont obligés de respecter le contenu du cahier des charges relatif aux conditions et aux modalités d'exercice

de l'activité de production et de montage de véhicules<sup>8</sup> sous peine de sanctions. L'article 4 du décret exécutif n° 17-344 du 28 novembre 2017 précise que « *La société de production et de montage, s'engage à atteindre un taux d'intégration minimum<sup>9</sup> de 15 % après la troisième année d'activité, à compter de la publication du présent cahier des charges, et de 40 % à 60 % après la cinquième année, et à respecter le détail des taux d'intégration progressifs par catégorie, tel que fixé par la réglementation en vigueur* ». Les constructeurs ayant des usines en Algérie, doivent se mettre en conformité avec les dispositions du décret exécutif n° 17-344 du 28 novembre 2017. L'intervention des pouvoirs publics dans l'organisation de la sous-traitance, par le biais du partenariat, est nécessaire pour permettre aux PME de s'insérer dans l'univers de la connaissance, en sélectionnant un domaine où elles ont plus de capacités pour obtenir un contrat de sous-traitance. Ces PME dont l'activité répond aux besoins des constructeurs automobiles, devront bénéficier d'un programme spécifique de mise à niveau, en vue d'améliorer le domaine sélectionné.

### 3.4 Crise de confiance et échec du partenariat

---

<sup>8</sup> Le cahier des charges est annexé au décret exécutif n° 17-344 du 28 novembre 2017, fixant les conditions et les modalités d'exercice de l'activité de production et de montage de véhicules, Journal Officiel de la République Algérienne (JORA) n° 68. Les dispositions de ce décret sont abrogées par le décret n° 20-226 du 19 août 2020, fixant les conditions et les modalités d'exercice de l'activité de construction de véhicules, dont l'article 14 précise que « dès le démarrage de l'activité, un taux d'intégration minimum de 30% est exigé, 3<sup>ème</sup> année : 35%, 4<sup>ème</sup> année : 40%, 5<sup>ème</sup> année : 50%, JORA n° 49. Ce texte a augmenté le taux d'intégration à 30% au démarrage de l'activité, et il a supprimé le terme « Montage », en vue de donner un sens à l'intégration. Constatant que les taux exigés étaient très élevés, l'Etat a promulgué un nouveau texte, qui oblige les constructeurs à atteindre un taux d'intégration qui évolue de la manière suivante : 2<sup>ème</sup> année : 10%, 3<sup>ème</sup> année : 20%, 5<sup>ème</sup> année : 30% (Article 5 du décret exécutif n° 22-384 du 17 novembre 2022, fixant les conditions et les modalités d'exercice de l'activité de construction de véhicules, JORA n° 76.)

<sup>9</sup> Le taux d'intégration est calculé selon la formule suivante :

Taux d'intégration = taux local + taux d'exportation PDR (pièce de rechange)  
+ taux d'emplois PDR.

Il est évident que la relation de partenariat peut durer longtemps, si les partenaires s'engagent à respecter les clauses du contrat. Mais si le partenaire qui possède une ressource spécifique exploite sa supériorité technologique pour réaliser ses objectifs égoïstes en développant un comportement opportuniste, il est fort probable que le partenariat échoue. Le partenaire qui ne possède pas cette ressource spécifique et souhaite réaliser ses objectifs sociaux et économiques à travers la coopération, comme la création d'emploi et la sous-traitance, préfère faire confiance à son partenaire. Les pouvoirs publics ont établi des critères pour sélectionner le partenaire qui répond à leurs objectifs, comme la réputation, la loyauté et l'esprit coopératif.

Nous constatons à travers cette expérience de coopération, que les pouvoirs publics ont accordé plus de responsabilités au partenaire étranger comme Renault qui détient 49% des actions, alors que 51% du capital est réparti entre les deux partenaires locaux mandatés par les pouvoirs publics, Société Nationale de Véhicules Industriels (SNVI) 34% et Fonds National d'Investissement (FNI) 17% (Mehor, 2020, 132) Cette répartition offre à celui qui détient la ressource spécifique la possibilité de contrôler les activités de l'entreprise commune, qui devra participer à la création de l'emploi et au développement de la sous-traitance locale.

