

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Economiques



THÈSE

En vue de l'obtention du Doctorat Ès Sciences Économiques

Thème

***Entreprise réseau, facteur de compétitivité et d'innovation :
illustration à travers la dynamique d'intégration de l'industrie
automobile en Algérie. Une étude exploratoire du groupe SNVI***

Présentée par :

Hakima AMOKRANE-IBOUCOUKENE

Sous la direction du :

Pr. Brahim GUENDOUI

Devant le jury composé de :

AISSAT Amina

Professeure UMMTO

Présidente

GUENDOUI Brahim

Professeur UMMTO

Rapporteur

HAMMOUTENE ALI

Professeur ESC/Alger

Examineur

CHITTI Mohand

Professeur. Université Bejaia

Examineur

ARKOUB Ouali

Maitre de conférence A. Université Boumerdès

Examineur

AMNACHE Sabrina

Maitre de conférence A. UMMTO

Examinatrice

Soutenue, le 24/04/2023

L'Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

REMERCIEMENTS

Je souhaite tout d'abord exprimer ma profonde reconnaissance au Professeur *GUENDOUZI Brahim*, mon directeur de recherche, pour sa patience, sa disponibilité, ses précieux conseils, remarques et suggestions tout au long de cette recherche doctorale. Sans lui, ce travail n'aurait jamais pu être achevé.

Je remercie également les honorables membres du jury à l'appréciation desquels je sou mets mon travail. Vos remarques et vos critiques constructives seront d'une valeur précieuse et me conforteront dans mes travaux futurs, en l'occurrence Pr *LEGHIMA Amina*, Pr *HAMMOUTENE Ali* ; Pr *CHITTI Mohand*, Dr *ARKOUB Ouali* et Dr *AMENNACHE Sabrina*. Veuillez accepter, l'assurance de mon estime et profond respect.

Je tiens à témoigner toute ma reconnaissance aux personnes dont les noms suivent, pour leur précieuse aide en acceptant de me rencontrer et de répondre à mes questions :

Madame HEBIB, Responsable du Département Formation, Coordination et Recrutement au sein de la SNVI pour m'avoir donné l'occasion extraordinaire de réaliser mon travail de terrain ;

Messieurs MOUHAMMEDI A., responsable au niveau de la Direction Centrale Gestion de Portefeuille et Partenariat ; *ISSOULLAH M.* ; *TITOUM A.*, responsables au niveau de la Direction Centrale Comptabilité Finance et Patrimoine (DCCP), et *LARMANI T.* de la Direction des Etudes du groupe SNVI, pour m'avoir accordé des entretiens, répondu à mes innombrables questions, ainsi que d'avoir partagé leur expérience professionnelle au sein de la SNVI. Tous ont été d'une aide précieuse dans l'élaboration de cette thèse ;

Mes remerciements vont aussi aux autres membres du groupe SNVI pour m'avoir accueillie au sein de leur équipe ; à toutes les personnes rencontrées sur le terrain d'enquête, avec qui j'ai pu échanger des informations. Chacun de ces échanges m'a aidé à faire avancer mon analyse. Qu'ils trouvent ici mes plus respectueux remerciements ;

Je tiens aussi à remercier tous les membres de l'Office National des Statistiques (ONS) notamment Mr *BAAZIZI*, ainsi que Mr *BERICHI* responsable de la Direction des Investissements Directs Etrangers et Grands Projets au sein de la Direction Générale de l'Agence Nationale de Développement des Investissement (ANDI). Mes remerciements vont

aussi aux membres de la Direction des Douanes et du Ministère de l'Industrie et des Mines pour leur disponibilité, aide et leur gentillesse lors de mes visites.

*J'*adresse mes sincères remerciements à toutes les personnes qui se sont rendues disponibles, en particulier Mme *BELKHEMSA O.* et Mme *SI SALLAH, K.* Maitres de conférences à l'UMMTO, qui par leurs discussions, leurs conseils et leurs critiques ont guidé mes réflexions. Leur soutien inconditionnel à mon égard et leur encouragement m'ont été d'une grande aide.

À tous ces intervenants, je présente mes respects et ma gratitude.

Pour clore ce préambule, j'adresse toute ma gratitude à mon époux *Sadi*, toujours présent, dans les meilleurs comme dans les pires moments, merci pour ta patience et ton état d'esprit, je tiens à témoigner aussi ma profonde gratitude à mes parents pour leurs soutiens. Ce travail leur est dédié.

Dédicaces

À mes très chers parents

À ma très chère famille :

Mon époux Sadi, mes enfants Sara et Rayane ;

Mon frère Kamel et mes sœurs Linda, Nadia, Ouiza et Ghania.

Ils sauront pourquoi...

Liste des illustrations

Liste des acronymes et abréviations

ACEA	Association des Constructeurs Européens d'Automobiles.
AC2A	Association des Constructeurs et Concessionnaires Automobiles en Algérie.
AMS-MB	Algerian Motors Services Mercedes-Benz
ANDI	Agence Nationale de Développement de l'Investissement
BASTP	Bourse Algérienne de Sous-traitance et de Partenariat.
BTK	BEAHM-TITAN-KAISER
BRIC	Brésil- Russie- Inde- Chine.
CITAL	Compagnie Industrielle des Transports Algériens
CIR	Carrosserie Industrielle de Rouïba
CIT	Carrosserie Industrielle de Tiaret
CNUCED	Conférences des Nations Unies sur le Commerce et le Développement.
CNIS	Centre National de l'Information et des Statistiques.
CKD	Complete Knock Down.
DFM	Défense Militaire
EPE	Entreprise Publique Economique
FERROVIAL	Construction de Matériels et Equipements ferroviaires
FIEV	Fédération des Industries des Equipementiers pour Véhicules
FMN	Firme Multinationale
FNI	Fonds National d'Investissement
FOR	Fonderie de Rouïba
FTN	Firme Transnationale
G NFA	Groupe National de Formation Automobile
IDE	Investissement Direct Etranger
INSEE	Institut National de la statistique et des Etudes Economiques
KMA	KIA MOTORS Algérie
KMC	KIA MOTORS Corporation
LFC	Loi de Finance Complémentaire
MDN	Ministère de la Défense Nationale
MIR	Ministère de l'Industrie et des Mines
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OICA	Organisation International des Constructeurs Automobile
OMC	Organisation Mondiale de Commerce
ONS	Office National des Statistiques
RAP	Renault Algérie Production
SAAB	Société Africaine des Automobiles Berliet
SAFAV-MB	Société Algérienne pour la Fabrication de Véhicules Mercedes- Benz
SAPPL-MB	Société Algérienne pour la Production de Poids Lourds Mercedes-Benz
SKD	Semi Knocked Down
SNVI	Société Nationale des Véhicules Industrielles
SONACOME	Société Nationale de Construction Mécanique
ZF A	ZF Friedrichshafen AG Algérie

Liste des tableaux

Numéro du tableau	Page
Tableau N°01: Les quatre modes d'organisation (adapté de jarillo 1988)	17
Tableau N°02: Evolution du concept réseau	23
Tableau N°03: Conceptions de la performance et dimensions de mesure	26
Tableau N°04: Caractéristiques typiques de l'entreprise réseau	34
Tableau N°05: Différence entre l'entreprise classique et l'entreprise réseau selon Snow (1997)	35
Tableau N°06: Analyse conceptuelle de la coopération	40
Tableau N°07: Dimensions et attributions de la coopération	41
Tableau N°08: Limites des modèles hiérarchique et marchand	53
Tableau N°09: Le rôle du noyau dans une entreprise réseau	86
Tableau N°10: Quelques configurations de l'entreprise réseau	88
Tableau N°11: Typologie de l'entreprise réseau effectué d'après la configuration de Rorive (2005)	94
Tableau N°12: Comparaison des modes de gouvernance	110
Tableau N°13: L'analyse de Williamson	110
Tableau N°14: Typologie des structures de gouvernance selon Williamson	111
Tableau N°15: Synthèse des caractéristiques des approches contractuelles de la firme	117
Tableau N°16: Théorie du management par le cœur des compétences : Actif, ressources, et compétences	122
Tableau N°17: Evolution du marché automobile par grands continents et pays représentatifs de l'industrie automobile entre 2007 et 2017 (en millions d'unités)	164
Tableau N°18: Les dix plus grands constructeurs automobiles dans le monde en 2018 et 2019 (Ventes annuelles en millions de véhicules)	172
Tableau N°19: Les pays leaders de l'industrie automobile sur deux décennies	173
Tableau N°20: Comparaison internationale de la protection des investisseurs	226
Tableau N°21: Taux d'intégration exigé	234
Tableau N°22: Evolution du parc national automobile (2010- 2020)	246
Tableau N°23: Répartition du parc national automobile en volume par type de véhicules au 2018-2021	247
Tableau N°24: Répartition du parc automobile de l'Algérie selon le pays d'origine	248
Tableau N°25: Evolution des importations en volume des véhicules neufs de 2012 à 2020	249
Tableau N°26: Evolution des investissements directs étrangers en Algérie 2017-2020	256
Tableau N°27: Les flux d'IDE par pays et par secteur d'activité	257
Tableau N°28: Etat comparatif des flux d'IDE entrants en Algérie par rapport à certains pays d'Afrique	260
Tableau N°29: Classement production automobile en Afrique par principaux producteurs	269
Tableau N°30: Facture d'importation des kits CKD/SKD pour montage automobile, années 2018-2017	271
Tableau N°31: Filiales et capacités de production du groupe SNVI	285
Tableau N°32: Gamme de produits du groupe SNVI	287
Tableau N°33: Principaux clients locaux et étrangers du groupe SNVI	291

Tableau N°34:	Principaux fournisseurs du groupe SNVI et natures de fournitures	291
Tableau N°35:	Evolution de la structure des effectifs du groupe inscrit de 2010 à 2020	301
Tableau N°36:	Diagnostic des ressources de la SNVI (1 à 5)	304
Tableau N°37:	Évaluation du groupe SNVI sur les FCS	305
Tableau N°38:	Eléments de la chaîne de valeurs appliquée à la SNVI	306
Tableau N°39:	Synthèse de l'intensité concurrentielle du groupe SNVI	313
Tableau N°40:	Analyse SWOT du groupe SNVI avant le réseau	314
Tableau N°41:	Sociétés créées dans le cadre des partenariats conclus par la SNVI	325
Tableau N°42:	La sous-traitance de capacité et de spécialité adaptée à la SNVI	335
Tableau N°43:	Représentation synthétique des variables mobilisées pour la configuration réseau du groupe SNVI et des résultats	345
Tableau N°44:	Sociétés mixtes de la SNVI et taux d'intégration réalisé	358
Tableau N°45:	Les principaux apports du modèle réseau au groupe SNVI	365
Tableau N°46:	Synthèse des forces et faiblesses du groupe SNVI dans le cadre du réseau de coopération	366
Tableau N°47:	Etat de validation des hypothèses	376

Liste des graphes

Numéro du graphe		Page
Graphe N°01:	Classement mondial des principaux constructeurs automobiles en nombre de véhicules et en part de marché (en %), pour 2013	153
Graphe N°02:	Principaux équipements automobiles selon leurs CA en 2017 (en millions d'euro)	156
Graphe N°03:	Production automobile des principaux pays constructeurs en 2018 (millions d'unités).	171
Graphe N°04:	Evolution du parc automobile national	246
Graphe N°05:	Répartition du parc automobile de l'Algérie selon le pays d'origine	248
Graphe N°06:	Evolution des importations algériennes des véhicules neufs	250
Graphe N°07:	Evolution de la production totale de véhicules du groupe SNVI	349

Liste des figures

Numéro de la figure		Page
Figure N°01:	Formes hybrides et fréquence de perturbation	17
Figure N°02:	Principales caractéristiques d'organisation des transactions économiques	18
Figure N°03:	L'externalisation dans le cadre de l'entreprise réseau entre la décision de faire-faire, faire et/ou faire ensemble	26
Figure N°04:	Dimensions internes et externes des entreprises en réseaux	33
Figure N°05:	Représentation de la quasi-intégration	92
Figure N°06:	Représentation schématique du réseau interne	95
Figure N°07:	Représentation schématique du réseau intégré	96
Figure N°08:	Représentation schématique du réseau pendulaire	96
Figure N°09:	Représentation schématique du réseau fédéré	97
Figure N°10:	Représentation schématique du réseau confédéré	97
Figure N°11:	Représentation schématique du réseau nucléaire	98
Figure N°12:	Configuration des réseaux	9
Figure N°13:	Les facteurs de la formation des coûts de transaction	109
Figure N°14:	Modèle de la chaîne de valeur selon Michael Porter	124
Figure N°15:	Conception d'un modèle théorique adapté à l'entreprise réseau	144
Figure N°16:	Relation entre constructeurs et leurs différents niveaux de fournisseurs	152
Figure N°17:	Périmètre de la filière automobile « amont »	157
Figure N°18:	Chaîne logistique dans l'industrie automobile	164
Figure N°19:	La chaîne de production automobile	166
Figure N°20:	Représentation schématique des principaux enjeux qui influent sur l'industrie automobile	175
Figure N°21:	Logique technique de fragmentation des processus de production de l'automobile	183
Figure N°22:	Fragmentation internationale de la production automobile : cas de Volvo S40	187
Figure N°23:	Modèle de recherche	207
Figure N°24:	Organisation du groupe SNVI	282
Figure N°25:	Représentation du réseau interne de la SNVI	286
Figure N°26:	Les conditions qui déterminent la valeur stratégique des ressources	306
Figure N°27:	Partenaires étrangers industriels et technologiques du groupe SNVI	317
Figure N°28:	Les accords de partenariat au sein du groupe SNVI (Données arrêtées en 2014)	318
Figure N°29:	Architecture réseau du groupe SNVI	330
Figure N°30:	Réseau partenaires du groupe SNVI	342

Sommaire

Sommaire

Introduction générale

Chapitre 1/ Cadre conceptuel de l'entreprise réseau : coopération, compétitivité, intégration et conditions de formation

Introduction

Section 1 : Entreprise réseau, mode de coopération et dimensions d'innovation et de compétitivité

Section 2 : Contexte d'émergence et d'intégration dans l'entreprise réseau

Section 3 : Limites et conditions nécessaires à la réussite d'un mode d'organisation réseau.

Conclusion

Chapitre 2 / Caractère multidimensionnel et configuration de modèle théorique relatif à l'entreprise réseau

Introduction

Section 1 : Diversité de forme et de configuration de l'entreprise réseau

Section 2 : Aperçu des approches néo-institutionnelles de l'organisation : rapports contractuels et avantages concurrentiels de la firme

Section 3 : Conception d'un modèle théorique adapté à l'entreprise réseau

Conclusion

Chapitre 3/ Architecture réseau dans l'industrie automobile mondiale, champ d'investigation et posture méthodologique de la recherche

Introduction

Section 1 : Architecture réseau dans l'industrie automobile mondiale

Section 2 : Nouvelles tendances et recours à la fragmentation internationale des processus productifs dans la filière automobile

Section 3 : Positionnement épistémologique et méthodologie de recherche

Conclusion

Chapitre 4/ Contexte d'émergence du mode d'organisation réseau et son rôle dans la dynamique d'intégration de la filière automobile en Algérie

Introduction

Section 1 : Industrie automobile en Algérie : Contexte juridique et mesures d'incitation dans le secteur.

Section 2 : Etat des investissements étrangers dans la filière automobile en Algérie : Déterminants et obstacles

Conclusion

Chapitre 5 / Dynamique d'intégration et stratégie de coopération: le réseau du groupe SNVI

Introduction

Section 1 : Place du groupe SNVI dans l'industrie automobile et mécanique algérienne

Section 2 : Processus d'intégration et de coopération au sein du groupe SNVI

Section 3 : Résultats empiriques et enseignements : Apports de la recherche

Conclusion

Conclusion générale

Introduction Générale

Introduction générale

L'entreprise réseau est un sujet de recherche qui a donné lieu à des travaux, maintenant nombreux tant du point de vue de l'organisation industrielle que du management stratégique. L'organisation en réseau s'inscrit dans une logique stratégique propre qui répond aux transformations de l'environnement industriel (Powell, 1990 ; Podolny & Page, 1998) par une dynamique relationnelle et contractuelle à long terme.

L'émergence de ce concept est liée au fait que l'entreprise n'est plus analysée selon sa fonction de production mais également selon une logique contractuelle (Triole, 1988), recouvrant le jeu coopératif et la production en équipe. Elle s'est, par ailleurs, fortement développée à la suite de la mondialisation et du développement des nouvelles technologies de l'information et de communication (NTIC).

L'entreprise réseau est définie par Poulin *et al.* (1994, p.18), comme « *une entreprise qui se concentre sur quelques activités qu'elle maîtrise mieux que quiconque. Elle crée des partenariats avec des clients privilégiés de manière à faciliter la conception de produits qui devancent les besoins du marché. Elle améliore ses processus de production en étroite association avec ses fournisseurs. Elle confie à d'autres organisations, capables de les réaliser à moindre coûts, certaines de ses activités... Elle mise sur ses relations stratégiques, plutôt que sur sa taille imposante, pour faire sa marque* ». Aussi, l'entreprise en réseau, ensemble d'acteurs économiques associés pour la réalisation de projets communs, fonctionne essentiellement sur la base d'alliances et de partenariats. Les intérêts se rencontrent, deviennent communs, mais sans la fusion institutionnelle.

L'intérêt accordé à ce mode d'organisation est tel qu'un nombre important d'entreprises sont amenées à modifier leur organisation de manière à se rapprocher progressivement de l'organisation « en réseau ». Cet intérêt est justifié par la mise en commun de connaissances, de compétences et de savoir, se traduisant en pratique par une capacité d'innovation et de flexibilité. Les réseaux transforment, en effet, l'organisation en organisation apprenante grâce à une amélioration continue et une innovation systématique (Dussauge *et al.*, 1995). Elle reflète également le besoin de faire fonctionner en commun des entités dont chacune est située dans le pays du monde le plus propice pour son type particulier d'activité. Elle a par ailleurs l'avantage d'être une structure évolutive, encore qu'une certaine stabilité des liens soit nécessaire pour permettre une bonne collaboration.

Aussi, de nombreux travaux portant sur le réseau mettent en lumière deux conditions substantielles pour le fonctionnement de ce mode d'organisation: une règle de réciprocité qui correspond à l'existence d'une interdépendance entre les membres et la nécessité d'une confiance entre les acteurs qui répond à la notion de normes et valeurs communes (Josserand, 2004). De fait, pour plusieurs auteurs (Fréry, 1997; Livian, 1998; Ettighoffer 2000), cette forme d'organisation, devient un nouvel idéal type qui s'imposera comme mode d'organisation dominant dans les décennies à venir.

De ce point de vue, l'industrie automobile est un terrain d'étude riche en enseignements. Le choix de cette industrie n'est pas anodin. C'est d'abord, une industrie qui s'est constituée en réseau et dont les chaînes d'activités deviennent de plus en plus complexes, entraînant une extension de la base territoriale de la production automobile, accompagnée d'une redistribution des spécialisations des sites au sein des réseaux productifs des constructeurs et des grands équipementiers (Layan, 2006). C'est ensuite, une industrie typique d'une division internationale de travail qui implique des pratiques de coordination entre l'ensemble des membres. Cette forme d'organisation a donné lieu à une fragmentation internationale des processus productif (Lassudrie-Duchêne, 1982) aux différents stades de la chaîne de valeur, qui étaient effectuées de manière intégrée au sein de l'entreprise. C'est enfin, une industrie où chaque filiale se spécialise dans un segment de la chaîne de valeur soit, dans l'assemblage, dans la fabrication des composants automobile, ou dans sa distribution et dont le fonctionnement par réseaux au sein des concentrations industrielles est l'une de ses caractéristiques les plus marquantes. A titre d'exemple, *vers la fin des années 1990, 37 % uniquement de la valeur de la production d'une voiture américaine sont réalisés aux États-Unis* (Grossman & Helpman, 2002 in Bachiri, 2013, p.1)

Dans le sillage de ces réflexions, nous avons inscrit notre recherche dans le contexte de l'économie algérienne, plus précisément dans le secteur de l'industrie de construction et de montage automobile en Algérie. Plusieurs raisons militent en faveur de cette filière industrielle. Deux sont essentielles :

La première est liée à la place centrale de l'industrie automobile dans la stratégie gouvernementale. Cette place est mise sous les feux des projecteurs à la fois dans les discours des hauts responsables des ministères et des éditorialistes de la presse. « *Le projet de construction de véhicules lourds et légers va constituer le nouveau départ pour le secteur industriel et la*

*création d'un tissu industriel algérien privé et public*¹ ». Cette perspective, traduit la volonté de l'Etat d'établir une économie axée principalement sur la relance de la production nationale et réduire le coût des importations de véhicules qui ont pris des "proportions inquiétantes" ces dernières années. En effet, le parc automobile national a doublé en 20 ans (1995-2015), passant de 2,7 à 5,5 millions de véhicules (selon, l'ONS), sans compter la facture d'importation des pièces de rechange.

La seconde raison est axée sur le fort potentiel de croissance de ce secteur et à la dynamique économique qui peut être induite par la création d'emplois et d'activités économiques. Sans omettre qu'elle présente un effet d'entraînement (un effet de levier) majeur sur les autres industries qui doivent aussi améliorer la qualité de leurs produits.

Dès lors et afin d'encourager la production sur le territoire national et réduire l'ampleur du déséquilibre des échanges commerciaux de l'Algérie dans les produits de l'automobile, les autorités algériennes ont exigé des concessionnaires-importateurs le lancement dans des activités industrielles ou semi-industrielles. L'objectif visé étant d'intégrer l'économie mondiale et profiter de la décomposition internationale de la production automobile dans le cadre de la division internationale des processus productifs et constituer une plateforme de montage et d'exportation et devenir ainsi une destination privilégiée des investissements directs étrangers (IDE). L'avantage comparatif du pays réside à la fois dans la disponibilité d'une compétence humaine à faible coût, mais également d'une position géostratégique. A cet effet, les autorités algériennes ont fixé des quotas pour limiter les importations de véhicules et atténuer ainsi l'impact de la concurrence extérieure. Grâce à cette mesure, la facture d'importation dans le secteur automobile, est passée de 7,6 milliards de dollars en 2012, à moins d'un (1) milliard de dollars en 2016 (selon le ministère du Commerce).

Par ailleurs, la législation accompagne ce processus. Un dispositif réglementaire fixant les conditions et les modalités d'exercice de l'activité de production et montage de véhicule en Algérie a vu le jour. Il s'agit notamment du Décret exécutif n° 17-344 du 28 novembre 2017 suivi du décret n° 20-226 correspondant au 19 août 2020. Ce dispositif est encadré par plusieurs textes réglementaires et administratifs visant à faciliter et à attirer les constructeurs étrangers en leur octroyant des avantages fiscaux et en leur garantissant des parts de marché. L'octroi de ces avantages expliquent la présence depuis 2010 de constructeurs automobiles de renommée mondiale qui ont implanté leurs usines de montage dans le pays, à l'exemple de

¹<https://www.algerie360.com/societe-nationale-des-vehicules-industrielsun-nouveau-p-dg-pour-la-snvi/>

l'allemand Daimler, Volkswagen (Groupe Sovac), le sud-coréen Hyundai (Cima Motors), Hyundai Truck & Bus (Global Group), Renault (RAP), etc. Ces constructeurs ont ainsi bénéficié d'exonérations diverses, d'un tarif douanier préférentiel à 5 %, et de la garantie de transfert du capital investi et des revenus qui en découlent.

Dans la perspective de comprendre comment la diversité et l'interdépendance affectent la dynamique manufacturière dans le réseau de production automobile, nous avons retenu le réseau de production du groupe de la Société Nationale des Véhicules Industriels (SNVI), réseau existant depuis plusieurs années. Le choix de ce terrain d'étude est justifié par la diversité des relations, en particulier de petites entreprises, qui co-évoluent et qui combinent leurs ressources et leurs compétences pour répondre aux besoins du marché.

La Société Nationale des Véhicules Industriels « SNVI », a réussi dès sa création à s'imposer en tant que leader national dans sa spécialité et à bâtir un label. La société s'attelle depuis 2010 à renforcer sa compétitivité à travers le partenariat avec des groupes étrangers (Fonds d'investissement émirati "Aabar", Renault et les constructeurs allemands Daimler Mercedes/Benz, ZF, ...). Les choix stratégiques de recentrage des activités de spécialisation de la société nationale, ont porté sur la création de filiales communes maîtrisant chacune des produits et recouvrant un marché. En parallèle, le groupe a bénéficié de plusieurs avantages pour la réhabilitation de l'outil de production existant, à l'instar du plan d'investissement en 2010, destiné à son plan de relance à horizon 2017. Un plan qui devait permettre au groupe de renforcer sa compétitivité notamment par l'acquisition d'équipements modernes afin de doubler ses capacités de production et reprendre son niveau des années quatre-vingts (plus de 6000 véhicules/an), à favoriser la création d'emploi, renforcer le tissu des sous-traitants et à consolider ses parts de marché. Plus que jamais, les stratégies d'externalisation des fonctions jusque-là intégrées et de coopération avec d'autres sont devenues nécessaires à la pérennité et à la croissance du groupe SNVI.

1. Objet de la recherche

Malgré l'abondance des travaux sur les réseaux (Grandori et Soda, 1995; Gulati, 1998), entendus comme *une collection d'acteurs qui poursuivent des relations d'échange répétées durables l'un avec l'autre et qui, en même temps, ne possèdent pas une autorité organisationnelle pour arbitrer et résoudre les disputes qui peuvent émerger pendant l'échange* (Podolny et Page, 1998, p.58), cette thèse s'intéresse aux réseaux dans une perspective dynamique d'adaptation, considérant comme Human & Provan (1997), que le

réseau permet d'atteindre des objectifs organisationnels spécifiques qu'aucun membre n'aurait pu accomplir individuellement. A travers une forte spécialisation et la recherche de complémentarité, le réseau peut représenter une réponse efficace à l'instabilité de l'environnement en tant que système d'intelligence distribuée (McKelvey, 2001).

Ce travail de recherche analyse les raisons économiques de l'émergence de la firme réseau. Il s'agit d'analyser les transformations des relations industrielles verticales, et particulièrement le glissement actuel de la fonction de sous-traitant de premier rang, vers une fonction d'intermédiation.

L'objectif est de proposer des éléments de réflexion sur le développement d'une organisation en réseau de firme, sur le rôle que jouent les pouvoirs publics pour assurer l'attractivité et faciliter la capacité de coordination au sein d'une économie de réseau. Il précise aussi ce qui motive le choix de l'organisation réseau des entreprises et les facteurs permettant d'éclairer le lien qui existe entre la mise en place de stratégie réseau et leur efficacité économique.

2. Problématique

Notre analyse portera sur le groupe SNVI, Entreprise Publique Economique (EPE), constituée en société par actions depuis mai 1995 et spécialisée dans la production et la commercialisation d'une importante gamme de véhicules industriels et bus. Les véhicules que le groupe fabrique sont incontournables au marché local. Destinés au transport de personnes ou de marchandises, aux travaux publics ou à des besoins militaires, cette société approvisionne le marché national et international en camions, autobus et engins en tout genre. Elle a d'ailleurs réussi à s'imposer dès sa création en tant que leader régional dans sa spécialité et à bâtir une notoriété grâce à la qualité et à la robustesse de ses produits.

Pourtant, ce fleuron de l'industrie nationale, traverse depuis les années quatre-vingt-dix des difficultés chroniques provoquées par la concurrence étrangère introduite dans le cadre de la politique algérienne de l'ouverture à l'économie de marché. Rappelons que depuis le début des années quatre-vingt-dix, l'observation du contexte mondial indique une croissance simultanée de trois facteurs complémentaires: la concurrence, l'innovation et la coopération. Plus la concurrence s'intensifie, plus les entreprises cherchent à se distinguer, le plus souvent par l'innovation, et plus elles coopèrent, privilégiant par-là, une dynamique relationnelle, coopérative et contractuelle, entre les parties prenantes d'un projet productif

commun. C'est sur cette dynamique coopérative et contractuelle que se fonde l'entreprise en réseau qui s'inscrit dans une logique d'efficience (Paché et Paraponaris, 2006).

Dans le cadre de la recherche d'avantages compétitifs et de l'amélioration de l'intégration économique, la structure en réseau pourrait constituer une option stratégique pour l'entreprise, notamment les entreprises industrielles et particulièrement automobiles. Aussi, la problématique que nous développons s'articule autour de la question centrale suivante :

Comment et dans quelle mesure la dynamique induite à l'intérieur d'une entreprise en réseau constitue-t-elle une source de compétitivité et d'innovation pour les entreprises?

Cette question se décline en sous questions qui définiront nos axes de recherche se présentant comme suit :

Pourquoi nouer un réseau ? Comment se fait l'intégration et la coopération à l'intérieur du réseau ? Dans quelles conditions cette dynamique réseau est durable constituant ainsi une stabilité des liens? Comment la diversité relationnelle et l'interdépendance affectent l'intégration et la dynamique manufacturière dans le réseau de production automobile, notamment de la SNVI ? Quel est l'impact du réseau sur l'entreprise nationale ?

3. Hypothèses de recherche

Pour répondre aux interrogations soulevées, nous avons formulé quatre (4) propositions de recherche :

H1 : La compétitivité repose sur la capacité des firmes à coopérer avec les acteurs de leur environnement.

H2 : Comme la structure réseau implique une multiplication d'acteurs, d'intelligence cela suppose des échanges de compétences et de ressources qui contribueraient à renforcer la compétitivité de chacun des partenaires.

H3 : Le réseau va dans le sens de la durabilité des relations ce qui devrait renforcer la confiance et l'échange d'information en faveur d'une compétitivité collective.

H4: La collaboration de la SNVI avec des leaders dans le domaine de la mécanique et du véhicule industrielle lui permettrait de bénéficier de leur expérience et d'atteindre collectivement un niveau de compétitivité avec un meilleur taux d'intégration nationale et d'élargir ainsi son champ de compétence.

4. Cadre théorique de la recherche

L'intérêt porté aux relations interentreprises date du début des années quatre-vingt. Or, un examen de la littérature permet de constater qu'il existe peu d'écrits concernant le réseau, les mots qui revenaient souvent dans les recherches étaient coopération, relation de partenariat, *joint-ventures*, participations croisées, coalition, organisations hybrides, *etc.* Parmi ces modalités connues, émerge une forme d'organisation en réseau, caractérisée par certains principes : l'interdépendance et l'autonomie des nœuds; la réciprocité des échanges en dehors du marché et de la hiérarchie. En effet, c'est qu'au milieu des années quatre-vingt, *par la publication de l'article de Miles et Snow (1986) qu'on a commencé à inscrire dans la littérature économique la notion de réseau* (In Lakhal, Martel et Poulin, 1999, p16).

Comment les différentes approches théoriques de la firme appréhendent-elles l'entreprise réseau ? De nombreux travaux théoriques sont consacrés ces dernières années aux changements fondamentaux qui s'opèrent dans les organisations et sur la structuration de formes organisationnelles nouvelles multipliant les configurations. Ettighoffer et Van Beneden (2000) considèrent que les organisations du XXI^e siècle se métamorphosent pour créer de la valeur. Comme le reconnaît également Ménard (2001) les arrangements hybrides reconquièrent une grande variété de cas, s'étalant des accords de très long terme entre deux entreprises jusqu'au réseau constitué autour d'une marque collective. Face au développement des relations partenariales, la théorie néo-institutionnelle fournit des explications aux motivations qui poussent les entreprises à opter pour une organisation réseau. Ces motivations relèvent de divers fondements théoriques, notamment de :

- **La théorie des coûts de transaction**, initiée par Coase (1937) et développée par Williamson (1985). Entre le marché et la hiérarchie, de nombreuses formes « hybrides » peuvent être identifiées : sous-traitance, Concession, réseau, *etc.* dont l'objectif est de réduire les coûts de transactions liés à la recherche d'information ainsi que de minimiser les coûts d'internalisation de la production c'est-à-dire les coûts de revient. La théorie des coûts de transaction a été largement utilisée et continue d'être utilisée par les chercheurs pour tenter d'expliquer les échanges entre les entreprises.

Dans la théorie de l'agence, l'entreprise est appréhendée comme une forme d'organisation visant à minimiser les coûts d'agence liés à l'asymétrie d'information. Il s'agit en fait de trouver la structure de contrats devant permettre de mettre en place les incitations adéquates et de réaliser la coordination des agents.

- **La théorie des ressources et compétences**, soutient l'idée que la recherche de compétences complémentaires, pour développer ses propres compétences, constitue le premier facteur explicatif de la construction de la relation de coopération industrielle (Rejeb & Ghorbel, 2004). Les firmes forment un réseau tant pour accéder à des ressources inimitables et complémentaires à moindre coût, que pour créer, par leur unification, de nouvelles ressources et avantages concurrentiels.
- **La théorie de l'avantage concurrentiel** (Porter, 1986), considère que la coopération entre entreprises à activités complémentaires, optimise la chaîne de valeur (favorise la création de valeur), renforçant ainsi l'avantage concurrentiel respectif de celles-ci.

L'entreprise réseau devient ainsi un mécanisme d'intégration différenciée, avec la possibilité de coopération renforcée qui peut conduire à une compétitivité permanente.

5. Méthodologie de collecte des données

Sur le plan méthodologique et afin d'appréhender l'entreprise réseau dans le cadre de l'industrie mécanique algérienne, nous avons fait appel à deux techniques de recherche. La première est la technique de l'entretien de recherche, *technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus pris isolément, mais aussi, dans certains cas, auprès de groupes, qui permet de les interroger de façon semi-directive et de faire un prélèvement qualitatif en vue de connaître en profondeur les informations* (Angers, 1997, p. 140).

Cette technique se révèle adaptée pour établir les faits et saisir les significations données par les personnes immergées dans un contexte donné. Aussi, des entretiens semi-directifs ont été menés avec des responsables, des managers et des fonctionnaires de la SNVI. Cependant seuls les partenaires locaux ont été interviewés. Nous n'avons pas pu approcher les partenaires étrangers à l'exception d'un responsable du groupe Renault. Les répondants ont été interrogés sur la réalité de l'entreprise (activités, objectifs, fonctionnement, difficultés rencontrées, etc), sur la nature des partenariats (raisons, projets, structure, ressources, organisation, liens, existence ou non d'entreprises centrales, coordination et résultat).

Pour saisir la dynamique des réseaux nous avons réalisé un schéma d'entrevue qui contient la liste de questions ouvertes à poser lors de la rencontre avec les personnes interviewées. Ces questions sont construites sur la base de l'analyse conceptuelle. Les thèmes retenus sont le fonctionnement de leurs réseaux en insistant sur les périodes « avant » et «

après » la manifestation structurelle du réseau de coopération dans l'organisation du groupe SNVI).

La deuxième technique est l'analyse de contenu qui est une *technique indirecte d'investigation scientifique utilisée sur des productions écrites, sonores ou audiovisuelles, provenant d'individus ou de groupes, dont le contenu ne se présente pas sous forme chiffrée, qui permet de faire un prélèvement soit quantitatif, soit qualitatif en vue d'expliquer, de comprendre et de comparer* (Angers, 1997, p. 157). L'analyse thématique a permis de faire ressortir les thèmes abordés et les mots clés (alliances, partenariats, réseaux, dynamique collective, etc.). L'analyse historique de l'évolution de cette industrie a rendu nécessaire d'un côté, la précision des situations décrites et les chronologies correspondantes et de l'autre, l'identification des acteurs impliqués (l'Etat, la SNVI, les PME, les partenaires locaux et étrangers).

Le corpus contient les publications de la SNVI et du ministère de l'industrie, les textes réglementaires, les données recueillies des études et sites sur l'industrie automobile mondiale (marché, normes de production, équipementiers, ...).

6. Structure de la recherche

Cette thèse est structurée autour de cinq (5) chapitres, suivies d'une conclusion générale.

Le premier chapitre met en lumière le concept de l'entreprise réseau à travers son organisation, son fonctionnement et ses principales caractéristiques. Il précise pourquoi des entreprises sont amenées à modifier leur organisation en se rapprochant progressivement ? Pourquoi le recourent au réseautage ? Ainsi que les conditions nécessaires pour mener à bien et réussir son organisation réseau.

Le deuxième chapitre s'intéresse au modèle théorique de l'entreprise réseau. Divers courants de recherche convergent pour mettre en évidence l'émergence de ce mode d'organisation, ainsi que les différents types de réseautage qu'il est possible d'observer. Leur fonctionnement évolue d'une approche bureaucratique vers une approche organique (Assens, 1996). Une synthèse des différentes approches théoriques seront développés, les approches des contrats, des coûts de transaction, des ressources et des compétences apportent des éléments précieux pour une compréhension théorique de l'entreprise réseau.

Le troisième chapitre passe en revue l'architecture réseau de la filière automobile mondiale, en pleine mutation industrielle, avec notamment la structure modulaire de la chaîne de valeur dont elle fait objet. Il sera également question dans ce chapitre d'exposer notre

positionnement épistémologique et le cadre méthodologique de la recherche, ainsi que la méthode de collecte et d'analyse des données. Nous reprenons donc les éléments fondamentaux du travail, pour formuler la démarche de la recherche dans une figure de synthèse.

Le chapitre quatre traite du rôle du réseau dans la dynamique de construction automobile en Algérie et de la politique menée par les pouvoirs publics dans le cadre du plan de relance, notamment la politique d'attractivité du territoire national visant à favoriser les investissements étrangers dans la filière.

Le cinquième chapitre enfin, traite d'un cas empirique dans l'industrie automobile en Algérie notamment la SNVI. Il s'agit de mettre en évidence la structure réseau (interne et externe), les raisons de la transition de l'entreprise d'une structure classique à une structure en réseau et d'étudier l'impact et les enjeux de l'organisation réseau pour l'industrie automobile nationale et la SNVI. Il sera également question d'analyse des résultats de la recherche, des enseignements pour confirmer ou infirmer les hypothèses de la recherche formulées.

Enfin, une conclusion générale rappellera les éléments essentiels de notre étude et synthétise les enseignements clés de la recherche.

Chapitre 1 /

Cadre conceptuel de l'entreprise réseau : coopération, compétitivité, intégration et conditions de formation

Section 1 : Entreprise réseau, mode de coopération et dimensions d'innovation et de compétitivité

Section 2: Contexte *d''émergence* et d'intégration dans l'entreprise réseau

Section 3 : Limites et conditions nécessaires à la réussite d'un mode d'organisation réseau.

Introduction

Les nouvelles formes d'organisation de l'entreprise, fondées sur le partenariat, l'externalisation, les réseaux, se multiplient favorisant, par-là, une dynamique relationnelle et contractuelle à long terme. Le réseau est une structure qui supporte des transactions alternatives aux transactions marchandes ou des transactions internes par la hiérarchie. C'est une forme spécifique d'organisation du processus productif à travers laquelle des membres interconnectés, hétérogènes et interdépendants coordonnent et gèrent une partie plus ou moins significative de leurs activités. Le réseau permet un agencement des ressources et des capacités dans et entre les firmes (Paché, 1992). Cet agencement de ressources est rendu possible grâce au réseau de coopération. Réseau et coopération peuvent être analysés comme les deux facettes d'une même réalité (Chédotel & Viviani, 2016).

Par ailleurs, plusieurs travaux contiennent les mêmes arguments quant aux motivations qui sous-tendent le mode d'organisation en réseau. Il constitue une réponse adaptée face aux mutations profondes et aux exigences de l'environnement. Certaines entreprises ciblent l'innovation, la flexibilité, la recherche de compétitivité, de compétences ou de savoir-faire. D'autres, mettent en avant la mobilisation de l'intelligence collective face à des situations de plus en plus complexes à gérer, ou tout simplement survivre.

Les règles d'appartenance aux réseaux doivent être fondées sur la volonté d'apporter de la valeur. Toutefois, des clivages et dérives peuvent émerger et les niveaux de performance et les perspectives de développement de ces réseaux peuvent être hétérogènes. La revue de littérature fait état de nombreuses causes potentielles : des comportements opportunistes, la rétention d'information, les tentatives de prise de pouvoir, l'impossibilité de se défaire des liens de dépendance de l'un des membres du réseau, des divergences de culture managériale, etc.

En réaction à ces clivages sensibles, de nombreux auteurs à l'exemple de Mandard (2012) et de Le Boterf (2012) proposent un ensemble de conditions nécessaires à un réseau efficace. Quatre semblent essentielles : la qualité relationnelle, l'exigence de réalisation des objectifs stratégiques et financiers, la continuité de la relation et la nécessité de l'engagement des acteurs impliqués.

Ce chapitre se propose de cerner l'intégration et la coopération au sein de l'entreprise réseau. La première section met en exergue les concepts de « réseau », « d'entreprise réseau » et de la dynamique de coopération qui fonde ce mode d'organisation. La seconde section,

élucide les différentes motivations qui sous-tendent l'organisation réseau. Elle s'intéresse plus précisément au « pourquoi » de la formation de réseau entre firmes et met l'accent sur les avantages qu'ont les entreprises à coopérer et en démontrant que la coopération est source d'innovation et d'avantage concurrentiel. Il s'agit dans la troisième section de pointer les dérives potentielles qui peuvent surgir et les solutions apportées pour un réseau de qualité dans le but de favoriser son bon fonctionnement. La conclusion synthétise les enseignements clés du chapitre.

Section 1/Entreprise réseau, mode de coopération, dimensions d'innovation et de compétitivité

L'organisation des entreprises est un domaine étroitement lié aux problèmes de stratégie et de management (Assens, 2005, p.2). Par conséquent, diriger une entreprise nécessite de concilier des impératifs internes de rentabilité, avec des impératifs externes d'accès aux ressources et aux compétences dans un environnement de plus en plus hostile.