Deux définitions de la confiance peuvent nous expliquer l'engagement du partenaire local à développer des relations de coopération avec un partenaire étranger. La première est celle de Sitkin et Roth ( cités par Mlaiki et Kefi, 2013, 212 ), qui voient que « *La confiance est une croyance en les compétences d'une personne à accomplir une tâche particulière sous des conditions spécifiques* ». Selon cette définition la confiance accordée au partenaire étranger repose sur sa compétence, qui lui offre la possibilité d'accepter de coopérer avec les partenaires locaux, en vue de réaliser des objectifs communs. Baudry (1992), assimile la signature d'un contrat de partenariat à un acte de confiance, cette signature prouve que les partenaires ont mené des négociations et se sont mis d'accord pour réaliser des objectifs communs et que la confiance constitue un élément nécessaire au démarrage et au développement du projet durant le cycle de vie de la relation (Mehor, 2020, 86). La deuxième définition repose sur « deux éléments clés : l'acceptation du risque et l'attente que l'autre partie ne

tentera aucun comportement opportuniste » (Charki, 2005,8). Il semble que l'élément essentiel qui attribue un sens à la confiance, réside dans la croyance que le partenaire qui détient le savoir, n'exploite par sa supériorité pour développer un comportement opportuniste. Ces traits de la confiance montrent qu'elle contribue au renforcement de la coordination entre les partenaires, réduit le contrôle, et assure la stabilité de la relation (Mlaiki et Kefi, 2013).

Mais dès qu'un partenaire découvre que son associé exploite les bienfaits de la confiance au profit de ses propres intérêts, les relations d'entente ayant marqué le succès du partenariat au début du projet, se transforment en relations de conflit, qui annoncent l'échec de la relation de partenariat (Makino et al, 2007). Si l'exploitation inappropriée de la confiance est la principale cause du conflit, aucune solution ne peut être retenue, en vue de résoudre le problème. Si nous citons le cas du partenariat entre les deux partenaires algériens SNVI et FNI et le partenaire français Renault, nous constatons que le faible contrôle exercé par les deux partenaires locaux sur l'activité de l'entreprise commune, a favorisé le développement d'un comportement opportuniste observé chez le partenaire étranger, qui n'a pas contribué au développement de la sous-traitance locale. Une étude réalisée à l'usine de Renault Algérie Production, a montré que le taux d'intégration locale n'a pas dépassé 12% ( Djellal Ameur, 2017, 236), alors que la réglementation régissant l'activité de production et de montage de véhicules, fixe le taux à 15%<sup>10</sup>, après la troisième année d'activité.

L'évaluation du partenariat par les pouvoirs publics en 2019, a montré que les résultats obtenus depuis le démarrage du projet en 2014, ne sont pas satisfaisants et ne répondent pas aux attentes des sous-traitants locaux. Ils décident d'interdire l'importation des kits

---

<sup>10</sup> L'article 4 du décret n°17-344 du 28 novembre 2017, fixant les conditions et les modalités d'exercice de l'activité de production et de montage de véhicules. précise que « La société de production et de montage, s'engage à atteindre un taux d'intégration minimum<sup>10</sup> de 15 % après la troisième année d'activité, à compter de la publication du présent cahier des charges, et de 40 % à 60 % après la cinquième année, et à respecter le détail des taux d'intégration progressifs par catégorie, tel que fixé par la réglementation en vigueur ».

SKD/CKD <sup>11</sup> et de supprimer les avantages fiscaux accordés aux entreprises engagées dans le montage des véhicules. Ces décisions ont été suivies par la fermeture des usines de Renault, Volkswagen et Hyundai. Des auteurs algériens comme El Mestari (2022, 27), qui précise que « *Le taux d'intégration dans la production est resté très faible* », certainement moins que le taux fixé par les pouvoirs publics.

Les usines relevant du ministère de la défense, comme l'entreprise de développement de l'industrie automobile installée à Tiaret depuis 2014<sup>12</sup>, continue de fabriquer des véhicules, grâce à la confiance entre les partenaires locaux, le Fonds Emirati Aabar et le partenaire allemand Mercedes Benz, qui n'est pas actionnaire, mais partenaire détenteur d'un savoir technique, mécanique et technologique. Le contrôle exercé par l'entreprise de développement de l'industrie automobile sur l'activité de l'usine, malgré la confiance accordée au partenaire allemand par les trois partenaires, a sensiblement réduit les risques de comportement opportuniste du partenaire allemand. Cette comparaison entre ces deux types de partenariat, nous permet de confirmer que le contrôle de l'activité par le partenaire local est nécessaire pour assurer la survie de la relation. Plusieurs auteurs voient que la longévité est un indicateur de succès, comme Gerenger et Hébert (1991), qui pensent que la longévité et la survie témoignent de la réussite de la relation de partenariat.

#### **4. Conclusion**

Le choix du partenariat dans le secteur automobile est justifié par la nécessité de développer la sous-traitance locale. Plusieurs contrats de partenariat ont été signés entre l'Algérie et des entreprises étrangères

---

<sup>11</sup> Le SKD (Semi Knocked Down), désigne les produits assemblés partiellement, tandis que le CKD (Completely Knocked Down) vise les produits non assemblés. Seul le SKD peut contribuer au développement de la sous-traitance locale. Lors de sa réunion du 10 mai 2020, le conseil des ministres a décidé d'interdire les importations des kits SKD/CKD. C'est la loi de finances complémentaire du 4 juin 2020 qui a notifié la suppression du régime préférentiel d'importation des kits SKD/CKD.

<sup>12</sup> L'entreprise de développement de l'industrie automobile détient 34% du capital, et la société Nationale de Véhicules Industriels (SNVI) 17%, tandis que le Fonds Emirati Aabar détient le reste soit 49% du capital, in revu Algérie Industrie, n°01, 2018, p.13, éditée par le Ministère de l'industrie et e

spécialisées dans l'industrie automobile. Des usines de production et de montage de véhicules se sont implantées un peu partout dans le pays, pour répondre aux besoins du marché. Les PME ayant des activités liées à l'industrie automobile se sont lancées dans des programmes de mise à niveau, en vue d'améliorer leur performance, de manière à acquérir des capacités qui leur permettent de développer des relations de sous-traitance avec les entreprises étrangères ayant des usines en Algérie. Renault et Mercedes Benz ont installé leur usine en 2014, suivies de Hyundai en 2016, et Volkswagen en 2017. Ce début du partenariat est marqué par l'intervention des pouvoirs publics en vue d'organiser la sous-traitance, à travers la promulgation d'un décret en novembre 2017, réglementant l'exercice de l'activité de production et de montage de véhicules, appuyé par un cahier des charges dont les dispositions obligent les partenaires étrangers à développer la sous-traitance locale.

Les partenaires locaux ont établi une relation de confiance avec les partenaires étrangers, pour leur permettre de réaliser les objectifs du partenariat, à travers la diminution des contrôles et l'élargissement du domaine de responsabilité des partenaires étrangers comme détenteurs du savoir. Ce faible contrôle exercé par les partenaires locaux sur l'activité de l'entreprise commune, a engendré l'apparition d'un comportement opportuniste qui a déstabilisé les relations entre les partenaires, en provoquant l'émergence d'un conflit. Le fait le plus saillant qui explique le lien entre contrôle et comportement opportuniste, est celui de l'armée partenaire local qui exerce un fort contrôle sur l'activité du partenaire étranger, où aucune tentative de développement d'un comportement opportuniste n'a été observée durant toute la durée de la relation. Si le faible contrôle conduit à l'émergence d'un comportement opportuniste, il est fort probable que le manque de confiance transforme les relations d'entente en relations de conflit, qui annoncent l'échec du partenariat. L'émergence d'un comportement opportuniste s'explique le plus souvent par le manque de confiance et le faible contrôle sur l'activité des partenaires détenteurs d'un savoir. Lorsque les pouvoirs publics ont évalué le partenariat, ils ont constaté que les résultats obtenus étaient faibles et que l'objectif de développer la sous-traitance locale a été sous-estimé par les partenaires étrangers. Ces résultats ont conduit les pouvoirs publics à interdire l'importation des kits SKD/CKD destinés au

montage des véhicules, provoquant la fermeture des usines, sauf celles relevant de l'armée qui continuent à fabriquer des véhicules, grâce au contrôle exercé par les partenaires locaux sur l'activité du partenaire étranger. Conscient de la nécessité de développer la sous-traitance locale, l'Etat a promulgué deux textes depuis la publication du cahier de charges de 2017, le premier en date du 19 août 2020 (JORA n°49), a supprimé le terme montage pour permettre aux entreprises étrangères spécialisées dans l'industrie automobile et intéressées par le partenariat en Algérie, de contribuer à la réalisation d'un taux d'intégration locale plus élevé. Le second publié au journal officiel, n° 76 du 17 novembre 2022 a revu à la baisse les taux d'intégration, en vue d'attirer les constructeurs propriétaires de marques de véhicules pour installer des sites de production dans le pays.