Pour répondre aux nouveaux impératifs des marchés (personnalisation de l'offre, réduction des délais, qualité/prix, ...) et aux tendances économiques structurelles (mondialisation, globalisation, compétitivité, innovation...) l'organisation industrielle s'est profondément transformée. Dans ces conditions, les entreprises se sont reconfigurées avec notamment l'apparition de structure se situant entre le marché et la hiérarchie qualifiée de forme hybride et s'insérant dans des configurations réseau de plus en plus vastes (Williamson, 1985 ; Thorelli, 1986), inscrites dans une logique réticulaire en fonction de leur dynamique de création, de leurs structures et de leurs principes de fonctionnement.

Les entreprises cherchent ainsi à rendre leurs structures plus souples, en fonction des fluctuations internes et externes d'activité et des avantages recherchés en recourant à de multiples formes de coopération interentreprises : partenariat, prise de participations, participations croisées, filiales communes, partage de licences, etc. Parmi ces modalités connues, émerge une forme d'organisation en réseau, caractérisée par certains principes : *l'interdépendance et l'autonomie des nœuds ; la réciprocité des échanges en dehors du marché et de la hiérarchie ; la régulation par des conventions tacites en l'absence de contrats* (Assens, 2005, p.2). Le réseau est perçu comme une logique dans lequel les différentes ressources et capacités s'agencent dans et entre les firmes (Paché, 1992), leur permettent d'atteindre rapidement une taille critique face à la globalisation des marchés et à l'intégration

croissante de l'industrie des services (Assens, 1996), ce qui correspond à une compétitivité par les coûts, permettant ainsi aux entreprises partenaires de soutenir leur développement. Globalement la supériorité de l'organisation réseau sur les formes standards est justifiée par son degré de flexibilité ; la pertinence de création des compétences/connaissances et enfin le mécanisme de réduction des coûts et réalisation des économies d'échelle.

La réalisation des objectifs escomptés suite à la formation du réseau est tributaire d'un ensemble de conditions de stabilité liées principalement à la confiance, la durée de la relation ainsi que la logique de concurrence/coopération animant les relations entre les acteurs (Mariotti, 2005). Ces conditions permettent de bénéficier des avantages de la formation des réseaux et de maîtriser les enjeux. Ces derniers sont liés principalement à la dimension relationnelle et peuvent se concrétiser par une perte de contrôle, par un problème de gouvernance d'une structure réticulaire et par un risque de comportements opportunistes. Plusieurs principes révèlent une organisation réseau à savoir la division des tâches et des responsabilités, l'interdépendance et l'autonomie des nœuds ; la réciprocité des échanges en dehors du marché et de la hiérarchie ; la transparence et la confiance entre les éléments constitutifs du réseau.

1.1. Le réseau comme mode d'organisation

La question de l'organisation des entreprises a été posée à la fin du 19ème siècle dans un contexte caractérisé d'une part, par la révolution des transports et des communications et d'autre part par la distribution et la production de masse. *Les modes d'organisation d'une entreprise définissent la façon dont est découpé et coordonné le travail au sein d'une entreprise, et le mode de fonctionnement qui en découle* (Soparnot, 2009, p. 4). Cette organisation varie d'une entreprise à une autre en fonction d'un certain nombre de paramètres internes et externes à l'entreprise :

- ✓ **Paramètres internes** : peuvent concerner l'histoire, la culture, la stratégie de l'entreprise, l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur, les moyens et les compétences, l'objectif ciblé, etc.
- ✓ **Paramètres externes** : caractérisent l'activité, les parties prenantes (clientèles, fournisseurs, ...), les technologies, la taille du marché, la position concurrentielle, etc.

Le réseau trouvera sa place au côté des trois modes de contrôle proposés par Ouchi (1980), susceptible d'être utilisés au sein de l'organisation : le marché qui correspond à un contrôle par les prix, la hiérarchie qui repose sur les règles et le clan qui intervient lorsqu'il y

a convergence des objectifs tout en se basant sur la confiance (Tachouola, 2020). Jarillo (1988) élargit l'approche d'Ouchi à la notion de mode d'organisation et introduit le réseau, qu'il définit comme *un mode d'organisation utilisé par les entrepreneurs ou les managers, afin de renforcer la position de leur firme sur un marché plus concurrentiel* (in Dumoulin, 1996, p. 81). C'est un mode d'organisation non hiérarchique et les relations internes peuvent y être représentées par un jeu coopératif (Josserand, 2001). Le fonctionnement du réseau requiert à la fois un effet de réputation et l'existence de normes et valeurs communes entre les acteurs, ce qui exige avant tout une réelle confiance (Josserand, 2001). Cette notion de réseau nous intéresse tout particulièrement, fera l'objet d'une analyse plus détaillée. Mais avant tout, nous allons passer en revue les modes d'organisation existants. Cela reste nécessaire pour distinguer les formes de gouvernance que sont selon Williamson (1985) : le marché, la hiérarchie et les formes hybrides (contrats).

1.1.1. Le marché

Le concept de marché a des sens variés selon les disciplines. Conclure un marché dans le sens de signature d'un contrat, obtenir un marché au sens de gagner un client, il peut s'agir au sens marketing de pénétrer un marché pour une entreprise, ... Dans la théorie des coûts de transaction, le marché s'en tient au sens classique, de système de prix dans lequel la firme est une fonction de production (Ghertman, 2003).

Selon Josserand (1998b), le marché peut être introduit au sein de la firme par le biais de deux mécanismes principaux :

- **Les systèmes de cession internes (prix de cession interne),** qui sous-entendent le découpage de la firme en centres de profit. Ce découpage pouvant être plus ou moins fin et aller d'une sous-unité importante à un individu particulier. Pour fonctionner réellement en interne les prix de cession doivent être confrontés à un marché externe.
- **La rémunération à la performance,** est le lien incontournable entre l'apport effectué par un individu et sa rémunération ou la rémunération de ses membres en cas de sous unité. C'est là le principe du management par objectifs. Le management par objectifs associés à une rémunération variable peut se représenter comme la négociation annuelle d'un prix que l'employeur aura à payer si les objectifs fixés au départ sont atteints.

1.1.2. La bureaucratie (organisation hiérarchique).

Dans l'organisation hiérarchique, les éléments sont *dirigés* à partir du sommet qui se définit principalement par la production de directives. Aux niveaux intermédiaires, ces

directives sont répercutées vers les niveaux inférieurs jusqu'à leur exécution finale. Une telle structure, implique la reconnaissance d'une autorité légitime permettant d'influencer (contrôle par l'input) ou d'auditer (contrôle par l'output) la performance des individus ou des entités soumises (Jousserand, 1998 b). La notion de la hiérarchie est le concept utilisé par Williamson pour parler de la firme (Williamson, 1985).

Dans le cadre de la firme, l'échange peut prendre deux formes. Pour un employé, il y a échange d'un salaire contre une soumission au supérieur hiérarchique. Si l'on s'intéresse à une sous-unité fonctionnelle ou opérationnelle, des ressources sont allouées à cette unité et une influence de contrôle ou de planification est exercée par la hiérarchie pour l'utilisation de ces ressources. L'autorité légitime peut encore s'exercer par le biais de la coordination des activités des entités. L'allocation des ressources est également l'occasion d'une influence bureaucratique plus ou moins marquée (Jousserand, 1998 b).

Les théoriciens de l'organisation, considèrent celle-ci, comme un lieu peuplé d'acteurs ayant un objectif commun et des objectifs individuels différents, et réunis par des mécanismes de coordination (Ghertman, 2003, p.49). Ce mode d'organisation ne permet pas d'opérer des changements brusques, menaçant par là même occasion la pérennité de l'entreprise. En effet, la complexification et l'instabilité croissantes de l'environnement ont poussé l'entreprise à mettre en place des structures plus souples et plus légères, moins centralisées et moins formalisées, remettant ainsi en cause les principes de la structure hiérarchique et pyramidale. On assiste ainsi depuis la fin du Xxe siècle aux limites d'un modèle d'organisation dominant, fondé sur la centralisation du pouvoir de décision et sur la hiérarchisation des responsabilités.

1.1.3. Le clan

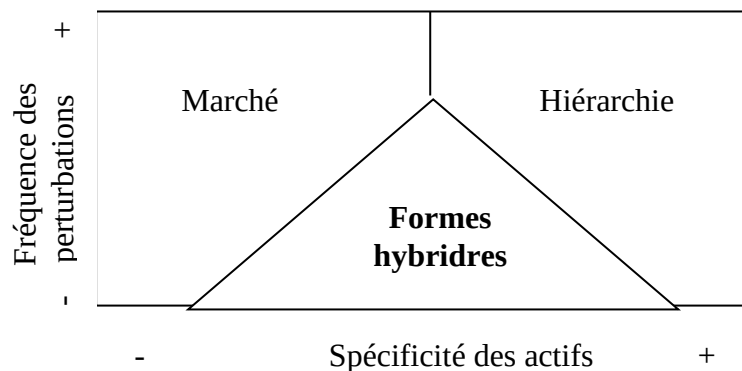
Le clan est « un mode de contrôle qui se justifie là où les conflits d'intérêt sont faibles. Il implique la congruence forte des buts entre individus, qui entraîne l'atténuation du besoin de contrôler le comportement ou les résultats. Si le contrôle par les résultats ou les règles est tourné vers l'aspect technique de la régulation de la coopération, le contrôle par le clan développe en plus une vraie tentative de rapprochement social de la part des firmes au sein du réseau » (Dumoulin, 1997, p. 53). Pour Assens (2007, p. 47), le clan étant une forme particulière de réseau dans laquelle les membres partagent un lien spécifique. Selon Jousserand (1998b), le principe de fonctionnement de ce mode d'organisation est celui de la socialisation : les individus, une fois socialisés, auront tendance à adopter des comportements en accord avec les objectifs généraux de l'autorité légitime. L'autorité

légitime prend ici une forme traditionnelle et se fonde sur le partage de valeurs, de croyances communes à propos de ce qui constitue le comportement approprié. Le clan reste toutefois très exposé aux comportements opportunistes si ceux-ci ne sont pas éliminés par l'existence de valeurs communes (Ouchi 80, in Jausserand, 1998a).

1.1.4 Le réseau

Comme le souligne Dosi (1996, traduit en français par Castells, 1998), *les organisations ne cessent d'évoluer, leurs structures tendant vers de nouvelles formes, correspondant à un paradigme moderne, technologique et informationnel, dont l'une des caractéristiques est la logique en réseau de tout groupe de relations ou système utilisant les nouvelles technologies de l'information et de la communication (in Vahe-Hennequin, 2003, p. 2).* Il s'agit ainsi de la naissance d'une nouvelle génération d'entreprises moins bureaucratiques, plus flexibles et tournées essentiellement vers leurs cœurs de métiers. Leur objectif est de limiter à l'activité interne la ou les compétences clés qu'elles possèdent et de faire faire le reste par le marché, c'est-à-dire des fournisseurs, des partenaires ou des sous-traitants. Par conséquent, *les entreprises ont amorcé un mouvement très général d'aplatissement des structures par la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques. La quasi-totalité des grandes entreprises mondiales ont entrepris ce mouvement ; beaucoup d'entre-elles annoncent déjà une réduction de moitié de ses niveaux (Strategor, 1997).*

Le réseau, comme mode d'organisation se caractérise par l'absence d'un centre hiérarchique et par des ajustements autonomes entre les unités périphériques. La cohésion provient des interactions entre les unités périphériques et non plus de l'influence exercée par le centre. Le réseau représente alors un mode d'organisation coopératif et non hiérarchique. Il s'applique ainsi à des entreprises hybrides, situées à la frontière de l'organisation et du marché, où des systèmes de relations d'échanges internes ou externes priment sur les structures rigides de l'entreprise classique. L'organisation réseau occupe une position médiane dans la césure opérée par Williamson (1975) entre marchés et hiérarchies. Ils correspondent à ce qu'il a nommé par la suite de structures hybrides (Williamson 1985).

Figure n°1: Formes hybrides et fréquence de perturbation

Source : Paché & Paraponaris (2006, p.38)

L'organisation de réseau n'est ni marchande ni hiérarchique mais s'inscrit dans une logique stratégique propre qui « répond » aux transformations de l'environnement industriel (Powell, 1990 ; Podolny & Page, 1998, in Chassagnon, 2008, p. 11). Par conséquent, des caractéristiques structurelles nouvelles émergent : structure plate, absence de frontières internes, frontières externes floues, non sans conséquences pour le manager (facilitation de la communication, travail en réseau, moins de directivité), et pour les managés (responsabilisation de l'individu et des groupes, apprentissage continu (Vahe-Hennequin, 2003, p.2). Le modèle qui s'est alors progressivement imposé, est fondé sur la réciprocité et conditionné par l'existence d'une interdépendance entre les différents partenaires et l'existence de normes et de valeurs communes. Ceci constitue les conditions fondamentales du fonctionnement en réseau. La firme, adopte des structures moins cloisonnées que par le passé, d'où son appellation de « firme-réseau » ou « d'entreprise en réseau ». Celle-ci est devenue la clef de voûte du capitalisme (De Gromard, 2006, p. 2).

Tableau n°1 : Les quatre modes d'organisation (adapté de Jarillo, 1988)

Mode d'organisation	Non coopération	Coopération
Mode d'organisation non hiérarchique	Marché	Réseau
Mode d'organisation hiérarchique	Bureaucratie	Clan

Source : Josserand (1998b, p.4).

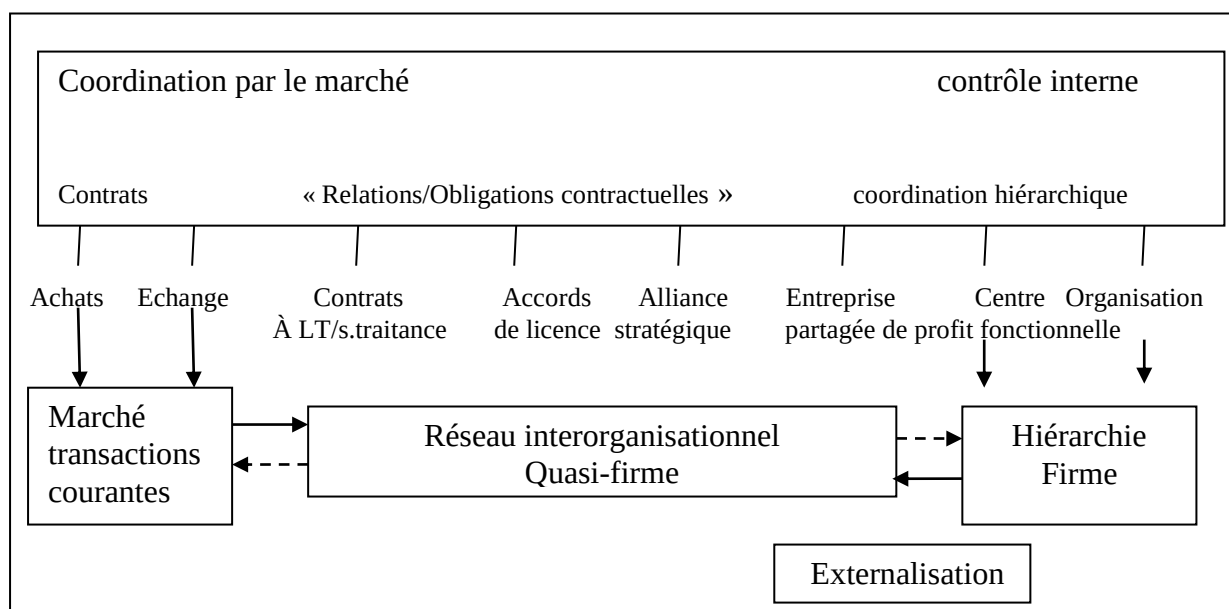
Selon Thorelli. H (1986), *l'économie des coûts de transaction a pu compléter le modèle d'analyse transactionnelle bipolaire, « marché » ou « hiérarchie », en reconnaissant la place du réseau comme forme transactionnelle à part entière, qui possède sa propre logique d'organisation et de fonctionnement, et n'est pas la résultante du compromis entre*

marché et hiérarchie ou une forme altérée de l'un ou de l'autre (in Dumoulin & Meschi, 2000, p. 84).

Face aux incertitudes et à l'accroissement des coûts, les modalités de croissance contractuelle semblent moins risquées que les pratiques de diversification. Les firmes préfèrent désormais développer les alliances et les partenariats en optant pour des modalités de régulation contractuelle plus souple. Le succès de la notion de réseau s'explique par la nature des relations interentreprises, fortement recentrées sur leurs métiers de base et leurs compétences stratégiques.

La figure n°2, ci-dessous, distingue les principales différences, entre les trois modes d'organisation, notamment, le marché, basé sur le modèle marchand et le mode d'organisation par la hiérarchie, comme principe d'internalisation fondé sur le contrôle et les prérogatives unifiées à base de subordination et/ou par le réseau comme forme intermédiaire fondé sur la coopération. *Le réseau est alors considéré pour ceux qui le forment, comme une véritable alternative à l'internalisation et à l'externalisation, par le partage d'actifs spécifiques à l'échelle collective, et par des mécanismes de confiance diminuant les coûts de transaction* (Baroncelli & Assens, 2002, p. 5).

Figure n°2 : Principales caractéristiques d'organisation des transactions économiques



Source : Sydow (1992, p.77)

Cependant au sein d'une même entreprise les trois modes organisationnels (marché, réseau, hiérarchie), peuvent coexister. En effet, selon Baroncelli & Froehlicher (1997), toute organisation combine différents modes de coordination (autorité, négociation, confiance, prix)

et différentes formes de gouvernance (hiérarchique et non hiérarchique) dans le but d'acquérir un avantage compétitif.

Le réseau se présente comme un mode d'organisation dynamique, ce qui nous amène à nous interroger sur son organisation, ses principes de fonctionnement, ses principales caractéristiques, et en particulier comment les décisions sont-elles prises et comment les tâches sont-elles réparties au sein de l'ensemble du réseau ?

1.2. Entreprise réseau, principales caractéristiques

Jusqu'à la fin des années 1970, l'économie mondiale était dominée par des grandes firmes qui contrôlaient tous les maillons des chaînes de production ou des services et qui avaient une structure intégrée d'organisation verticale. Les entreprises assurent seules la fabrication de tous les composants indispensables à leur activité, au sein d'une structure hiérarchique qui assure la coordination des tâches dans les chaînes de montage et de production.

Une structure hiérarchique est un mode organisationnel dont le principe repose sur une gestion et un contrôle unique. Cette façon de faire a montré ses limites face aux nombreux défis de la mondialisation, tels que la pression accrue de la concurrence ou la rapidité de l'évolution des environnements économiques et techniques. Ces entreprises sont devenues vulnérables et ont été contraintes d'engager des restructurations importantes.

Aujourd'hui, il paraît difficile, voire risqué pour une entreprise de prendre en charge par soi et de manière intégrée, dans le même endroit, tous les éléments indispensables à la production des biens finaux. Pour bénéficier à la fois des effets d'expérience d'entreprises spécialisées et des avantages comparatifs entre les pays concernant les coûts de production (une main-d'œuvre moins coûteuse, de matière première moins onéreuse), les firmes se voient dans l'obligation de sous-traiter et de coopérer en s'approchant des partenaires plus spécialisés dans la conception et l'assemblage de leurs produits. Il s'agit de fragmenter leur chaîne de valeur ajoutée afin de bénéficier d'une meilleure compétitivité. Nous constatons ainsi que, le mode de fonctionnement, éclaté par centres de décisions interconnectés, correspond au mode de fonctionnement en réseau (Assens, 2005). Les possibilités de production peuvent ainsi se trouver modifiées par la trajectoire de spécialisation des pays.

1.2.1. Réseau et entreprise réseau

La recherche croissante sur le thème de l'externalisation nous offre de nombreuses définitions du réseau. Mais bien qu'elle soit l'objet d'une littérature abondante, la notion de réseau et d'entreprise réseau restent difficiles à cerner.

1.2.1.1. Le concept du réseau

La volonté de mise en réseau peut être perçue comme une caractéristique propre des sociétés humaines...*les groupes, institutions et sociétés ne sont rien d'autres que des concentrations d'interactions récurrentes entre les individus, c'est avant tout chose un besoin d'intégration et de sécurisation des individus* (Asencio, 2009, p.2). La définition que nous donne le dictionnaire de l'économie Larousse-Le Monde, consiste à présenter le réseau comme : *des systèmes facilitant la mise en relation d'individus ou d'objets* et pouvant reposer sur des infrastructures physiques comme le réseau ferroviaire ou le réseau téléphonique, ou relationnelles, comme le réseau des énarques ou des polytechniciens. Cette logique réseau s'avère ancienne et s'ancre dans l'histoire. Elle date tout particulièrement du Moyen Age où les transactions marchandes s'organisaient autour d'entrepreneurs qui régissaient un ensemble dispersé d'artisans (Braudel, 1980). En effet, le concept de réseau n'est pas nouveau et couvre des réalités très diverses, comme l'atteste notamment, Curien (2000, p 5-6)) pour qui *le réseau se définit en distinguant le réseau de l'ingénieur et celui de l'économiste. Le réseau de l'ingénieur est un réseau évoquant en premier l'interconnexion d'équipements complémentaires, coopérant entre eux afin de transporter des flux de personnes, de matière, d'énergie ou d'information et d'acheminer ces flux d'une origine vers une destination (vision mécaniste). Le réseau de l'économiste n'est autre qu'un support technique d'intermédiation économique entre offreurs et demandeurs d'un bien ou d'un service (vision transactionnelle). Par conséquent, les sciences sociales empruntent à l'ingénieur, pour penser les relations sociales et les organisations à l'aide de la notion de réseau* (Musso, 2003, p.289).

Par analogie, le réseau désigne la répartition des éléments d'une organisation en différents points (Vieillot, 1998). Le sens étymologique du concept réseau est donné par, le dictionnaire de l'académie française (1694), qui le définit comme un *ouvrage de fil ou de soye, fait par petites mailles en forme de rets*. Le réseau est un concept qui dérive du mot latin "retis" qui signifie filet. Ce sens a évolué au grés des transformations de la société pour dépasser le seul domaine du textile, partant ainsi de la désignation d'éléments statiques,

réticulés pour arriver à la description d'entités dynamiques intégrant la notion de circulation, d'échange puis de transaction (El Herelli, 2008, p. 234).

Le sens moderne apparaît seulement au XIX^{ème} siècle (Vieillot, 1998). La notion de réseau s'est enrichie de nouvelles significations et utilisée dans plusieurs contextes. En effet, le concept de réseau est devenu au fil du temps un terme commun, employé dans toutes sortes de disciplines. Dans le domaine de l'organisation militaire, notamment il est utilisé pour la conduite des opérations "de guerre en réseau", concept apparu à la fin du XX^e siècle dans les doctrines militaires, faisant usage des capacités des systèmes d'information et des réseaux disponibles dans les opérations militaires.

Dans le domaine médical, certains soutiennent que la pratique médicale peut être qualifiée de réseau, dès lors que le médecin de premier recours collabore de manière préférentielle, mais en toute indépendance, avec une palette de confrères de différentes spécialités (Motamed & Rougemont, 2008). Toutefois, il reste souvent appliqué à une série de mesures plus ou moins coordonnées autour d'une maladie. Le concept semble ainsi englober plusieurs dimensions, comme le réseau sanguin, le réseau vasculaire ou neuronal, etc., pour désigner l'appareil sanguin et le système nerveux.

Ce terme générique peut être classé selon son usage, son domaine spatial et son mode employé dans le domaine du transport pour expliciter la logique de circulation. Les réseaux de transport peuvent faire l'objet d'une typologie analogue à celle de tous les autres réseaux en relation avec les réseaux routiers, les réseaux d'infrastructures, d'exploitation et d'autres. A cela s'ajoute le réseau des *télécommunications fait de profusion d'informations diffusées en ligne, que ce soit par les réseaux sociaux, ou d'autres sites internet. Ces canaux de distribution d'information et de communication moins formels offrent des possibilités nouvelles aux membres de l'organisation pour diffuser des informations, exprimer leurs avis et offrir une perspective plus nuancée (Resteigne & Taverniers, 2012, p.1).*

Employé en informatique le réseau correspond à la mise en relation d'au moins deux systèmes informatiques au moyen d'un câble ou sans fil. Le réseau informatique, représente un ensemble d'équipements géographiquement éloignés, les uns des autres, reliés entre eux par des moyens de télécommunication pour échanger des informations numériques. Le nœud qui constitue l'extrémité d'une connexion, peut-être une intersection de plusieurs connexions

ou équipements. Cependant l'exemple marquant du réseau reste le déploiement des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Aussi, la littérature révèle que les domaines d'utilisation du réseau sont pluriels : *dans l'ingénierie (le réseau de télécommunications), en mathématique (le réseau issu de la théorie des graphes), en géographie (le réseau hydrographique), en biologie (le réseau de neurones), dans l'industrie (le réseau de distribution), en sociologie (le réseau d'acteurs) et en sciences de gestion (réseaux d'entreprises)* (El Herelli, 2008, p. 235). Par conséquent tous les aspects de la vie économique, politique, sociale et culturelle sont affectés, au point de faire naître une société nouvelle pouvant être qualifiée de « société en réseaux » dont la composante économique axée sur l'économie de marché est le capitalisme en réseaux (Olivier & Gromard, p.7).

Le concept de réseau en gestion s'est développé depuis le début des années 1980 en raison des profondes mutations économiques et sociales des entreprises, les relations de collaboration entre entreprises sont devenues nécessaires compte tenu des conditions environnementales (Vieillot, 1998, p.1). Plus principalement, la nouveauté qu'il convient de souligner à propos des réseaux est l'importance qu'ils ont prise dans la société contemporaine, qui place l'entreprise au cœur d'une multitude de relations et donc de réseaux de différentes natures, formels et informels, couvrant de la petite transaction marchande entre client-fournisseur-sous-traitant à des collaborations entre concurrents et de la petite sphère locale à la planète entière. Les premières recherches sur les réseaux en gestion des organisations sont apparues dans le domaine de l'analyse du comportement des individus et de l'importance des réseaux informels (Krackhard et Handerson, 1993). L'arrivée du réseau dans l'organisation de l'entreprise est selon Tirole (1988) liée au fait que l'entreprise n'est plus analysée uniquement selon une logique productive mais également selon une logique contractuelle (in El Herelli, 2008).

Les économistes de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) définissent le réseau, *comme une association implicite ou explicite d'agents, d'entreprises manufacturières et de services, d'institutions évoluant dans des domaines souvent complémentaires et ayant pour objet de rapprocher des ressources variées, de développer des relations de confiance entre les membres de ces groupes et de réduire les coûts d'obtention de ces ressources, diminuant ainsi l'incertitude à court et à long terme sur le marché* (OCDE, 1993). Le réseau s'inscrit dans la production collective à dimension coopérative de longue durée et dans la recherche de ressources communes et de modalités de

coordination de l'action entre firmes dans le réseautage. Ce dernier, est *un processus stratégique qui consiste à configurer le réseau en sélectionnant ses nœuds et en forgeant ses liens et à l'orchestrer pour remplir sa mission, selon les besoins et les aspirations des inters acteurs qu'elle vise à satisfaire et selon les opportunités d'affaires* (D'Amours, 1995, p. 16). Cette définition donne un premier aperçu sur les constituantes du réseau, notamment faites de nœuds et de liens, mais également de la logique constitutive qui consiste à développer et à entretenir des relations mutuellement bénéfiques. Le tableau n° 2 illustre, à cet effet, l'évolution des utilisations du concept de réseau.

Tableau N°2 : Evolution du concept de réseau

Registres métaphoriques	Logique introduite	Dimension
Métaphore du textile	Entrelacement	Statique
Métaphore de la médecine et du transport	Circulation	Dynamique
Métaphore de la société	Communauté, liens sociaux	Sociale
Métaphore des réseaux de communication	Circulation de l'information	Dynamique de transmission et d'échange d'information
Métaphore des organisations	Organisation des échanges	Transactionnelle, coopérative, relationnelle

Source : El Herelli (2008, p. 236)

Le réseau est une notion vaste, et recouvre au moins quatre champs disciplinaires : *l'ingénierie, l'économie, la gestion et la sociologie* (Ferrary & Pesqueux, 2004, p. 31). Il sert désormais à désigner une grande variété de phénomènes et constituent l'un *des traits majeurs de l'ère de la mondialisation, en même temps qu'il compte parmi les éléments moteurs du changement* (Gromard. 8). Au final cette notion qui est répondue partout et qui passe partout, *finit par n'être qu'un mot de passe pour ainsi désigner des relations ou interactions entre des éléments quelconques, synonyme d'intermédiaire, d'interconnexion et de passage, sans pour autant cesser d'être le support d'une idéologie et d'un véritable culte* (Musso, 2003, p.19).

C'est ce processus de réseautage qui distingue l'entreprise étendue que l'on qualifie communément de l'entreprise réseau (Poulin et al., 1994) de l'entreprise intégrée. En effet, à la logique classique qui confère à l'entreprise l'intégration maximale des activités de conception, de production et de commercialisation à l'interne de celle-ci, s'interpose une autre logique qui pousse plutôt l'entreprise à externaliser une partie de ces activités en externe.

1.2.1.2. Définition de l'entreprise réseau

L'examen des travaux scientifiques menés dans le domaine de l'économie et de la gestion, adoptent une définition variée de l'entreprise réseau. Cette notion mérite que l'on s'y attarde d'abord, pour mieux comprendre ses composantes, son fonctionnement et ensuite pour mieux cerner ses enjeux et ses conditions de réussite. Les travaux axés sur l'entreprise réseau recouvre une variété de dénomination, allant du virtuel jusqu'à sa dimension la plus élaborée, notamment : "organisation réticulaire" (Paché & Paraponaris, 1993), 'entreprise réseau', 'entreprise virtuelle' (Byrne, 1993 ; frery, 1998), "entreprise modulaire" (Brilman, 1995), "entreprise transactionnelle" (Frery, 1997), 'entreprise éclatée', 'entreprise étendue' (Ayadi, 2009), ou encore 'écosystème d'affaires' (Ronteau, 2009).

Considéré comme le résultat de l'évolution de l'organisation des entreprises face à leur environnement, une entreprise réseau est un ensemble d'acteurs économiques associés pour l'accomplissement de projets communs. Elle fonctionne essentiellement sur la base de multiples formes de coopérations, d'alliances et de partenariats interentreprises. Ce faisant, les entreprises cherchent à doter leurs structures de plus en plus d'efficacité vu le niveau d'incertitude de l'environnement. À la différence des formes de partenariat inter-entreprises connus comme le cas des sociétés mixtes, la firme-réseau n'implique pas nécessairement une structure formelle et une infrastructure physique conséquente, ce qui explique qu'elle puisse faire l'objet de multiples interprétations, définitions voire même représentations et son caractère très évolutif.

Il existe pourtant, une définition assez restrictive du concept. C'est celle que reprend le dictionnaire Larousse-Le Monde : *On dit d'une entreprise qu'elle fonctionne en réseau lorsqu'elle a mis en place des relations durables avec d'autres entreprises (clients ou sous-traitants)*. Dans notre recherche nous retenons une interprétation au sens large qui englobe toutes les firmes fonctionnant avec des logiques réseaux, en externe aussi bien qu'en interne, que cette logique soit formelle ou informelle, durable ou non. Nous mobilisons pour la présente recherche la définition développée dans les travaux de Poulin et al. (1994) et celle proposée par le sociologue Manuel Castells.

Pour Poulin et al. (1994, p.18), « *L'entreprise réseau est une entreprise qui se concentre sur quelques activités qu'elle maîtrise mieux que quiconque. Elle crée des partenaires avec des clients privilégiés de manière à faciliter la conception de produits qui devancent les besoins du marché. Elle améliore ses processus de production en étroite*

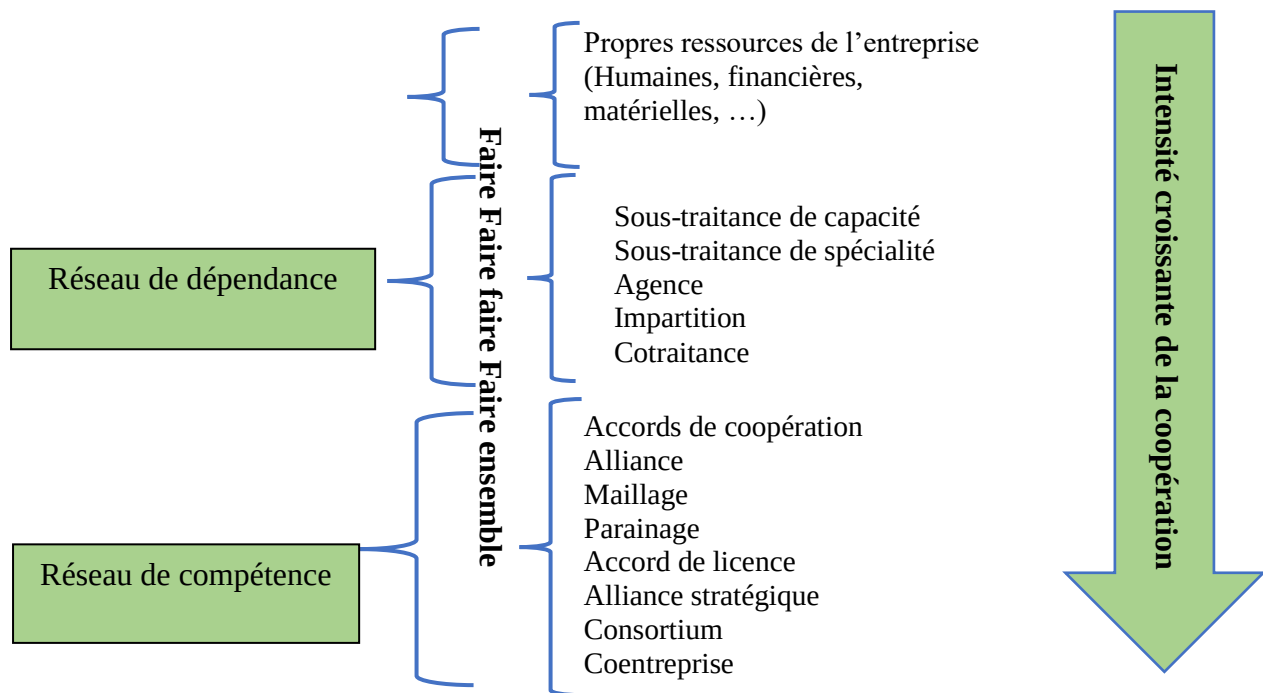
association avec ses fournisseurs. Elle confie à d'autres organisations, capable de les réaliser à moindre coût, certaines de ses activités...Elle mise sur ses relations stratégiques, plutôt que sur sa taille imposante, pour réaliser ses objectifs ». Selon les auteurs, l'entreprise réseau est le résultat d'une entreprise qui se concentre sur son cœur de métier et confie le reste de ses activités à d'autres organisations, capables de les réaliser à moindre coût. Il s'agit d'une organisation qui offre à l'entreprise la possibilité d'externaliser certaines activités auprès de ses partenaires, en raison des avantages qu'ils offrent en termes de ressources, de compétences plus variées et plus spécialisées, mais aussi de qualité et de réduction de coûts, considérés comme deux critères de compétitivité pour celle-ci.

Depuis les années 1990, les entreprises ont ressenti l'avantage à se recentrer sur leur métier de base, tout en externalisant au maximum certaines opérations de fabrication (Mariotti, 2005). Sur le plan opérationnel, opter pour l'externalisation dans le cadre de l'entreprise réseau, revient à faire le choix entre les activités à externaliser dans la stratégie *(1) de faire-faire* (sous-traitance), dans sa globalité ou en partie en la confiant à un prestataire externe spécialisé notamment un fournisseur, d'une manière ponctuelle ou durable. Un tel choix, exige, avant tout, pour l'entreprise de faire le point sur les ressources internes dont elle dispose et mesurer les avantages potentiels d'une éventuelle sous-traitance avec en corollaire la garantie d'un niveau de maîtrise suffisant des risques

Et quelles sont les activités garder à l'interne dans le cadre de la stratégie *(2) de faire*, par l'internalisation, en assurant l'activité par les ressources propres de l'entreprise ou *(3) faire ensemble* (mutualisation) en réalisant cette activité dans le cadre d'un regroupement de ressources d'un réseau de partenaires.

Dès lors, de cette décomposition, nous pouvons distinguer deux catégorie de réseau, *(1) le réseau de dépendance*, basé sur la stratégie de faire-faire et *(2) le réseau de compétence*, dans le cadre du faire ensemble. L'option de faire une activité ensemble implique la coresponsabilité de l'entreprise avec un ou plusieurs partenaires externes. Elle repose sur des relations de coopération interentreprises combinant ressources et compétences.

Figure n° 3: L'externalisation dans le cadre de l'entreprise réseau entre la décision de faire-faire, faire et/ou faire ensemble



Source : adapté de la configuration de Poulin et al., 94.

Les firmes forment un réseau tant pour accéder à des ressources inimitables et complémentaires que pour créer, par leur unification de la valeur qui s'inscrit dans la performance inter-organisationnelle. D'après, Gauzente (2000), l'acquisition de ressources critiques et complémentaires auprès de partenaires membres du réseau, induisent des dimensions spécifiques de mesure, notamment en termes de complémentarité des sous-systèmes contribuant à la création commune de valeur et de performance, qu'il résume dans le tableau suivant :

Tableau n°3 : Conceptions de la performance et dimensions de mesure

Définition de la performance	Cadre théorique sous-jacent	Dimensions à mesurer
Degré d'atteinte d'objectifs	Rationnel économique Relations humaines	Economiques et financières Humaines
Capacité d'acquisition de ressources	Systémique Contingence	Adaptation à l'environnement Efficience Complémentarité des sous-systèmes
Satisfaction de groupes variés	Politique	Autant de dimensions que d'acteurs concernés

Source : Gauzente (2000, p. 149).

Une analyse de la performance peut reposer sur le degré de l'atteinte des objectifs (l'approche par les buts), de la capacité à acquérir des ressources (l'approche par les ressources), et en fin de la satisfaction des parties prenantes. Il est a priori souhaitable de se rattacher à une définition particulière de la performance pour ensuite choisir sa mesure (Gauzente, 2000).

Guy Le Boterf (2010) propose de son côté, de définir un ensemble d'acteurs travaillant en réseau comme :

- ✓ Un système explicitement organisé de relations entre ces acteurs (non pas d'un réseau informel) ;
- ✓ Situés à distance : Il peut s'agir d'une distance géographique ou d'une distance institutionnelle. Dans ce dernier cas, les acteurs peuvent être situés de façon proche géographiquement mais se méconnaître institutionnellement. ;
- ✓ Engagés dans une durée souvent indéterminée : le réseau peut se renouveler au cours de divers projets;
- ✓ Ayant besoin de mettre en œuvre des relations de coopération nécessitées par leur interdépendance (chacun a besoin des autres) ;
- ✓ Échangeant entre eux des ressources variées (matérielles, informationnelles, financières, expertises...) ;
- ✓ En vue de parvenir à une valeur ajoutée collective : obtenir des résultats que l'on n'aurait pas pu obtenir individuellement, en référence à des enjeux et des finalités professionnelles qui y sont liées.

L'entreprise en réseau se développe sur la base de contrats de coopération, qui organisent la collaboration entre les membres du réseau. Les intérêts se rencontrent, deviennent communs, mais sans la fusion ou l'acquisition institutionnelle. En fin de contrats ces intérêts divergeront sans doute à une continuité de l'appartenance au réseau.

1.2.2. Les composantes d'une entreprise réseau

Pour désigner les composantes de l'entreprise réseau, nous faisons appel aux interprétations proposées par Assens (2003) et Chassagnon, (2009), qui illustrent dans leurs définitions les caractéristiques typiques d'une organisation en réseau. Pour sa part, Assens (2003, p50) considère qu'un *réseau est toujours composé de **nœuds**, c'est-à-dire de points d'interconnexions capables d'émettre ou de recevoir des communications, capables de participer aux échanges ou de structurer les flux de transport. Ces nœuds sont reliés par des*

connexions qui traduisent la nature des échanges, leur périodicité, leur force, leur densité, etc. Enfin, les nœuds occupent des positions qui sont susceptibles d'évoluer comme dans un réseau social ou qui demeurent figées comme dans un réseau technique ou territorial. Ces positions témoignent du rôle ou de la fonction assumée par chaque nœud à l'égard des autres membres du réseau. L'organisation des échanges au sein du réseau s'élabore autour de flux, utilisant l'infrastructure technologique de l'économie. Ces flux s'établissent essentiellement entre agents économiques, dont les pouvoirs de régulation dépendent essentiellement des capacités d'insertion dans le réseau. Les membres du réseau (agents économiques) se situent au nœud de ces réseaux. Reste que ces flux et nœuds doivent être impérativement coordonnés pour la performance du réseau.

Ce mode de coordination est bien évoqué dans la présentation de Chassagnon, (2009, p10), qui présente la firme-réseau, *comme une entité productive qui unifie un ensemble de firmes légalement indépendantes, verticalement intégrées et coordonnées par une firme focale – communément nommée architecte*. Au sein de ce mode d'organisation une firme relevant de l'entité organisationnelle est affectée à la coordination des diverses ressources du réseau. Ainsi, le contrôle et la coordination des diverses ressources émanant des différents partenaires membres du réseau est assurée par une firme focale, au tour de laquelle gravitent des ressources critiques et des activités complémentaires. Cette firme possède la capacité, le pouvoir de structurer le champ d'action de ses partenaires industriels en termes de conception, de coordination et de contrôle des activités productives (Fréry, 1998). La firme focale joue ainsi le rôle principal dans la coordination de l'ensemble en assurant l'intégrité des relations intra-réseau pour assurer la continuité, et non de rupture des relations. Nous distinguons ainsi dans une entreprise réseau trois éléments essentiels : le noyau du réseau, les nœuds et les liens.

1.2.2.1 Le noyau ou la firme pivot : une entreprise pilote maître d'œuvre

L'entreprise à l'initiative du réseau se concentre ainsi sur les activités de la chaîne de valeur qu'elle maîtrise le mieux et confie certaines de ses activités à d'autres organisations capables de les réaliser à moindre coûts (Poulin & al., 1994 ; Mari, 1996). Il s'agit d'un entrepreneur qualifié de « pivot ».

D'autres termes sont également utilisés, notamment celui de « **Hub Firm** » (jarillo, 1988), qui désigne le nœud central d'un réseau, coordonnant l'ensemble des relations avec les autres acteurs membres du réseau. Miles et Snow (1986) utilisent le concept de « **broker** » (courtier) dans le cadre d'un réseau dynamique. Le broker coordonne l'ensemble des actions.

Il a vocation à localiser, sélectionner et mutualiser des entreprises ou des fonctions complémentaires. De sa part, Fréry (1997) nuance la notion de broker en lui préférant les concepts de « **noyau** » ou de « **pivot** » qu'il définit comme *un organe formel de régulation des transactions au sein d'une structure* (Mazaud, 2007, p. 207). Faucons & Pache (2004 et 2005) s'intéressent à la notion de « **firme pivot** » qu'ils assimilent à un acteur coordinateur, véritable logisticien (Fulconis et Pache, 2005). Le pivot au sein d'un réseau vertical, est un élément principal. Comme le souligne Ronteau (2009, p. 201), *la firme réseau permet, par sa vision et sa capacité relationnelle, de mettre sur pied un nouveau réseau de valeur et capte une part importante de cette même valeur.*

Assens & al. (2000) proposent le concept du « **centre** ». En précisant que l'entreprise réseau est guidée par un centre, dont la fonction est de structurer les liens entre les membres du réseau, maintenir la dynamique du réseau.

Maoti (2001) et Mazaud (2007) ont proposé quant à eux, un nouveau terme à savoir « **intégrateur** », qui est défini, « *comme une firme qui sait plus qu'elle ne fait dans le but de diriger d'un point de vue organisationnel et technologique un réseau de fournisseurs de composants et de connaissances spécialisés* (Mazaud, 2007, p. 237). D'après eux, l'intégrateur est un acteur principal à l'origine de la gestion et donc du succès et de la performance de l'entreprise réseau. Ce dernier assure plusieurs fonctions notamment, assurer la médiation entre des producteurs spécialisés sur une base technologique et des clients à la recherche des solutions globales (Maoti 2001). Tous ces cas de figure désignent que l'entreprise réseau est régie par un coordinateur qui gère, organise la complémentarité, clarifie les liens entre les unités affiliées et assure la cohérence des différents stades du cycle productif. L'objet est de permettre une meilleure circulation de l'information indispensable pour la stabilité et la continuité des relations entre les différents acteurs du réseau.

1.2.2.2 Entreprises partenaires (nœuds) et liaisons (liens)

Thorelli, 1986; Butera, 1991; Poulin, Montreuil et Gauvin, 1994, expliquent qu'un réseau est composé de quatre principaux éléments : *les nœuds (il peut s'agir d'une personne, des entreprises, des institutions, des collectivités locales, etc.), les liens (ce sont les interactions au sein des nœuds), les relations (qui définissent les règles de coopération) et les flux (qui représentent l'écoulement des éléments entre les nœuds tangibles ou intangibles)* (in Rodrigues Bandeira, Amewokunu, & Karuranga, 2012, p. 86)

Musso, (2005), les regroupe en deux éléments fondamentaux les nœuds et les liaisons. Les **nœuds** représentés par les entreprises sont une constituante maitresse de l'entreprise réseau, les entreprises partenaires, travaillent en étroite coopération, de façon permanente ou occasionnelle, tant au niveau de la conception que de la fabrication et de la distribution. Nous distinguons dans cette catégorie :

- Des institutions, des collectivités locales, centres de recherche, etc ;
- Sous-traitants, prestataires, fournisseurs spécialisés ;
- Franchisés, intermédiaires, distributeurs, prescripteurs ;
- Consultants, experts, et autres acteurs propres au type de projet, de marché ou d'activité.

Quant aux liaisons, composées des liens, qui sont l'ensemble des interactions existantes au sein des nœuds, entendus au sens premier comme l'expression d'une circulation de flux. Ces dernières s'établissent entre les différents nœuds formant le réseau. Le réseau est ainsi qualifié de flux, qu'elle qu'en soit sa nature. Il a précisément pour objet d'acheminer et de faire circuler (Musso, 2003) des flux à des fins professionnelles. Ces flux peuvent être de toute nature, matérielles (de type matières, de produits ou de personnes) et immatérielles (de type flux d'informations, normes, culture, valeur de l'association). Dans leur relation, les nœuds définissent les règles régissant les fondements de la coopération

Mais au-delà de sa composition, la performance du réseau est avant tout inhérente à la cohésion entre ses membres, son potentiel combinatoire pôles/connexions, et son mode d'activation, c'est-à-dire l'introduction de nouveaux échanges (stratégor, 1997). Par conséquent, un réseau n'est pas une structure stable mais un processus en construction permanente, qui peut évoluer (sortie ou intégration de nouveaux membres) dans le temps. Ainsi le dual *stabilité et changement coexistent en permanence, l'équilibre entre ces forces antagonistes doit être géré sur la durée* (Rico 2010, p177). Cette dimension dynamique est liée au fait qu'il peut y avoir des relations alternatives pour les entreprises du réseau. *Le réseau doit à la fois garder une homogénéité et s'ouvrir aux différents métiers demandés par les clients pour offrir un service complet* (Rico2010, p182). Composé d'éléments en continuelle interaction, le réseau est une structure d'interconnexion instable dans le temps, car il favorise le fonctionnement et la transition vers des systèmes complexes (Musso, 2005) et par essence destinés à être régulièrement examinés.

1.2.3. Caractéristiques de l'entreprise réseau

Les réseaux trouvent leur origine dans les interactions stratégiques entre partenaires (Maillat, Quévit et Senn, 1993). Cette interaction suppose :

- L'interdépendance et l'autonomie des nœuds ;
- Une logique de réciprocité des échanges en dehors du marché et de la hiérarchie ;
- La régulation par des conventions tacites en l'absence de contrats (Assens, 2005).
- Une large coopération inter-entreprises ;
- Une division des tâches en fonction des compétences respectives des acteurs affiliés.

Assens (2003) souligne certaines caractéristiques propres des réseaux, notamment l'autonomie, l'interdépendance, l'éloignement des nœuds et le type de structure réseau.

1.2.3.1. L'autonomie des nœuds

Une firme réseau regroupe *contractuellement un ensemble de firmes juridiquement indépendantes reliées verticalement, au sein duquel une firme principale, qualifiée de firme pivot, de firme-noyau ou encore d'agence centrale* (Fréry, 1997, p.39). Nous constatons ainsi que les organisations en réseau s'interpellent par leur capacité à intégrer des unités à fort degré d'autonomie dès lors qu'elles regroupent des entreprises juridiquement et financièrement indépendantes au sein d'une même chaîne de valeur. Notant que, le réseau peut compter des entreprises qui peuvent être plus importantes que d'autres (Cohendet, 1997).

1.2.3.2. L'interdépendance des nœuds

Correspond à l'ensemble des relations nouées entre les membres qui peut avoir un caractère complexe. Cette complexité est étendue par la diversité et par la corrélation des processus ou le partage éventuel des ressources. Les relations caractérisant les réseaux, s'appuient sur une forte réciprocité d'intérêts entre acteurs et nécessitent un effort permanent de coordination pour éviter leur désagrégation » (Fulconis 2003), ce qui attribue une certaine stabilité au fonctionnement du réseau. La question de la cohésion des entreprises en réseau est avant tout une question de structures sociales. C'est le concept de réseau social que Lazega (1994, p.293) définit comme *un ensemble de relations d'un type spécifique (par exemple de collaboration, de soutien, de conseil, de contrôle ou d'influence) entre un ensemble d'acteurs*.

1.2.3.3. L'éloignement des nœuds

Au sein du réseau les composantes peuvent être séparées par des distances matérielles (géographie, territoire,...) ou immatérielles (culture, ...).la proximité géographique entre les

membres du réseau facilite les échanges inter-organisationnels (Inkpen & Tsang, 2005). Mais le réseau peut ne pas se limiter à un territoire local et peut tout à fait prendre une dimension nationale voir internationale. C'est l'exemple type des réseaux mondiaux d'innovation auxquels participent des firmes multinationales.

Compte tenu de l'éloignement des structures, pour réaliser des actions collaboratives qui permettront d'échanger des informations, le réseau fait usage des technologies de l'information. L'organisation en réseau offre ainsi une « *représentation commune à des organisations hétérogènes, caractérisées par une forte dispersion et interconnexion dans l'espace, mais libérées d'un déterminisme géographique strict* » (Ferrary & Pesqueux, 2004, p.39).

1.2.3.4. Le type de structure du réseau : l'architecture

Selon que le pouvoir est plus ou moins partagé dans le réseau, Assens (2003) identifie entre les architectures "très centralisées", où les sources d'informations sont ramenées autour d'une entreprise de grande taille : réseaux en étoile, des architectures "distribuées", où le pouvoir est décentralisé et plus ou moins partagé : réseau de type communautaire (Assens, 2003). De son côté, Baudry (2004 p. 250) considère que du point de vue de son architecture organisationnelle, la firme-réseau, est fréquemment organisée sous forme pyramidale, qui s'accompagne d'une délégation de responsabilités, tout en exerçant un certain contrôle, tout en distinguant entre les échanges intra et extra réseau.

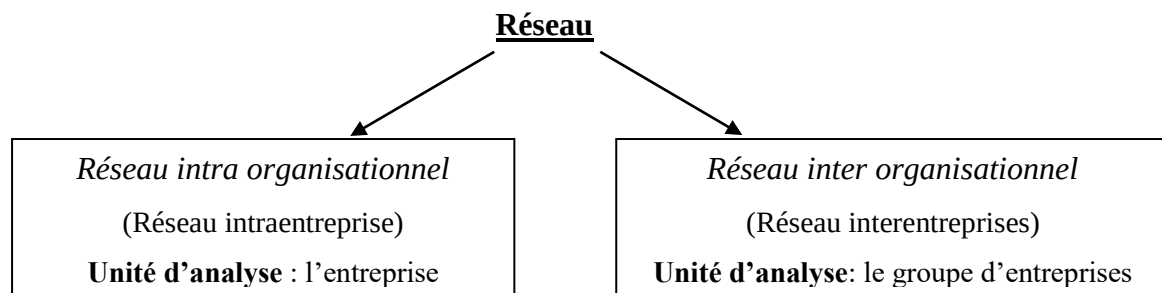
Au final, la réalité du réseau aide à décrire un mode d'organisation basé sur des relations d'échange entre des unités autonomes, qui sont connectées entre elles malgré l'éloignement physique ou cognitif, pour valoriser leurs complémentarités (Assens, 2013, p.16). Le réseau se caractérise par l'existence de liens souples, pouvant se transformer en liens forts pour un projet particulier (Biemans, 1990).

C'est particulièrement le même cas d'analyse de Baudry (2004), sauf qu'il distingue pour sa part entre les relations inter et intra réseau.

- Les échanges intra-réseau, entre les firmes qui composent le réseau, sont en partie « hors marché puisque les produits ne préexistent pas à l'échange. Il s'agit ici d'une originalité centrale de la firme-réseau dans la mesure où il n'existe pas de confrontation entre une offre et une demande portant sur des biens parfaitement standardisés et homogènes ;

- La coordination inter-firme, au sein du réseau, porte sur des activités complémentaires non similaires, qui demandent des compétences différentes (savoirs, qualifications.) pour être entreprises. Toutes ces activités doivent être coordonnées. Les mécanismes de coordination sont surtout contractuels alors que dans un réseau « social », les relations d'échange sont privilégiées (Assens, 2003),

Figure n°4 : Dimensions internes et externes des entreprises en réseaux



Source : Daidj & al. (2006 ; p. 8)

Cette évolution vers une croissance des liens de coopération entre membres de réseaux intra- inter organisationnels et dans des communautés ouvertes d'acteurs autonomes met les chercheurs au défi de repenser la nature des organisations (Chédotel & Viviani, 2016, p.72).

Le tableau ci-dessous adapté des travaux de H'Mida & Lakhal, (2004), résume d'une manière plus exhaustive, les caractéristiques typiques et fondamentales de l'entreprise réseau, bâties autour plusieurs variables mobilisées par les auteurs : la relation, la prise de décision, l'environnement, la croissance, la stratégie, la rationalité, la gestion des ressources humaines, les changements et au final les objectifs des membres du réseau.

Tableau n°4: Caractéristiques typiques de l'entreprise réseau

Les relations entre les membres du réseau	Elles ne sont pas éphémères sinon on ne parlerait pas de « partenaires stratégiques ». Elles se distinguent par trois aspects : (1) la longévité des relations (relations à long terme souvent formalisées par des conventions et des accords écrits mais aussi gérées par des dimensions éthiques comme l'engagement sur l'honneur); (2) l'externalisation d'une activité non compétitive selon un vecteur d'incitants comme le prix, la qualité ou la flexibilité; (3) le comportement des membres du réseau n'est pas basé sur l'opportunisme car les relations sont de type gagnant-gagnant et basées sur la collaboration et la confiance (Anderson et Weitz, 1989).
La prise de décision	On se rapproche plus de l'approche Bayésienne : les acteurs-décideurs se basent sur les estimations subjectives de probabilité en l'absence d'éléments permettant de déterminer ces probabilités d'une manière « objective ». On exige donc plus de « jugements » de la part des gestionnaires-décideurs.
L'environnement	Il joue un rôle encore plus important que dans toutes les autres formes d'organisation (Faucheux, 1997).
La connaissance	L'entreprise réseau favorise plus la réflexion et l'apprentissage basé sur l'expérience car l'environnement y est très changeant et les transformations sont rapides.
La stratégie	L'essentiel de la pensée stratégique est d'identifier les réponses appropriées à des opportunités d'affaires dans une économie globale (étape de plus dans le sens de l'abstraction de la pensée stratégique).
La rationalité	On ne prétend pas à la rationalité et la subjectivité devient un élément attrayant car favorisant l'enrichissement des tâches et le développement d'une connaissance basée sur les expériences de ses acteurs. Ceci contribue au développement de ressources difficilement imitables et aide à créer ou consolider des avantages compétitifs de l'entreprise réseau.
La gestion des ressources humaines	Les acteurs doivent être très attentifs à l'environnement interne et externe. Cette vigilance continue exige un changement de paradigme afin que chaque acteur soit orienté vers une amélioration continue de sa propre performance et non pas la simple exécution des tâches assignées.
Les changements	Ils sont un élément courant de la vie. La stabilité n'est pas attrayante car peut entraver ou réduire la capacité de répondre aux changements.
Les objectifs des membres	Ils déterminent la structure optimale du réseau (Gautam, 2000).

Source : H'Mida & Lakhal, (2004, p.20)

1.3 Le fonctionnement de la firme réseau

Au Sein de la firme-réseau, les échanges entre la firme-pivot et les firmes situées en amont sont « hors marché ». De plus, *la récurrence de ces échanges engendre la constitution de nombreux actifs spécifiques* (Baudry, 2004, p. 250). Miles et Snow (1992) proposent les différences suivantes entre l'entreprise réseau et l'entreprise classique retracées dans le tableau suivant :

Tableau n°5: Différences entre l'entreprise classique et l'entreprise réseau

Entreprise classique	Entreprise réseau
L'entreprise est propriétaire des actifs et des ressources nécessaires pour sa chaîne de valeur.	Plusieurs ressources et une bonne partie de l'actif se trouvent à l'extérieur de l'entreprise : la plupart des ressources sont réparties sur plusieurs partenaires
Plusieurs des activités externes prennent place dans un marché ouvert.	Plusieurs des activités externes prennent place au sein du réseau. Chaque membre se doit d'être proactif
La coopération se fait à travers des contrats qui minimisent les conflits et la protègent de l'opportunisme des partenaires.	L'attention est plus orientée vers le développement et le renforcement de relations mutuelles à long terme avec les membres actuels et potentiels du réseau dont les ressources complémentaires sont nécessaires pour réaliser des projets. Chaque partenaire du réseau se doit de reconnaître son interdépendance et de partager de l'information, de coopérer et d'adapter son produit/service afin de maintenir sa place dans le réseau ;
Les aspects les plus importants à gérer sont : le pouvoir, la dépendance et les coûts de transactions (coordination et contrôle).	Les aspects les plus importants à gérer sont la confiance, l'engagement et les normes sociales comme la solidarité, la mutualité, la flexibilité et l'intégrité des rôles.

Source: Snow, 1997, (in H'Mida & Lakhal, 2004, p16)

D'après, Powell (1990) cette forme organisationnelle *réseau permet une adaptation à un marché mouvant grâce à une modularité souple des compétences requises pour la production d'un produit par exemple et à son environnement, ce que ne permet pas une structure caractérisée par de nombreux niveaux hiérarchiques*. La différence entre l'entreprise réseau et les entreprises classiques suppose d'autres variables. Certains auteurs à l'exemple de Achrol, (1997) ont signalé l'insuffisance d'efficience¹ des organisations classiques (fonctionnelles, divisionnelles puis matricielles) notamment de défaut de résistance au changement et l'ont alloué principalement aux coûts générés par le manque de flexibilité et

¹ L'efficience décrit l'optimisation des moyens utilisés pour obtenir un résultat ; elle est synonyme de productivité, de rendement, d'économie (Louart, 1999. In Germain, 2001, p. 41)

à la pure inertie bureaucratique générées par ces structures. La distinction porte aussi sur le système de gouvernance déployé. Certaines entreprises réseau se reposent dans leur mode de gouvernance sur une combinaison de différentes formes (marché, relation, etc.), (Achrol, 1997). Une gouvernance qu'on peut qualifier de partenariale, qui n'est plus seulement portée par la rentabilité et l'augmentation de la richesse actionnariale mais tient compte de l'ensemble des parties prenantes et de leurs intérêts. La valeur générée par l'entité revêt alors un sens plus large, en intégrant tous les autres éléments (sous-traitants, fournisseurs...).

Comme le souligne Mariotti et al (2001), le fonctionnement de la firme réseau engendre la constitution de nombreux actifs spécifiques. Il s'agit des :

- **Actifs spécifiques physiques** : ça peut concerner certaines machines, outils ;
- **Actifs spécifiques humains** : la conception du produit en commun nécessite des compétences de firmes distinctes, des actifs spécifiques humains se développent entre les firmes, des fournisseurs et des sous-traitants peuvent dans certains cas travailler directement avec les services de recherche développement ;
- **Actifs spécifiques localisés** : sont également présent, dans l'automobile par exemple, les équipementiers, pour être en mesure de livrer en juste-à-temps, ont dû créer de nouveaux établissements proches des usines d'assemblage des constructeurs. De plus, une proximité est indispensable pour favoriser les échanges de connaissances et le travail en commun ;
- **Actifs immatériels spécifiques** : les firmes réseau ont recours à l'échange électronique de données, qui assurent la coordination logistique entre les différentes entités autonomes. Qui consiste dans la mise en place d'un langage unidimensionnel qui relie des systèmes d'information de plusieurs organisations ayant des bases de données complètement distinctes.

L'organisation en réseau renforce la coordination métier/ projets et permet de surmonter les difficultés liées à la complexité de la conduite de savoir individuel. *L'entreprise en réseau prend corps avec la mise en place de petites unités, une organisation du travail par projets et le développement de relations de confiance, de coopération et de partenariat à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise* (Ettighoffer & Van Beneden, 2000, in Géniaux & Mira-Bonnardel, 2003, p.133). Les contrats inter-firmes sont une base institutionnelle importante, et l'interaction personnelle débouche sur la création progressive de « *contrats*

moraux » (Neuville J.P., 1998, p.17). Par conséquent, la confiance, la coopération et le partenariat deviennent le fondement de l'entreprise en réseau.

1.3.1. La confiance au sein du réseau

La confiance, qui est par essence non contractuelle, est une condition nécessaire à la durabilité du réseau. Elle est définie comme *"l'anticipation qu'un partenaire à l'échange ne s'engagera pas dans un comportement opportuniste, même en présence d'incitations compensatrices de court terme et d'une incertitude sur les bénéfices à long terme"* (Chils & McMackin, 1996). Henriët (1999) considère la confiance comme un concept central des nouvelles formes d'organisation : « Si celles-ci veulent être opérationnelles, il faut pouvoir tabler sur une dose importante de confiance, parce qu'il y a éloignement, mais aussi parce qu'il est beaucoup plus difficile de contrôler un travail dans un contexte de modification permanente de son organisation ». Cette confiance émerge lorsqu'une partie croit en la fiabilité et l'intégrité de son partenaire d'échange (Morgan et Hunt 1994). Elle est évaluée selon trois dimensions liées à « la compétence », « l'intégrité » et la « Bienveillance » (Mayer & al. 1995).

- La compétence se définit comme la perception du donneur d'ordres que le prestataire est capable de remplir son rôle de façon « efficace et fiable » (Ganesan 1994 ; Doney et Cannon 1997 ; Kumar et al. 1995). Ce qui inclut les notions de compétences et d'expertise (Geindre, 2002).
- L'intégrité ou l'engagement est le sentiment que le partenaire remplira son rôle et sera sincère. (Geyskens et al. 1996 ; Morgan et Hunt, 1994).
- La bienveillance se réfère à l'attention que peut manifester le prestataire aux intérêts et au bien-être de son client. Qu'il ne fera pas preuve d'opportunisme.

Une bonne relation est une relation équilibrée au niveau de laquelle les acteurs gagnent à travailler ensemble.

Weiss (1992), en définissant l'organisation virtuelle, la caractérise comme un partenariat fondé sur l'échange, le partage et la confiance. Amhert et Su (1997) en s'appuyant sur les travaux de Shapiro et al. (1992) identifient trois niveaux de confiance dans les réseaux :

- **la confiance basée sur le calcul** : le moteur de ce niveau de confiance est la dissuasion. Le réseau implique une consistance dans le comportement des acteurs par crainte des conséquences en cas d'écart de conduite ;
- **la confiance basée sur la connaissance** : le déterminant de ce niveau de confiance est la connaissance des autres membres du réseau. La confiance n'est pas détruite par l'inconsistance du comportement de l'un des partenaires ;
- **la confiance basée sur l'identification**. Les membres du réseau s'apprécient, se comprennent. Cette compréhension mutuelle conduit les acteurs à agir correctement les uns envers les autres.

Cette confiance se développe progressivement avec l'affermissement graduel de la relation à travers un processus d'adaptation mutuelle, pas nécessairement symétrique, aux besoins de l'autre partie (Högberg, 2002),

En effet, les différentes parties prenantes ont, chacune, des objectifs de profit qui leur sont propres et peuvent développer des comportements opportunistes au détriment de leur partenaire. La confiance a une influence majeure sur l'engagement des acteurs dans la relation (Achrol, 1991 ; Ruyter et al. 2001). L'engagement est entendu comme étant un gage implicite ou explicite relatif à la continuité d'échange entre partenaires (Dwyer et al. 1987). En reliant ces deux concepts, Morgan & Hunt (1994) stipulent que la coopération augmente par l'augmentation de la confiance et l'engagement. Il est généralement admis que *la confiance contribue à l'existence même des relations de coopération. Elle favorise la mise en place de coopérations et s'avère être un élément central dans la création et le management des relations de réseau* (Jarillo, 1988, in Molka, 2011, p.185).

La confiance reste indispensable à l'efficacité du réseau et à son bon fonctionnement. En raison de la confiance, l'opportunisme se réduit ce qui permet la maximisation des profits joints et les acteurs acceptent l'interdépendance. Cette interdépendance vient à son tour renforcer la confiance entre individus liés.

1.3.2. La coopération au sein du réseau

La coopération est un concept très large utilisé dans la majorité des travaux sur les relations interentreprises. Elle peut se manifester sous diverses formes : alliance (Jolly 2001),

collaboration (Phillips & al.2000), coalitions (Porter 1986), partenariat (Altersohn 1992), sous-traitance (Altersohn, 1992).

La coopération est le maître mot du travail en réseau. Mais, que veut dire « coopérer » ? Trop souvent cela signifie « échanger » ou « communiquer ». Mais, savoir coopérer ne saurait se réduire à des attitudes d'ouverture ou à des savoir-faire de communication. Coopérer, c'est interagir (Le Boterf, 2008). Il s'agit « d'accord établi dans une perspective de longue durée, impliquant une interaction entre membres d'organisations indépendantes qui combinent ou mettent en commun des actifs immatériels et/ou matériels afin de réaliser l'objet de l'accord et d'atteindre des objectifs communs et individuels » (Ingham, 2015, p.56). La coopération peut être l'établissement volontaire de relations économiques durables, entre deux entreprises ou plus, en vue d'un objectif commun.

Ces relations durables impliquent un niveau élevé d'échange et un engagement mutuel formalisé par un contrat entre les partenaires, précisant les droits et devoirs attribués, ainsi que les conditions de partage des risques et l'exercice de la responsabilité de chacun. Le réseau incite au partage et à la coopération entre centre et périphérie (Josserand, 2001). *La coopération est un comportement attendu et basé sur l'attente d'intérêts mutuels et pensé pour améliorer le bien-être de l'ensemble de la relation à long terme, par opposition aux normes transactionnelles, consistant en des interactions individualistes ou compétitives entre les partenaires de l'échange* (Parrod & al., 2007, in Molka, 2011, p. 148).

Selon Le Boterf (2008), il faut penser en terme « d'actions de coopération ». Celles-ci peuvent être variées. On peut distinguer en particulier :

- Les apports réciproques que peuvent se fournir mutuellement les acteurs d'un réseau, par exemple : transmettre une information, valider l'action d'un autre membre du réseau, faire connaître les résultats d'un retour d'expérience, effectuer un apport d'expertise, proposer un point de vue différent ;
- Les actions réalisées en commun, comme : négocier, construire ensemble (un outil, un cahier de charges...), décider en commun, etc ;
- Réaliser des actions synchronisées.

Il est donc très utile de pouvoir élaborer ce que nous appelons une « cartographie des coopérations clés » requises de façon à pouvoir prendre les mesures nécessaires pour les assurer et pour pouvoir veiller à leur réalisation en temps opportun.

Les définitions les plus explicites de la coopération extraite des travaux les plus importants sur les relations interentreprises du milieu industriel sont synthétisées dans le tableau ci-dessous emprunté des travaux de Bozzo (2000):

Tableau N°6 : Analyse conceptuelle de la coopération

Browing & al., (1995)	« La coopération prend place lorsque des personnes ou des groupes agissent ensemble d'une manière coordonnée dans le but de poursuivre des objectifs communs, de profiter d'une activité, ou simplement d'approfondir leur relation »
Dabholkar & al. (1994)	« Maximiser le gain de l'ensemble plutôt que le gain individuel »
Gassen Heimer & Ramsey (1994)	« l'acheteur et le vendeur comptent sur les ressources de leur partenaires pour accomplir leur propres objectifs et, dans un même temps, maintenir le succès de la dyade »
Grandori (1997)	« les communications, les règles et les procédures qui amènent certains types d'actions et en interdisent d'autres »
Kim (1999)	« le degré auquel le distributeur et le fournisseur travaillent ensemble dans le sens de leurs objectifs communs et respectifs »
Ring & Van De Ven (1994)	« les relations inter-organisationnelles coopératives sont des mécanismes élaborés socialement pour l'action collective, qui sont continuellement façonnés et restructurés par des actions et des interprétations symboliques des parties qui y sont engagées »
Wagner (1995)	« la contribution volontaire d'un effort personnel à la réalisation de travaux interdépendants »

Source : Bozzo (2000, p.52)

Un certain nombre de travaux ont développé des approches relatives à la notion de coopération. Cette littérature aussi vaste que complexe montre qu'il n'existe pas une définition homogène de cette notion et met l'accent sur les avantages dégagés par les agents à travers la coopération et par conséquent des gains d'efficacité. La coopération optimise les objectifs de deux entreprises complémentaires mieux que chacune ne pourrait le faire en dehors de la relation (Gaffard, 1990, p.410). Ces gains d'efficacité, à leur tour, contribuent aux objectifs organisationnels de rentabilité et de flexibilité, car ils réduisent les coûts d'organisation. Ils développent l'apprentissage organisationnel, et ils permettent un ajustement plus rapide de l'organisation aux changements environnementaux.

Selon Dameron (2005, p.106) les structures de coopération, tournent essentiellement au tour (1) « *de coopération complémentaire* » et (2) de « *coopération communautaire* ». Ainsi, si la première forme de coopération est fondée sur la différenciation des partenaires et

la recherche de ressources complémentaires. Dans ce sens, l'objet de la coopération pour un acteur est d'accéder à des ressources complémentaires à celles qu'il détient déjà. Cette coopération dure tant que ses gains excèdent ses coûts. La seconde, est au contraire fondée sur le partage d'une tâche commune. La construction se caractérise par la poursuite de buts communs dans lesquels se fondent les intérêts individuels. *Ainsi, successivement, l'une repose sur le calcul et l'opportunisme, l'autre s'appuie sur le besoin d'appartenance à un groupe* (Dameron, 2005, p.107-108)

Le tableau ci-après synthétise les dimensions et attributions propres des coopérations complémentaires et communautaires à travers l'analyse de trois dimensions essentielles notamment la finalité, l'interdépendance et l'engagement.

Tableau n° 7 : Dimensions et attributions de la coopération

Dimensions	Attributs	
	Coopération complémentaire	Coopération communautaire
Finalité	Congruence des intérêts individuels	Objectifs partagés
Interdépendance	Division du travail	Appartenance au groupe
Engagement	Engagements internes	Interaction avec des groupes externes

Source : Dameron (2005, p.108)

La coopération complémentaire s'instaure ainsi dans la division de tâches communes, guidées par une stratégie individuelle de gains de pouvoir pour l'accès à des ressources complémentaires. La coopération communautaire quant à elle, se génère dans le partage d'une tâche commune au sein d'un groupe restreint, désirant préserver et développer autour d'objectifs partagés dans un espace d'interaction avec d'autres groupes. L'analyse du processus coopératif montre que les deux formes de coopération cohabitent, sans que l'une domine l'autre. Dès lors, la coopération complémentaire et communautaire sont présentes tout au long du processus. *Elles s'enchainent en partie et se retrouvent dans un mouvement dialectique* (Dameron, 2005, p.111).

1.3.3. Le partenariat : mécanisme clé des configurations de l'entreprise réseau

Certains auteurs comme Altersohn (1992) soulignent que les accords de partenariat représentent, en fait, le mécanisme clé des configurations de l'entreprise réseau. Ainsi, De Fontenay (2007 ; p3) situe le partenariat du plus informel au plus structuré selon lequel « *un partenariat stratégique est un engagement fort d'entreprises partageant une même vision,*

ayant des objectifs business communs et impliquant une mutualisation de ressources et d'expertises afin de créer et partager une valeur optimale. La relation dépasse celle du seul contrat ou de sous-traitance. Elle va également au-delà de l'externalisation. Elle vise à créer plus de valeur en commun ». Le partenariat n'a pas une définition restrictive, elle est très vague et elle est valable dans tous les sens. L'auteur qualifie le concept partenariat « *par toutes relations inter-firmes qui se caractérisent, d'une façon ou d'une autre, par une interpénétration des frontières organisationnelles des entreprises cocontractantes* » Blanchot (1995, p.13).

L'entreprise réseau qui renvoie à la fois à l'idée de complexité, mais aussi de souplesse, est faiblement hiérarchisée, largement décentralisée et tend à favoriser l'autonomie des acteurs.

1.4. L'entreprise réseau source d'innovation et de compétitivité

Les entreprises opèrent dans un environnement intense en concurrence qui les pousse à réfléchir sur des stratégies qui leur permettent de se distinguer de la concurrence et d'obtenir un avantage concurrentiel. Ainsi, cette contrainte concurrentielle oriente l'activité économique de l'entreprise vers l'innovation qui devient le pilier de sa compétitivité. Une innovation qui prend en compte aussi bien les nouvelles exigences de l'environnement ainsi que les objectifs et les visions souvent ambitieux des entreprises qui se veulent compétitives.

Nous avons identifié jusque-là les avantages et les atouts de la forme réseau qui s'appuie aussi bien sur le marché que sur la relation qui peut exister entre les organisations qui forment ce réseau. Entre l'association d'organisations qui combinent souvent leurs ressources pour mieux répondre aux souhaits du marché (réseaux d'entreprises) d'une part, ou le regroupement d'organisations autour d'une firme pivot qui mobilise des actifs au lieu d'en chercher la propriété (entreprises en réseau), une chose est sûre, la recherche de la compétitivité et de l'avantage concurrentiel sont souvent la raison qui poussent les entreprises à aller vers ce choix de structure. Une compétitivité qui s'obtiendrait soit en recherchant la minimisation des coûts, soit en optant pour une stratégie basée sur l'innovation, une stratégie qui permet à l'entreprise d'anticiper plus rapidement les changements du marché pour tirer profit des occasions qui se présentent et se distinguer ainsi de la concurrence.

Nous allons présenter dans ce qui suit, quelques définitions des notions de compétitivité et d'innovation tout en les mettant en relation avec ce concept d'entreprise réseau.

1.4.1 La compétitivité d'entreprise

La compétitivité d'entreprise se traduit généralement par la capacité d'une entreprise à faire face à la concurrence et à augmenter ses parts de marché par rapport à ses concurrents.

Les facteurs de compétitivité sont classés en deux grandes catégories :

- **Les facteurs coûts** : souvent associés à une compétitivité prix où l'entreprise cherche à obtenir ou développer son avantage concurrentiel en réduisant ses coûts ;
- **Les facteurs hors coûts** : où l'avantage concurrentiel est recherché à travers des stratégies fondées sur la différenciation ou d'autres critères qualitatifs.

1.4.1.1. La compétitivité coût

Il s'agit pour l'entreprise de fonder son avantage concurrentiel sur sa capacité à réduire ses coûts de production. Cette réduction se traduira, d'une part, par une baisse de ses prix qui confèrera à cette entreprise un avantage par l'augmentation de ses parts de marché. D'autre part, l'entreprise peut maintenir son prix aligné à celui du marché et profitera ainsi d'une marge bénéficiaire supérieure à celle des concurrents, une marge qu'elle pourra verser et réinvestir pour améliorer davantage ses processus de production ou alors choisir de s'orienter vers l'innovation et la différenciation.

La compétitivité prix consiste à produire des biens et des services à des prix inférieurs à ceux des concurrents pour une qualité équivalente². Les sources de cette compétitivité au niveau de l'entreprise sont diverses. Nous pouvons en citer quelques-unes :

- **Les économies d'échelle**

Traduites par la diminution du coût unitaire du produit lorsque le volume de production augmente. L'augmentation du volume de production permet la répartition des charges fixes sur un plus grand volume de production. Aussi, cela aura pour effet une amélioration de l'effet d'apprentissage et de l'effet d'expérience qui conduisent à une réduction du coût unitaire. Les économies d'échelle trouvent également leurs sources dans des économies externes où l'entreprise peut profiter, d'une part des externalités positives qui l'entourent, tout comme elle peut bénéficier de sa taille pour faire basculer le pouvoir de négociation avec ses partenaires commerciaux en sa faveur.

Pour ce qui est de notre recherche, nous estimons qu'une structure en réseau est favorable pour ce type de stratégie et permet, grâce aux avantages que l'entreprise peut tirer de ses relations et de sa taille, d'aller vers des économies d'échelle aussi bien internes qu'externes.

² Site vie-publique.fr, qu'est-ce que la compétitivité ?, <https://www.vie-publique.fr/fiches/270062-quest-ce-que-la-competitivite>

- **L'innovation et l'amélioration des processus de production :**

Permettent à l'entreprise d'aller vers un rapport coût/qualité plus efficace et favorise l'augmentation des parts de marché.

Là aussi, la structure en réseau est une opportunité pour l'entreprise de profiter des synergies qu'elle peut créer et développer avec ses différents partenaires pour réduire ses coûts de production. Que cette innovation soit technologique ou autre, son avantage est certain pour l'entreprise.

- **L'analyse de la chaîne de valeur**

Une analyse de la chaîne de valeur permet à l'entreprise d'identifier les sources de réduction des coûts. Une analyse efficace de la chaîne de valeur permet à l'entreprise d'identifier les activités sur lesquelles elle devra concentrer ses efforts pour réduire ses coûts par rapport à la concurrence. Cette analyse conduit souvent l'entreprise à externaliser certaines de ses activités lorsqu'elle juge que le rapport valeur/coût que lui procure cette externalisation est meilleur. L'analyse de la chaîne de valeur peut aboutir aussi dans certains cas à la suppression de certaines activités qui s'avèrent, après analyse, sans grande importance pour l'entreprise sinon source de surcoût.

Aussi, l'analyse du système de valeur (chaîne de valeur des concurrents, des fournisseurs et des clients) permet à l'entreprise de cibler ses actions d'une part et de choisir le partenaire idéal pour une éventuelle stratégie de coopération, d'alliance, de partenariat ou autre.

En effet, lorsque l'entreprise compare sa chaîne de valeur à celle des concurrents, cela lui permet de mieux cibler ses activités sur lesquelles seront menées les actions d'amélioration, d'externalisation ou de suppression. Cela lui permet également d'identifier un éventuel avantage concurrentiel qu'elle détiendrait face à ses concurrents et l'exploiter dans ses stratégies.

D'autre part, lorsque l'entreprise analyse la chaîne de valeur des fournisseurs et des clients, cela lui permet de choisir le partenaire qui convient le mieux à ses objectifs et ses stratégies. Ce qui augmentera ses chances de réduire ses coûts tout en améliorant la qualité de son produit ou service.

A ce niveau également, nous remarquons que l'analyse de la chaîne de valeur est d'une grande importance dans le choix d'une structure en réseau puisque les interactions sont nombreuses avec des partenaires et le choix de ces partenaires s'avère indispensable pour la réussite des stratégies envisagées. Le choix des partenaires et des activités concernées par d'éventuelles alliances provient en grande partie des résultats de l'analyse de la chaîne de valeur.

Nous avons passé en revue quelques sources de réduction des coûts qui peuvent permettre à l'entreprise d'aller vers un avantage concurrentiel fondé sur les coûts. Nous pouvons conclure que pour ce type de compétitivité, l'entreprise réseau dispose d'une structure bien adaptée pour tirer avantage de toutes ces sources de réduction de coûts et augmenter ainsi son avantage concurrentiel.

La stratégie d'entreprise ne peut plus se limiter à une approche produit/coût, part de marché/prix. L'entreprise, pour améliorer sa compétitivité, doit passer d'une croissance en volume à une croissance en valeur et cela suppose de la prise d'initiative et de l'innovation. Nous aboutissons ainsi à une compétitivité dite hors coûts.

1.4.1.2. Compétitivité hors coût

Cette compétitivité dépend de très nombreux facteurs tels que la qualité des produits, l'innovation, le respect des délais, la différenciation ainsi que d'autres facteurs qui influencent sur l'offre de l'entreprise et la perception que les clients se font de son produit en dehors du prix. Parmi ces facteurs, nous allons nous attarder sur l'innovation que nous développerons dans le point qui suit. Cependant, avant de l'aborder, nous revenons rapidement sur un point que nous avons abordé dans la compétitivité prix, celui de la chaîne de valeur.

En effet, si l'analyse de la chaîne de valeur constitue une source pour la réduction des coûts, cette analyse est également d'une grande importance dans la compétitivité hors coût. En effet, l'analyse de la chaîne de valeur permet à l'entreprise d'identifier ses forces et ses faiblesses et de détecter les opportunités de différenciation qui s'offrent à elle. Grâce à cette analyse, l'entreprise ciblera avec précision les activités à développer ou à améliorer afin de bénéficier d'un avantage de différenciation et orienter ses actions de recherche et développement de manière plus efficace.

Par ailleurs, la compétitivité d'une entreprise dépend, fondamentalement, de la diversité et de la valeur stratégique des produits qu'offre cette entreprise ainsi que de sa capacité à maintenir cet avantage dans la durée. Cette compétitivité reposerait, au-delà de la compétitivité coût/ prix, sur la capacité de l'entreprise à élaborer des stratégies innovantes servant de levier pour la construction d'avantages compétitifs. Ainsi, les entreprises qui s'inscrivent dans une optique de compétitivité et de volonté d'obtenir un avantage concurrentiel reconnaissent toutes la nécessité d'une stratégie d'innovation comme facteur de différenciation et de maîtrise de l'environnement.

Pour ce qui est de l'innovation comme facteur hors coût, nous allons identifier les différents aspects auxquels ce concept renvoie dans le point ci-après.

1.4.2 L'innovation

Nous nous inscrivons dans ce qui suit dans une logique où l'innovation où l'ensemble des objectifs convergent vers l'obtention d'avantages concurrentiels.

L'Organisation de Coopération et de Développement Economique définit l'innovation comme « *étant la mise en œuvre d'un produit, que ce soit un bien ou un service, d'un processus nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures* (OCDE, 2008).

Pour Peter Druker, l'innovation consiste en la recherche déterminée et organisée des changements et dans l'analyse systématique des opportunités que de tels changements peuvent offrir en termes de progrès économique ou social. L'innovation est l'acte qui consiste à attribuer à des ressources, une nouvelle capacité de créer de la richesse (Prax, buisson & silberzah, 2005, p.45). Ainsi, en tant qu'outil d'anticipation, l'innovation permet d'agir sur le marché au lieu de réagir et permet ainsi à l'entreprise de se distinguer de la concurrence.

Si l'innovation permet à l'entreprise de se démarquer sur son marché, elle peut également améliorer la productivité, réduire les coûts et encore établir de nouveaux partenariats et accélérer la croissance économique. Elle s'inscrit dans une volonté d'amélioration continue et constitue beaucoup plus un état d'esprit qui garantit cette continuité.