### 5-Liste de références

- Adam-Ledunois S ; Renault S. (2004) De la proximité à l'intégration des fournisseurs – le cas de l'industrie automobile, communication présentée aux 17èmes Journées Nationales des IAE. Lyon, 13 et 14 septembre.
- Amokrane H et Guendouzi B. (2021) Diagnostic du contexte juridique de l'industrie automobile en Algérie et impact sur les investissements directs étrangers, revue des sciences économiques, de gestion et sciences commerciales, volume 14, n° 2, 351-367.
- Aschenbroich J. (2014) Le métier d'équipementier automobile du futur, ESKA | *Annales des Mines - Réalités industrielles*, n° 2, 35 - 39
- Barney J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage, *journal of management*, vol. 17, n°1, 99-120
- Barthelemy J. (2004) Comment réussir une opération d'externalisation, *Revue française de gestion*, n° 151, 9 -30
- Baudry B. (1992) Contrat, autorité et confiance. La relation de sous-économique n° 43 .871-892.
- Baudry B. (1993) Partenariat et sous-traitance, une approche par la théorie des incitations, *Revue d'économie industrielle*, n° 66, 51-68.
- Baudry B.. (2013) Quasi-intégration et relation de sous-traitance industrielle : une évaluation des travaux de Jacques Houssiaux, *Revue d'économie industrielle*, n° 142, 11-39.
- Bienayme A. (2017) Les accords de coopération inter-entreprises à l'ère numérique, *Revue d'économie industrielle*, n° 158, 43-67.

- Bernard J ; LUNG Y. (2007) Les nouvelles configurations de l'espace automobile méditerranéen, *Revue région et développement* n° 25,157-176.
- Birch D. (1987) *Job creation in America: how our smallest companies put the most people to work*, New York, Free Press.
- Bureau International du Travail. (2015) Rapport IV, les petites et moyennes entreprises et la création d'emplois décents et productifs, conférence internationale du travail, 104<sup>ème</sup> session, Genève
- Blanchot F. (1997) Modélisation du choix d'un partenaire, *Revue française de gestion*, n° 114, 68-82.
- Bleuel P. (2017), Suffit-il de s'inspirer du « modèle Allemand » pour augmenter la performance des PME française, thèse de doctorat, université Côte d'Azur.
- Bollinger D ; Hofstede G. (1987) *Les différences culturelles dans le management*, Paris, Les Editions d'Organisation,
- Bouvier- Patron P. (2013) La dimension stratégique du cahier des charges dans la relation client-fournisseur, *Recherches en Sciences de Gestion*, 95 (2), 21-42
- Bulletin, OPEP, 2008. Vienne.
- Cantillon R. (1997) *Essai sur la nature du commerce en général*, édition originale 1755, Paris, INED,
- Charki M. H. (2005) Les antécédents de la confiance dans les relations inter-organisationnelles : une application à la relation prestataire de services professionnels/clients, *cahier de recherche*, CREPA, n°98.
- Cohendet P ; Diani M ; Lerch Ch. (2005) Stratégie modulaire dans la conception une interprétation en termes de communautés, *Revue française de gestion*, vol, 5 n° 158, 121-143
- Coordination Nationale du patronat (2022) Les pistes de relance de l'industrie automobile en Algérie, Alger.
- Djellal Ameur N. (2017) Dynamique mondiale du marché automobile et participation de l'Algérie à la chaîne de valeur. Thèse de doctorat, université d'Oran 2.
- Douane Algérienne. (2013) Centre National de l'Informatique et des Statistiques des douanes (CNIS), Alger.
- Dupuy G. (2002) Cities and automobile dépendance, revisité : les contrariétés de la densité, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, n°1,141-156.