Ainsi, l'innovation est l'application économique des inventions qui aboutit à la création de nouveaux produits et services et de nouveaux marchés. Comme elle peut exprimer toute idée nouvelle même non technique qui permet d'offrir de nouveaux produits ou services. L'entreprise peut également mettre à jour quelque chose qui existe déjà en faisant preuve de créativité. Le tout, dans le but d'améliorer l'efficacité, l'efficience ou l'avantage concurrentiel.

Pour Schumpeter, l'innovation est « la première introduction d'une nouveauté productive dans la sphère économique ». Il y distingue cinq formes d'innovation³ :

³https://www.melchior.fr/sites/melchior/files/cours/synthese/Synth%C3%A8se_15.pdf consulté le 09/12/2021.

l'innovation de produits ; l'innovation de procédés ; l'innovation de modes de production ; l'innovation de débouchés ; l'innovation de matières premières.

- **L'innovation de produits** concerne aussi bien les produits que les services. Elle inclut les améliorations sensibles des spécifications techniques, des composants et des matières premières, du logiciel intégré. Il s'agit plus précisément de tous les changements significatifs qui se rapportent au produit dans toutes ses formes ;
- **L'innovation de procédés** porte sur la façon de fabriquer le produit. Elle permet le plus souvent de réduire le coût de fabrication mais peut aussi permettre d'atteindre des fonctionnalités jusque-là inaccessibles. Elle concerne la production et les méthodes de développement, la logistique et la distribution, le système d'information et de communication, les tâches administratives et la comptabilité, l'organisation des procédures, la gestion des relations avec les fournisseurs, l'organisation du travail⁴... l'innovation de procédés peut souvent être invisible pour le client mais reste cependant très bénéfique pour l'organisation ;
- **L'innovation de modes de production** : il s'agit d'être plus ingénieux et créatif sur le mode de production. L'innovation technologique est souvent la source de cette innovation tout comme elle est souvent à l'origine des autres innovations ;
- **Innovation de débouchés** qui consiste à créer de nouveaux marchés en vendant à l'étranger ou en vendant à de nouvelles catégories de consommateurs sur le marché intérieur ;
- **Innovation des matières premières** : il s'agit de recourir à de nouvelles matières premières pour la fabrication des produits. Cette substitution peut permettre de faire face à une éventuelle pénurie de matières premières tout comme elle permet de réduire les coûts et de diversifier la gamme de produits proposée aux clients.

Quel que soit le type d'innovation choisi par l'entreprise, celle-ci peut être radicale, faisant appel à de nouveaux critères de performances, ou processus nouveaux, et qui repose donc sur une invention. Elle peut être aussi incrémentale, qui se caractérise par une amélioration qui porte sur des produits ou des processus existants.

Pour ce qui est de notre recherche, la structure de l'entreprise en réseau est aussi bien une réponse à la problématique de recherche d'innovation qu'une opportunité qui peut déboucher sur plus d'opportunités d'innovation, ce qui va en faveur de compétitivité.

⁴<https://www.google.fr/search?q=l%27innovation+de+proc%C3> consulté le 14/05/2021.

Autrement dit, une entreprise peut opter pour cette forme de structure pour palier à ses difficultés d'innovation et profiter de ses relations avec les différents partenaires pour améliorer sa capacité à innover à travers l'acquisition, l'amélioration et le développement des compétences et des technologies. Tout comme elle peut choisir cette forme de structure pour améliorer un avantage qu'elle détient déjà et aller vers une plus grande croissance en profitant de certains avantages des partenaires qui pourraient accroître le sien, comme par exemple l'avantage d'accès à la matière première moins chère, ou autre.

Pour ce qui est de l'entreprise qui fait objet d'étude dans cette recherche, la SNVI, le choix de cette forme de structure est beaucoup plus justifié par la volonté de faire face à des contraintes économiques en faisant appel à des compétences extérieures pour bénéficier aussi bien de la technologie que d'une expérience étrangère dans le domaine de construction automobile.

Par ailleurs, l'innovation repose essentiellement sur la mobilisation de compétences internes, la capacité d'investissement ainsi que la taille de l'entreprise et son marché. Ce qui peut facilement se vérifier dans le cas d'une entreprise qui choisit la structure en réseau.

Section 2 / Contexte d'émergence et d'intégration dans l'entreprise réseau

Pourquoi s'organiser en réseau ? Une question qui revient à s'intéresser à la dimension de l'environnement qui a incité les entreprises à revoir leur mode d'organisation et à fixer leurs priorités. Nous concevons que l'entreprise organisée en réseau participe bien à la nouvelle forme de capitalisme qui, au début des années 1980, a émergé à la suite de la mondialisation de l'économie et de la révolution des technologies de l'information. Comme le soulignent Helfer et Orsoni (1994 in Vahe-Hennequin, 2016, p.3), *"le réseau semble être l'angle d'attaque pertinent du mouvement de désintégration verticale et de désengagement entamé dans le monde des affaires à partir des années 1980"*. L'organisation des entreprises est un domaine étroitement lié aux problèmes de stratégie et de management (Assens, 2005). Par conséquent si le défi des années quatre-vingt a été la recherche de la qualité totale et celui des années quatre-vingt-dix, la réingénierie des processus, les années 2000 risquent fort d'imposer le passage à l'organisation réseau (Paturel ; Johann Vallerand, 1999, p.122). Quelles sont les raisons macroéconomiques qui amènent les entreprises à adopter le mode de fonctionnement en réseau ? Qu'est-ce qui motive le choix de l'organisation réseau ? Les raisons d'être des réseaux sont diverses (Guy le B, 2010):

- La nécessité de mobiliser l'intelligence collective face à des situations de plus en plus complexes à gérer ;
- Exigences croissantes de l'innovation nécessitant de savoir combiner des ressources diversifiées, besoin d'anticipation et de veille entraînant le recours au captage et au traitement de multiples informations ;
- Recherche de cohérence entre les initiatives prises dans des organisations décentralisées ; développement des nouvelles formes d'alliances entre des entreprises ;
- Volonté de partager ou de transférer des pratiques innovantes pour en assurer la généralisation ; arrivée sur le marché du travail de nouvelles générations d'internautes ; progrès considérables des technologies de l'information et de la communication...

Notons que plusieurs raisons sont à l'origine de l'émergence de ces entreprises en réseau, liées au facteur commun de mondialisation et aux exigences qu'elle traduit. Le rôle des capacités internes en combinaison avec des capacités externes devient primordial dans la survie des entreprises.

2.1. Les raisons d'être de l'entreprise réseau

Que ce soit sur le plan théorique, aussi bien que sur le plan empirique, le choix d'organiser l'entreprise en réseau a fait l'objet de plusieurs écrits. Considérant cette organisation comme relevant d'une ou de plusieurs dimensions fondées soit ou à la fois sur, l'innovation, la flexibilité, la recherche de compétitivité, de compétence ou de savoir-faire, voire même une condition de survie, face aux mutations et aux exigences de l'environnement. La réponse à ces exigences repose dès lors sur la capacité des firmes à collaborer, par conséquent *la notion d'intelligence collective devient réalité* (Brasseur et Pick, 2000).

Parmi les configurations théoriques, Fulconis, Julian & al (2003) considèrent que l'entreprise réseau permet de doter ses membres d'une capacité d'adaptation et de flexibilité. Josserand, (2007) renvoie l'entreprise réseau à l'importance de son rôle dans la compétitivité des entreprises ou d'une réelle impulsion de créativité (Géniaux & Mira-Bonnardel, 2002). Les réseaux sont un lieu de performance, car ils fournissent un accès opportun à des connaissances et des ressources qui seraient autrement indisponibles (Powell, 1996, in Capiez, 2007, p. 48). L'appartenance à des réseaux est bien un élément explicatif important du choix de mise en œuvre d'une politique de gestion de ressources humaines, orientée vers les compétences où le savoir, semble prendre une place déterminante (Colin & Grasser, 2012).

Cette combinaison d'efforts est rendue possible grâce au réseau de coopération. *Réseau et coopération peuvent être analysés comme les deux facettes d'une même réalité dont le réseau représenterait la dimension structurelle et la coopération la dimension action, tournée vers les relations entre entités* (Chédotel & Viviani, 2016, p.71). Coopérer de manière efficace et durable entre les entreprises concernées est la clé de réussite pour mettre en place un écosystème d'affaire compétitif.

Sur le plan empirique, l'analyse de l'efficacité des réseaux a été démontrée dans divers secteurs d'activités et régions comme l'étude de Brasseur & Pick (2000), sur les entreprises ou les réseaux maillés de la Silicon Valley ou celle menée en collaboration par Rorive (2005), réalisée sur des structures réticulaires de treize secteurs et branches d'activités en France. Dans les secteurs l'automobile, l'électrique et l'électronique (Aoki, 1984 ; Guilhon & Gianfaldoni, 1990, Josserand, 2001) et bien d'autres.

Ces études ont constitué de réels témoignages, justifiant de l'efficacité de telles organisations réseau qui combinent entre cohésion interne et cohésion externe permettant aux organisations, d'accéder aux connaissances et aux savoir-faire des sujets externes, facteurs déterminant pour créer de la valeur commune et d'accroître leur niveau d'efficacité collective.

2.1.1. L'entreprise réseau comme réponse à la mondialisation et aux mutations de l'environnement économique

Au cours des dernières décennies, l'environnement économique a profondément évolué. Il a été possible d'observer de nombreuses modifications à la fois politiques et techniques. L'innovation a permis de nouvelles techniques de production, de commercialisation et l'apparition de nouveaux biens et services. L'ouverture des frontières a donné naissance à une concurrence mondiale des plus poussée. Les mutations de l'environnement obligent les entreprises à repenser leurs modes d'organisation et de gestion (Desreumaux, 1996). Le recours à l'externalisation des activités par l'entreprise est devenu une décision stratégique pour celle-ci. L'externalisation *constitue l'un des principaux leviers de création d'une nouvelle forme organisationnelle*, (Desreumaux, 1996, p.139). En externalisant certaines opérations de fabrication, les entreprises, dans le cadre du réseau, gagneraient à la fois sur la flexibilité de la main-d'œuvre (transférée sur les sous-traitants), sur les coûts par la mise (en concurrence), et parfois même sur l'innovation technologique (chaque sous-traitant développe une spécialisation dans un domaine précis de compétence)

(Mariotti, 2005). Les entreprises ont dû donc se réorganiser afin de s'adapter et répondre au mieux à l'ensemble des évolutions de la mondialisation.

Dans son acceptation la plus commune, la mondialisation est souvent définie comme l'extension de la taille des marchés, aussi bien des produits que des facteurs de production, à l'échelle planétaire. Cette extension géographique est accompagnée par une montée de l'interdépendance des marchés et de la création de relations interentreprises, dans un contexte de mutations économiques. Les facteurs du changement reposent essentiellement, sur trois pôles (Chaize, 1992 in Paturel & Vallerand, 1999) :

- **Le temps**, il s'agit de la rapidité qui a métamorphosé la façon de produire et de gérer ;
- **L'espace**, l'entreprise doit avoir une conception mondiale de son marché ;
- **L'échange**, tout se change et s'échange au point que la firme doit désormais maîtriser la nouvelle donnée stratégique qu'est l'information.

Ces modifications ont des effets considérables sur la manière dont doivent être dirigées les organisations. Par conséquent, *les entreprises s'adaptent et évoluent vers une moins grande influence du management central et d'un décloisonnement entre unités périphériques* (Josserand, 1998 b, p 1). L'organisation des moyens de production s'organise de plus en plus vers le métier de base favorisant ainsi la place et le rôle de la sous-traitance dans la chaîne de valeur. Les entreprises cherchent ainsi, de nouvelles façons de faire en passant à de nouvelles formes décentralisées d'organisations innovantes en développant des relations de coopération avec d'autres entreprises constituant ainsi un réseau.

Les auteurs ne partagent pas tous la même définition de la firme-réseau, néanmoins ils s'accordent sur son potentiel porteur d'innovation, de flexibilité et de réactivité et par conséquent de compétitivité à l'entreprise, et à ce titre peut être considérée comme une organisation la plus adaptée au contexte de la mondialisation de l'économie (De Gromard.2006).

Ainsi, pour répondre aux exigences de flexibilité et d'adaptation, les entreprises s'organisent en réseau. Leur permettant de relever collectivement le défi de l'innovation, à partager non seulement les risques du changement mais aussi et surtout le savoir et les capacités d'apprentissage, à garantir une amélioration et une transformation continue de la production et à augmenter leurs parts de marchés (Julien et al., 2003).

Cette position médiane ou intermédiaire entre le marché et la hiérarchie a été considérée comme *structure hybride* (Williamson, 1985) qui tient à la fois des deux modes de gouvernance. Pour Williamson, sa robustesse paraît insuffisante en cas de trop forte turbulence environnementale.

2.1.2. L'entreprise réseaux, une réponse aux limites des autres modes d'organisation modèles (marché/ hiérarchie)

Selon Tran (2012 b), les modèles d'organisation seront beaucoup plus évolutifs et hybrides, entre les modèles traditionnels, bureaucratiques et autogérés. La crise du modèle intégrant trouve ses origines dans l'augmentation du coût élevé de gestion de l'information et une certaine rigidité des comportements qui réduit la capacité d'adaptation Fulconis (2004). Il prévoit ainsi la structure réseau non pas comme une simple forme d'organisation hybride entre le marché et la hiérarchie, mais comme un archétype de design organisationnel à part entière (Fulconis, 2004).

Dans la même logique, Gianfaldoni *et al.* (1997) considèrent que la crise du modèle intégrateur découle d'une trop grande rigidité structurelle, et la crise du modèle marchand trouve ses origines dans l'instabilité structurelle faite de comportements opportunistes et d'incertitudes relationnelles. Des limites réduisant la capacité de réactivité et d'adaptation de l'entreprise. Ses derniers estiment que l'organisation réseau permet à la fois de pallier les limites et de cumuler les avantages que recouvre chacun des modèles (hiérarchique et marchand). Ces limites sont résumées dans le tableau n° 8 ci-dessous.

Tableau n° 8: Limites des modèles hiérarchiques et marchands

Limites du modèle hiérarchique	Limites du modèle marchand
-Coût élevé de la gestion de l'information -Rigidité des comportements -Réduction des capacités d'adaptation -Rigidité structurelle -La valeur d'une chaîne est toujours celle de la plus faible de ses maillons -Le fait de posséder en interne l'intégralité des étapes de création de valeur encourage le conservatisme -Nuit à la création de nouvelles opportunités	-Coûts de coordination important à cause de la négociation des contrats et du risque d'opportunisme des intermédiaires et des contractants -Champ de vision étroit -Peu de place à l'accumulation de l'information commune sur la technologie, le produit et les ressources -Instabilité structurelle (<i>opportunismes comportementaux et incertitudes relationnelles</i>)

Sources : El Herelli, 2008, p240)

A l'intermédiaire du modèle marchand (indépendance des échangistes) et hiérarchique (mode de gestion fondé sur la collaboration) se situe un modèle d'organisation en réseau, fondée sur des relations de coopération, de partage et de vision commune qui permet l'action collective, donnant ainsi naissance à une nouvelle structure organisationnelle spécifique. *Cette évolution vers une croissance des liens de coopération entre membres de réseaux intra-, inter-organisationnels et dans des communautés ouvertes d'acteurs autonomes met les chercheurs au défi de repenser la nature des organisations* (Chédotel & Viviani, 2016, p.72). Les entreprises évoluent vers une moins grande influence du management central, au sens d'un mode d'organisation coopératif et non hiérarchique et un décloisonnement entre unités autonomes interdépendantes, une organisation réseau que Fréry (1996) qualifie "d'entreprise transactionnelle".

2.1.3. L'entreprise réseau comme moyen d'externalisation, de flexibilité et d'innovation

L'entreprise réseau peut être une solution à l'externalisation et la sous-traitance dans des régions du monde où les coûts de production sont nettement compétitifs ou pour bénéficier d'une proximité de ressources. *Les grandes compagnies multinationales opèrent de plus en plus comme réseau de connaissance globale et déplacent leurs activités d'innovation à*

l'extérieur du pays d'origine puisque celui-ci fait désormais à peu près la même chose que tous les autres (et le fait sans doute un peu moins bien que les meilleurs) (Foray, 2009, p.12). Le déterminisme de l'action réseau s'exprimant également par une volonté de recentrage et des attentes d'internationalisation.

Selon Mucchielli (1992), la discordance ou la concordance entre les avantages compétitifs d'une entreprise et les avantages comparatifs de son pays d'origine l'amène à se multi nationaliser et à rechercher un pays d'accueil. De ce fait, le réseau sera formé d'un ensemble de sous-traitants se basant sur des éléments d'offre (coûts de production) et/ou sur des éléments de demande (produits, taille du marché, accessibilité) (Mucchielli, 1992). Etre présent à l'étranger, vendre et commercialiser son produit ou son service est alors une situation courante pour toute entreprise pour qui l'expansion à l'échelle nationale ne suffit plus, suite à une saturation ou à une trop forte concurrence par rapport aux opportunités offertes par le marché international.

L'objectif sera alors d'être présent dans plusieurs pays par la création de filiales, alliances, ... et de profiter des avantages comparatifs liés à la production (sous-traitance, cotraitance, ...), à la distribution et service.

Au sein d'une économie mondialisée caractérisée par la montée en puissance des pays émergents, le renforcement du potentiel technologique est devenu le principal avantage compétitif des pays. Or la technologie s'avère comme un processus long et couteux. Ainsi, *« la maîtrise d'un progrès technologique de plus en plus couteux et rapide conduit non seulement à une intensification des accords de types amont-aval, mais aussi à des associations de plus en plus nombreuses entre entreprises sur le même métier et par conséquent directement concurrentes ou susceptible de le devenir »* (Dussauge, Garrette, Ramanantsoa 1988, p.11). Les concurrents deviennent des alliés stratégiques avec lesquels on peut concevoir, mobiliser et coordonner des ressources nécessaires à la maîtrise de la technologie. Par conséquent *« au lieu de faire s'affronter des acteurs directement et immédiatement concurrents, la nouvelle situation engendrée par ces comportements met en présence des acteurs qui établissent entre eux des relations de collaboration, avant d'être éventuellement confrontés à une situation véritablement concurrentielle »* (Dussauge, Garrette, Ramanantsoa, 1988, p.7).

L'innovation est considérée comme une pratique très risquée qui exige un ensemble d'acteurs hétérogènes, c'est s'aventurer parfois là où aucun entrepreneur n'avait osé auparavant, mais c'est l'une des stratégies fondamentales lorsque l'on souhaite se différencier. Contrairement à une vision qui placerait le créateur solitaire au centre du processus innovant, des travaux nous encouragent à y placer une entreprise relationnelle (Callon, 1994, in Fréchet, 2003, p. 2). C'est ainsi que le passage à l'entreprise réseau a été justifié en partie.

Moteur essentiel du renouvellement du système productif, une forte capacité d'innovation constitue un indice de la santé d'une entreprise et de sa capacité à résister à la concurrence. Elle permet aux prix d'efforts sans cesse renouvelés d'obtenir des gains de productivité élevés et une croissance durable.

Selon Grewin & Tarindeau (1984), tous les secteurs de l'industrie et des services sont aujourd'hui concernés par l'introduction des technologies flexibles, qu'ils définissent *comme des moyens de production automatisés en ce sens qu'ils sont pilotés par des programmes préétablis avec un minimum d'intervention humaine en cours d'opération. Ce sont des moyens flexibles car ils peuvent être pilotés par de multiples programmes et peuvent donc réaliser de multiples opérations ou produits* (Gerwin & Tarondeau, 1984, p.37), qui se diffusent par de nombreux facteurs (Ipid, p.37):

- l'augmentation de la diversité instantanée et du rythme de renouvellement des produits qui engendre une demande accrue de flexibilité des processus de production ;
- l'intensification de la compétition internationale qui implique une recherche constante d'amélioration de la productivité ;
- les opportunités techniques offertes par les capacités de stockage, de traitement d'informations et de décision rapide fournie par les ordinateurs.

L'évolution du contexte économique a remis en question les stratégies manufacturières des entreprises qui se sont trouvées obligées de rationaliser leurs efforts, pour consolider leurs positions sur le marché. Pour ce faire, certaines se sont regroupées en des structures en réseau rendues possible grâce aux technologies de l'information et de la communication.

2.1.4. Le développement des NTIC et le passage à l'entreprise virtuelle

Ce point n'est pas dissocié du point précédent, qui traite du rôle des NTIC dans le développement de l'entreprise et du travail en réseau. Pour rejoindre le raisonnement selon lequel les *NTIC favorisent les pratiques d'externalisation et donc le modèle de firme en*

réseau, où la connaissance est collective et circule d'une unité à l'autre selon un processus linéaire et qui favorise la vitesse du processus d'innovation (Vincente, 2003, p.13).

Les NTIC favorisent le travail collaboratif, et s'avèrent nécessaires pour contrer l'obsolescence des connaissances. *L'information occupe une place croissante dans les réseaux au titre de flux d'informations pour commander le réseau ou au titre des services et applications (biens et services informationnels fournis au client final)* (Curien, 2000, p.6). L'économie de l'information reste particulièrement présente dans l'entreprise réseau. Cependant, *si le réseau se développe et réunit plusieurs organisations indépendantes, apportant chacune leur compétence-clé, et communiquant uniquement au moyen des TIC, alors, ce réseau se transforme en organisation virtuelle* (Leduc & Poussing, 2003. p.5). Dans ses travaux, Fréry (2001) s'est intéressé à ce cas particulier d'entreprises organisées en réseau basées sur les technologies de l'information : l'entreprise virtuelle. Il considère que les technologies de l'information ont permis de remplacer l'intégration verticale capitalistique par une intégration électronique (Guilloux, 1994) pour arriver à une entreprise virtuelle. Cette dernière peut être définie comme un réseau de firmes indépendantes mettant en commun leurs ressources et compétences grâce aux technologies de l'information en des situations de cotraitance chacune étant spécialisée sur une étape de la chaîne de valeur à construire.

Ainsi, en définissant l'entreprise réseau, Venkatraman & Henderson (1998) placent les technologies de l'information au cœur de l'entreprise virtuelle et proposent trois dimensions de virtualité qui sont (H'Mida & Lakhal, 2004, p.15-16) : **(1)** le comptoir virtuel (interaction avec les clients); **(2)** l'acquisition virtuelle (virtual sourcing) et **(3)** l'expertise virtuelle (les connaissances). Cet essor résulte de la convergence de l'informatique et de la communication, dès les années 80, rendu possible par la technologie numérique. Parmi la multiplicité des formes, *le cas extrême de ce mode d'organisation en réseau est l'entreprise virtuelle où la totalité des fonctions (conception des produits, production, logistique, distribution, communication, comptabilité, informatique, etc.) est confiée à des partenaires, chaque partenaire étant susceptible d'être remplacé à tout moment si l'on trouve une solution plus satisfaisante* (Bartoli, 1997, p.5). Mais comment fonctionne ce mode d'organisation ?

La communication est un besoin vital de l'entreprise depuis son apparition et s'effectue à l'aide de plusieurs moyens. Les télécommunications permettent de mettre en relation des individus qui sont géographiquement éloignés, leur développement et leur amélioration ont fait l'objet d'une recherche constante produisant des solutions de plus en

plus rapides, travaillant à l'échelle planétaire voire spatiale. Des travaux ont eu le mérite de révéler l'importance des TIC dans la création de valeur à partir d'un alignement de la dimension stratégique, organisationnelle et technologique (Henderson & Venkatraman, 1993). Sans remettre en cause l'ampleur de ces enseignements antérieurs, nous tenons à intégrer la réflexion de Allaoui (2010), qui considère que les TIC ne constituent pas, à eux seuls, le facteur déterminant dans la richesse des pratiques managériales, il insiste en outre, sur l'importance des variables coordinations et orientations stratégiques (des systèmes collaboratifs par projets, vision partagée, ...). Par conséquent, *Les SI ne sont donc que des outils plus ou moins efficaces : tout dépend donc de la stratégie organisationnelle servant à optimiser leur usage* (Alaoui, p.89). Une logique qui n'échappe pas au fonctionnement de l'entreprise réseau. En effet cette communauté stratégique partageant vision et objectifs communs grâce à une forte réciprocité dans les échanges d'informations qui existent entre les entreprises partenaires. L'information présente un élément critique permettant la coordination et l'optimisation des flux.

L'introduction d'une nouvelle technologie dans l'entreprise induit ainsi, des changements, aussi bien en termes de compétences que d'organisation du travail. Celles-ci créent un contexte favorable au travail à distance. C'est encore plus manifeste avec les réseaux d'ordinateurs, plus spécifiquement avec Internet, qui est en mesure de mettre en relation les individus et les systèmes d'information du monde entier, en temps réel, de manière interactive et en mode multimédia (textes, sons, images, données et programmes informatiques).

Nombre d'auteurs notamment (Fréry, 2001 ; Paché & Bacus-Montfort, 2003 ; Julien & al, 2003) expliquent l'émergence des réseaux interentreprises à l'utilisation des technologies de l'information, notamment grâce aux interconnexions de réseaux informatiques via des Extranets ou Internet et aux systèmes EDI (Electronic Data Inter change), utilisées comme support au mécanisme d'échange, qui facilite nettement la collaboration interentreprises. Ainsi, pour Paché et Bacus-montfort (2003, p.9), « *la firme, à l'initiative du réseau opte pour une croissance contractuelle qui mobilise des actifs plus ou moins spécifiques auprès de divers partenaires, plutôt que d'en avoir la propriété. Cette forme dont l'existence est liée au développement des NTIC facilite la gestion des interdépendances et procure une grande flexibilité, mais au prix d'une évolution des rôles et compétences des acteurs* ». Cet essor résulte de la convergence de l'informatique et de la communication, dès les années 80, rendue possible par la technologie numérique.

L'intégration de la dimension technologique s'avère de nos jours une nécessité de premier ordre. Celle-ci a favorisé la formation des réseaux en facilitant la communication, l'accès et l'échange de l'information. On retrouve d'ailleurs, dans les caractéristiques des TIC plusieurs dimensions relevant des outils de gestion tel que le contrôle, la coordination des différentes entités et le pilotage de l'organisation selon la stratégie définie.

- **La fonction de contrôle :** les dimensions formelles de contrôle et d'évaluation sont devenues de plus en plus importantes (Ouchi, 1979). Cette fonction s'avère encore plus importante dans les organisations réseaux qui doivent consolider une grande masse d'informations issue de plusieurs entités. Le SI constitue dès lors le support informationnel des outils de gestion en permettant les échanges de flux d'informations entre les différentes entités composant le réseau ;
- **La fonction de coordination des entités :** *la coordination est la gestion des dépendances entre activités* (Malone et al. 1994, in Alsène & Pichault, p.66). En raison du nombre important d'entités à dimension spatiale qui peuvent être variable et au fur et à mesure des décisions stratégiques (coopération, alliances, ...), l'entreprise réseau doit faire face à d'importants problèmes de coordination. Du fait, plusieurs travaux s'accordent ainsi à présenter les Systèmes d'information (SI), *déployés dans les relations interentreprises et intra-entreprises comme des facilitateurs de la coordination entre les différents acteurs et comme des réducteurs des coûts de transaction* (Clemons & Row, 1991 ; Argyres, 1999 ; Amabile & Gadille, 2006, in Tran, 2012a, p.8). La cohérence des décisions multiples repose alors sur des mécanismes de coordination où la communication d'information est primordiale, ce qui explique l'adoption rapide des SI dans les grandes organisations.
- **La fonction de pilotage :** Le pilotage a un rôle fondamental dans le processus de coordination. *L'entreprise étendue met l'accent sur l'élaboration d'une stratégie et son pilotage, notamment l'alignement stratégique de multiples entités et la mesure de la performance conformément au plan de progrès* (Tran, 2012a, p.2). L'optimisation de ce pilotage devrait conduire à accroître la création de la valeur pour l'ensemble des partenaires.

Nous pouvons conclure que l'entreprise réseau ne peut fonctionner efficacement que si elle utilise le potentiel des technologies de l'information pour traiter, partager et communiquer l'information utile au projet commun.

2.1.5. La création de la valeur face à la complexité des produits et des services

La réponse à un environnement incertain et changeant consiste pour les entreprises à inventer de nouvelles façons de faire pour créer de la valeur, de la conception du produit ou du service à sa mise à disposition auprès client final. Une valeur difficile voire impossible à composer de manière individuelle, tout en tenant compte des coûts. Pour cela les entreprises, doivent prévoir et anticiper les besoins d'une demande en constante évolution.

Il convient ainsi d'élaborer des stratégies collaboratives et l'action collective devient incontournable. Celle-ci, consiste à mettre en collaboration des ressources, des compétences complémentaires et des métiers diversifiés pour une même prestation. À cet effet, les entreprises doivent transformer leur mode d'organisation, en ce sens qu'elles modifient les conditions de travail en impliquant des acteurs spécialistes à la fois disposants d'une autonomie mais responsable de la conception et l'exécution d'un projet.

Plus l'environnement est complexe, plus l'organisation a intérêt à mettre en place une structure souple et décentralisée. Il s'agit d'une structure flexible qui permet à l'entreprise d'accroître sa performance en la faisant bénéficier d'une plus grande réactivité face aux changements des attentes et des exigences. Au sein de l'entreprise, la création d'équipes-projets implique la mise en place d'une organisation réseau favorisant son adaptabilité, son dynamisme mais également sa capacité d'apprentissage permanent (Graziani, 2013)

2.1.6. La mobilisation de travail collectif face à des situations complexes à gérer

Les situations professionnelles à gérer dans les entreprises se font de plus en plus complexes et les imprévus sont toujours au rendez-vous. Il devient, de fait, impossible d'agir avec compétence en restant isolé et sans coopérer avec d'autres. La complexité est de telle qu'elle entraîne une nécessité de complémentarité pour dégager progressivement des conditions de travail, des modèles efficaces de compréhension des situations, obtention des informations, des savoirs faire qui manquent et de stratégies d'intervention. Le travail en réseau désignerait *l'instauration de systèmes équitables de coopération entre des professionnels (et parfois non-professionnels) de différents champs et de différentes entités, créant dès lors des relations interinstitutionnelles et interindividuelles* (Bartholomé, 2007, p.155), au service d'une mission collective. Il désigne par la même occasion, *la mise en œuvre et l'usage de diverses formes de réseaux de télécommunication et de télématique, visant à développer ou expérimenter de nouveaux modèles d'organisation du travail, à travers*

l'interconnexion des postes de travail, des lieux de travail ou des entreprises (Hélène Raimond, Valenduc, Vendramin, 1998, p. 45). Ce travail repose communément sur les principes qui sont:

- La diversité des acteurs relevant de structures, de métiers, de domaines et de secteurs différents et/ ou similaires ;
- L'identification et la répartition des tâches entre les différents membres du réseau ;
- Une unité fonctionnelle de base à la coopération,
- Disponibilité de moyen technique, les réseaux informatiques permettent une intégration organisationnelle, qui favorise les échanges et la création d'environnements favorables à collaboration notamment des relations de communication et de coordination.

Le travail collectif renvoie alors à l'activité collective, *il y a activité collective chaque fois que l'exécution d'une tâche entraîne l'intervention coordonnée de plusieurs opérateurs* » (Leplat, 1993, p10). Travailler en réseau signifie alors être capable de réunir et de faire coopérer une grande variété de connaissances, de compétences, d'individus. La gestion de la connaissance repose sur la création de capacités organisationnelles (mécanismes d'incitation et de coordination) et sur l'utilisation intensive des technologies de l'information (Foray, 2009, p. 95). Ainsi la rapidité et la qualité des interactions entre des compétences variées fondent la capacité du travail en réseau.

L'économie de la connaissance exige dans une certaine mesure, le partage et la diffusion des connaissances. Mais, la diffusion des connaissances peut constituer un risque pour l'entreprise, qui est celui de son appropriation par la concurrence de plus en plus intense et présente. En réponse à cette difficulté de contrôler la diffusion des connaissances et leur appropriation par des concurrents, la création d'un réseau peut correspondre à *la constitution d'une entité collective qui va permettre d'internaliser les extériorités, c'est-à-dire d'élargir le cercle des acteurs qui pourront partager volontairement leurs connaissances, des acteurs appartenant à des entités différentes, voire rivales* (Foray, 2000). La gestion de la connaissance consiste alors essentiellement à *gérer des réseaux et des communautés de personnes, elles-mêmes considérées comme dépositaires et détentrices de savoirs tacites* (Foray, 2009, p96).

Par conséquent, dans une logique économique de connaissance l'entreprise tend à fonctionner comme un réseau de connaissances et de compétences. Le raisonnement devient

paradoxal dans la mesure où, « transmettre une information que l'on possède ne constitue pas une perte mais une « créance informationnelle » sur celui qui la reçoit : ce dernier sera engagé socialement et moralement à donner en retour une information qu'il possède (Ferrary & Pesqueux, 2004). L'organisation réseau devient, alors une source de compétence collective et de savoir.

Concernant les facteurs qui peuvent amener la constitution d'une structure réseau, nous avons établi une sorte d'inventaire qui inclut les sujets globaux liés à l'environnement comme « l'économie de la connaissance, la mondialisation », les éléments liés aux organisations comme « les exigences de compétitivité et d'innovation », les aspects relevant des ressources humaines comme « les exigences de compétence, d'apprentissage et d'organisation du travail ».

2.2. Intégration organisationnelle et entreprise réseau

L'intégration figure parmi les concepts clés de la théorie des organisations. Globalement, *pour les sciences de l'organisation, l'intégration organisationnelle constitue le lien qui relie l'individu au projet collectif* (Bovais, 2014, p.37). Toutefois, plusieurs travaux ont dévoilé la complexité et les variétés de ses fondements. Dans le cadre de notre recherche sur l'entreprise réseau, l'intégration revêt un caractère fondamental.

Nous adoptons ainsi les définitions selon lesquelles l'intégration consiste à rendre *compatibles des logiques hétérogènes et à concilier la diversité, afin de permettre le fonctionnement collectif. L'intégration organisationnelle est alors envisagée comme le moyen de surmonter ces tensions et d'assurer la coordination cohérente des composantes de l'organisation* (March, 1999, citer dan Bovais, 2014, p36). L'intégration organisationnelle fait référence aux affiliations, aux regroupements, aux partenariats ou aux liaisons entre les différents groupes d'acteurs et s'associe à la qualité de la collaboration entre différentes unités (ou différents groupes) qui doivent unir leurs efforts pour satisfaire aux demandes de l'environnement (Lawrence et Lorsch, 1989, p237). L'intégration se manifeste par le fait qu'elle règle les relations entre les membres du réseau et articule leurs actions respectives. Cependant, cette dernière favorise en pratique la circulation de l'information et la communication entre les différents acteurs, la coordination de leurs activités, la coopération, la capacité à formuler des accords et définir les objectifs individuels et collectifs ainsi que l'unité de l'action.

D'après Chisholm (1989), les proximités culturelles et les convergences de but facilitent l'intégration, mais ne la garantissent pas. Inversement, *l'intégration existe aussi entre des sous-groupes hautement différenciés formellement, culturellement, cognitivement, et en termes de priorités* (Bovais, H, 2014, op. cit. p40). Dans ce sens, l'intégration suppose des attributs d'homogénéité, de discipline et d'harmonie relationnelle. Il s'agit pour nous de s'intéresser au processus d'intégration qui assure la coopération et la formulation de l'accord qui garantit le fonctionnement collectif. Dans notre recherche, nous entendons par intégration la capacité des entreprises périphériques ; notamment petites entreprises, à participer dans de grands réseaux de producteurs, ce qui peut s'expliquer en partie par leur capacité à apporter leur contribution dans des chaînes de valeur. Les tendances mondiales à la diversification et à la division en réseaux et en groupements ont fortement stimulé le développement des PME et l'internationalisation de ces dernières a été un phénomène marquant de l'économie mondiale (Zhang et Xia, p. 45). C'est des entreprises qui sont pleinement intégrées.

Selon Frery (1997, p. 2-5), *il convient de parler d'entreprise intégrée lorsque l'on constate une intégration stratégique (unité de conception, de coordination et de contrôle)*. L'auteur distingue à ce sujet trois modes d'intégration⁵ des relations entre partenaires : **(1) l'intégration logistique** : Au sein d'un réseau, mieux vaut contrôler les liens que les nœuds **(2) l'intégration médiatique** : se concentre exclusivement sur le design et le marketing : promouvoir une image de marque, une notoriété de l'entreprise, une réputation qui sera spontanément reconnue par tous les clients du réseau, dont les bénéfices sont partagés par les membres d'un réseau et **(3) l'intégration culturelle** : par l'appartenance à une collectivité et la solidarité entre pairs afin de limiter les risques d'opportunisme et de garantir la confiance.

Toutefois pour une intégration suffisante, l'entreprise est tenue par, l'élaboration d'un système de pilotage (Jaussaud, 2012), qui définit les relations et les activités entre les différentes entités du réseau et la conduite des actions quotidiennes, et par conséquent mobilise toutes les composantes de l'entreprise. Ce système de pilotage est basé sur les trois éléments : des objectifs bien définis ; un dispositif de mesures (indicateurs) et des actions correctrices (Slmer, 2015).

5 Selon l'auteur, à côté de l'intégration financière classique, des alternatives de structure de gouvernance existent, cette intégration n'est en fait qu'une des approches permettant de contrôler les transactions au sein d'une chaîne de valeur,

L'entreprise réseau est caractérisée par un découloignement, une déhiérarchisations et une décentralisation qui entraînent la création d'une structure transversale plus souple (Graziani, 2013). Par conséquent, les réseaux se sont multipliés, *« en réponse aux besoins d'une modernité qui multiplie les situations complexes et hétérogènes, inédites et déconcertantes et qui requiert, pour y faire face, un travail d'équipe permettant aux compétences variées de coopérer et de répondre de façon réactive à l'inédit et au jamais vu »* (Le Boterf, 2008). Grâce à son fondement coopératif, le réseau reste avant tout un vecteur de communication et de connaissance. Cette capacité à créer de nouvelles connaissances est par conséquent source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise.

Section 3/ Limites et conditions nécessaires à la réussite d'un mode d'organisation en réseau

Plusieurs recherches ont été menées pour déterminer les conditions d'aboutissement des relations interentreprises : Le Boterf, 2008 ; Fulconis & Gilles, 2008 ; Assens 2012, etc⁶. Pour la majeure partie des travaux que nous avons consultés, les organisations réseaux peuvent certes, constituer d'importants gisements de performance et de valeur ajoutée pour les membres du réseau. Nous avons vu précédemment (section 2), que les raisons pour les entreprises de s'y'intéresser sont nombreuses, mais, globalement elles s'inscrivent dans un souci de recherche de flexibilité, d'efficacité et d'efficience (Roy, 1999). Toutefois, un constat s'impose au vue des dérives auxquelles sont confrontées les relations inter-entreprises, en référence à la littérature consacrée aux réseaux. Mandard, (2012), *estime que le bilan des partenariats est contrasté, avec un taux d'échec de 30 % à 70 % selon les études, et lorsqu'ils sont menés à terme, les gains qui en sont retirés sont souvent faibles* (In Chédotel & Viviani, 2016, p.73).

Pour beaucoup d'entreprises, il n'est pas évident et possible de savoir travailler en réseau pour plusieurs raisons (comportements opportunistes, volonté de prise de pouvoirs, manque de confiance, appropriation des résultats par l'un des membres...). Dès lors, il apparaît légitime et nécessaire de s'interroger sur les éléments qui sont susceptibles d'augmenter la capacité du réseau à atteindre les objectifs qu'il s'est fixés. Que faut-il donc pour qu'un travail en réseau soit performant ? Quelles sont alors les conditions de réussite des réseaux ?

⁶Lakhal. Martel, Poulin (1999). Citent d'autres auteurs comme : Anderson et Weitz, 1989 ; Kogut, 1989 ; Bleek et Ernst, 1991 ; Parkhe, 1991 ; Seabright et al. 1992

3.1. Limites et dérives possibles liées à l'organisation réseau

Les organisations en réseau, via le recours au partenariat et à la coopération entre plusieurs partenaires, doivent permettre d'optimiser le processus de création de valeur de l'entreprise. Pourtant, malgré leur importance et les nombreux avantages qui leur sont traditionnellement reconnus, tant dans la littérature académique que dans la pratique des organisations notamment: partage des risques, capacité de réactivité, de flexibilité et d'innovation, amélioration de la compétitivité, complémentarité des ressources, transfert de compétences, potentiel de développement, etc., les réseaux connaissent des résultats et des niveaux de performance très hétérogènes.

Avant de mettre en avant les conditions de réussite des réseaux, nous devons d'abord en ressortir les dérives possibles. Il faut bien constater que, là encore, il est difficile de faire un inventaire précis, justifié par la multiplicité des situations réseaux. Nous allons nous contenter de dresser une liste de dérives possibles et déterminer la nature des difficultés à coopérer.

Le Boterf (2008 b) dans son analyse sur le travail en réseau, dénombre une multitude de dérives auxquelles peuvent être confrontés les réseaux. Ainsi, parmi les facteurs d'échec des réseaux, l'auteur, récence une première catégorie de dérives potentielles qui consiste à *produire que de la répétition (routine), être atteints de paralysie (surplace), s'engorger sous l'effet des multiples idées qui jaillissent, projets qui foisonnent, décisions qui s'accumulent (encombrement), ne pas échapper à l'addition des contributions que personne ne synthétise (juxtaposition)*. La deuxième catégorie de dérives est liée au fait que *les réseaux peuvent être victimes de tentatives de prise de pouvoir : retour à une logique pyramidale en faisceau (les relations multipolaires initiales se compartimentant et privilégiant la communication avec le seul animateur), mise sous dépendance de l'un des membres, appropriation des réussites du réseau par une partie de celui-ci* (Le Boters, 2008b).

Il existe une multitude de facteurs susceptibles d'influer sur les risques de conflits dans les partenariats. On s'accorde à dire que, les organisations partenariales supposent que les relations d'échange mettent à la disposition du réseau les compétences distinctives de chaque partenaire dans une entente dynamique (Julien, 2003). Mais il existe en contrepartie, plusieurs inconvénients du fait de travailler en partenariat avec un grand nombre de firmes. Ces inconvénients se traduisent par une série de coûts et de risques que (Jullien, Raymond, Jacob, Abdul-Nour, 2003, p.78-79) identifient :

- Les coûts d'opportunité venant du fait que l'on ne peut faire jouer la concurrence (en recourant au producteur ayant le moindre prix et la meilleure qualité sur le marché au moment de chaque transaction). On peut ainsi avoir plus de difficulté à faire pression sur les prix lors des négociations ;
- Des coûts de gestion interne, avec le risque de voir augmenter les conflits entre départements de l'entreprise et ceux des partenaires ;
- Des coûts de coordination et de négociation en raison des structures de production différentes (organisation, stratégies, styles managériaux distincts, etc.) ;
- Le risque de perte de leadership ou de flexibilité, en raison de l'obligation de s'entendre avec les partenaires et de les attendre pour certaines transactions individuelles ou communes ;
- Les coûts en ressources (humaines, financières...), par exemple pour la formation et la modernisation de certains partenaires en vue de la réorganisation du réseau, etc. ;
- Les pertes possibles d'informations clés sur les stratégies de l'entreprise au profit de concurrents (y compris la fraude), sur l'évolution du marché (par exemple, sur les nouveaux produits en préparation) ou sur l'environnement (Lei & Slowum, 1991), etc, entraînant des coûts de contrôle complémentaires ou de mise en place de « clés » pour minimiser les pertes ;
- Le risque soit de pertes dues à des erreurs, ou des retards des partenaires, soit d'inadéquation des commandes avec les cadences prévisionnelles ;
- Des coûts possibles de compétition entre des partenaires œuvrant dans le même secteur ;
- Le risque de comportement opportuniste des partenaires pouvant entraîner une perte de contrôle, surtout si les partenaires travaillent aussi avec d'autres groupes ;
- La difficulté de partager le prix des nouveaux actifs intangibles reliés à la coopération ;
- Le risque de conflits occasionnés par diverses mésententes possibles, notamment à propos de la répartition des bénéfices provenant de la coopération ;
- Des possibilités de capacité sous-optimale d'exploiter tous les résultats de la coopération à cause de la complexité accrue ;
- Les rigidités et risques provenant du fait de devoir travailler à plusieurs, par exemple à l'occasion de nouvelles productions nécessitant de nouveaux fournisseurs ou partenaires ;

- Pour les plus petites firmes, la dépendance dans une relation déséquilibrée pouvant mener, si la différence dans les rapports de force est trop grande, à une relation de quasi intégration verticale sinon de dépendance unilatérale, qui limite les avantages du partenariat (Enrietti, 1990) ;
- Des investissements dans des domaines imposés par le grand donneur d'ordres, qui n'auraient pas été nécessaire en soi.

Par ailleurs, dans la littérature que nous avons eu à exploiter, les principales conclusions des recherches ayant tenté de percer les limites et les dérives des relations interentreprises peuvent être scindées comme dans ce qui suit :

- Possibilité de comportement opportuniste (rétention de l'information);
- Tentatives de prise de pouvoir (contrôle de la relation) ;
- Possibilité de dépendance de l'un des membres ;
- Risque de conflit d'intérêt ;
- Problème de synergies entre cultures différentes.

3.1.1. Comportements opportunistes

Un comportement opportuniste est défini comme la recherche de l'intérêt personnel avec ruse (Williamson, 1985), *comportement qui consiste à favoriser l'intérêt personnel au dépend de celui de l'entreprise et de ses parties prenantes, ceci passera par la diffusion d'une information incomplète ou déformée, voire même user de la triche pour déformer la réalité, ce qui conduira sans doute à une asymétrie d'information* (Coriat. & Weinstein, 1995, p55). Ce comportement correspond donc, à des manigances entreprises dans une relation par l'un des partenaires en vue d'exploiter et de tirer profit d'une situation au détriment de l'intérêt de l'autre partenaire. Selon (Lakhal, Martel & Poulin, 1999, p.19), cet opportunisme peut être associé à trois types de problèmes qui peuvent être :

- Informationnels, générés par une capacité d'information asymétrique de la part des partenaires en présence ;
- De valeurs relationnelles où un partenaire tente de comparer sa part des bénéfices à l'effort fourni dans le cadre de la relation ;
- Et en fin de valeur du marché qui désigne la divergence entre le prix convenu dans le contrat et le prix réel du marché.

Un accord de coopération peut faire l'objet d'un contrat formel, comme il peut être à caractère informel. Dans le cas de non-respect, de l'une des parties, d'un accord formalisé par un contrat, la protection se traduit par le recours à un arbitrage externe notamment organisme de règlement des différends. Dans le cas contraire, c'est à dire d'accord non formalisé des engagements, voir non explicites (contrats incomplets et / ou informels), les parties n'ont pas la possibilité d'être protégées des comportements opportunistes de leurs partenaires respectifs. L'impossibilité de formaliser toutes les relations par des dispositifs contractuels et d'anticiper sur le comportement des partenaires, *oblige à recourir de manière complémentaire à un autre mécanisme de coordination qui est celui de la confiance* (Cihuelo, 2020, p. 16). Face à cette situation d'incertitude, le déroulement de la coopération basé sur l'engagement exige le facteur confiance.

3.1.2. Possibilité de rétention de l'information

La négociation d'un contrat de collaboration, dans les moindres détails, des différents aspects de la relation et l'identification des différentes règles mentionnées dans les documents légaux sont certes, d'une grande importance à toute relation de coopération et de partenariat entre des membres ayant des visions, des domaines ou des façons de faire différentes, mais n'est pas forcément garante d'une évolution saine de la relation. Dans le mode d'organisation réseau les acteurs craignent souvent un manque ou une rétention d'information stratégique qui pourrait engendrer des comportements opportunistes de la part des partenaires. Donc, malgré les progrès considérables des outils d'interconnexion et de diffusion de l'information, la qualité des communications entre les acteurs composant le réseau peut poser problème. Ce type d'organisation favorise l'information structurante et circulante qui débouche sur une synergie créatrice.

Dans le cadre des réseaux d'affaires, Auger (2005), considère que la tâche n'est toujours pas facile, surtout qu'un modèle « individualiste » est fortement ancré dans nos habitudes et toujours quasi présent dans la vie réelle des entreprises, étant donné que *l'individu tend souvent à protéger ses intérêts en conservant l'information, associant information et pouvoir* (in Bechir, 2008, p. 168). Même si les activités de réseautage sont au centre de bien des pratiques d'affaires, le partage des connaissances est loin d'être accepté et réel au niveau des individus. Cela a été prouvé par une étude publiée par Ipsos-Reid et Microsoft Canada en 2003. Elle a montré justement que les employés, laissés à eux-mêmes, continuent à adopter des comportements très individuels.

3.1.3. Tentatives de prise de pouvoir (contrôle de la relation)

Lorsqu'on parle du pouvoir dans l'entreprise, nous avons tendance à penser à la centralisation et/ou la décentralisation. La mesure du degré de décentralisation ou de centralisation concerne la participation à la prise de décision des membres qui dépend dans certains cas de la taille des entreprises. À ce sujet, Bleeke & Ernst (1991) remarquent que les grandes entreprises cherchent à entrer en relation avec de petites entreprises afin de contrôler l'alliance et à l'inverse, les petites entreprises cherchent des alliances avec de grandes entreprises dans le but de se protéger contre la turbulence de l'environnement et de se construire une certaine compétence (in Lakhal, Martel & Poulin, 1999, p.20). Les grandes entreprises centralisent le pouvoir au plus haut niveau de l'organigramme car elles veulent, d'elles-mêmes, tout contrôler (NgokEvina & Kombou, 2006, p. 96). Par conséquent la multiplicité des relations interentreprises n'exclue par le pouvoir, autrement dit ce n'est pas parce que les réseaux se forment que les rapports de force et de pouvoir disparaissent. Ainsi le profil des partenaires peut constituer un facteur non négligeable qui impacte négativement les relations interentreprises.

D'ailleurs, de leur analyse des conditions d'échec des relations inter-entreprises, Lakhal, Martel & Poulin (1999) font référence à trois éléments essentiels illustrés dans les travaux (Bucklin & Sengupa, 1993). Il s'agit : **(1) les puissances non équilibrées des partenaires ; (2) les visions différentes concernant les cultures et les politiques de gestion**, et enfin **(3) les conflits d'intérêt**. Ils constituent des éléments susceptibles d'affecter l'intérêt mutuel des partenaires et de modifier la durée de la relation. En effet, certains membres peuvent simultanément essayer de contraindre les autres membres pour satisfaire leurs objectifs (stratégies offensives) tout en essayant de sauvegarder leurs marges de liberté (stratégies défensives). Chaque membre peut être tenté de renforcer son pouvoir en contrôlant certaines ressources tels que l'accès à l'information, l'apprentissage, ... Dans ces conditions le réseau va se placer entre une organisation de type hiérarchique (pouvoirs hiérarchiques) et une organisation du type marché (pouvoir économique). Par conséquent, la coordination et l'intégration des membres peuvent poser problème car l'entreprise réseau pourra se tendre vers l'une ou l'autre de ces deux extrémités.

3.1.4. Risque de dépendance de l'un des membres

Dans la littérature, la relation de dépendance est avancée par la théorie de la dépendance des ressources développée par Pfeffer & Salancik (1978), selon laquelle, la volonté d'acquérir des ressources crée des relations de dépendance entre les organisations (Messeghem, 2003, p. 4). *La dépendance est envisagée comme le fait, pour une firme, d'avoir besoin d'entretenir sa relation avec une ou plusieurs autres organisations pour atteindre ses objectifs* (Gundlach & Cadotte, 1994, in Messeghem, 2003, p.6).

Quand un partenaire est faible, la gestion de l'alliance peut lui paraître difficile et il peut se contenter de rester sous l'abri et le contrôle du grand partenaire. Le problème se pose également dans le cas d'une relation intégrant des entreprises de différentes dimensions. C'est le cas des relations développées entre grande, petite et moyenne entreprise. Cette crainte s'interprète par le risque d'une trop forte dépendance des PME vis à vis des grandes entreprises.

Pour apprécier la dépendance, Marchesnay (1979, in Messeghem, 2003, p.6) suggère de retenir trois indicateurs : la concentration du flux d'échange qui représente la part relative du flux d'échange, la substituabilité, c'est-à-dire la possibilité pour l'acheteur de trouver rapidement d'autres sources d'approvisionnements et l'essentialité qui exprime le lien entre la survie de l'entreprise et le flux d'échange. Ces variables constituent le degré de dépendance des PME. Les grandes entreprises auront tendance à privilégier une politique de domination. Cette situation de domination peut favoriser l'apparition de comportements opportunistes de la part des grandes entreprises. *L'engagement dans une relation asymétrique conduit, à établir un rapport de dépendance par rapport aux compétences et aux dispositions des partenaires, cette dépendance expose aux risques d'une évaluation imparfaite des capacités attribuées et de comportements opportunistes* (Cihuelo, 2020, p.14). Ce contexte relationnel, qui croise à la fois domination et dépendance peut être interprété en termes de conflit d'intérêt.

3.1.5. Risque de conflit d'intérêt entre les partenaires

Selon les définitions précédemment présentées, l'entreprise réseau doit permettre la réciprocité des avantages. Mais en réalité, une coopération peut ne pas profiter à tous ses membres. Pour Cihuelo (2020, p.49), cette coopération, même si elle est sous-tendue par un objectif commun, reste toujours dépendante et confrontée à l'irréductibilité des intérêts particuliers. Il existe ainsi, toujours un risque de conflit d'intérêt entre les partenaires voir de

laisser un partenaire supporter seul la charge de la réciprocité et de la nature des échanges établit (Cordonnier, 1997).

Or il existe peu de littérature qui traite concrètement de cette question de conflit. Ce conflit suppose qu'au moins un des partenaires appartenant au réseau commette des actes de nature à compromettre la réalisation de ses objectifs par l'autre partenaire.

Le conflit d'intérêts peut être le fruit d'activités ou de situations qui engendrent un conflit réel ou potentiel entre les devoirs ou responsabilités d'un membre à l'égard des activités, des intérêts d'un autre membre ou institution créant ainsi des problèmes de fonctionnement qui réduit les chances de survie du réseau.

Parmi ces problèmes, le partage du pouvoir de conflit entre l'intérêt général et l'intérêt particulier, d'affrontement des cultures et de rationalité différente qui serait susceptible d'influencer négativement les résultats du groupe. Par ailleurs, le fait de ne pas divulguer ces conflits et de ne pas les gérer est susceptible de compromettre le choix des décisions des membres réunis pour participer à un projet d'ensemble.

Cependant, les risques de conflits sont inhérents à toute organisation, mais ces problèmes se posent surtout quand il s'agit d'accords de partenariat entre partenaires très différents en termes de dépendance. Ainsi, la perception d'une interdépendance déséquilibrée a tendance à favoriser d'une part, les comportements opportunistes de la part de la partie la plus dépendante. Ce phénomène, est expliqué par le fait que le contractant le plus faible, soucieux de préserver son autonomie de décision, sera tenté de dissimuler ou falsifier de l'information afin de se créer un pouvoir qui pourrait rééquilibrer la relation d'échange (Provan & Skinner, 1989; Joshi & Stump, 1999). D'autre part, un usage extensif des contrats formels de la part de la partie la moins dépendante (la plus forte) (Lusch & Brown, 1996). Une position de force rend possible le recours à des contrats, qui laissent une possibilité d'action réduite à la partie faible. *Le déséquilibre peut se traduire en des contrats déséquilibrés en valeur ou en pouvoir* (Lasbordes, 2000, in Frechet, 2003, p. 4-5). Par conséquent, une interdépendance déséquilibrée induit des comportements particuliers, peu favorables au réseau, tant de la part de la partie la plus puissante que de la partie la plus faible.

3.1.6. Problèmes liés à la synergie de culture managériale

Les facteurs culturels ont une influence considérable sur l'organisation. Le problème culturel est d'ailleurs évident dans les situations imposant de fortes évolutions de

l'organisation ou lors d'opérations de partenariat, fusion ou d'intégration de filiales étrangères. La faculté d'homogénéisation des processus de gestion entre les membres du réseau pourra se révéler problématique, à savoir comment faire accepter aux autres des standards de fonctionnement ?

D'ailleurs, lors de la rédaction du contrat de collaboration, les dirigeants se réfèrent à des règles sur la manière dont doit se dérouler la gestion de la relation de collaboration. L'importance de ces normes comme lignes directrices de fonctionnement de la relation tient en particulier au caractère incomplet des contrats mais, plus précisément au fait que rien n'assure que tous les partenaires adhérents aux mêmes conceptions du comportement nécessaire à l'entente des membres du groupe.

Les exigences de performance placent de plus en plus les managers dans une posture difficile. En effet, les standards qui règlent l'art du fonctionnement ne sont pas identiques, à toutes les organisations. Ainsi il est fort possible que des incompatibilités apparaissent dans les règles de fonctionnement que souhaitent suivre les membres issus d'organisations différentes.

Les managers peuvent ainsi ressentir un décalage entre le discours, qui souligne l'importance de leur rôle pour porter les orientations, et les moyens pour les aider à assumer leur mission pour obtenir les résultats attendus. Ce qui peut avoir des répercussions négatives, tout particulièrement sur la qualité de la relation.

3.1.6.1. La culture managériale

Les organisations, même si elles sont de même région, n'ont pas forcément des cultures identiques, en un sens, la culture d'une organisation s'identifie en partie à son activité. La culture organisationnelle, aussi appelée culture d'entreprise, représente le style de vie global de cette dernière. Elle peut être définie comme la somme des valeurs, des convictions, des pratiques courantes, des traditions et des significations liées à la poursuite d'une mission et qui, édifiées au fil de l'histoire de l'organisation, lui confèrent son caractère propre, orientent sa nature et mobilisent son énergie. C'est la composante organisationnelle la plus difficile à changer, comparativement aux produits, aux services et aux dirigeants mis en place. Elle représente un aspect primordial pour les employés pour qu'ils développent un fort sentiment d'appartenance et de motivation. Les compétences clés, leviers de la performance managériale consistent à :

- Appréhender et comprendre le fonctionnement de l'entreprise dans son environnement pour agir efficacement dans sa zone de responsabilité ;
- Manager son équipe : décider, déléguer, faire preuve de créativité ;
- Développer des relations interpersonnelles de qualité : se comprendre et comprendre les autres, être assertif, gérer les tensions... ;
- Rechercher et piloter la performance ;
- Développer son leadership : motiver, entraîner un collectif et conduire le changement.

3.1.6.2. La culture managériale et réseau

En réseau, une partie du travail des organisations n'est plus exécuter isolément mais en collaboration. L'impact de la culture devient cependant majeur en particulier en partenariats car le défi majeur est de veiller à la compatibilité des pratiques d'organisations ayant des cultures managériales différentes, voire même contradictoires, afin de permettre à tous d'avancer dans la même direction. *Le réseau tient souvent sa richesse de sa diversité, d'où la difficulté de composer avec des cultures diamétrales qu'il faut absolument préserver pour bénéficier de complémentarités et de synergies* (Geniaux & Mira-Bonnardel 2003, p. 131).

En définitive, l'organisation réseau est une solution de management pouvant être très performante et adaptative, mais aussi très exigeante, avec des risques de blocages difficiles à anticiper par des auditeurs internes et *La culture d'entreprise, c'est bien le problème de l'intégration des membres d'une entreprise au sein d'une communauté* (Godelier, 2009, p. 100).

Mariotti, (2005) qui s'intéresse au mode de fonctionnement des réseaux et à la distribution du pouvoir en leur sein, souligne les limites de l'entreprise réseau. Selon lui, les choix stratégiques effectués surestiment les gains. Les coûts de transaction (communication, négociations, régulation) avec les sous-traitants peuvent être très élevés dès lors que l'on veut maîtriser au mieux son produit. De même, le recours à la sous-traitance dépossède l'entreprise d'une souplesse interne (dans les innovations, les procédés de fabrication).

La flexibilité elle-même n'est pas toujours au rendez-vous car la coopération n'est pas instantanée. Elle demande du temps et un apprentissage du "travailler ensemble" est nécessaire. Il y a également parfois une mauvaise réactivité de certains intervenants, pouvant perturber le fonctionnement des autres unités. Le réseau n'est donc pas une solution aussi flexible qu'elle est réputée l'être.

En même temps, les donneurs d'ordre élaborent des stratégies pour contrôler leurs partenaires. En effet, l'entreprise-réseau renforce le pouvoir de contrôle du donneur d'ordre sur les entreprises subordonnées. Pour autant, l'existence de liens, contrairement à ce que l'on pourrait penser, n'amointrissent pas la concurrence entre entreprises.

Finalement, l'efficacité d'un réseau dépend des relations entre les différentes composantes de l'organisation mise en place. Au cours du temps, un réseau progresse et s'enrichit mais, il ne peut se maintenir que si les relations entre les partenaires restent loyales pour, à terme, transformer les sous-traitants en « cotraitants ». L'efficacité du travail en réseau suppose des procédures stables et maîtrisées. Ainsi, pour bien fonctionner le réseau nécessite d'importants investissements relationnels entre les équipes des entreprises qui coopèrent. Les investissements relationnels renforcent la relation entre les deux parties.

3.2. Les conditions nécessaires à un réseau efficace : la qualité relationnelle

La qualité relationnelle représente un facteur important dans l'élaboration, l'évolution et surtout le maintien de bonnes relations interentreprises. Elle constitue par conséquent, une condition préalable pour le succès d'une relation d'échange à long terme, et détermine la probabilité que les transactions se poursuivent entre les partenaires (Liu & al., 2010, in Mdarhri, & Amine, 2021). Le succès de l'organisation réseau est relatif aux évolutions des relations interentreprises. Plus un réseau bénéficiera de façon pérenne d'un ensemble cohérent de conditions favorables, plus sa probabilité de réussite sera grande. Le passage à l'entreprise réseau passe par trois concepts clés identifiés par (Vallerand, Montreuil, Poulin & Paturel, 1996) :

- L'orientation-préconception de la mission de l'entreprise et les priorités stratégiques qui en découlent ;
- L'orchestration-réingénierie de son fonctionnement en termes de processus d'opération ;
- L'organisation-restructuration de la structure même de l'organisation, de l'ensemble des ressources humaines et matérielles, et l'information dont elle dispose.

Les normes relationnelles sont fondées sur la communication, le partage d'information, l'échange relationnel, la flexibilité, l'assistance, l'attente de continuité (Donada & Nogatchewsky, 2007, p. 117). Le fondement relationnel repose sur une dynamique dans laquelle les partenaires s'efforcent de maximiser l'efficacité de l'organisation

tout en cherchant à obtenir des avantages particuliers en termes de compétitivité, de flexibilité et d'innovation.

Toutefois comme le souligne Lecler (1993, in Raymond & Georges, 1998, p.75), pour qu'on parle d'aventure entrepreneuriale partagée dans le cas d'un groupe d'entreprises, il faut au moins quatre conditions :

- Que la coopération soit inscrite dans le moyen sinon le long terme et repose avant tout sur la confiance ;
- Que les objectifs communs soient négociés entre les partenaires et non imposés par l'un d'autre eux ;
- Que les moyens de réalisation des objectifs soient clairement établis ou du moins bien compris par tous les partenaires ;
- Et enfin, que toutes les parties trouvent des avantages à la coopération.

En acceptant la coopération, le partenaire est tenu de remplir des conditions (confiance, engagement, partage de ressources, répartition équitable des tâches et du pouvoir). Ces conditions forment en partie, les exigences du maintien et du renforcement de la coopération entre les différentes entités composant l'entreprise réseau. Le Boterf (2008b) classe trois grandes catégories exigées dans l'acte réseau : *vouloir coopérer* (y adhérer librement et alimenter cette adhésion, en rendant visibles la valeur ajoutée visée), *pouvoir coopérer* (initier un pilotage garant du fonctionnement et des objectifs, expliciter les résultats attendus, prévoir des instances de régulation et établir des règles communes) et *savoir coopérer* (construire des représentations partagées, tirer des leçons des expériences, construire des outils en commun). Selon l'auteur, une règle d'or sera à respecter : *mieux vaut une cohérence forte entre des mesures simples qu'une cohérence faible entre des mesures sophistiquées* (Le Boterf, 2008b, p.69). Analysons de plus près les conditions de réussite des réseaux :

- **Vouloir coopérer**

L'existence d'une organisation en réseau, constitue un changement de stratégie pour l'entreprise face à l'incertitude de l'environnement et l'intensification de la concurrence. Ce qui nous amène à considérer les réseaux interentreprises comme des formes d'organisations volontaristes relevant de la responsabilité de managers » (Lecoq, 1999). *La coopération dépend alors de prises d'initiative* (Cihuelo, 2020, p.48). L'intention et la volonté de coopération prend sa source dans les objectifs espérés atteindre par l'entreprise. Pour cela la visibilité des enjeux et de la valeur ajoutée attendue par les acteurs du réseau, la valorisation

des contributions individuelles, la connaissance des avantages escomptés, les nouveaux savoirs qui résultent de l'action, le soin apporté aux relations de convivialité et de solidarité, constitue le premier pas à l'acte réseau.

Toutefois, ces conditions ne se réunissent pas spontanément. Il est donc important qu'une fonction de pilotage veille à leur mise en place et à leur pérennité. Il en va *du développement durable du travail en réseau*. Autant le travail en réseau est appelé à se développer, autant il devient nécessaire de disposer d'un savoir opératoire (conditions à réunir, méthodes, outils...) pour en assurer l'efficacité. C'est à cette condition que le travail en réseau dans une organisation ou sur un territoire pourra être efficace, produire de la valeur ajoutée et se traduire par une réelle compétence collective. Globalement il s'agit de: *L'adhésion ; La visibilité de la valeur ajoutée ; La valorisation des contributions individuelles ; La convivialité et la solidarité* (Le Boterf, 2008, p. 69). Chercher à coopérer, c'est savoir qu'il existe ex-ante des coopérations possibles, c'est-à-dire *des formes de complémentarité qui, exercées de façon réciproque, aboutissent à un gain mutuel* (Dameron-Fonquernie, 2000, p. 6).

- **Savoir coopérer**

Résulte de l'action collective coopérative ou sur ses modes de fonctionnement qui définit les droits et les devoirs de chacun. Le savoir coopérer, prend en compte : *la maîtrise des langages transverses et spécifiques ; la construction et l'actualisation de représentations partagées ; la compréhension en double piste ; la capitalisation progressive ; La conception et la confection d'outils en commun* (Le Botter. 2008 b. P69). Cela vise, le choix de méthodes de travail en réseau adaptées aux finalités poursuivies, l'engagement des membres et l'établissement de relations de communication favorable au transfert de compétences et d'apprentissage collectif, la capitalisation progressive des résultats.

- **Pouvoir coopérer :**

L'aptitude à coopérer est fonction de l'évolution du degré d'interaction des différents intervenants. Ce pouvoir traduit la capacité de l'entreprise en terme du *pilotage ; L'explicitation des résultats attendus ; Les règles communes ; Les supports documentaires ; Les technologies de l'information et la communication* (Le Boterf, 2008 b, p.69).

Cela concerne l'organisation et la qualité d'une fonction de pilotage (politique, opérationnel, national et régional...), une capacité de financement, évaluer les résultats par

rapport aux objectifs, le choix approprié des partenaires du réseau, fixer les règles communes de fonctionnement, réunir les moyens indispensables au fonctionnement du réseau et la maîtrise des nouvelles technologies de communication, cibler les ressources appropriées des différents membres, etc. Il en résulte que le travail en réseau recouvre une double réalité. *Il fait référence à la fois à des aspects technologiques* (télécommunications et de la télématique pour communiquer et interagir à distance) *et organisationnels* (faire partie d'une forme d'organisation qui privilégie la communication à l'intérieur et à l'extérieur des entreprises) (Raimond, Valenduc & Vendramin, 1998. p. 7).

Donc, pour assurer l'efficacité de travailler en réseau, l'entreprise, est dans la nécessité de réunir, de développer des méthodes et des outils aptes à assurer une réelle compétence collective. Celle-ci résulte de la synergie des compétences individuelles coopérant au sein du réseau. Il s'agira ainsi, de préparer une culture managériale sur les conditions de fonctionnement de la collaboration, se focalise sur la redistribution des tâches et leur intégration au fil du processus du travail en réseau, de systématiser les échanges d'informations et pour terminer il y a lieu, d'identifier les types de dysfonctionnements qui peuvent être résolus afin de prévoir comment fonctionner ensemble.

3.2.1. Exigences de réalisation des objectifs stratégiques et/ou financiers

Bleek & Ernest (1991), estiment que pour pouvoir se prononcer sur la réussite d'une relation entre des entreprises, il faut que cette relation remplisse deux exigences (in Lakhal, Martel & Poulin, p. 1999) :

- *Les partenaires réalisent leurs objectifs stratégiques* : Les objectifs stratégiques d'une organisation sont nécessairement en relation avec sa finalité, ils peuvent être nombreux, qu'ils soient quantitatifs (augmenter le chiffre d'affaires d'un certain pourcentage fixés au terme de la période, augmenter la part de marché, réduire le coût de production...), ou qualitatifs (améliorer la qualité des produits, mettre sur le marché un nouveau produit), sont des buts précis à atteindre à moyen et long terme ;
- *Les partenaires récupèrent les dépenses engagées* : Ces dépenses constituent les différentes ressources financières sortantes. Il s'agit de sommes d'argent déduites de la trésorerie de l'entreprise ou de son capital dans le but de couvrir les frais et les investissements (frais liés à la recherche développement, frais engagés dans la création d'une nouvelle filiale...)

Toutefois, pour les deux auteurs, l'atteinte des objectifs stratégiques n'entraîne pas nécessairement l'atteinte des objectifs financiers et inversement.

En outre, la réalisation des objectifs stratégiques et/ ou financiers, nous laisse penser au degré de satisfaction de chaque partenaire par rapport à la relation. La satisfaction peut être considérée comme l'évaluation affective globale portée sur la relation de partenariat et permet d'évaluer l'atteinte des objectifs ainsi que son caractère valable et productif (Kale & al, 2002, in Brulhart, 2005, p.172). Il s'agit d'une appréciation positive de tous les aspects de la relation de travail par les membres du réseau. Elle apparaît donc comme un concept multidimensionnel au-delà de la continuité ou la survie de la relation, décliné en catégories portant respectivement sur la relation (atteinte des objectifs), compétences du partenaire, profit dégagé par le partenariat (rapport coûts/bénéfices), etc. (Brulhart, 2005). Par conséquent, le degré de satisfaction des membres par rapport à la relation peut être une mesure très pertinente pour évaluer le succès d'une relation réseau.

3.2.2. Condition de continuité de la relation dans le réseau

Une autre condition pour la réussite des relations interentreprises concerne la continuité de la relation. C'est le fait que la stratégie relationnelle se déroule dans le temps. La performance de l'alliance peut être considérée comme la durabilité d'une relation stable et coopérative qui permet aux deux partenaires de tirer des avantages de cette relation (Mdarhri & Amine, 2021, p. 460). La continuité entre les partenaires croît avec l'expérience et les investissements réalisés dans le cadre de leurs relations d'échanges.

La continuité des relations crée une motivation économique qui jouera un rôle majeur. Mais au-delà des motivations purement économiques, des relations continues au sein du réseau, révèlent un contenu social qui repose sur une responsabilité partagée, qui s'inscrit dans un climat de confiance. Cette confiance se construit par le développement de liens socio-psychologiques et par des processus d'apprentissage. Elle met l'accent sur l'honnêteté et la bonne volonté des partenaires et par conséquent une abstention de comportement opportuniste.

Dans un sens, il existe une relation directe entre la confiance et la continuité. La confiance détermine le degré de satisfaction (qualité perçue), qui détermine à son tour la continuité ou non des relations. Pour Selnes (1998) la satisfaction et la confiance sont complémentaires dans le sens que la confiance est la variable clé lorsque les décisions sont

reliées à enrichir l'étendue de la relation, alors que la satisfaction est la variables clé lorsque l'issue est la continuité de la relation (in Béjaoui & M'henna, 2010, p.9). La confiance agit sur l'intensité de la relation et est un des garants de la continuité. Plus le niveau de confiance est élevé plus la relation est solide et profonde. Toutefois les membres du réseau n'assureront cette continuité et réaliseront correctement leur travail que si :

- Ils ont un intérêt effectif à le faire : cet intérêt qui implique l'existence d'un lien, peut être de nature très diverse ;
- Ils en ont collectivement les capacités : la maîtrise et la continuité des fonctions collectives des membres nécessitent la disponibilité de capacités différentes et complémentaires ;
- Ils ont les moyens : la relation demande du temps et des moyens ; ne pas prendre en compte cette contrainte aboutit à exclure certains ;
- Les instruments d'information, de suivi, voire de contrôle de l'activité sont accessibles : la mise en place des outils qui permettent aux membres d'être correctement informés du fonctionnement de l'activité de l'entreprise. L'information doit rester présente et accessible à l'ensemble des membres.

La continuité de la relation suppose donc que les parties aient au préalable explicité leurs intérêts respectifs et leurs stratégies propres. Un tel accord exige souvent un long dialogue qui peut s'étaler sur plusieurs mois.

Par conséquent, pallier les défaillances comportementales (réticence, conspiration, opportunisme, etc.) qui réduisent ou bouleversent les échanges entre les membres d'un réseau revient à *favoriser des participations financières réciproques ou des mandats croisés entre administrateurs* (Assens, 2011, p. 93). Il s'agit également de s'inscrire dans des relations interentreprises durable en se focalisant sur des collaborations de longue durée par rapport aux relations de courte durée, sans omettre de développer et diversifier des liaisons d'affaire en élargissant le portefeuille de partenaire du réseau (commerciaux, de production, de recherche et développement, ...). Dans la même lignée, Christiane Volant, *proposait de renforcer la dynamique collective à l'œuvre dans des réseaux qu'elle qualifiait d'organisations apprenantes, qui passe par la reconnaissance des interactions des individus en leur sein et la prise de conscience de la nécessité d'un apprentissage collectif, grâce au pilotage de ces réseaux* (In Chartron, Broudoux, Moreau, Cavalier, Barrand, Tremblay, Jeanguenin, & Giusti, 2013, p. 49). Enfin, pour ne pas voir se propager les comportements opportunistes il y a lieu

de développer la confiance entre les partenaires, ainsi que la réciprocité qui la concrétise au fil du temps, (Paché & Paraponaris, 2006. p.80).

3.2.3. Nécessité de l'engagement des partenaires

L'engagement se définit comme, *“ un acte ou une attitude d'un acteur qui, prenant conscience de son appartenance au monde, abandonne une position de simple spectateur”*⁷. La coopération ne peut exister sans engagement entre les parties (Dameron-Fonquernie, 2000, p. 4) dans ce sens l'engagement d'une partie résulte de l'engagement pris par l'autre. Ceci implique une réciprocité des rapports représentée par l'engagement contractuel, formel ou informel. L'engagement, est vu comme une variable centrale dans les relations interentreprises. Dans ce sens il est incontestablement un concept approprié en management sous réserve qu'il nourrisse les critères fondamentaux de la gestion que sont l'efficacité, l'efficience et la durabilité (ou l'éthique)⁸. Nous soutenons ainsi l'idée que l'engagement organisationnel facilite la capacité de l'entreprise à exploiter les opportunités du réseau en améliorant la quantité et la qualité des connaissances échangées entre les membres, ce qui détermine la nature et la force des liens qui unissent ces derniers.

Avec l'engagement des uns envers les autres, les membres du réseau sont susceptibles de partager plus de connaissances, un large partage qui finira par être utile et rentable pour leur organisation. Ceci peut donc être bénéfique et constituer une des opportunités du réseau. La coopération/coopétition⁹ entre des membres fortement engagés semble améliorer et renforcer l'apprentissage organisationnel grâce au partage de connaissances et de savoir-faire quelle que soit la taille de l'entreprise ou son rang (Salvetatdu, Géraudel & d'Armagnac, 2011).

7 <https://doi.org/10.3917/qdm.122.0119>. Consulté le 10/02/2021

8 <https://doi.org/10.3917/qdm.122.0119.p.125> Consulté le 19/09/2021

9 Apparue à la moitié des années 1990, la coopétition est la simultanée des comportements compétitifs et coopératifs entre rivaux. Les accords de coopération entre concurrents prennent une part croissante dans la stratégie des entreprises. L'objectif n'est pas de réduire la coopération ou la compétition, dans un mouvement de balancier, mais de maintenir simultanément des niveaux de compétition et de coopération élevés, dans un mouvement synchrone (Chiambaretto P., Fernandez A-S, Le Roy F., 2019. P2). Pour caractériser cette relation, nous mobilisons la définition selon laquelle la coopétition est une relation paradoxale entre deux acteurs ou plus, engagés simultanément dans des interactions concurrentielles horizontales et dans des interactions coopératives qui peuvent être horizontales ou verticales. (Ibid., p9). Cette simultanée des comportements compétitifs et coopératifs qui se caractérise de paradoxale, s'impose aux entreprises lorsqu'elles sont confrontées à un environnement hyperconcurrentiel. Faire face à la concurrence induit le recours à la coopération entre entreprises rivales.

Il en découle de ce que nous venons d'analyser que, au sein de l'entreprise réseau, les entreprises tendent à s'organiser comme un réseau de connaissance de savoir et de savoir-faire, voire de compétences. Toutefois, pour qualifier un réseau d'efficace il faut, au préalable et avant tout, que toutes les entreprises participantes évoluent et tirent un avantage. En effet, les résultats doivent se faire sentir pour l'ensemble du groupe réseau. Il convient de créer et de maintenir un environnement favorable pour l'efficacité du réseau. Créer cet environnement favorable exige des règles simples de management :

- Il convient de veiller à sélectionner un partenaire, en qui on peut avoir confiance Cette confiance va permettre aux capacités du partenaire d'être pleinement exploitables ;
- Mise en place d'un système d'information conjoint s'impose, avec des échanges plus ou moins formalisés et un besoin de transparence ;
- Il est important que les partenaires aient des compétences et des capacités complémentaires De plus, il est crucial que les forces soient équilibrées ;
- Favorise un langage commun entre l'ensemble des membres du réseau ;
- Partage équitable des gains et bannir les comportements opportunistes ;
- Favoriser la coopération de longue durée ;
- Définir une culture managériale et veiller au respect des règles communes ;
- Cibler des choix stratégiques gagnant-gagnant cela nécessite le développement de l'expression et la prise en compte des besoins de chaque membre pour assurer le fonctionnement de l'éco système.

Dès lors que le réseau est fondé sur des principes de bonne conduite (confiance, engagement, respect des règles), cela traduit une même dynamique pour mieux réussir la collaboration. Cependant si nous nous sommes concentrés sur les éléments positifs et prometteurs de l'entreprise réseau, les inconvénients inhérents à ce type d'organisation ainsi que les nombreuses difficultés à son instauration ne sauraient être négligés. Les relations interentreprises sur lesquelles repose l'organisation le réseau paraissent fragiles. Elles peuvent être affectées et influencées par des contraintes de financement, de comportement et de développement pesant sur chaque entreprise et conduisant à une détérioration de ces relations.

Par ailleurs des difficultés relationnelles, en relation avec le changement organisationnel qui s'imposent à l'entreprise, posent des problèmes spécifiques de travail collectif (mise en place d'une base de connaissances communes, transmission de l'information, coordination des activités...).

Au définitive, la réussite du travail en réseau est la capacité de générer de la motivation chez tous les partenaires concernés. La motivation est le moteur qui pousse chaque acteur à l'action compte tenue des capacités de chacun afin de créer des synergies entre les équipes. Cela passe par la promotion de la transparence et de la loyauté, l'échange et le partage des connaissances. L'enjeu est d'être en mesure de créer des systèmes de management pertinents pour générer des synergies. Si le rapport de force des entreprises composant le réseau est un paramètre essentiel, cependant une même ambition doit toutes les unir car de chacune dépend la qualité de la relation.

Conclusion

La structure d'une entreprise est soumise à des changements profonds. Plus l'environnement devient évolutif, concurrentiel et imprévisible, plus se révèlent nécessaires, des aptitudes de flexibilité, de réactivité, de multiplication des intelligences en tant que facteurs d'innovation et de compétitivité. Le mode d'organisation en réseau semble alors être une réponse adaptée puisqu'il offre à l'entreprise un lieu et un espace d'échange mutuel présenté comme une structure ou une architecture donnant forme aux relations entre différents agents économiques, fournisseurs, sous-traitants, concurrents, etc.

Il semble alors, que l'entreprise réseau présente une capacité de développement plus importante que l'entreprise isolée. L'atteinte des objectifs escomptés dans le réseau, et par conséquent sa réussite dépend d'un certain nombre de conditions non exclusives les uns des autres : l'engagement ou l'implication des membres, le facteur confiance, la proximité et la durabilité de la relation, une parfaite transparence.... La réalisation de ces conditions est une prévention contre les comportements opportunistes, ce qui aura un retour positif sur l'organisation réseau, notamment en interne en termes de disponibilité de ressources, de compétences et de savoir-faire de capacité l'apprentissage collectif, et d'innovation, et en externe par une capacité d'adaptation, de réactivité et de flexibilité faces aux aléas de l'environnement.

Le réseau permet la création d'opportunités et palier les menaces ou les transformer en faveur des entreprises impliquées. Dans ce cadre, l'innovation permet à l'entreprise de créer ses propres opportunités et ses propres marchés. Elle va au-delà de stratégies d'adaptation mais incite les entreprises à atteindre la compétitivité à travers des stratégies proactives où l'entreprise, grâce à sa capacité d'anticipation, précède les concurrents sur leurs offres et

pourrait même précéder les clients et les autres acteurs du marché dans la détermination de leurs besoins. Aussi, quel que soit le facteur de compétitivité que l'entreprise souhaite exploiter pour améliorer son avantage concurrentiel (facteurs coût ou hors coût), l'innovation peut être à l'origine de cette amélioration. Elle constitue aujourd'hui une source d'avantage concurrentiel au service des entreprises quelle que soit leur structure.

Aussi, le concept, d'entreprise réseau, est devenu une réalité économique qui implique une nouvelle forme combinant à la fois de la coopération et de la concurrence, notamment de « compétition ». Le partenariat sur lequel repose la logique réseau n'exclut nullement la concurrence qui peut exister entre ses différents membres.

Pour une cohérence de l'ensemble, le maintien de bonnes relations inter-entreprises fondées sur la communication, le partage d'informations, l'échange relationnel sont essentielles. En réalité, il s'agit d'une appréciation positive de tous les aspects de la relation : la confiance, l'atteinte des objectifs stratégiques et financiers. La responsabilité partagée, la confiance qui détermine le degré de satisfaction et l'engagement véritable sont des variables clés.

Chapitre 2 /

Caractère multidimensionnel et configuration de modèle théorique relatif à l'entreprise réseau

Section 1 : Diversité de forme et de configuration de l'entreprise
réseau

Section 2 : Aperçu des approches néo-institutionnelles de
l'organisation : rapports contractuels et avantages
concurrentiels de la firme

Section 3 : Conception d'un modèle théorique adapté à
l'entreprise réseau

Introduction

Le milieu des années soixante-dix fut le début de la recherche sur les réseaux d'entreprises. Williamson (1975) les considérait comme une forme de relation inter organisationnelle qui constituerait, selon lui, une médiane entre le marché et la hiérarchie. C'est ce que Montmorillon (1986) appelle la croissance contractuelle. Assens, Baroncell & Froehlicher (2000, p.3) considèrent les structures de coopération, en particulier du réseau, en tant que « *nouvelles institutions* ». Fulconis (2003), voit cette forme comme un idéal type qui permet de palier aux insuffisances des modèles marchands et intégrateurs. Le réseau permet aux entreprises membres de se doter d'une certaine flexibilité tout en contrôlant les étapes de la chaîne de valeurs à travers des relations plus ou moins récurrentes (Julien et al., 2003).