- El Mestari F. (2022) Entrepreneurs et pouvoir politique à l'heure du hirak en Algérie : des intérêts irréconciliables, *Mondes en développement*, n° 198 (2), 19-36
- Frigant V ; Jullien B. (2014) Comment la production modulaire transforme l'industrie automobile », *Revue d'économie industrielle*, n° 145, 11-44.
- Frigant V ; Layan J-B. (2009) Géographie d'une industrie automobile modulaire : le cas des équipementiers français en Europe de l'Est, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, n°4, 711-737.
- Fillion L.J. (1997) Le champ de l'entrepreneuriat, historique, évolution, tendances, *Revue internationale PME*, Vol 10, n° 2, 129-172.
- Frigant V. (2015) L'automobile modulaire : objectifs, enjeux et conséquences, in Bardelli P. (éd.), *Master Industrie Automobile : Les perspectives de l'Industrie Automobile Européenne*, Paris, Editions ESKA ,81-108.
- Frigant V ; Talbot D. (2004) Convergence et diversité du passage à la production modulaire dans l'aéronautique et l'automobile en Europe. Actes du GERPISA, (37), 107-118.
- Geringer J., Hebert L. (1991) Measuring Performance of International Joint Ventures, *Journal of International Business Studies*, vol, 22, issue 2, 249-263
- Gorgeu A ; Mathieu R. (2009) Les enjeux de la proximité des fournisseurs dans la filière automobile, *Revue de l'espace géographique*, vol 38, n° 2, 110-123
- Guers C ; Martin C ; Wybo J.L. (2014) Saisir l'impact du recours à la sous-traitance sur l'effectivité et la fiabilité des organisations productives, exposé présenté lors 19<sup>e</sup> congrès de « maîtrise des risques et sureté de fonctionnement », Dijon 21-23 octobre.
- Huang C.C; Kusiak A. (1998) Modularity in design of products , *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, 28(1), 66-77
- Journal Officiel de la République Algérienne (JORA), n° 68, 2017 ; n°49, 2020 et n° 76, 2022.
- Makino S; Chan M; Isobe T; Beamish P.W. (2007) Intended and Unintended Termination of International Joint Ventures», *Strategic Management Journal* [Vol. 28, n°. 11](#), 1113-1132.
- Martin Ch. (2014) *Sous-traitance*, Paris, le seuil.
- Mehor A. (2020) Partenariat asymétrique entre PME algérienne et entreprise étrangère : Essai d'analyse des performances, Thèse de doctorat, université de Sidi Bel-Abbés.

- Mendil D.(2020) Analyse macro-économique des politiques de l'emploi en Algérie dans une perspective d'un développement durable , *Mondes en développement*, n° 190 (2), 91- 110.
- Mlaiki A et Kefi H. (2013) La confiance et les différences interculturelles dans l'externalisation des systèmes d'information, *Management & Avenir*, n° 63, 209-229.
- Moati P et Mouhoud E.M. (2005) Décomposition internationale des processus productifs, polarisations et division cognitive du travail, *Revue d'Economie Politique*, n° 5, 573-590.
- Molka E. (2011) Rôle de la dynamique de l'innovation dans l'optimisation de la relation de sous-traitance : cas de l'industrie textile-habillement tunisienne, Thèse de doctorat, université Paris-Est Marne la Vallée. .
- OCDE. (2019), *Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat*, Paris. Editions OCDE
- Office National des Statistiques, Alger,
- Organisation Internationale des Constructeurs D'automobiles, Statistics, 1990, 2018, Paris..
- Perrin C. (2017) Regards sur les PME dans l'histoire industrielle : Une Introduction, *Marché et organisations*, n° 30, 11-23.
- Revue de presse du 19 02 2013, Alger
- Robinson J A. (2010) Politique industrielle et développement : analyse en termes d'économie politique, *Revue d'économie du développement*, Vol.18, n° 4.21-45.
- Say J.B. (2011), *Traité d'économie politique*, édition originale 1803, Paris, Institut Coppet.
- Schackmann-Fallis K.P. (2013) Le Mittelstand et son financement, *Regard sur l'économie allemande*, n° 108, 5-13
- Schumpeter, O.J.A. (1935), *Théorie de l'évolution économique*, Dalloz-Sirey, 1935, édition originale 1911, 134 p
- Thiebault J-L. (2011) Comment les pays émergents se sont-ils développés économiquement ? La perspective de l'économie politique, *Revue internationale de politique comparée*, Vol. 18, n° 3, 11-46.
- Torres O. (1999) *Les PME*, Paris, édition Flammarion.
- Ulrich K. (1995) The role of product architecture in the manufacturing firm, *Research Policy*, Vol. 24, n° 3, 419-440.
- Verstraete T, (2001) Entrepreneuriat, modélisation du phénomène, *revue de l'entrepreneurial*, Vol 1, n° 1, 5-23.