Selon Dameron-Fonquernie (2000), la transformation des formes organisationnelles place au centre de la compétitivité des entreprises : la capacité à coopérer. Il considère, que la compétitivité des entreprises dépend en particulier de leur capacité à exploiter un "*capital relationnel*" en interne comme en externe. Les recherches ayant exploré les relations interentreprises sont nombreuses. Les concepts récurrents pour qualifier ces relations sont : relation hybride, co-entreprise (*joint-venture*), alliance, coopération, etc, qui forme le réseau. Pour concevoir les particularités et les spécificités de cette forme d'organisation appelée réseau, il est indispensable de faire une analyse rétrospective pour comprendre le fondement stratégique des organisations et comprendre ainsi leur fonctionnement. Cela nous permettra de situer le cadre théorique et managérial dans lequel s'inscrit l'entreprise réseau et mieux appréhender les enjeux qui lui sont liés.

Le réseau peut être vertical et/ou horizontal. Les variables et les critères à intégrer pour dresser une typologie sont pluriels : le critère temporel ; le pouvoir de décision ; la densité des liens d'échange, l'objectifs à atteindre, etc. Cette diversité de formes de réseaux tient à la fois à la richesse et à la nature des relations nouées. Dès lors, dresser une typologie s'avère crucial pour une meilleure compréhension des mécanismes de fonctionnement de l'entreprise réseau.

La recherche d'avantage concurrentiel ouvre la voie aux entreprises vers des stratégies qui vont au-delà de la croissance interne. Certaines entreprises qui cherchent à augmenter leur capacité à innover ou à réduire leurs coûts, ou qui cherchent à éviter l'isolement et la fragilité économique se penchent vers cette possibilité de s'associer avec d'autres entreprises pour tirer

avantage, chacune de son côté, des privilèges que pourrait lui offrir son partenaire. Une forme d'organisation en réseau où les synergies devraient, du moins en théorie, inscrire ces entreprises qui s'associent dans une logique de contrat gagnant-gagnant.

Nous allons, dans ce chapitre, nous intéresser à l'éclairage théorique de l'entreprise réseau. Pour ce faire, nous présenterons dans un premier lieu les typologies de l'entreprise réseau dressées par différents auteurs (section 1), dans un second lieu, nous aborderons les différentes théories de l'organisation qui nous semblent correspondre à cette forme d'organisation réseau (section 2). Ces théories vont nous servir comme soubassement afin de déterminer un modèle théorique de référence à l'entreprise réseau. Un modèle qui va ressortir ses spécificités et son fondement théorique (section 3).

Section 1 / Diversité de forme et de configuration de l'entreprise réseau

Les réseaux émergent dans plusieurs contextes et suite à des événements économiques distincts. Ainsi, malgré l'unicité de leurs objectifs qui tournent autour du développement d'entreprises indépendantes, de flexibilité, de complémentarités et de compétitivité voire de survie, l'entreprise réseau porte plusieurs dénominations et revêt des aspects différents. De ce fait, les définitions déjà présentées ne permettent pas de décrire toutes les réalités de cette entreprise. Dresser une typologie s'avère pour nous crucial pour une meilleure compréhension des mécanismes de fonctionnement de celle-ci.

Le réseau est une catégorie large, qui correspond à des configurations très variées, *il se présente comme un dispositif de forme éclatée permettant de mettre en œuvre simultanément en plusieurs endroits un ensemble d'actions* (Geniaux & Mira-Bonnardel, 2003, p.131). A cet effet, plusieurs auteurs ont tenté de dresser une typologie de l'entreprise réseau, dont les frontières s'élargissent et s'étendent jusqu'à recouvrir celles de plusieurs organisations » (Weiss, 1994). Par ailleurs, l'existence, dans la littérature, de nombreuses recherches multipliant les configurations, nous amène à en proposer quelques-unes.

De par la richesse, la diversité des relations qu'elle noue et la nature des partenaires qu'elle englobe, l'organisation prend diverses formes où chaque configuration de réseau est contingente, est propre à chaque système d'interactions concret (Mariotti, 2005), d'où la difficulté à identifier tous les cas de figure possibles. Ainsi, les réseaux interentreprises peuvent prendre diverses formes selon les situations et l'objectif visé par le pourvoyeur.

La littérature existante nous a permis d'identifier une typologie des réseaux autour de deux dimensions les réseaux d'entreprise et l'entreprise réseau (à dimension horizontale et verticale). Le réseau vertical (transversal ou intersectoriel), est établi entre des entreprises potentiellement complémentaires où chaque nœud se spécialise dans une étape de la chaîne de valeur et le réseau horizontal formé autour d'entreprises concurrentes (Guilhon & Gianfaldoni, 1990) qui s'apparente à des alliances stratégiques. Nous pouvons déduire que la structure et la forme du réseau dépendent du contexte et du besoin des entreprises membres. Daidj & al. (2006) intègrent le réseau transversal qui se constitue selon eux, entre entreprises potentiellement complémentaires, appartenant à des secteurs très divers mais regroupés autour d'un objectif commun, ces entreprises ne sont ni concurrentes, ni unies par des relations verticales (clients-fournisseurs). Cette logique de complémentarité de type transversal figure déjà, à notre sens, dans le réseau vertical notamment l'entreprise réseau. Donc nous la considérons comme une forme à part entière de l'entreprise réseau.

Les réseaux de relations constituent autant de variantes, chaque variante, constitue une réplique à une situation et une attente propre à l'entreprise. L'ancrage théorique des formes de coopération diverge fondamentalement quant aux fondements et à l'organisation de l'action coopérative.

1.1. Entreprise réseau : Réseau vertical

La firme réseau est considérée comme une forme de réseau à dimension verticale. En ce sens elle se constitue lorsque les opérations productives ont une structuration verticale (Guilhon & Gianfaldoni, 1990, p.106), c'est à dire ayant une logique de mobilisation et de déploiement de ressources complémentaires. Ces auteurs, distinguent la firme réseau et les relations à l'intérieur du réseau. La firme réseau basé sur des relations d'échanges verticaux de ressources complémentaires. Concernant les relations à l'intérieur du réseau, celles-ci sont gérées de façon *plus ou moins contractuelle qui renvoient à des accords de sous-traitance par l'action d'un leader ou d'un entrepreneur* (Jean blanc & Meschi 1994, p. 234). Ainsi fait, une grande partie des activités indispensable à la production sont accomplies en externe par des entreprises spécialisées. Le réseau sera alors formé autour de sous-traitants se reposant sur des éléments d'offre (coûts de production) et/ou sur des éléments de demande (produits, taille du marché, accessibilité) (Mucchielli, 1992).

En se référant aux travaux de (Delapierre & Michalet, 1989), le réseau de type V, qui traduit la dimension verticale des opérations productives, est organisé autour d'un pivot qui

voit graviter autour de lui des opérateurs spécialisés selon leurs compétences distinctives et composé d'entreprises à travers lesquelles se constituent, s'identifient et s'allouent des ressources mobilisées en vue de la réalisation d'un projet productif. Les entreprises du réseau sont juridiquement et financièrement indépendantes et mettent en commun leurs ressources et leurs compétences grâce à des relations contractuelles (Fréry, 2001 ; Paché & Bacus-Montfort, 2003 ; Fulconis, 2003).

1.1.1. Le rôle du noyau

La firme réseau est de type vertical (V) afin de réaliser un transfert de ressources complémentaires. Les relations sont régies de manière plus ou moins contractuelle par l'action d'un leader ou d'un entrepreneur. En effet, la gouvernance (Mariotti, 2005) ou le contrôle (Fréry, 1997) de l'entreprise réseau sont généralement effectués par l'entreprise pivot (*hub firm*, *firme locale*, *broker* ou encore *agence stratégique*). L'ensemble composé par le pivot et ses partenaires est considéré comme étant un réseau centré (Nunes, 1994).

Miles, Snow et Coleman, (1992), attribuent distinctivement trois rôles au broker d'un réseau (in, Mazaud.F, op.cit, p.207):

- « D'architect » qui initie et constitue le réseau ;
- De « lead oprator » coordinateur des opérations qui connecte les entreprises ;
- De « caretaker » qui entretient le réseau pour que celui-ci puisse opérer dans la durée.

Le rôle du noyau s'articule autour de trois « C » formés par le triptyque Conception, Coordination et Contrôle (Fréry, 1997, p. 3) synthétisé dans le tableau qui suit :

Tableau n°9 : Le rôle du noyau dans une entreprise réseau

(1) Conception	Conçoit la chaîne de valeur en repérant les opportunités de développement de nouvelles activités, à la manière d'une cellule d'analyse stratégique au sein d'un groupe, puis en contactant et sélectionnant les intervenants extérieurs susceptibles d'y participer
(2) Coordination	Coordonne la structure obtenue en assurant la gouvernance des transactions entre les partenaires, que ce soit par la gestion des flux physiques (intermédiation par achat de la production des maillons amont et revente aux maillons aval), ou par la maîtrise des flux d'information (constitution d'un réseau EDI, récolte et redistribution de données)
(3) Contrôle	Contrôle la structure en s'assurant du niveau de qualité atteint par les intervenants, en détenant des actifs stratégiques indispensables à la survie de l'ensemble (marque, réseau logistique, technologie spécifique, interface privilégiée avec le marché ou les prescripteurs, etc.), ou en dépêchant régulièrement des auditeurs chez les sous-traitants.

Sources : Fréry, (1997)

Le noyau remplit globalement le même rôle que la direction d'une entreprise intégrée classique vis-à-vis de ses fonctions opérationnelles, à la différence que celles-ci sont dévolues à des entreprises financièrement autonomes (Fréry, 1997). Pour Mariotti (2005), le véritable cœur de métier d'une entreprise réseau s'identifie à une compétence politique à travers un pilotage hors de ses frontières. Malgré l'absence d'une entreprise pivot, l'existence d'un coordinateur du réseau est indispensable selon Fréry (1997). En l'absence d'un organe formel de gouvernance, une structure interentreprises perd une grande partie de ses avantages, pour devenir un simple marché, avec toutes les déficiences que les économistes associent à ce mode de régulation (Fréry, 1997).

1.1.2. L'entreprise réseau vers des configurations de plus en plus variées

Le réseau est un mécanisme de *configuration éclatée permettant de mettre en œuvre simultanément en plusieurs endroits un ensemble d'actions* (Géniaux, Mira-Bonnardel, 2005, p131). Pour une entreprise, opter pour le réseautage revient à faire le choix d'une structure organisationnelle. Des auteurs se sont engagés dans une démarche d'identification des formes organisationnelles et stratégiques que pouvait prendre un réseau notamment l'entreprise réseau (Boulanger, 1990 ; Butera, 1991 ; Snow, 1986 & Miles, 1992 ; Assens, 1994 ; Castells, 1996 ; Man, 2004 ; Achrol, 1997 ; Rorive, 2005). Notons qu'il existe un nombre important de variables à intégrer pour dresser une typologie (structure organisationnelle, distribution de pouvoir, dynamique de création, l'intensité des échanges, objectif du réseau, critère temporel de la relation, ...). Toutefois, plusieurs points communs sont requis, notamment celui de défendre des intérêts communs, les éléments constitutifs (les nœuds ou pôles), le pivot, qui donne le sens stratégique à la relation réseau et constitue le vrai catalyseur des ressources collectives (Boulanger, 1995), et les liens entre les pôles, représentants des flux de nature opérationnelle, informationnelle, etc.

Nous proposons comme base de réflexion une configuration des réseaux, en fonction des grilles de lecture présentées dans les travaux publiés. Ces travaux permettent de distinguer différentes configurations de réseaux, résumées dans le tableau n° 10 qui suit :

Tableau n° 10: Quelques configurations de l'entreprise réseau

Travaux d'auteurs	Configurations établies	
	Critères de configuration	Configuration
Miles & Snow(1992)	Critère temporel	-Réseau stable -Réseau interne -Réseau dynamique
Butera (1991)	- pouvoir de décision - degré de coordination - degré de coopération	-Entreprise réseau à base hiérarchique ; -Entreprise réseau à centre de gravité concentré -Entreprise réseau à multiples centres de gravité ou sans gravité
Boulanger (1995)	Pouvoir de décision (descendant, ascendant, latéral et polycentré)	-Réseaux intégrés -Réseaux fédérés -Réseaux contractuels -Réseaux Maillés
Assens (1994)	-Pouvoir de décision (hiérarchique) -Caractère marchand	-Réseau bureaucratique -Réseau organique (marchand dynamique) -Réseau intermédiaire entre les deux
Achrol (1997)	-Densité, multiplicité, réciprocité des liens d'échange -système de valeur du réseau	-Réseau du marché interne -Réseau du marché vertical -Réseau d'intermarché -Réseau d'opportunité
Castells (1996) ; Man (2004)	L'objectif à atteindre par le réseau	-Réseau de quasi-intégration -Réseau d'approvisionnement -Réseau de technologie
Configuration des réseaux à partir d'études empiriques (terrain)		
Rorive (2005)	-dynamique de création -Logique constitutive -Agencement des enveloppes -Stabilité -Structure organisationnelle -Distribution de pouvoir -Liens d'interdépendance -Actif du réseau	- Réseau interne - Réseau intégré - Réseau pendulaire - Réseau fédéré - Réseau nucléaire - Réseau confédéré
Heitz&Douard, (2011)	-Objectifs/stratégies individuelles des partenaires -Actifs individuels alloués au réseau -Actifs spécifiques propres au réseau -Risques perçus par les partenaires -Niveau d'implication des instances dirigeantes -Antécédents / expérience en matière de coopération -Niveau de contractualisation -logique-type de fonctionnement ; -logique d'intégration ou logique additive - Equilibre de la coopération - Exploitation des outputs du réseau	-Les réseaux d'adjonction -Les réseaux heuristiques - Les réseaux transactionnels - Les réseaux d'orchestration

Source : établi par l'auteur

L'entreprise réseau recouvre des types d'entreprises et des situations diverses. Considérés comme pionniers dans l'étude des configurations réticulaires d'organisation, Miles & Snow (1986 ; 1992), distinguent trois formes de l'entreprise réseau, configurés selon le critère temporel, il s'agit du :

(1) **réseau stable** constitué dans le but de répondre à une demande prévisible en réunissant des fournisseurs, fabricants et distributeurs avec la firme-pivot. Autour d'une même chaîne de valeur. Les acteurs s'engagent sur des partenariats de longue durée, (2) **le réseau interne**, formé autour d'entités membres d'une même firme reliées entre elles par des relations de clients-fournisseurs valorisées au prix du marché externe et (3) **le réseau dynamique**, dans sa forme la plus complexe. La dynamique repose sur de multiples processus impliquant successivement et/ou simultanément une pluralité d'acteurs, d'activités et de ressources, constituée d'un comité de pilotage, qualifié de broker ou de pivot, dont le rôle est de coordonner l'ensemble des opérations et des fonctions complémentaires des membres (Miles & Snow 1986).

La structure en réseau s'inscrit dans une démarche originale de création de valeur dont la dynamique repose sur de multiples processus impliquant successivement et/ou simultanément une pluralité d'acteurs, d'activités et de ressources. *La représentation du réseau dynamique met ainsi l'accent sur cette dimension interactive en soulignant l'importance d'un agencement de compétences, sous la coordination d'un pivot, et le nécessaire alignement des différents processus industriels, technologiques, commerciaux et logistiques autour d'un projet commun* (Fulconis ; Pache & Solle, 2012, p.8). *Le réseau dynamique est la forme réticulaire poussée à l'extrême, adaptée à des environnements concurrentiels rapides et désordonnés* (Dumoulin, 1997, p.46).

Dans ses travaux, Butera (1991), se base dans sa classification sur trois dimensions distinctes le pouvoir hiérarchique, la coordination et la coopération. Le réseau vertical est considéré comme « *la décentralisation des activités d'une entreprise centrale vers des entreprises sous-traitantes* » (Butera, 1991, p.55). L'auteur identifie trois types de configuration de l'entreprise réseau, (1) **Les entreprises réseaux à base hiérarchique** et de type contrôle, caractérisé par des relations quasi hiérarchiques entre l'entreprise en amont (donneurs d'ordres) et les sous-traitants pour la fabrication d'un composant. Cette relation est qualifiée de quasi-intégration verticale. Cette forme est très utilisée dans le secteur de

l'industrie automobile, **(2) Les entreprises réseaux de type coordination**, appelé également entreprise réseau à centre de gravité concentré tournée autour d'une entreprise centrale "Pivot"; coordonnant les activités d'un ensemble d'entreprises participations à la valeur d'un bien. Les partenaires mettent en commun leur savoir-faire, autour d'une firme pivot jouant le rôle d'ensemblier de ces savoir-faire. Cette configuration met, l'accent sur l'importance d'un agencement de compétences, sous la coordination d'un pivot. **(3) Les entreprises réseaux de type coopération**, qualifiées selon les cas, d'entreprise à multiples centres de gravité ou sans centre de gravité. Une entreprise réseau à multiples centres de gravité, fonctionne autour de plusieurs partenaires stratégiques, avec des relations d'influences complexes et instables. Dans le cas, où elle fonctionne sans centre de gravité, les partenaires s'associent pour mener un projet commun impliquant des relations d'interdépendance. Les relations entre les différents partenaires ou cotraitants sont alors qualifiés de coopératives.

Boulanger (1995) quant à lui, intègre, dans la recherche des formes de l'entreprise réseau, la nature de distribution de pouvoir dans le réseau où il identifie différents types notamment: le pouvoir descendant ; ascendant, latéral et polycentré. Sur la base de ces mécanismes de distribution de pouvoir, il propose des formes de structures en réseau au nombre de quatre, les réseaux intégrés, fédérés, contractuels et maillés.

(1) Les réseaux intégrés (ou concentrés), le pouvoir est descendant distribué dans le réseau à partir d'un élément central (l'initiateur du réseau), vers les entités membres fortement dépendantes de ce dernier en terme de règles de fonctionnement et de niveau de délégation des tâches. **(2) Les réseaux fédérés**, dans lesquels, le pouvoir y est ascendant, issu de la délégation de pouvoir octroyé par les éléments du réseau des entités membres et/ou à la structure qui l'anime. **(3) Les réseaux contractuels ou associés**, le mécanisme de distribution de pouvoir est latéral réparti horizontalement entre les différents partenaires du réseau, selon des rapports de force équilibrés ; et **(4) Les réseaux maillés**, ce sont des réseaux mixtes partiellement intégrés et associés, qui comptent plusieurs pôles. Le pouvoir est polycentré, qui provient de différents centres unis par des relations contractuelles et/ou de coordination, à l'image d'un filet.

Dans la configuration de Assens (1994), le réseau organisationnel se situe à l'intérieur de trois modèles de réseau : le réseau bureaucratique (le modèle mécanique de l'entreprise réseau / Hiérarchique), le réseau organique (Marchand, dynamique) et le réseau intermédiaire

entre les deux (semi organique et semi bureaucratique), les nœuds et leurs interconnexions prenant de plus en plus d'importance par rapport au pilote (Assens, 1996).

Selon Achrol (1997, p.59), "*une organisation en réseau se distingue d'un simple réseau de liaisons d'échanges par la densité, par la multiplicité et par la réciprocité des liens et par le système de valeurs communes définissant les rôles et les responsabilités des membres*"¹. Les relations entre les membres d'un réseau sont caractérisées par l'importance et surtout la réciprocité des liens d'échange mais également d'un système de valeur partagé (confiance, normes, etc.). Achrol (1997), distingue principalement, quatre formes qui relèvent de l'entreprise réseau : *internal market networks* (le réseau marché interne), *vertical market networks* (le réseau marché vertical), *intermarket networks* (le réseau inter-marché), et enfin, *opportunity networks* (le réseau d'opportunité), (Achrol, 1997, p. 59).

1.1.2.1. Classification des réseaux selon leurs objectifs (selon l'objectif du réseau)

Les objectifs de l'entreprise réseau peuvent dépendre de la forme du réseau choisie pour les concrétiser. Ces objectifs ne sont pas toujours faciles à fixer dans le cadre d'un réseau. Comme le mentionnent, Montreuil & al. (1996) qui considèrent que le problème de la détermination des objectifs est plus compliqué que dans le cas de l'entreprise classique car l'entreprise réseau peut avoir une identité non clairement définie (in H'Mida & Lakhal, 2004, p. 23).

La difficulté réside à notre sens, dans la multiplicité des partenaires que recouvre cette structure réseau, chacun ciblant un objectif bien particulier, et donc le défi est d'arriver à converger tous les objectifs distincts (cibler une compétitivité pour l'entreprise par les coûts, par la qualité, ou la différenciation, pénétration de nouveaux marchés, etc.) vers un objectif commun qui va répondre ou qui soit le plus proches de satisfaire des attentes des uns comme des autres. En définitive, en adéquation avec la stratégie réseau de l'entreprise, impliquant une interaction entre membres d'organisations indépendantes, de formuler clairement un objectif commun entendu, accepté par tous. Ce qui donnera du sens aux tâches de chacun en définissant clairement leur rôle au sein de l'entreprise. Ainsi, l'intérêt de chacun des partenaires du réseau, converge vers un but commun afin de pouvoir atteindre une performance collective.

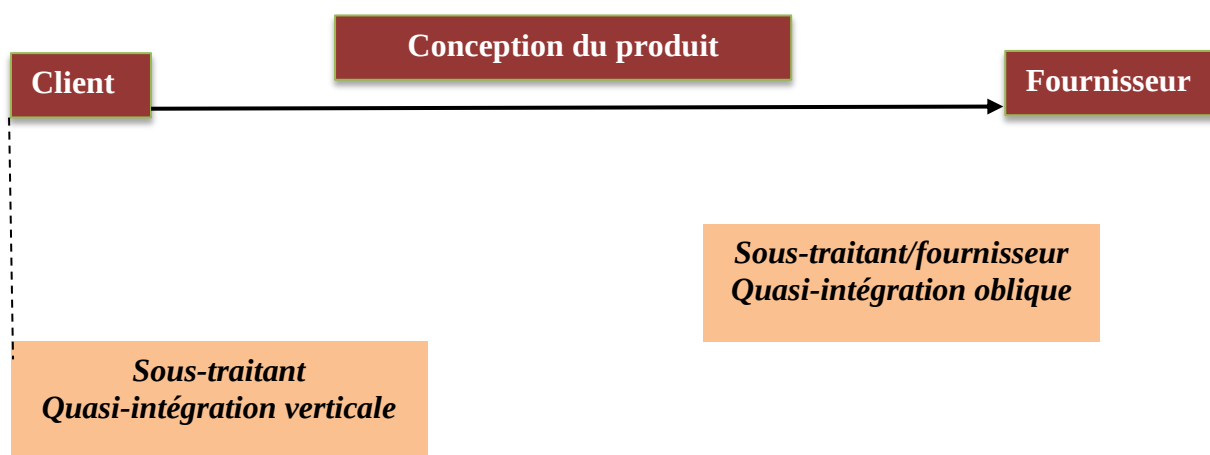
¹Cette définition propre à Achrol (1997), ainsi que les formes que peut revêtir l'entreprise réseau nous les avons traduits en français de son article : Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing : Toward a Network Paradigm. Academy of Marketing Science Journal 59

La configuration réseau selon leurs objectifs ciblés (objectif du réseau) a fait l'objet de travaux menés par Castells (1996) et de Man (2004), qui distinguent entre trois groupes de réseau, à savoir, *les réseaux de quasi-intégration* ; *les réseaux d'approvisionnement* ; *les réseaux de technologie* (in Tingting, 2012, p 30-31).

- **Les réseaux de quasi-intégration**

En s'appuyant sur des ressources complémentaires d'un ensemble limité d'organisations membres. Baudry (2005), distingue entre deux types de quasi-intégration. La première est la quasi-intégration verticale, qu'il présente comme de la pure sous-traitance, liant le donneur d'ordre (client) à son fournisseur. La seconde est la quasi-intégration oblique, qui traduit un degré de collaboration entre le client et le fournisseur pour la conception d'un produit. Ce degré de collaboration peut consister à une simple précision au sous-traitant, des spécificités fonctionnelles du produit, que celui-ci va prendre en charge ; soit à une véritable collaboration sous-forme de « coconception » entre les deux.

Figure n° 5: représentation de la quasi-intégration



Source : Baudry (2005, p. 4)

- **Les réseaux d'approvisionnement**

Face aux risques d'approvisionnement à l'échelle mondiale (concurrence, volatilité des prix, pénurie, ...) et pour répondre aux attentes des clients, les entreprises transforment leur chaîne d'approvisionnement en réseau. Les réseaux d'approvisionnement sont des structures verticales, complexes et interconnectées des chaînes d'approvisionnement organisationnelles en amont et en aval entre fournisseurs et producteurs, qui interviennent tout au long de la chaîne de valeur du produit. Les réseaux d'approvisionnements impliquent des flux matériels et d'informations qui visent à les rendre dynamique, étroitement intégré afin

d'améliorer l'efficacité de la chaîne, en s'appuyant sur les ressources et les compétences spécialisées de chacun de ses membres en collaboration.

- **Les réseaux de technologie**

Les réseaux de recherche développement ou technologiques, ont pour but de favoriser, le partenariat et la collaboration entre la recherche scientifique et la recherche industrielle pour créer une nouvelle valeur commune. Ils sont composés d'un ensemble d'entreprises et organismes, qui souhaitent partager les risques, les coûts voire les compétences et le savoir-faire des partenaires dans le développement de nouvelles technologies. Ces réseaux technologiques supposent l'élaboration d'actifs spécifiques utiles à tous les partenaires.

Les réseaux rassemblent et fédèrent l'ensemble des acteurs d'un domaine technologique ou d'une industrie : organismes de recherche, grands groupes industriels et PME, universités. La coopération à ce type de projet qui vise à déboucher sur une innovation pertinente permettant le développement en commun de produits et services basés sur de nouvelles technologies, peut impliquer des partenaires tant horizontaux (coopétition) que diagonaux. Cette participation à l'avancement des connaissances dans le domaine de la recherche technologique contribue à la création et/ou à la croissance de nouveaux procédés, ou produits.

1.1.2.2. Entreprise réseau illustrée à partir d'une configuration multidimensionnelle

Nous présentons, tout d'abord une typologie plus exhaustive de l'entreprise réseau, que nous avons jugé intéressante de reprendre dans ce travail de recherche. Cette typologie a été dressée dans le cadre d'un projet de recherche² dont les résultats ont été publiés par Rorive (2005) qui a pris part à ce projet.

L'étude a abouti à une classification de six formes d'entreprise réseau qui couvrent une diversité de situations. Chaque réseau avec ses propres caractéristiques représentées dans le tableau n° 10 présenté ci-dessous :

² Une étude empirique de ces formes particulières d'organisation, à laquelle nous nous sommes intéressés dans ce travail pour explorer les formes de l'entreprise réseau, a été menée plusieurs années par le centre de recherche LENTIC qui est un centre de recherche associé à la faculté d'économie de gestion et de sciences sociales de l'Université de Liège, Belgique. Dans le cadre d'un projet de recherche européen. Cette recherche a prouvé la difficulté à représenter tous les cas de figure des formes que renferme en son sillage l'entreprise réseau et de rendre compte de l'extrême diversité des situations sur le terrain

Tableau n° 11: Typologie de l'entreprise réseau effectuée d'après la configuration de Rorive (2005)

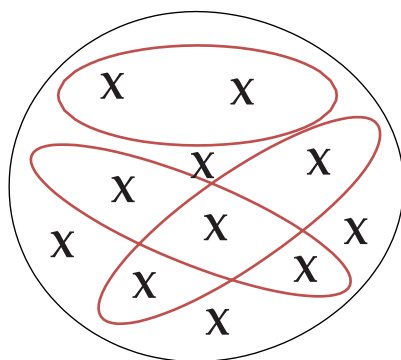
Type de réseau Variables mobilisées		Réseau interne	Réseau intégré	Réseau pendulaire	Réseau fédéré	Réseau nucléique	Réseau confédéré
Dynamique de création du réseau	Dynamique de création	Reengineering <i>Réorganisation interne</i>	Externalisation <i>Délégation des activités à des partenaires externes</i>	Externalisation	Externalisation	Assemblage <i>mobilisation de partenaires, par une entreprise, en vue de réaliser un projet</i>	Association <i>mise en commun de ressources</i>
	Logique constitutive	Complémentarité : <i>ressources complémentaires</i>	Complémentarité	Complémentaire	Complémentarité	Complémentarité	Additive <i>ressources similaires</i>
Structure de l'entreprise : la façon dont le réseau est construit	Agencement des enveloppes juridiques et organisationnelles	Inclusion <i>Plusieurs enveloppes juridiques dans une enveloppe organisationnelle et vis versa</i>	Inclusion	Juxtaposition <i>de plusieurs enveloppes juridiques au croisement de plusieurs enveloppes juridiques</i>	Dissociation <i>de l'enveloppe juridique d'une entreprise de son enveloppe organisationnelle par la recombinaison d'une enveloppe organisationnelle au niveau du réseau</i>	Juxtaposition	Dissociation
	Stabilité du réseau <i>pérennité des partenariats : Forte ou faible</i>	Faible Réseau inclusif : facilité d'entrée ou la sortie d'un membre, courte durée.	Forte Réseau exclusif <i>imperméable vis-à-vis de l'extérieur, long terme</i>	Faible	Forte	Faible	Forte
	Structure organisationnelle	Projet <i>La position des éléments, des individus change</i>	Fonctionnelle <i>Regroupement des membres du réseau selon leurs fonctions</i>	Fonctionnelle	Fonctionnelle	Projet	Fonctionnelle
Fonctionnement du réseau	Distribution du pouvoir <i>(Boulanger, 1995)</i>	Pouvoir Polycentré <i>émane de différents centres de décision unis par des liens contractuels</i>	Pouvoir descendant <i>A partir d'un élément central vers les membres</i>	Pouvoir Polycentré	Pouvoir descendant	Pouvoir Latéral <i>Réparti de façon horizontale entre les membres du réseau</i>	Pouvoir Ascendant <i>Délégation de pouvoir</i>
	Liens d'interdépendance <i>Thompson (1967)</i>	Interdépendance réciproques <i>l'action d'une entité déclenche l'action d'une autre qui, à son tour, la réamorce</i>	Interdépendance de communauté <i>entités liées entre elles que par leur dépendance commune à une même ressource</i>	Aucun ou réciproque	Interdépendance séquentielle <i>une entité ne peut effectuer son travail que si une autre a réalisé le sien</i>	Interdépendance réciproques	Interdépendance réciproques
	Spécificité des actifs du réseau <i>Heitz (2000)</i>	Forts <i>le partenariat génère des actifs propres et supérieurs à ceux de ses membres.</i>	Faibles <i>Partenaires protègent leurs savoir-faire spécifiques, difficile constitution d'un patrimoine propre au réseau, la création de valeur se réalise juste à leur niveau.</i>	Faibles	Forts	Forts	Faible

Une configuration particulière selon nous, car elle est à notre sens plus représentative en mobilisant à la fois huit (08) variables, tout en prenant en compte et en s'inspirant des différentes variables de configurations des travaux d'auteurs précédemment cités (Boulanger, 1990, Heitz, 2000 ; Miles et Snow ; 1992 ; Assens, 1994). Les variables retenues par l'auteur pour construire les catégories de l'entreprise réseau sont de huit dimensions présentées comme suit : **(1)** dynamique de création ; **(2)** logique constitutive ; **(3)** agencement des enveloppes ; **(4)** stabilité ; **(5)** structure organisationnelle ; **(6)** distribution des pouvoirs ; **(7)** les liens d'interdépendance et enfin **(8)** la spécificité des actifs. Nous avons pris le soin de les regrouper dans trois axes de différenciation, qui va de la dynamique de création du réseau à la structure de l'entreprise réseau jusqu'au fonctionnement du réseau.

A partir des informations figurant dans le tableau, nous avons repris les différentes configurations de l'entreprise réseau et configurer leurs représentations schématiques correspondantes, telles qu'élaborées par Rorive, (2005).

(1) Le réseau interne aux entreprises, découle d'une démarche de réengineering dans lequel coexiste au sein d'une enveloppe juridique plusieurs enveloppes organisationnelles fortement autonomes, unies par des liens internes de type client-fournisseur. Elles constituent des centres de décision chargés de mettre en œuvre une stratégie définie au niveau du groupe, et unis par la nécessité de se coordonner et de coopérer dans une forte interdépendance. La logique de constitution est complémentaire puisqu'aucun des éléments du réseau ne maîtrise toute la chaîne de valeur

Figure n° 6 : Représentation schématique du réseau interne³



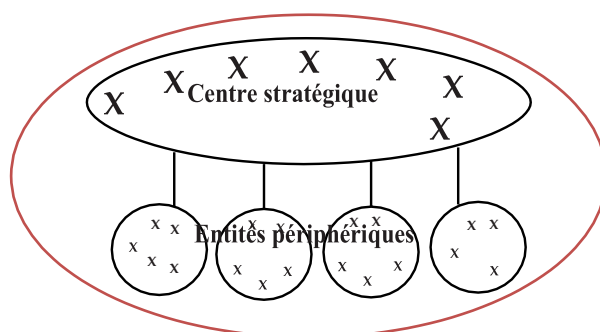
Enveloppe juridique :

Enveloppe organisationnelle :

³ Les représentations schématiques du réseau interne, intégré, pendulaire, fédéré, nucléique et confédéré mobilisées dans les configurations réseau sont adaptées de l'étude de terrain de Rorive (2005, p. 67-72)

- (2) **Le réseau intégré**, caractérise par l'existence d'une seule enveloppe organisationnelle enfermant plusieurs enveloppes juridiques. Il découle d'une démarche d'externalisation dont le fonctionnement est fortement régi par un centre de décision (donneur d'ordre) confié à des sous-traitants, dans le cadre de liens contractuels de longue durée, les activités ne relevant pas de son métier de base. Le groupe couvre l'ensemble de la chaîne de valeur et chaque élément du réseau renforce l'une ou l'autre étape de la chaîne. La diversité de ses enveloppes juridiques a pour finalité de répondre aux besoins des différents acteurs qui le composent.

Figure n° 7: Représentation schématique du réseau intégré



Enveloppe juridique :

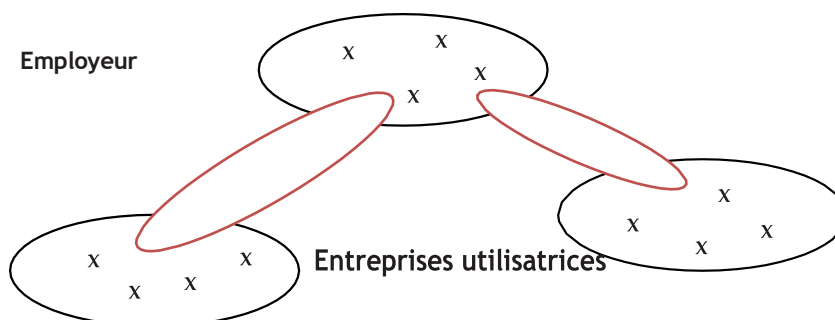


Enveloppe organisationnelle:



- (3) **Le réseau pendulaire**, cette configuration a pour origine une démarche d'externalisation d'activités périphériques qui résulte d'une juxtaposition d'enveloppes organisationnelles autour d'enveloppes juridiques distinctes où chaque élément du réseau est un centre de décision séparé, lié à un autre centre de décision par un contrat commercial. La logique de création du réseau est complémentaire pour renforcer les maillons de la chaîne de valeur de l'entreprise.

Figure n° 8: Représentation schématique du réseau pendulaire



Enveloppe juridique :

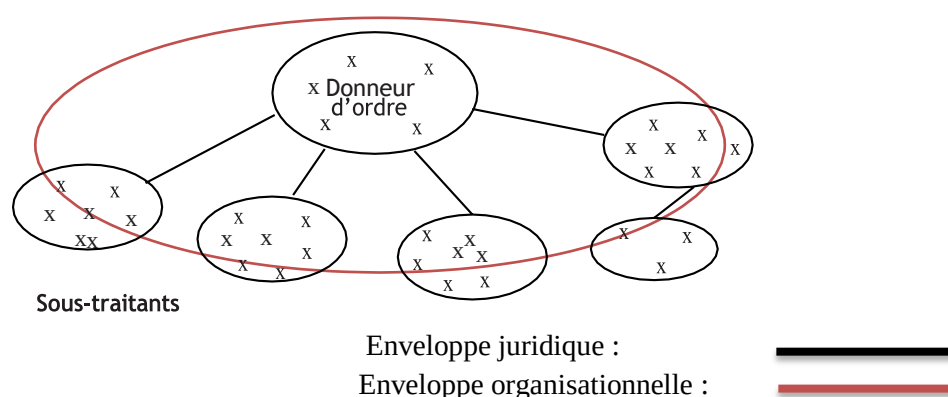


Enveloppe organisationnelle:



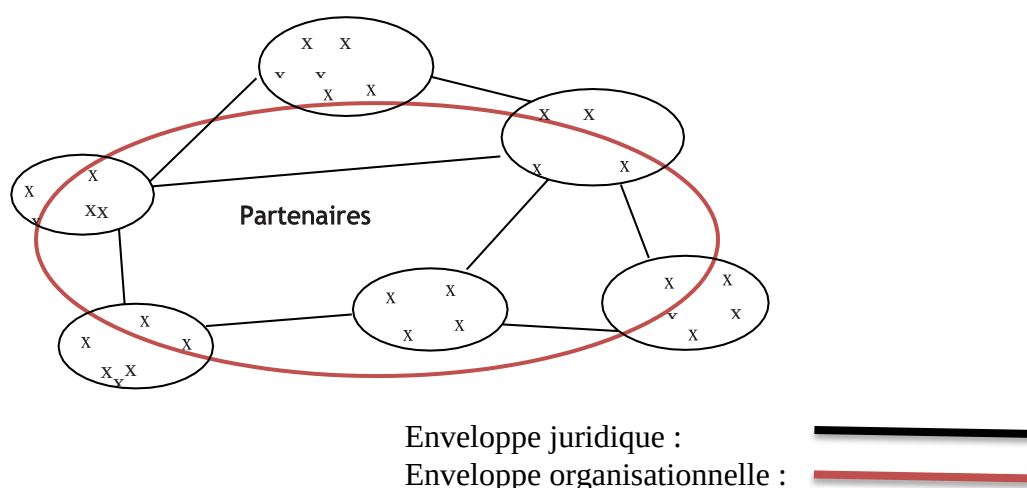
- (4) **Le réseau fédéré**, correspond à une organisation où, une firme centrale (donneur d'ordre), fédère autour d'elle, dans des relations durables, des firmes sous-traitantes. Il en résulte une recomposition des enveloppes juridique et organisationnelle des entreprises concernées et l'apparition progressive d'une enveloppe organisationnelle unique autour de l'activité qui fait l'objet du partenariat. Le réseau fédéré se constitue dans une logique complémentaire à partir duquel les décisions descendent dans le réseau. À terme, il tend à développer des actifs spécifiques forts, avec des liens d'interdépendance de plus en plus réciproques.

Figure n° 9: Représentation schématique du réseau fédéré



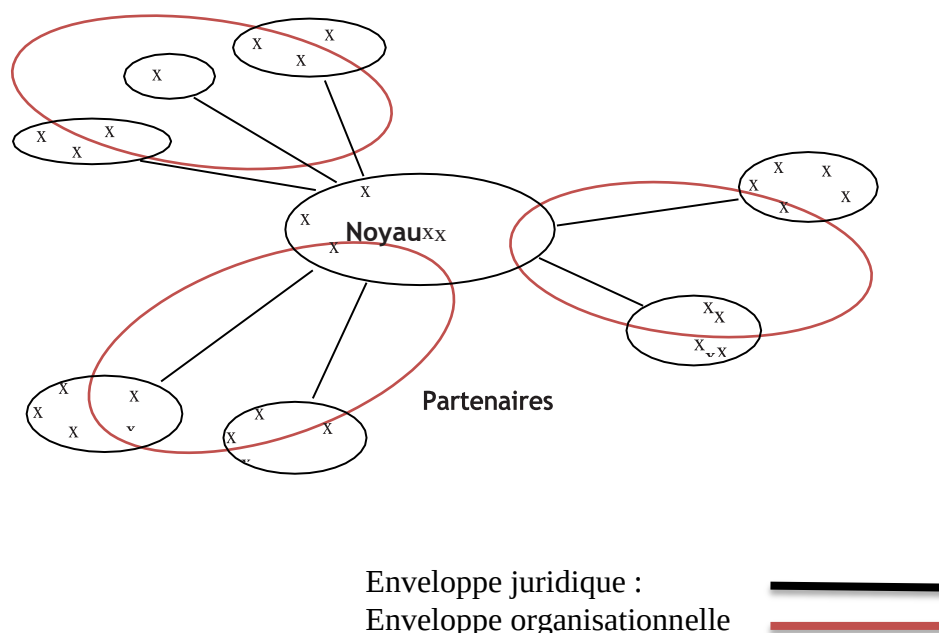
- (5) **Le réseau confédéré**, formé par des entreprises concurrentes à dimension horizontale, qui s'associent momentanément (la durée d'un projet), pour créer une enveloppe organisationnelle unique dans le cadre d'un partenariat où un coordinateur est désigné par les partenaires. Le réseau confédéré est guidé par la volonté de gérer en commun des activités similaires, dans une logique additive des ressources spécifiques difficiles à s'approprier isolément. Les mécanismes de distribution du pouvoir sont dans une logique ascendante et la relation demeure stable n'autorisant pas, l'entrée ou la sortie d'élément avec un rapport de force équilibré.

Figure n°10 : Représentation schématique du réseau confédéré



Le réseau nucléaire, caractérisé par la présence d'un centre, le noyau, qui mobilise autour de lui différents partenaires avec une logique de complémentarité des ressources. Il se construit à partir d'enveloppes juridiques et organisationnelles distinctes, dont les secondes se décomposent et se recomposent au gré des projets, entraînant la juxtaposition provisoire de plusieurs enveloppes organisationnelles au sein du réseau (Rorive, 2005, p. 72), qui varie selon les projets, donc à caractère inclusif. A terme, le réseau construit des actifs spécifiques forts, nés des interactions importantes entre ses membres. Les liens du réseau sont marqués par l'interdépendance réciproque des différents éléments. La stabilité dans le réseau dépend de la solidité des liens de collaboration entre la firme-pivot, les fournisseurs et les vendeurs (Dumoulin, 1997, p. 46).

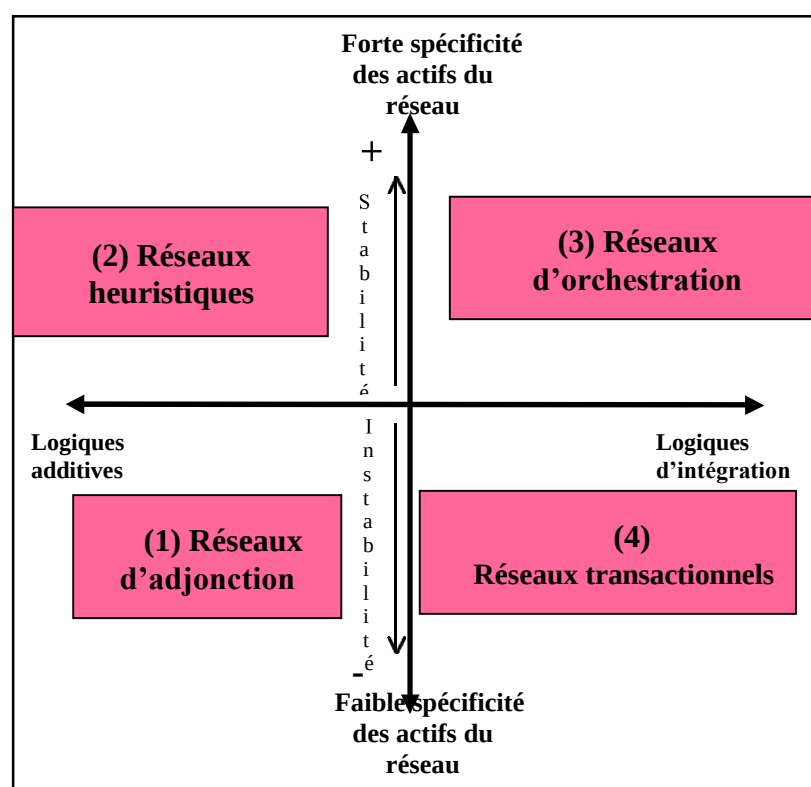
Figure n°11 : Représentation schématique du réseau nucléaire



Notre choix de configurations s'est également focalisé sur l'étude empirique menée par Heitz & Douard, (2011), réalisée à partir des apports de la littérature existante et de l'observation du terrain. Les critères distinctifs mis en avant dans cette grille sont au nombre de dix (cf. tableau n° 10). Le choix de ces critères mobilisés, par les deux auteurs, résulte de trois dimensions représentatives, **(1) la logique additive** au sens de la mise en œuvre d'une activité par la réunion de ressource similaires (à l'exemple la conception d'un moteur en commun relevant du secteur automobile); **(2) la logique d'intégration**, correspondant à l'articulation des différentes phases d'un processus de production de valeur ajoutée, c'est de la coordination d'activités individualisées que dépend le résultat final (exemple des

équipementiers du secteur automobile, sous-traitants de 1er ou de 2ème rang) ; et le dernier concerne **(3) la spécificité des actifs du réseau**, au sens où le réseau permet l'émergence d'un actif matériel ou immatériel nouveau, résultant de l'interaction entre ses membres..... Ainsi, plus la spécificité des actifs propres au réseau est importante, plus on tend vers des situations de stabilité dans le temps de la coopération. A l'inverse, plus la spécificité des actifs du réseau est faible, plus on tend vers des situations d'instabilité ou de moindre pérennité dans le temps de la coopération. (Heitz&Douard, 2011, p.5). Le croisement de ces critères, par les deux auteurs à aboutit à quatre formes de réseaux, qui sont :

Figure n°12 : Configuration des réseaux



Source : Heitz & Douard, (2011, p.10)

(1) Les réseaux d'adjonction

Les auteurs, les situent à l'intersection des logiques additives et des dimensions de faible spécificité des actifs du réseau. La coopération repose sur la mise en commun de ressources, matérielle ou immatérielle, complémentaires, dans une logique d'atteinte d'objectifs individuels. Ils correspondent aux situations de sous-traitance de capacité, de commercialisation ainsi que des projets de recherche, à laquelle aucun des partenaires pris isolément ne serait parvenu. On trouve généralement une logique de conservation d'un

cloisonnement des partenaires, le niveau d'engagement demeure toutefois contrôlé. Ces savoir-faire mis en jeu par les membres peuvent être à forte spécificité individuelle (économie de taille par exemple), alors que la spécificité des actifs du réseau reste faible (Heitz & Douard, 2011).

(2) Les réseaux heuristiques

Situés dans la figure à l'intersection des logiques additives et une spécificité forte des actifs du réseau. La mise en relation d'actifs individuels suscite la création d'un actif nouveau au travers d'un processus d'innovation, source d'avantage concurrentiel. Le degré d'engagement réciproque des partenaires est le plus fort, engendrant un apprentissage spécifique important. Le risque réside dans le fait de voir une appropriation des savoir-faire par un membre du réseau modifiant l'équilibre du réseau de type fusion ou acquisition par exemple.

(3) Les réseaux d'orchestration

Figurant à la croisée des logiques d'intégration et de spécificité forte des actifs du réseau. Ce type de réseaux favorise les logiques de spécialisation et débouche sur la mise en relation de composants ou procédés qui sont coordonnés tout en restant individualisés (partenaires gardent leur autonomie), avec souvent l'existence de barrières à l'entrée ou à la sortie du réseau. Les possibilités d'appropriation des actifs spécifiques par l'un ou l'autre des partenaires est faible avec néanmoins des jeux de dépendance à gérer. La coordination correspondante peut être en amont, au cœur ou en aval de la chaîne de valeur.

(4) Les réseaux transactionnels

Situés à l'intersection des logiques d'intégration et de faible spécificité des actifs propres au réseau. La mise en relation porte sur une logique, d'allocation de ressources complémentaires suivant l'activité à produire. *Ces réseaux privilégient des relations d'échange entre partenaires, à partir du recours au marché, permettant de prendre en charge une part de la chaîne de valeur* (Rorive, 2005 p.12). Toutefois la mise en relation ne permet pas de créer des actifs spécifiques forts au niveau du réseau.

Cet inventaire nous à permit de tirer deux résultats pertinents, de notre point de vue.

Le premier résultat (R1) est que l'existence des diverses organisations réticulaires est relatif au fait qu'elles sont appréhendées de façon différente par les chercheurs qui les ont étudiés.

Comme le souligne bien Rorive (2005) en spécifiant que, les typologies existantes de l'entreprise réseau sont le plus souvent bâties autour d'un unique ou de deux axes de différenciation⁴, voire plus.

Le second résultat (R2), la diversité des angles de recherche proposés par ces travaux de configuration atteste de la complexité de la réalité que recouvre l'entreprise réseau.

Cette étude a le mérite de considérer l'entreprise réseau non seulement par sa caractéristique verticale mais également horizontale. Le réseau confédéré constitue l'exemple type, d'une entreprise réseau incluant des entreprises concurrentes, mobilisant en plus des ressources complémentaires, des ressources similaires. *Pour Assens (2003, p.58), le réseau est souvent établi sur des bases coopératives et compétitives. C'est pratiquement le même point d'analyse de Ravix (2009, p.333) qui considère que l'observation des réalités industrielles montre que les entreprises nouent entre elles des relations très variées aussi bien sur le plan horizontal que sur le plan vertical, qui vont des formes les plus traditionnelles de sous-traitance aux nouvelles formes de mise en réseau ou encore d'organisation modulaire. Cette diversification des relations interentreprises se traduit par une fragmentation des chaînes de valeur qui a pour principale conséquence de brouiller les frontières de la firme. Ces regards critiques doivent être pris en considération. A cet effet, dans la lignée des auteurs, l'organisation réseau peut être ainsi à la fois de type horizontal et de type vertical.*

Par conséquent *l'entreprise réseau s'articule autour des relations conjointes d'échanges verticaux et horizontaux combinant logique de partage des activités similaires ou de mise en commun de ressources identiques avec celle d'élaboration et de transfert des ressources complémentaires (Dumoulin & Meschi, 2000, p. 86). Toutefois, le pivot occupe une place stratégique au sein du réseau (vertical, horizontal ou médiane) et le négliger ou l'omettre peut avoir des conséquences négatives sur le management réticulaire. La littérature sur ce sujet est quasi-unanime [Miles, Snow 1984 et 1986 ; Guilhon, et Gianfaldoni 1990 ; Butera 1990 ; Jarillo 1993] : pas de pivot, pas de réseau performant ! En l'absence d'une*

4 Mécanisme de distribution du pouvoir (Boulanger, 1995) ; nature de l'élément central (Orgogozo, 1991) ; nature et permanence de la relation (Favier et al., 1998) ; stratégie de partenariat (Reix, 1992) ; niveau de formalisation de la relation (Grandori et Soda, 1995). D'autres, en revanche, mobilisent deux dimensions pour construire les catégories : spécificité des actifs du réseau et type de logique partenariale (Heitz, 2000) ; type de relation prédominante (hiérarchie ou marché) et nature de la forme (individuelle ou structurelle) (Pichault, 2000). P. 64-65

entité organisationnelle de coordination, le réseau d'alliances risque de se désarticuler, devenant par là même un simple marché, avec tous les inconvénients associés (Williamson, 1975; Park, 1996 in Dumoulin & Meschi, 2000, p. 101).

Ce qui nous a amené à nous intéresser dans ce qui suit au réseau horizontal, pour compléter et finaliser les différentes configurations que peut revêtir l'organisation en réseau.

1.2. Le réseau de firme : le réseau horizontal

Les réseaux de firme sont constitués à partir d'entreprises concurrentes qui s'associent, à moyen ou long terme, le temps d'un projet sans que cette collaboration ne s'étende aux activités des entreprises membres. La réalité de ces réseaux recouvre une logique de mise en commun de ressources identiques (additives) et non complémentaires en vue d'atteindre de nouveaux avantages concurrentiels (Richardson, 1972 ; Heitz, 2000 ; Rorive, 2006). Les membres du réseau exercent la même fonction en couvrant les mêmes chaînes de valeurs. Qualifiés de type H, ces réseaux s'agencent sur une dimension horizontale des opérations productives (Guilhon & Gianfaldoni, 1990), la mise conjointe et le partage de ressources entre les partenaires du réseau créent des liens d'interdépendance.

Le rapport de forces entre les partenaires est largement équilibré, les partenaires désignent un coordinateur, à qui ils délèguent des pouvoirs de gestion, de contrôle de l'exécution et fixent les modalités du partenariat (Rorive, 2005, p. 72). La formation des réseaux d'entreprises est guidée, entre autres, par la volonté de l'acquisition de savoirs spécifiques et la mobilisation de ressources productives (Guilhon & Gianfaldoni, 1990) difficilement réalisable pour des raisons de coût, de volume, de risque et de faisabilité pratique, comme l'investissement en recherche et développement, la pénétration de nouveaux marchés. Elle se situe également au niveau de la taille critique souhaitable, significatif en termes de rendement d'échelle. Qui reste de tout temps, le meilleur moyen de résister à une concurrence des pays à bas coûts.

En définitive, dans un réseau horizontal, l'absence de menace concurrentielle, présente l'avantage de créer des partenariats et un travail collectif grâce aux collaborations de compétences additives (synergies entre les partenaires), difficile, voire impossible à constituer dans d'autres contextes.

(R3) L'évaluation de ces configurations nous mènent à un résultat qui est pertinent que nous partageons et mobilisons dans le présent travail de recherche, celui de considérer l'organisation réseau comme un réseau qui peut être à la fois de type horizontal et vertical de collaboration. Nous considérons ainsi l'entreprise réseau comme une forme d'organisation réticulaire qui peut regrouper des partenaires indépendants, autour de relations conjointes à dimensions verticales et/ou horizontales à moyen ou long terme, combinant des ressources communes à caractère additives ou complémentaires au tour d'une stratégie de coopération et de collaboration, qui s'imposent désormais comme un levier de performance et de compétences.

D'après l'illustration théorique que nous venons de développer le recours au réseau permet de concorder les objectifs de l'entreprise avec les intérêts du réseau. Selon les configurations possibles choisies et avec un commandement partagé, l'entreprise en réseau rend possible un transfert de compétences, un partage d'expériences et de savoir-faire, une mise en commun de ressources et des activités dans un but autre que le partage de profits. Toutefois, si un consensus s'est forgé autour de l'importance cruciale jouée par les réseaux ou le réseau dans la compétitivité des entreprises, « *il n'est pas toujours très facile de savoir de quel ou de quels réseaux il s'agit* (Jousserand, 2007, p.95), car, il n'existe pas un modèle idéal.

Section 2/ Aperçu des approches néo-institutionnelles de l'organisation : rapports contractuels et avantages concurrentiels de la firme

Nous constatons que l'environnement dans lequel se meuvent les entreprises aujourd'hui, notamment les entreprises réseau, est d'une telle complexité qu'il devient indispensable d'élargir le champ d'analyse afin de mieux comprendre de quels modèles d'analyse stratégique ces organisations s'inspirent et ainsi de les situer dans un modèle bien propre à elles

L'approche néo-institutionnelle de l'organisation classe les théories en deux approches. L'approche contractuelle, d'une part et l'approche de l'avantage concurrentiel des activités, des ressources et des compétences, de l'autre.

2.1. Rapports contractuels de la firme

L'approche contractuelle sur laquelle s'appuie notre travail de recherche présente une base théorique riche. Elle apporte un éclairage intéressant sur les caractéristiques des relations contractuelles d'agence. Elle permet ainsi de décoder les comportements managériaux des agents en fonction de leur rente informationnelle et de leur aversion au risque dans une optique réseau.

L'approche contractuelle a pour objectif de définir la forme d'organisation la plus efficiente compte tenu du contexte, en particulier informationnel. Le fondement théorique se base sur une conception commune des rapports économiques basés exclusivement sur des rapports contractuels entre des individus libres. Dans cette perspective, la firme s'analyse comme un système particulier de relations contractuelles. Autrement dit, la firme est un « nœud de contrats » entre individus et groupes aux intérêts divergents.

Les contrats sont souvent utilisés comme un moyen de gestion des politiques de coopération et de coordination. A ce titre, les théories des contrats ont mis en avant deux formes de contrat. D'une part, **les contrats « transactionnels »** correspondent à une logique dans laquelle il est possible de définir à l'avance les obligations respectives des deux parties. Tous les problèmes de coordination peuvent être définis *ex ante* (avant la signature de l'accord) et l'unique difficulté consiste à contraindre ou inciter les parties à respecter leurs engagements. Ainsi, ces contrats mettent en œuvre des « dispositifs incitatifs » et sont supervisés par des tierces parties.

D'autre part, **les contrats « relationnels »** qui correspondent à une logique selon laquelle les parties s'engagent à coopérer *ex post* (après la signature du contrat) et élaborent un « mécanisme de gouvernance » à cette fin. Les parties conviennent de suivre les instructions d'un mécanisme de décision commun et de mettre en œuvre un mécanisme bilatéral spécifique pour gérer leurs éventuels conflits. Les problèmes de coordination sont résolus et la supervision de l'exécution de l'accord est en général bilatérale en reposant sur un esprit coopératif (OCDE, 2007, p. 10). Ils permettent ainsi d'accumuler des connaissances et d'être inventifs car leur souplesse permet d'expérimenter et de mettre en œuvre des solutions qui sont le fruit d'un apprentissage par la pratique (OCDE, 2007, p. 26).

Dans l'approche de l'économie des contrats, nous distinguons essentiellement trois cadres conceptuels dont nous allons présenter les fondements : la théorie des coûts de transactions, la théorie des contrats incomplets et la théorie des incitations.

2.1.1. Théorie des coûts de transaction

Toute relation d'échange qui peut être décrite en termes de contrat, est susceptible d'être analysée à la lumière de la théorie des coûts de transaction. Ce qui apparaît fort intéressant dans notre analyse et nous laisse prédire dès le départ le caractère stratégique de cette théorie dans le modèle de l'entreprise réseau.

Coase et Williamson, fondateurs de cette théorie, envisagent l'entreprise réseau comme une forme hybride entre le marché et la hiérarchie. Ce qui nous amène à analyser les modes d'articulation qui s'établissent entre deux entreprises, voire plusieurs organisations en réseau.

La théorie des coûts de transactions s'attache à expliquer l'existence d'organisations économiques fondées sur la hiérarchie par l'existence des coûts de transaction.

Avant d'aller plus loin dans l'analyse de cette théorie, nous présenterons d'abord la notion de coût de transaction.

2.1.1.1. La notion de coût de transaction

Une transaction se produit quand deux agents économiques spécifient contractuellement l'échange d'un bien ou d'un service. Le concept coût de transaction remonte aux travaux de Coase, dans son article *The Nature of the Firm* (1937). Il permet d'expliquer pourquoi toutes les transactions ne sont pas des transactions de marché, d'où l'existence d'entreprises qui peuvent limiter efficacement ces coûts en imposant la coopération entre acteurs.

Aussi, c'est grâce aux travaux de Williamson que la notion de coûts de transaction prend toute son ampleur.

Pour Coase, la firme est un mode de coordination des transactions alternatif au marché. Si le marché n'est pas l'unique moyen de coordonner l'activité économique, c'est qu'il existe des coûts de transaction. Williamson propose une définition précise de ces coûts et souligne certaines hypothèses-clés pour comprendre en particulier dans quels cas la firme s'impose comme mode de coordination, c'est-à-dire dans quelles conditions l'intégration d'une activité dans la firme sera préférée au recours au marché.

Un coût de transaction est un coût lié à un échange économique et plus précisément une transaction sur le marché. Pour Williamson, le coût de transaction est un coût spécifique dans un échange et peut être direct ou indirect. Les coûts de transaction correspondent à la somme des coûts engendrés tout au long du processus de la transaction.

Tout charge liée d'une manière ou d'une autre à cette transaction, qu'elle soit directe (comme par exemple les commissions et les frais relatifs aux contrats) ou indirecte (comme les coûts liés à la recherche d'information ou aux défaillances du marché). Ces coûts sont considérés comme des coûts de transaction qu'il revient à l'entreprise d'intégrer dans son analyse. Ainsi, nous pouvons citer comme coûts spécifiques à un échange une multitude de coûts de transaction à savoir les coûts liés à la négociation, à l'établissement et au suivi du contrat établi entre les deux organisations économiques, à la vérification de la transaction, à la recherche d'information, etc.

Certains de ces coûts peuvent être antérieurs à la transaction (ex ante). Il s'agit principalement des coûts associés à la recherche d'information, la négociation, la rédaction du contrat et sa mise en œuvre. D'autres coûts sont postérieurs à la transaction (ex post). Il s'agit notamment des coûts liés à l'adaptation inefficace des contrats, aux variations de l'environnement de l'entreprise et parfois à la renégociation de la transaction. En effet, des coûts peuvent être engendrés lorsqu'il y a mauvaise adaptation ou difficulté de réalisation de la transaction. Les transactions doivent ainsi se réajuster et des coûts de marchandage apparaissent pour les deux partenaires afin de corriger quelques divergences. Sans parler des coûts d'organisation et de fonctionnement associés aux structures de gouvernance auxquelles les conflits s'adressent. Williamson (1994, pp. 39-41) admet que ces différents coûts sont pour la plupart difficilement quantifiables.

2.1.1.2. Hypothèses de la théorie des coûts de transaction

Williamson parachève l'œuvre entamée par Coase en lui adjoignant des hypothèses qui divergent de l'axiomatique néo-classique à laquelle Coase ne déroge pas dans ses travaux. Ces hypothèses sont en nombre de deux :

- **La rationalité limitée** : ce concept est emprunté à Herbert Simon. Cette hypothèse stipule que les individus n'ont pas tous les éléments nécessaires pour effectuer des choix purement rationnels. Il est difficile d'avoir avec exhaustivité toutes les informations

nécessaires et quand bien même l'individu maximise la quantité d'informations obtenue, il lui sera difficile de traiter et d'envisager l'ensemble des solutions possibles. Avec des capacités cognitives limitées et un traitement limité aussi, il devra donc opter pour une solution satisfaisante qui ne serait peut-être pas la meilleure dans un contexte parfaitement clair.

- **L'opportunisme des agents** : pour Williamson (1994, p. 70), l'opportunisme est *une recherche de l'intérêt personnel qui comporte la notion de tromperie*. Selon lui, le comportement opportuniste consiste à *réaliser des gains individuels dans les transactions par manque de franchise ou d'honnêteté*. Williamson distingue deux types d'opportunisme :
 - **L'opportunisme ex ante** : qui se présente lorsqu'il y a une asymétrie informationnelle délibérée de la part de l'une des deux parties avant la passation du contrat ;
 - **L'opportunisme ex post** : qui se présente lorsqu'il ya tricherie dans l'exécution du contrat ou à la fin (reconduction du contrat par exemple). Cet opportunisme est souvent lié à l'incomplétude des contrats et à la rationalité limitée, mais aussi à la spécificité des actifs.

Cette hypothèse d'opportunisme ne signifie pas que tous les individus sont opportunistes mais qu'ils peuvent tous l'être, puisque tous sont censés rechercher l'intérêt personnel.

2.1.1.3. Les sources des coûts de transaction

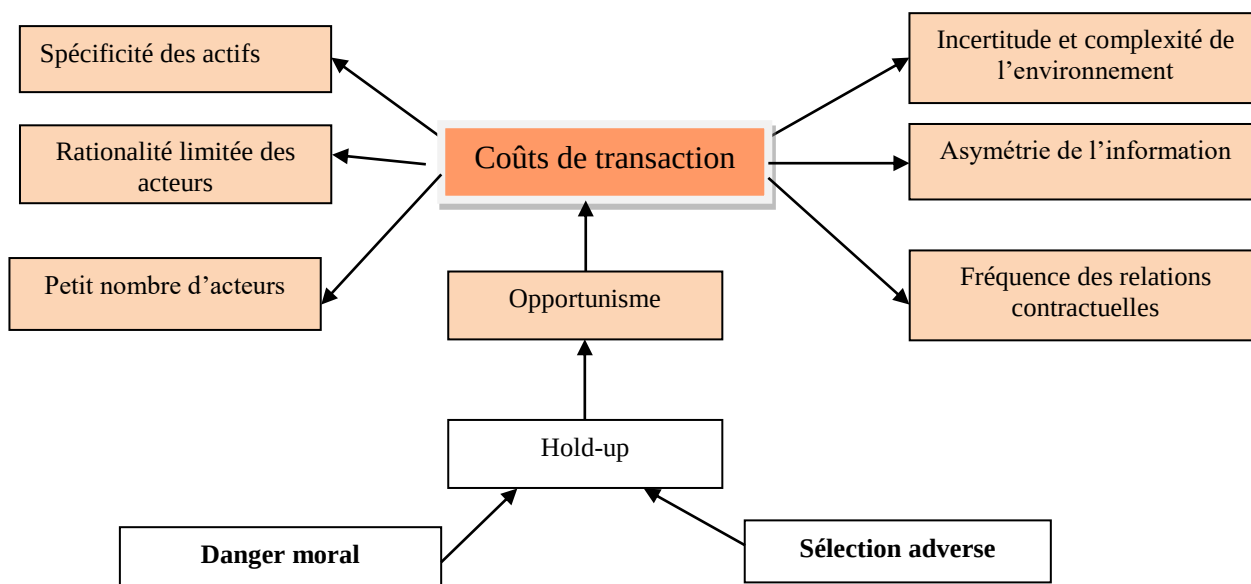
D'après la théorie des coûts de transaction, les contractants vont chercher à minimiser leurs coûts de transaction ex post et ex ante. L'économie des coûts de transaction établie que le choix de coordonner les échanges par le marché ou par la hiérarchie dépend des caractéristiques des transactions. Trois caractéristiques des transactions sont alors retenues par la théorie des coûts de transaction afin d'opter pour la forme de gouvernance la plus efficiente : la spécificité des actifs, la fréquence et la durée de la transaction, l'incertitude et la complexité.

- **La spécificité des actifs** : constitue les investissements durables relatifs à une transaction particulière et qui ne sont pas redéployables dans d'autres transactions sans coûts. Plus l'actif est spécifique, plus le coût de son redéploiement est élevé. Aussi, en raison de son caractère non redéployable, les parties deviennent dépendantes l'une de

l'autre, ce qui accroît le risque d'opportunisme et peut compromettre l'arrangement contractuel. Il est à noter que la spécificité des actifs peut prendre plusieurs formes :

- **Spécificité physique**, liée à un investissement matériel et dont le redéploiement vers d'autres usages est soit impossible soit coûteux ;
- **Spécificité du site**, liée à la localisation d'une entreprise dans un emplacement qui lui est favorable en termes de coûts ou d'accès à la matière première. Son déplacement vers une autre localisation limiterait son redéploiement ;
- **Actifs spécifiques humains**, liés aux connaissances particulières nécessaires pour la réalisation de la transaction et dont l'usage dans d'autres transactions est souvent limité par la nature ou la taille du marché.
- **L'incertitude** correspondant à la difficulté d'anticiper l'évolution des comportements des différents acteurs lors de l'exécution de contrat. Une incertitude qui peut être induite aussi bien par des perturbations exogènes aux décisions des contractants que par l'évolution des relations internes pendant l'exécution des contrats. Elle peut donc être soit environnementale soit comportementale et stratégique ;
- **La fréquence et la durée de transaction** : les coûts de transaction évoluent avec l'évolution de la fréquence et de la durée des transactions. Elle peut avoir un effet soit positif soit négatif sur les coûts de transaction.
Plus une transaction est répétée, plus les contractants ont des occasions d'être opportunistes, ce qui augmente d'autant les coûts de transaction.

Le schéma ci-après reprend les facteurs de formations des coûts de transaction ainsi que les hypothèses qui les sous-tendent.

Figure N° 13 : Les facteurs de la formation des coûts de transaction

Source : Joffre, (1999, p.150).

L'ensemble de ces coûts peuvent se répercuter sur la variation des coûts de transaction. Ces derniers varient selon la forme d'organisation et par conséquent selon la nature de la transaction impliquée. La nature de la firme consiste alors à limiter ces coûts. *Dans cette approche, le choix d'une structure de gestion repose sur le critère d'une minimisation de la somme des coûts de transaction* (Garrette & Quélin, 1992, p.335).

Dans le même contexte Jain & Thietart (2007, p.151) soulignent que « *les entreprises ont recours aux services des sous-traitants afin d'optimiser la performance de l'entreprise. La performance est présentée comme un compromis entre les coûts de production et les coûts de transaction* ». Compte tenu des caractéristiques des transactions, les gestionnaires ont des arbitrages à faire en matière de coûts pour choisir la forme de gouvernance la plus avantageuse.

Dans cette même réflexion, Adaptée de Williamson, Ghertman (2000), propose un tableau où il compare des modes de gouvernance, caractérisé par des attributs comportementaux, de spécificité des actifs et des instruments de managements d'intensité variée (in Guy, 2005, p 209). Il en résulte que la sélection du mode de gouvernance le plus économique en coûts de transaction consiste à repérer l'attribut le plus stratégique pour l'entreprise, comme le résume le tableau ci-dessus.

Tableau n° 12 : Comparaison des modes de gouvernance

Attributs \ Modes de gouvernance	Marché	Contrat	Hiérarchie
Comportementaux	3	2	1
De transactions	3	2	1
Instruments de management	1	2	3

Source : Williamson (1994)

1 : coûts de transaction le plus bas ; **2** : coûts de transaction intermédiaire ; **3** : coûts de transaction le plus élevé.

Comme le montre le tableau de comparaison des modes de gouvernance, Williamson soutient ainsi que la forme organisationnelle retenue pour organiser une transaction doit permettre de minimiser le total des coûts de production et de transaction.

Compte tenu de ces caractéristiques des comportements des agents et des transactions, il s'agit pour Williamson de trouver la forme organisationnelle la plus adaptée, au sens où elle limite les coûts de transaction. Il s'agit donc de déterminer le mode d'organisation le moins coûteux pour administrer une relation donnée en fonction de la spécificité des actifs nécessaires, de la fréquence des transactions, du degré d'incertitude et de l'opportunisme des parties de la relation. Le tableau suivant résume l'analyse de Williamson :

Tableau n°13 : L'analyse de Williamson

		Caractéristiques de l'investissement		
		Non spécifique	Peu spécifique	Très spécifique
Fréquence des transactions	Faible	Marché 1	Contrat avec arbitrage (2)	
	Forte	(Contrat classique)	Contrat bilatéral (3)	Internalisation (4)

Source : Chaudey (2011)

Le tableau ci-dessus met en avant les différents types de contrats et des transactions tels que présentés dans l'analyse de Williamson. Il les représente en fonction des attributs des transactions qui constituent selon lui les déterminants des coûts de transaction. Il s'agit de la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence des transactions.

En combinant ces trois attributs, cette matrice fait ressortir quatre types de contrats :

Le premier met en avant la notion de marché. Elle correspond à toute transaction occasionnelle dont la fréquence peut être forte ou faible. Ce qui caractérise le marché est que son objet est délimité et les différentes évolutions sont prévisibles. Autrement dit, le degré d'incertitude est relativement faible, d'autant que la spécificité des actifs qu'il engage est très faible.

Le second définit le contrat avec arbitrage. Deux caractéristiques principales différencient ce contrat de son précédent, le marché. Le contrat avec arbitrage est d'abord, une relation qui s'inscrit sur le long terme et qui de ce fait reste soumise à une forte incertitude. La longue périodicité dans laquelle s'inscrit ce contrat et la forte incertitude, liée notamment à la spécificité des actifs qu'il engage, favorisent les comportements opportunistes et les conflits d'intérêts entre les différents acteurs qui composent les organisations concernées. A cet effet, ce type de contrat prévoit souvent l'arbitrage d'un tiers.

Le troisième, en fin de compte, représente le contrat bilatéral. Pour ce type de contrat, les actifs sont peu spécifiques et les parties concernées restent autonomes. Comme c'est le cas par exemple des contrats de sous-traitance, de franchise. Ces formes de contrats sont appelées formes hybrides car elles se situent entre les deux formes-types que sont le marché et la firme.

Enfin, la matrice présente en dernier lieu un mode de coordination appelé internalisation. Ce mode représente un degré d'incertitude élevé. La firme constitue le mode de coordination le plus adapté lorsque la transaction est répétée, notamment lorsque les actifs mobilisés sont très spécifiques.

Tableau n° 14 : Typologie des structures de gouvernance selon Williamson

		Caractéristique de l'investissement		
		Non spécifique	Moyennement spécifique	Idiosyncrasique
Fréquence des transactions	Occasionnelle	Structure de marché [contrat classique]	Structure trilatérale avec arbitrage [contrat néo-classique]	
	Récurrente		Structure bilatérale [Contrat personnalisé]	Structure hiérarchique

Source : Williamson (1985, p79)

Pour les formes intermédiaires, la relation bilatérale correspond à celle située entre un pivot et le fournisseur d'un sous-ensemble ou d'une composante. La relation est caractérisée par le contrôle et la confiance. La relation bilatérale se distingue par une fréquence moins importante de transaction et nécessite le recours à un arbitre. Dans ses travaux plus récents, Williamson (1996) considère que la fréquence des perturbations sensibilise les formes intermédiaires ou hybrides.

La troisième alternative, outre le marché et la hiérarchie, est basée alors sur le partage de la valeur ajoutée de l'activité avec d'autres entreprises engagées dans une coopération. Ce choix est justifié par un degré important d'opportunisme sur le marché. Pour Richardson (1972), la coopération peut prendre divers aspects de la mise en valeur des complémentarités additives entre concurrents à la recherche d'une symbiose entre partenaires substituables. La coopération forme alors un trait d'union entre le marché et la hiérarchie pour assouplir les échanges entre entreprises. Il s'agit d'un mode relationnel spécifique entre des firmes dont les intérêts particuliers se rejoignent de façon épisodique sans forcément partager une vocation commune ou une identité collective. Lorsque la coopération devient durable et récurrente apparaît une forme d'organisation hybride (Williamson, 1991), transactionnelle (Fréry, 2001) ou un réseau de partenaires hors du marché ou de l'intégration (Powell, 1990).

Ainsi, les entreprises, pour s'adapter à leur environnement et en tirer un meilleur avantage, cherchent à rendre leurs structures plus agiles, en fonction du degré d'incertitude et de l'instabilité de l'environnement dans son ensemble.

De par la grande attention qu'elle a suscitée dans la littérature, en particulier dans le domaine de la coopération inter-firme, la théorie des coûts de transaction est sans doute la théorie qu'on pourrait qualifier, aujourd'hui, de paradigme dominant dans la pensée néo-institutionnelle. Cependant, plusieurs auteurs ont critiqué la théorie des coûts de transaction et sa capacité à expliquer la formation des relations inter-organisationnelles. La théorie des coûts de transaction s'est restreinte à analyser la coopération à travers les motivations de minimisation des coûts, alors que la coopération peut être motivée par d'autres raisons comme l'apprentissage, la légitimité, etc. (Barringer, 2000, in Benali, 2005, p. 28). La coopération doit générer de la valeur pour l'ensemble des partenaires du réseau. Une valeur qui sera issue d'économies d'échelle, d'une meilleure qualité des produits ou bien d'une taille plus importante conférant un pouvoir de marché accru.

Il en va de même pour la théorie de l'interdépendance des ressources qui aborde les relations interentreprises sous l'angle de la « nécessité » de trouver des ressources dont l'entreprise ne dispose pas et qui interviennent dans son activité propre. Les analyses de type transactionnel y jouent un rôle notoire.

La dénomination « réseaux transactionnels » de Frery (1996) rejoint également les « logiques d'intégration ». Les entreprises s'associent pour bénéficier d'intégration d'activités, sans qu'il y ait nécessité de recours à l'intégration verticale. La coopération peut être ainsi étendue à des activités similaires (réseau horizontal).

2.1.2. Théorie des incitations ou d'agence

L'analyse de Berle et Means, Michael Jensen et William Meckling (1976) se trouve à l'origine de cette approche contractuelle qui s'inscrit dans le cadre de l'économie de l'information. Elle fonde son raisonnement à partir d'une situation dans laquelle une partie sous-informée « le Principal » met au point un schéma d'incitation pour conduire la partie informée « l'Agent », soit à révéler son information, soit à adopter un comportement conforme à l'intérêt du Principal.

Cette théorie consiste principalement à étudier l'asymétrie d'information ainsi que les divergences d'intérêt et de motivation qui peuvent exister entre le principal et l'agent.

Le schéma d'incitation repose sur une rémunération conditionnelle résultant du comportement de l'agent. Le schéma de rémunération proposé repose sur une information dite « vérifiable », c'est-à-dire observable par un tiers (Bakkour, 2013).

Cependant, elle se distingue de la théorie des coûts de transaction dans la mesure où elle préserve l'hypothèse néoclassique de rationalité parfaite des agents. Elle place la détention de l'information et son partage entre contractants au cœur de son analyse de la firme. La théorie des incitations repose sur la notion de relation d'agence. Une relation d'agence est définie par Jensen & Meckling (1976) comme *un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent* (In Numa, 2009, p. 105). Une relation d'agence a deux caractéristiques principales : c'est une relation de délégation et elle suppose une asymétrie d'information.

La délégation est associée à une imperfection de l'information qui peut être de deux ordres : le Principal n'a qu'une information limitée sur les caractéristiques de l'agent, situation dite de sélection contraire et il observe imparfaitement son comportement. D'ailleurs, l'un des problèmes soulevés par la théorie de l'agence est relatif à la nécessaire délégation du pouvoir au sein de l'entreprise dès lors que le propriétaire n'est plus le seul apporteur de capitaux, ni le seul à prendre des décisions de gestion.

L'asymétrie d'information caractérise toute relation entre le Principal et l'Agent où ces deux acteurs ne disposent pas de la même information. L'agent étant souvent la partie informée et le Principal, la partie non informée. L'asymétrie d'information prend deux formes :

- **L'antisélection (ou sélection adverse)** : dans une relation « principal-agent », le principal fait face à de l'aléa moral lorsque l'agent peut prendre des décisions "non observables". Ces décisions, du fait de la divergence d'objectifs entre ces deux protagonistes, peuvent ne pas être dans l'intérêt du principal. L'assurance maladie est un exemple d'aléa moral dans la mesure où les dépenses résultant de la transaction entre le patient et le médecin ne peuvent être contrôlées par l'assureur.⁵
- **Le hasard moral (ou risque moral ou aléa moral)** : Dans une relation "principal"- "agent", le principal fait face à de l'antisélection si l'agent détient de l'information privée au moment de l'écriture du contrat entre les deux parties. C'est une situation d'asymétrie d'information. Citons le cas du marché des voitures d'occasion, où l'information pertinente est détenue par le vendeur et où l'acheteur risque de choisir la voiture la moins sûre, faute d'informations suffisantes⁶.

Face à cette asymétrie, le principal devra créer chez l'agent une incitation telle qu'il fera ce qu'il faut pour maximiser l'utilité du principal. Autrement dit, le principal fait face à deux contraintes : l'agent étant libre d'accepter ou non le contrat offert (contrainte de participation), le principal doit créer un contrat assez incitatif aux yeux de l'agent pour en maximiser son propre avantage (contrat d'incitation).

⁵http://www2.cnrs.fr/sites/communiquer/fichier/09_glossaire.pdf. Consulté le 1/05/2022

⁶http://www2.cnrs.fr/sites/communiquer/fichier/09_glossaire.pdf.

Par ailleurs et en raison des divergences d'intérêt entre principaux et agents et des asymétries d'information ainsi que du caractère incomplet des contrats, ces relations sont génératrices de coûts d'agence et donc de pertes de valeur. L'un des objectifs sera alors de bien analyser ces « relations d'agence » pour en réduire ces coûts.

Une relation d'agence génère ainsi trois types de coûts, appelés coûts d'agence. Ces coûts sont définis comme les coûts monétaires et non monétaires que supportent les deux parties du fait de la nécessité de mettre en place des systèmes d'obligation et de contrôle :

- Les dépenses de surveillance et d'incitation engagées par le Principal pour orienter le comportement de l'Agent ;
- Les coûts d'obligation, supportés par l'Agent. Il s'agit des dépenses que l'agent peut être amené à engager pour assurer qu'il ne mettra pas en œuvre certaines actions qui puissent léser le Principal ;
- La perte résiduelle qui correspond à l'écart inévitable entre le résultat de l'action de l'agent pour le Principal.

La théorie des incitations présente les organisations comme des « nœuds de contrats », écrits et non écrits, entre des détenteurs de facteurs de production et des clients. Chaque relation contractuelle est une relation d'agence dont il faut trouver la configuration optimale, c'est-à-dire les règles contractuelles qui minimisent les coûts d'agence. A travers la relation employeur-employé, la firme se présente comme un système incitatif.

Pour De Montmorillon, (1989, p.726) Lorsque *les coûts d'agence, c'est-à-dire les coûts de délégation de tâche et les coûts de contrôle de leur réalisation sont inférieurs aux coûts de production et de commercialisation internes, alors l'accord de coopération s'impose*. Dans cette logique la théorie de l'agence pose une vision intéressante de la coopération inter-firme.

Cette théorie nous offre une vision sur la forme de structure étudiée dans cette recherche. Une coopération entre des firmes qui permet de tirer avantage des relations (de sous-traitance par exemple) mais qui subit également les contraintes de l'asymétrie d'information. Cependant, la double asymétrie informationnelle (anti sélection et aléa moral) qui apparaît dans un contrat d'agence implique un partage de risques.

2.1.3. Théorie des contrats incomplets

Hart (1986) est l'un des pères fondateurs de cette approche. Un contrat est incomplet quand les contractants ne peuvent pas prévoir et donc dresser la liste de tous les cas de figure possibles (Chaudey, 2011). En effet, dans la réalité, les Agents ne peuvent pas toujours anticiper toutes les obligations liées aux états de nature possible. Dès lors, les contrats passés entre les Agents seront incomplets (Chabaud, 2008, p. 292). L'incomplétude des contrats est le résultat de deux hypothèses :

- Les Agents sont supposés avoir une rationalité limitée ;
- L'incertitude (au sens de Knight, 1921) et la complexité qui caractérisent l'environnement auquel ils sont confrontés font que les Agents ne peuvent anticiper toutes les contingences futures.

Quand une circonstance imprévue se produit, il y a place pour une nouvelle négociation en vue d'interpréter ou de redéfinir les termes du contrat. C'est cette renégociation qui est le concept central des modèles de contrats incomplets. Notons que cette hypothèse d'incomplétude des contrats est aussi celle faite par Williamson, dès qu'il postule la rationalité limitée des agents. Ce qui distingue néanmoins la théorie des contrats incomplets et celle des coûts de transaction, ce sont les solutions proposées à cette incomplétude. Pour Williamson, c'est l'autorité qui donne à son détenteur un pouvoir discrétionnaire, c'est-à-dire le pouvoir de prendre des décisions dans toutes les situations non prévues par contrat. Pour la théorie des contrats incomplets, c'est l'affectation de droits de propriété qui donne le droit au propriétaire de disposer de la ressource en cas d'incertitude.

Selon la théorie des contrats incomplets développée par Grossman, Hart et Moore (1990), les agents sont dans l'incapacité de signer des contrats complets du fait de l'imperfection de l'information (l'information est symétrique mais les agents manquent d'information). Personne n'est en fait capable de vérifier *ex post* l'état réel de certaines variables caractéristiques des relations entre les contractants. C'est la possession des actifs qui va permettre d'exercer sur eux un contrôle *ex post*. La théorie des contrats incomplets ne s'intéresse pas aux contrats qui lient les différents membres d'une entreprise mais, aux contrats entre clients et fournisseurs. La firme se définit ainsi comme la collection des actifs non humains détenus par les individus constituant la firme (équipements, capital, etc.) (Chaudey, 2011).

Tableau n°15 : Synthèse des caractéristiques des approches contractuelles de la firme

Théorie	Problématique principale de la théorie	Rationalité	Information des contractants	Nature de la firme
Théorie des coûts de transaction	Construction d'un dispositif de prise de décision a posteriori et d'un mécanisme pour faire exécuter l'engagement. + problématique des frontières de la firme.	Limitée	Incomplète et asymétrique	Structure de gouvernance
Théorie des incitations	Définition d'un schéma de rémunération incitatif.	Parfaite	Complète et asymétrique	Nœud de contrats incitatifs
Théorie des contrats incomplets	Allocation de droits de propriété et de décision pour limiter l'incomplétude des contrats.	Limitée	Incomplète et symétrique	Collection d'actifs non humains

Source : Chaudey, (2011)

Ces fondements théoriques de l'économie des contrats se distinguent par des hypothèses contrastées les conduisant à mettre l'accent sur des problèmes différents. La théorie des incitations met l'accent sur les schémas de rémunération, la théorie des contrats incomplets se focalise sur les dispositifs de renégociation bordées par des clauses de défaut, et la théorie des coûts de transaction s'intéresse à l'allocation des droits de décision, de contrôle et de coercition entre les parties (Bakkour,2013).

2.2. Théorie des avantages concurrentiels basée sur les ressources, les connaissances et les compétences

Comme le suggèrent Amit et Schoemaker (1993), le cœur de la théorie de la ressource est non seulement de constater une dotation différente des entreprises en actifs et ressources mais surtout de souligner comment des capacités organisationnelles distinctes permettront à certaines de construire des avantages concurrentiels significatifs et durables⁷, au moins sous certaines conditions. Trois approches théoriques successives et emboîtées apparaissent ainsi :

- L'approche originelle basée sur **la ressource** ;
- Son extension naturelle fondée sur **la connaissance** ;
- La théorie émergente dite de **la compétence**.

La théorie des ressources a connu un formidable développement dans le domaine du management stratégique (Prévot, Brulhart, Guieu&Maltese 2010, p. 83). En outre, elle a

⁷ L'avantage concurrentiel est dit "durable" lorsque son possesseur est en mesure de conserver durablement l'avantage compétitif. Ses concurrents sont alors tentés de l'imiter, ou d'établir un nouvel avantage concurrentiel qui rend obsolète celui qui l'emportait à un moment donné.

permis le développement de différentes approches qui visent à explorer des concepts fondamentaux comme la connaissance ou les compétences

L'approche basée sur la ressource a par la suite été enrichie et a progressivement laissé place à une approche basée sur la connaissance, (Kogut&Zander 1996, inDurand, 2000, p. 207). Toutefois, ces travaux conservent clairement l'objectif que se sont assignés les économistes industriels, celui d'expliquer pourquoi les firmes existent, de préciser leur rôle et de décrire leur valeur ajoutée face aux mécanismes de marché.

Quant à la théorie du management par le cœur de compétence, cette dernière propose un cadre théorique de gestion en vue d'expliquer les racines de la réussite de l'entreprise. Il existe des activités que l'entreprise peut réaliser plus facilement que les autres. Quand le cœur de compétences est durable, alors l'avantage compétitif est durable. Son rôle est double : protéger des menaces de la concurrence, mais aussi permettre le développement des ressources et compétences de la firme.

2.2.1. Théorie du management par les ressources

La théorie du management par les ressources est un cadre de gestion utilisé pour déterminer les ressources stratégiques susceptibles de fournir un avantage comparatif à une entreprise. L'entreprise peut exploiter ces ressources pour obtenir un avantage concurrentiel durable.

La théorie du management par les ressources adopte une conceptualisation selon laquelle la firme est considérée non seulement comme un « *nœud de contrats* » mais aussi comme une « *collection de ressources productives* » aux termes de Quelin (2003, p.21). Les ressources sont des actifs liés à la firme, tel que les machines, les procédés de fabrication, les marques de commerce, les travailleurs qualifiés, le savoir-faire technologique et les contacts commerciaux. Les ressources actuelles et futures fournissent des idées stratégiques sur la compétitivité de l'entreprise.

Dans le cadre de la recherche d'un avantage concurrentiel, toute ressource, qu'elle soit tangible ou intangible peut être source d'avantage concurrentiel. Il suffit, comme le précise Barney (1991) que ces ressources possèdent quatre caractéristiques (le modèle VRIN) : valorisantes, rares, imparfaitement imitables et non substituables. Par conséquent, l'avantage concurrentiel avancé par Porter ne réside, alors plus forcément que dans l'exploitation d'une

position dominante et protégée sur un marché mais également dans une valorisation supérieure des ressources (Tywoniak, 1998).

A l'origine Wernerfelt (1984, p.132) définit les ressources comme *des actifs tangibles et intangibles associés de manière semi-permanente à la firme*. Ces ressources sont plus ou moins complexes à construire, ou à acquérir, ce qui détermine leur pouvoir de différenciation.

Les théories du management fondées sur les ressources considèrent que les firmes forment un réseau tant pour accéder à des ressources inimitables et complémentaires que pour créer par leur unification de nouvelles ressources. Selon ces théories, *le développement de la firme ne dépend pas seulement de son positionnement externe et du jeu des forces auxquelles elle est soumise, mais qu'une bonne part de son succès dépend aussi des ressources qu'elle a à sa disposition et qu'elle mobilise à sa façon au service de son offre pour ses clients* (Durand, 1997, p. 4).

2.2.2. Théorie du management par la connaissance

Cette perspective du management provient et étend la théorie du management par les ressources. La théorie du management par la connaissance considère que la connaissance constitue la ressource stratégique la plus importante pour l'entreprise car elle est soumise aux effets d'économies d'échelle et d'envergure. Cela signifie qu'une entreprise, une fois qu'elle possède les connaissances pertinentes, peut utiliser ces connaissances pour diverses activités en ayant des coûts marginaux négligeables.

Dans une organisation, le management de la connaissance implique une attention particulière sur la création systématique et routinière de la connaissance, ainsi que sa collecte, son organisation, son partage, son adaptation et sur son utilisation à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, pour atteindre les buts et les objectifs fixés par les dirigeants de l'organisation. La connaissance se construit au fur et à mesure que les informations sont intégrées et assimilées au sein d'un cadre de connaissance qui assure la cohérence et la structuration de la base de connaissance accumulée. Pourtant, la connaissance n'est pas simplement constituée des données reçues. Elle résulte d'informations qui sont reçues de l'extérieur, triées, transformées, adaptées en fonction de la structure de connaissance préexistante.

2.2.3. Théorie fondée sur les compétences (Théorie du management par le cœur de compétence)

Malgré qu'elle soit issue de la théorie des ressources, la théorie fondée sur les compétences est devenue complètement indépendante. Cependant, toutes deux offrent la possibilité de comprendre l'unicité de la firme et de sa force sur le marché.

La théorie du management par les compétences explique que lorsque le cœur de compétence est durable, l'avantage compétitif qui lui est associé est également durable. En effet, chaque entreprise construit son propre capital en termes de compétences. Des compétences organisationnelles qui lui sont propres et qui proviennent aussi bien des compétences individuelles de l'entreprise que du contexte dans lequel évolue cette entreprise. Elles deviennent spécifiques et leur valeur, lorsqu'elles sont distinctives, sont stratégiques et source d'obtention d'avantage concurrentiel.

Une série de travaux a visé à construire une théorie de la stratégie fondée sur la compétence entre autres Drucker, Hamel Prahalad (1994) ; Sanchez et al. (1996), Teece et al. (1997). Cette perspective offre, une prometteuse théorie de la gestion stratégique afin que les entreprises gardent un avantage concurrentiel. La littérature identifie de nombreuses décompositions du concept de compétence. Le terme de compétence est alors entendu comme englobant a priori les actifs et les ressources mais aussi les différentes formes de connaissances, de savoirs et de pratiques maîtrisées par l'entreprise. Une compétence est définie comme une *capacité à réaliser une tâche ou une activité grâce aux ressources* (Grant 1991, un Tywoniak, p. 6). Elle désigne une combinaison de ces ressources en faisant appel à des processus organisationnels et des savoir-faire collectifs (Amit & Schoemaker 1993).

Elle est considérée comme un « *ensemble stabilisé de savoirs et de savoir-faire, de conduites-types, de procédures-standards, de type de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau. Les compétences sédimentent et structurent les acquis de l'histoire professionnelle ; elles permettent l'anticipation des phénomènes, l'implicite dans les instructions, la variabilité dans la tâche* » (De Montmollin, 2001, p. 11). L'auteur dans sa définition de la compétence considère que :

- Les compétences sont codéterminées par les tâches que l'opérateur doit réaliser et par ses caractéristiques personnelles (son parcours professionnel, son histoire, son expérience) (Leplat et De Montmollin, 2001) ;
 - Les compétences débordent des tâches pour et par lesquelles elles se sont constituées. « On se rend compte aussi qu'en acquérant la compétence souhaitée, l'opérateur en acquiert d'autres. Il apprend plus que ce qu'il apprend. » (Leplat, op cité, p. 7) ;
 - Elles sont tributaires des situations de travail et, en ce sens, elles ne peuvent être complètement dissociées des aspects collectifs du travail, notamment des interactions sociales qui se nouent entre opérateurs et avec leur hiérarchie (Caroly et Cholez, 2007) ;
 - Dans le cadre d'une activité collective, la mise en évidence d'une répartition informelle des tâches entre les membres d'un groupe souligne le fait que les compétences sont le plus souvent distribuées entre les coéquipiers. La compétence peut être appréhendée de la façon suivante (Dejoux, 1998) :
- **au niveau individuel** : la compétence individuelle est au centre des préoccupations de la gestion des ressources humaines et tend à devenir un concept pivot ;
- **au niveau de l'entreprise** : il s'agit de la compétence organisationnelle qui est essentiellement étudiée en stratégie par l'approche par les ressources et au niveau du groupe. Il s'agit de la compétence collective.

Aussi, une ressource peut être considérée comme *un ensemble fini d'actifs pouvant circuler sur un marché alors qu'une compétence ne peut être clairement bornée et ne peut circuler sur un marché* (Quélin, 2003, p. 21). L'entreprise mobilise des actifs et des ressources auxquels elle a accès et les combine au service de son offre et de ses clients en faisant appel à des connaissances et des processus organisationnels qui lui sont propres. Certaines des compétences ainsi déployées sont suffisamment spécifiques pour être considérées comme clés, c'est-à-dire qu'elles allient des ressources et des savoir-faire sous une forme et d'une façon telle qu'elles constituent un avantage concurrentiel significatif et durable face aux concurrents. C'est la recombinaison de compétences qui permet à l'entreprise de concevoir, fabriquer et distribuer des produits et services différents pour des clients sur différents marchés.

Dans ce contexte, le réseau constitue, un *processus dynamique d'interaction ayant comme finalité de produire de nouveaux savoirs et savoir-faire permettant de développer un avantage concurrentiel réseau* (Jacob & al, 1996, in Geniaux & Mira-Bonardel, 2003, p.134).

Au sens de Prahalad et Hamel, (1990), pour être des « compétences clés », les compétences doivent être : difficiles à imiter ; apporter une réelle valeur ajoutée aux clients ; alimenter une diversité d'offre sur des marchés différents (Durand, 2015).

Tableau n° 16 : la théorie du management par le cœur des compétences : Actif, ressources, et compétences

Actif	Facteur homogène, externe ou interne, qui contribue au processus de la création de la valeur ajoutée de l'entreprise.
Ressource	Résultat des processus fructueux du perfectionnement de l'actif, par la société propriétaire en situation de concurrence, en produisant une hétérogénéité durable et en permettant à l'entreprise de résister aux forces concurrentielles.
Compétence	Capacité organisationnelle, répétable, basée sur l'apprentissage et donc non-aléatoire pour soutenir le déploiement coordonné des actifs et des ressources et permettant à l'entreprise d'atteindre et de défendre son niveau de compétitivité et ses objectifs.

Source : Freiling, 2004, p.30

Par ailleurs, il est important d'observer que la théorie des compétences est très rattachée à la théorie de management par les connaissances. Il ne peut y avoir de compétences sans qu'il y ait connaissance, qu'elle soit explicite ou implicite.

En effet, même si nous considérons que la compétence est une combinaison de savoir, savoir-faire et savoir-être, voire même savoir-faire-faire (puisque nous parlons de sous-traitance et d'entreprise réseau) qu'un individu ou une organisation met en œuvre à un moment donné pour répondre à un problème donné. Il va de soi que le point de départ d'une compétence est la connaissance à la base de l'action ou le processus de réflexion, que ce soit au niveau individuel ou organisationnel.

La connaissance, accumulée par les processus d'essais et d'erreurs et intégrée dans l'entreprise, est un gage d'une véritable compétence pour réussir face à la concurrence. La compétence de l'entreprise repose sur plusieurs routines qui sont "raffinées", stockées, codifiées et socialisées.

Les routines ont la capacité de coordonner les individus et les organisations au cœur de leurs interactions. On distingue les routines formelles (règles, stratégies, ...) et les routines informelles (croyances, code, culture, connaissances tacites, ...). La routine peut être définie comme les modèles réguliers et prévisibles des acteurs au sein de l'entreprise. La répétition,

l'apprentissage et l'expérimentation font que, au cours du temps, les tâches sont effectuées de mieux en mieux et de plus en plus vite par le personnel de l'entreprise. D'où l'amélioration et le développement des compétences tant individuelles que collectives.

Aussi, dans le cadre d'une organisation réseau, chaque firme est constituée d'une base de connaissances et de compétences propre à elle, élaborée par création ou acquisition de savoir-faire et par une base d'expérience et d'apprentissage définie par le métier et les choix de spécialisation. A cet effet, l'entreprise réseau peut être considérée comme une structure de gestion et de partage de compétences spécifiques indispensables.

Ainsi, force est de constater qu'aujourd'hui, l'entreprise est de plus en plus imbriquée dans des réseaux, où les ressources sont partagées. L'accessibilité aux ressources dans une dimension collective procure un avantage concurrentiel beaucoup plus important que la simple détention de pures ressources. Cette théorie suggère bien souvent que l'entreprise doit associer ses propres compétences avec celles de ses partenaires.

2.3. Théorie de l'avantage concurrentiel basé sur les activités

La contribution de Porter (1980) a permis de clarifier l'analyse stratégique de l'entreprise, au moins dans son volet extérieur. Cet apport de l'économie industrielle a conduit à proposer une vision structurée du positionnement de la firme face à la concurrence et aux diverses forces qui s'exercent sur elle. Il va proposer ensuite, au milieu des années 80, l'idée qu'une stratégie compétitive a pour objectif de créer de la valeur pour les clients. Une conception construite autour de la chaîne des valeurs⁸ ajoutées, visait à traiter de l'intérieur de la boîte noire de l'entreprise, et non plus seulement sur l'analyse de son environnement concurrentiel.

Selon cette approche, la question clé de la gestion stratégique est axée sur la construction des avantages concurrentiels. Pour les agents économiques, et en particulier pour les entreprises, il s'agit de gagner en efficacité. L'acquisition de compétences spécifiques

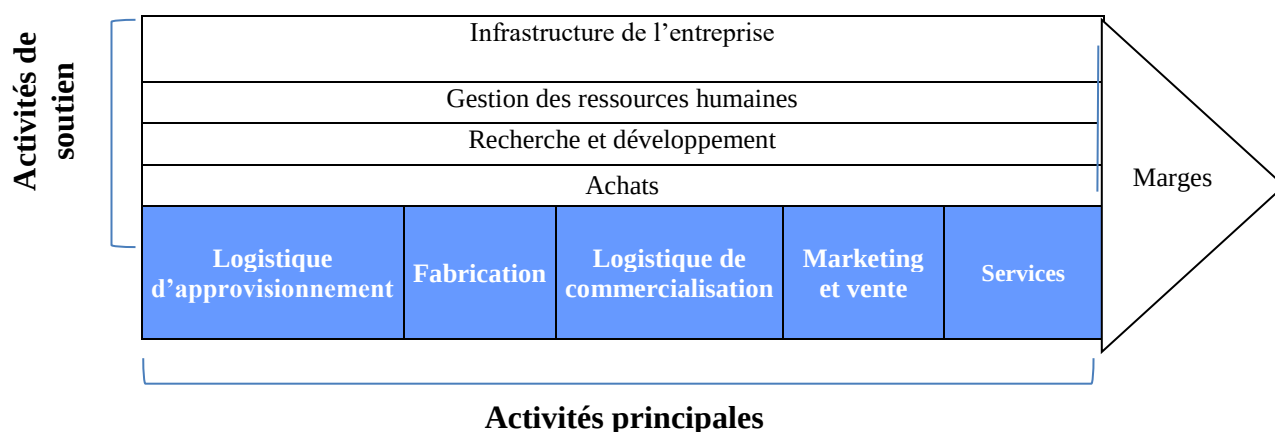
⁸La notion de « chaîne de valeur » a été introduite par Michael Porter. Il définit l'entreprise comme un enchaînement d'activités transformant des « inputs » en « outputs » destinés aux clients. Ces activités sont, par ailleurs, interconnectées. La valeur est définie par Porter (1985) *comme étant le montant que le client est prêt à payer pour ce que la firme lui fournit* (obtenir un produit ou s'approprier un service). *La valeur est mesurée par le revenu total qui est égal au prix multiplié par la quantité.* Concernant l'avantage concurrentiel il est défini par Porter (1985) *comme la différence entre la valeur et les coûts* (in Lakhal, Martel, Poulin, 1999, p9), et donc de répondre efficacement à un besoin, c'est-à-dire à une demande.

permet d'acquérir un avantage concurrentiel par rapport aux concurrents et augmente son pouvoir de négociation (Porter, 1993). Développée par Porter (1985, 1991), la théorie de l'avantage concurrentielle basée sur les activités remet en question plusieurs hypothèses de la théorie néoclassique en particulier celle, de la représentation de l'entreprise comme une boîte noire et de sa dissociation de son environnement. Mais également celle de la disponibilité de l'information en ce qui concerne le revenu, la production et les coûts, et finalement, celle des prix.

Pour développer son approche de l'avantage concurrentiel basé sur les activités, Porter s'est intéressé à la structure interne de l'entreprise. Dans ces conditions, l'analyse interne devient dominante, ce qui constitue une rupture avec la conception traditionnelle fondant l'avantage concurrentiel sur le meilleur positionnement produit/marché (Porter, 1985). A cet effet, il a divisé l'entreprise en neuf activités stratégiques à savoir: cinq activités primaires (ou principales) et quatre activités de soutien. Les activités primaires sont : la logistique interne ; la production ; la logistique externe ; la commercialisation et la vente et le service après-vente.

Quant aux activités de soutien, il distingue: l'infrastructure de la firme, la gestion des ressources humaines, la recherche et développement et enfin, l'approvisionnement.

Figure n° 14: Modèle de la chaîne de valeur selon Michael Porter



La chaîne de valeur est un outil d'analyse qui permet d'identifier les activités clés pour l'obtention d'un avantage concurrentiel dans un domaine d'activités stratégiques. L'entreprise devra analyser activité par activité pour identifier celle (s) qui est (sont) susceptible(s) de lui procurer un avantage concurrentiel, un avantage qu'elle fondera soit sur

les coûts soit sur la différenciation. Cette analyse se portera aussi bien sur les activités primaires que sur les activités secondaires.

Après avoir comparé la valeur créée par chacune des activités et le coût généré par la même activité, l'entreprise orientera ses stratégies en fonctions des résultats qu'elle aura observés.

Plusieurs possibilités s'offrent à elle. Nous pouvons en citer quelques-unes :

- Lorsque l'activité analysée enregistre une valeur inférieure au coût que génère cette activité : cette activité est source de surcoût pour l'entreprise et constitue un point faible pour l'entreprise. La prescription est double :
 - Pour remédier à cette faiblesse, l'entreprise devra fournir des efforts pour améliorer le rapport valeur /coût de cette activité. Elle pourra investir dans le sens de l'amélioration de cette activité et des compétences qui lui sont liées. Tout comme il suffit juste de réorganiser la gestion des ressources pour cette activité ou alors de mieux la coordonner avec les autres activités de l'entreprise. Ce qui devrait améliorer le couple valeur / coût de cette activité et donc pour la valeur globale du produit offert par l'entreprise ;
 - Selon l'importance que revêt l'activité pour l'entreprise, cette dernière peut choisir d'externaliser cette activité. En effet, le choix de la sous-traitance est un choix auquel recoure de nombreuses entreprises. Au-delà du fait que cette option améliore la valeur globale et réduit les coûts de certaines activités, le choix de cette alternative est parfois obligatoire dans le cas où la production d'un bien fini nécessite l'assemblage de nombreuses pièces qui ne peuvent pas être toutes fabriquées par l'entreprise. Comme c'est le cas dans l'industrie automobile où le nombre de pièces sous-traitées est très important. Le choix de la stratégie du « faire –faire » relève d'un esprit gagnant-gagnant où les deux partenaires se focalisent sur un métier qu'ils maîtrisent et créent donc plus de valeur à moindres coûts pour les deux parties.
- Lorsque la valeur est égale ou supérieure au coût : à ce niveau, nous pouvons être amenés à croire que l'entreprise ne devrait rien changer dans sa stratégie. Pas forcément ! Certes, lorsqu'une activité crée une valeur supérieure au coût généré, ceci constitue un point fort pour l'entreprise. Cependant, l'analyse doit être poussée plus loin et étudier la possibilité d'une amélioration éventuelle. D'autant que l'entreprise ne doit pas se contenter d'une analyse interne mais devra, grâce à une veille

concurrentielle, voire si ce rapport, quoi que positif, constitue un avantage pour l'entreprise comparativement à ce que proposent les chaînes de valeur des concurrents. Autrement dit, l'entreprise ne se contentera pas d'avoir un rapport à marge positive mais elle doit vérifier s'il est supérieur ou avantageux comparativement à celui des concurrents.

Dans ce cas de figure, et même si la marge bénéficiaire est intéressante pour l'entreprise, cette dernière peut choisir d'aller vers la sous-traitance si elle juge que la valeur qu'elle obtiendra est supérieure à celle qu'elle réalise déjà. Ce choix d'externalisation, ou pas, dépendra de sa position par rapport aux concurrents et de l'importance de l'activité au sein de cette chaîne de valeur. Cette option serait également une alternative dans le cas où l'entreprise cherche à fonder son avantage concurrentiel sur les coûts. Porter souligne à cet effet, « il ne s'agit pas de vendre plus mais d'être plus rentable ».

L'analyse de la chaîne de valeur doit permettre à l'entreprise de trouver le moyen d'être unique et de se distinguer de ses concurrents. Pour ce faire, elle a le choix de fonder son avantage sur les coûts ou alors le fonder sur la différenciation. Dans les deux cas, l'analyse de la chaîne de valeur lui permettra d'identifier quelles sont les activités sur lesquelles elle doit centrer ses efforts. *« Une proposition de valeur unique peut se traduire en une stratégie significativement unique si les activités mises en œuvre pour la concrétiser sont différentes de celle des concurrents. C'est là que réside l'avantage concurrentiel ; on choisira des activités différentes, ou des activités semblables qu'on mènera différemment. L'adaptation de la chaîne de valeur est donc le deuxième critère de succès d'une stratégie. »* (Magretta, 2012)⁹.

Enfin, le processus d'élaboration d'une chaîne de valeur doit permettre à l'entreprise de connaître la stratégie à adopter pour réussir dans son secteur d'activité tout en tenant en compte des stratégies et les chaînes de valeur des concurrents mais également des fournisseurs et des clients.

Par ailleurs, Porter met l'accent sur les liens que l'entreprise entretient avec son environnement. Ainsi, pour développer un avantage concurrentiel, il ne suffit pas à l'entreprise d'analyser sa chaîne de valeur sans la replacer dans son contexte concurrentiel. L'entreprise évolue dans un environnement où elle interagit avec plusieurs acteurs. Son

⁹ <https://www.hrimag.com/La-strategie-d-entreprise-selon-Michael-Porter-et-Joan-Magretta> consulté le 27/02/2019

positionnement et ses rapports avec ces acteurs sont d'une importance stratégique car ils déterminent ses décisions et ses stratégies. Ainsi, au-delà de la chaîne de valeur, l'entreprise analyse, ce que Porter désigne de « système de valeur ». Ce dernier consiste à analyser les chaînes de valeur des concurrents ainsi que celles des fournisseurs et clients.

L'analyse du système de valeur est d'une importance stratégique pour l'entreprise. Analyser la chaîne de valeur des concurrents permet à l'entreprise de mesurer ses points forts et ses points faibles et de déterminer les actions à mener pour une offre distinctive et unique.

L'analyse de la chaîne de valeur des clients et fournisseurs permet quant à elle de cibler les bons partenaires commerciaux. L'entreprise optera ainsi pour le partenaire qui présente une chaîne de valeur qui convienne mieux à l'entreprise. Par ailleurs, au-delà d'un choix valorisant, l'amélioration de la valeur et la réduction des coûts proviendraient d'une coordination entre la chaîne de valeur de l'entreprise et celle de ses partenaires. A cet effet, les deux acteurs bénéficieraient ensemble de cette coordination d'activités, ce qui augmenterait les chances d'obtenir un avantage concurrentiel.

Ce que nous retenons, c'est que d'une part la chaîne de valeur est un outil qui permette à l'entreprise d'obtenir, de maintenir ou de développer un avantage concurrentiel. Elle permet également de définir le cadre des activités à sous-traiter et elle constitue alors à cet effet un outil d'aide à la décision lorsque l'entreprise décide d'aller vers une structure en réseau.

La combinaison et les interactions entre les différentes activités de l'entreprise génèrent une certaine valeur. La valeur ne se limite donc pas seulement à l'activité de l'entreprise en interne mais, comprend également toutes les relations qu'elle entretient avec ses différents partenaires (sous-traitants, circuits de distribution...), c'est-à-dire des interactions qui existent entre toutes les activités. De ce point de vue, l'entreprise est tout simplement considérée comme un maillon d'une chaîne de valeur.

Porter (1980) suggère que les entreprises devraient analyser leur environnement, choisir leurs stratégies et acquérir les ressources nécessaires à l'implantation de ces stratégies. Il ajoute que les entreprises sont supposées avoir les mêmes ressources pour implanter leurs stratégies. À la limite, les entreprises ont les mêmes possibilités d'accès à ces ressources. Cette hypothèse de standardisation constitue une critique fondamentale adressée à la théorie de l'avantage compétitif basé sur les activités.

Dans le cadre de la théorie de l'avantage concurrentiel basé sur les ressources et sur les activités, Ettighoffer et Van Beneden (2000) considèrent que les organisations du 21ème siècle se métamorphosent pour créer de la valeur. Leur apport réside dans la comparaison entre les ressources nécessaires à l'investissement détenues en interne par l'entreprise et celles dont disposent les autres firmes.

La théorie des ressources permet d'expliquer le choix de l'entreprise réseau comme forme organisationnelle dans un objectif de combler le vide entre les compétences réelles et les compétences souhaitées. Le choix devra porter sur la forme qui permet à l'entreprise d'acquérir des nouvelles ressources lui permettant de construire un avantage concurrentiel soutenable.

Section 3/ Conception d'un modèle théorique adapté à l'entreprise réseau

En tenant compte des caractéristiques spécifiques de l'entreprise réseau, il devient indispensable de développer un cadre théorique s'adaptant à la réalité de ce type d'entreprise (Emshoff, 1993; Walker, 1997; Salancik, 1995 ; Achrol, 1997; Achrol et Kotler, 1999, in H'Mida & Lakhal, 2004).

Les théories que nous avons passées en revue dans la section précédente montrent que la structure en réseau peut procurer un avantage pour les différents partenaires. Cet avantage se traduit soit par un partage de coûts tels développé par les théories de coûts de transaction ou de contrats incomplets, comme elles peuvent procurer des avantages qui vont bien au-delà des coûts (théories fondées sur les ressources, connaissances et compétences). Il s'agit notamment de la possibilité de bénéficier mutuellement de compétences, de ressources et de technologies qui vont augmenter les possibilités d'obtenir un avantage concurrentiel pour chacune des parties du réseau.

Les études de (Roberts et Mizouchi, 1989, Dussauge et Garette, 1995, Sakakibara, 1997) montrent que l'une des principales motivations qui poussent les firmes à collaborer entre elles, à côté de la motivation traditionnelle de partage de coûts, est la nécessité d'exploiter des actifs complémentaires. Dès lors, la coopération inter firme permet l'exploitation de complémentarités qui à leur tour agissent sur le développement des compétences propres des firmes (Combe et Verzat, 1998 in Geniaux et Mira-Bonardel, 2003, p.134). Nous revenons, dans ce qui suit, sur les approches analysées pour les confronter à une approche réseau et en déduire le modèle qui convient à notre cadre d'analyse.

3.1. Approche contractuelle et la firme réseau

La contractualisation est fondamentale dans les relations interentreprises. Elle constitue le moyen implicite pour déterminer, clarifier les tâches, les obligations et les responsabilités des uns et des autres qui se trouvent être unis pour un projet commun. Tout en cadrant les relations entre les différents partenaires, la contractualisation *« induit une description minutieuse et précise du travail des prestataires à travers le cahier de charges »* (Gosse et al., 2002, p.118).

En fonction de la dynamique du projet en commun, le contrat de sous-traitance peut ainsi évoluer d'une simple approche contractuelle (achat/ vente) vers une approche plus relationnelle qui, à priori, se construit sur de fondements partagés et focalisés sur la coopération et le partenariat. Ces *« échanges relationnels sont fondés sur des normes de type communauté d'intérêts »* (Quelin, 2003, p.23).

Selon la théorie des coûts de transaction, *l'engagement bilatéral des partenaires les incite à adopter un comportement coopératif plutôt qu'un comportement de défection* (Chaouche, 2008, p. 13). La théorie soutient que la forme organisationnelle retenue, par une entreprise, pour organiser une transaction doit permettre de minimiser la somme des coûts de production et de transaction. Dans ce contexte, *pour déterminer la forme d'organisation adéquate, trois attributs des transactions sont à prendre en compte : la spécificité des actifs, la fréquence des transactions et l'incertitude* (Coeurderoy & Quélin, 1997). Ceci tend à révéler une certaine forme d'organisation hybride. En somme, le choix entre la forme hybride et le marché est alors déterminé par l'existence de ces trois attributs.

Pour la théorie des coûts de transaction, le réseau peut s'avérer être la forme institutionnelle la plus efficiente d'une transaction car elle minimise les coûts de transaction, lorsque ni le marché, ni la hiérarchie ne s'imposent. En effet, nous avons vu que parmi les trois attributs qui sont mis en avant dans cette théorie, la spécificité des actifs constitue un élément déterminant au côté de l'incertitude et de la fréquence des transactions. Cette spécificité peut concerner les actifs matériels et physique tout comme elle peut se traduire par une spécificité de site ou de ressources immatérielles. Ainsi, pour ce qui est de notre analyse, nous pouvons considérer qu'une relation de partenariat bien spécifique entre deux ou plusieurs entreprises peut être sources d'un avantage concurrentiel pour chacune de ces entreprises. En effet, chaque structure en réseau peut créer des actifs spécifiques qui sont propre à cette relation. Ces actifs peuvent être d'une part, matériels et obtenus grâce à des

efforts conjoints des différents partenaires. D'autre part, ils peuvent être immatériels et se traduisent par les compétences et les connaissances organisationnelles qui se créent par une synergie bien spécifique à cette relation et qui est, en tout cas de figure, différente d'un cas à un autre. Ce sont ces spécificités qui donnent l'avantage à cette forme organisationnelle. A cet effet, Heitz et Douard (2000) précisent que le réseau peut créer un actif spécifique souvent immatériel (pôle de savoir-faire ou de R&D, effets d'expérience) qui justifie sa supériorité sur les autres formes organisationnelles.

Par ailleurs, cette approche peut montrer certaines limites. D'une part, elle se focalise principalement sur la transaction alors que cette dernière ne constitue pas la seule relation du réseau. D'autre part, l'hypothèse de l'opportunisme n'est pas automatique dans toute transaction. Dans la relation réseau par exemple, l'obligation morale et la confiance sont les moteurs de la réussite de cette relation.

3.1.1. Diversité des formes hybrides au service de l'organisation réseau

La version de Williamson de l'économie des coûts de transaction, utilise un concept d'efficacité comparée de modes de gouvernance, qui est déterminée par celle qui obtient le coût de transaction le plus bas pour l'entreprise. Aussi, pour effectuer leurs transactions, les agents économiques doivent choisir un instrument (Ghertman, 1998). Il n'y a donc pas de préférence à priori pour un mode de gouvernance ou un autre. Ce sont les entreprises qui ont intérêt à choisir celui qui minimise les coûts de transaction.

La théorie des coûts de transaction a eu ainsi pour mérite d'isoler les deux formes extrêmes d'organisation à savoir la hiérarchie et le marché. Cependant, la multiplicité des transactions ne transitant ni en leur mécanisme des prix par les marchés, ni par les mécanismes de l'entreprise intégrée, tend à révéler et aller vers des formes hybrides. Comme l'indiquait Ghertman (1998, p.12) « *la forme hybride est la plus importante d'un point de vue pratique, les recherches futures sur les modes de gouvernance doivent donc porter sur la variété des formes hybrides*. Les formes hybrides désignent « *une classe de structures de gouvernance qui assurent le pilotage de transactions impliquant une dépendance significative entre actifs détenus par des unités autonomes sans que cette spécificité justifie l'intégration dans une entreprise unifiée* » (Menard, 1997, p.742).

Les formes hybrides révèlent des caractéristiques clés et des propriétés communes recouvrant ainsi une grande variété de cas : contrat de fourniture ou de vente à court terme,

contrat récurrent à plus long terme, accord de licence de fabrication, de franchise ou de marque. Les alliances sont des formes composites de contrats, éventuellement nombreux, et de hiérarchies et filiales communes (hiérarchies conjointes). Ainsi, la nature de leurs transactions est décrite selon plusieurs types de configurations de natures contractuelles variées. Hennart (1993) a consacré une bonne partie de ses travaux aux joint-ventures internationales. Il a fini par démontrer que l'essentiel de l'activité économique se fait sur la base de formes hybrides (in Ghertman, 1998, p.12).

Cependant, la version de Williamson de la théorie des coûts de transaction représente un progrès par rapport à l'approche de Simon (1991) qui ne voit que deux modes de gouvernance : les marchés et les organisations (in Ghertman, 1998, p.12).

3.1.2. Contractualisation des relations d'échange

Dans le cadre de la théorie des coûts de transaction, la contractualisation des relations d'échange entre les firmes revêt une grande importance vu les hypothèses de rationalité limitée et d'opportunisme qui la sous-tendent ainsi que les facteurs qui l'expliquent : l'incertitude, la complexité, et la spécificité des actifs.

Ainsi, quelle que soit la forme du réseau, le contrat procure un certain nombre d'avantages que nous résumons dans ce qui suit :

La minimisation des coûts de fonctionnement, la contractualisation des relations d'échanges fixe le système de règles et de normes qui va régir les relations entre les membres du réseau sans qu'il soit nécessaire pour eux de négocier ou renégocier un agrément à chaque transaction. Cette stabilisation des relations d'échange évite les coûts résultant de la concurrence verticale (entre les différents niveaux du réseau) et de la concurrence horizontale (entre les membres d'un même niveau). *Elle élimine aussi les coûts résultant de la recherche d'information, de nouveaux partenaires et de la mise en place de nouvelles relations d'affaires* (Franchise expert, 2013, p. 4). En ce sens, la contractualisation des relations dans le cadre des coûts de transaction garantit une meilleure gestion des relations et donc une meilleure maîtrise de ces relations et de ce qu'elles engendrent comme coûts.

La réduction d'incertitude résulte de l'orientation donnée au comportement des membres du réseau. *Chaque membre sait contractuellement ce qu'il doit aux autres membres et ce qu'il peut en attendre* (Franchise expert, 2013, p.4). A ce niveau également, la contractualisation est une forme de garantie qui permet de minimiser le degré d'incertitude

qui peut provenir de la difficulté d'anticiper les comportements des acteurs concernés au sein de ce réseau. En effet, les comportements étant contractualisés, les responsabilités sont définies et les écarts limités.

Williamson souligne qu'ainsi le contrat limite les effets négatifs des deux composantes comportementales des membres du réseau, à savoir la rationalité limitée et l'opportunisme. La responsabilisation tient au fait que prise de décision et application sont assumées par les mêmes agents.

Cependant, même avec une contractualisation des relations, il arrive parfois que dans la gestion des relations interentreprises, des comportements opportunistes apparaissent. Selon Lakhal, Y. S., Martel, A., & Poulin, D. (1999, p19), ces comportements peuvent être associés à trois types de problèmes :

- *Des problèmes informationnels sont générés par une capacité d'information asymétrique de la part des partenaires en présence. Ces derniers n'ont pas le même potentiel, ni la même capacité de collecte et d'analyse des informations et des données économiques relatives aux enjeux du domaine contractuel. Le partenaire ayant le plus de pouvoir pourrait tenter de profiter de la situation étant donné qu'il disposerait de certaines informations que son partenaire n'a pas.*

Par ce premier type de problème, nous pouvons comprendre que la répartition de l'information n'est pas toujours équilibrée. Aussi, les acteurs dont l'information est en leur faveur risquent d'utiliser cette asymétrie pour tirer avantage de la situation sans forcément faire bénéficier son partenaire.

- *Des problèmes de valeurs relationnelles apparaissent lorsque la relation commence à générer des bénéfices. La valeur accordée au montant de ces bénéfices peut être différente. Chaque partenaire essaie de comparer sa part des bénéfices à l'effort fourni dans le cadre de la relation. Si un des partenaires arrive à la conclusion que le bénéfice reçu ne récompense pas son effort, il risque d'avoir un comportement opportuniste afin de compenser ce qu'il juge être une inégalité.*

Il est souvent observé que dans une relation, chacun focalise son attention sur ce que gagne l'autre. Il développe ainsi un comportement opportuniste et justifie ce comportement par le fait qu'il ne soit pas assez récompensé pour les efforts qu'il fournit, notamment lorsque l'autre partie à un meilleur profit.

- *Des problèmes de valeur du marché désignent la divergence entre le prix convenu dans le contrat et le prix réel du marché.*

Dans ce cas, ce sont des problèmes qui sont liés à une mauvaise estimation du marché qui engendrent un décalage entre le prix convenu et le prix réel du marché.

Comme nous l'avons déjà noté, le risque d'un comportement opportuniste existe dans toute transaction, ce qui engendre des coûts supplémentaires. Aussi, la nature des actifs engagés lorsque ceux-ci sont fortement spécifiques limitent le redéploiement de ces actifs dans un autre projet sans que cela n'engendre une grande perte de valeur et des coûts très importants. Ainsi, lorsque les partenaires favorisent une relation sur le long terme et diversifier, cela permet d'une part de rentabiliser les actifs spécifiques et réduisent, par l'occasion, le risque d'apparition de comportements opportunistes. Il est également essentiel d'imposer des normes de conduite et les règles du jeu, sur le partage des gains issus de la rente collective et de mettre en place des mécanismes de rappel ou de sanction des comportements déviants (Assens, 2011).

3.2. Théorie du réseau fondée sur les ressources (complémentaires et additives)

Les réseaux permettent aux entreprises « *d'acquérir ou d'échanger des ressources nouvelles, de combiner des ressources complémentaires, selon des logiques variées allant de la simple additivité à la complète intégration, et ainsi d'améliorer l'adaptation de l'entreprise à l'environnement* » (Mothe & Quélin, 2001, in Capiez, 2007, p. 45).

Si certains considèrent l'entreprise réseau comme mode alternatif d'allocation et de création de ressources, Marghich & Errabih (2016, p. 66) quant à eux, la considèrent comme le mode principal de création de ressources. Il constitue cependant un *mode d'échange avec sa propre logique basée sur la réciprocité, la collaboration, la complémentarité, la réputation et la communication* (Powell, 1990 in Capiez, 2007, p.43). Il recouvre par conséquent une variété de champ d'analyse. En effet, les ressources, quelles que soient leur nature, étant au cœur de l'obtention d'un avantage concurrentiel, les entreprises cherchent à accroître ce niveau de ressources et de compétences. Pour ce faire, développer des stratégies de réseau et d'alliance pourrait, dans beaucoup de cas, constituer une option intéressante.

Les secteurs des hautes technologies sont un exemple type de développement des stratégies en réseau. Ces secteurs aux sources de connaissances variées rendent primordial le

travail en réseau entre acteurs, sous forme d'alliances stratégiques et de collaborations variées (Powell, 1996 in Capiez, 2007, p. 47). Une logique qui s'assure de la disponibilité de ressources spécifiques en créant un réseau de compétences autour d'eux. Cette synergie de ressources et de compétences est plus que nécessaire pour pérenniser cette activité

Aller vers des alliances et des formes réseau permet aux entreprises de compléter, de renouveler et de développer leurs ressources. Cela leur permettrait, par ailleurs, d'augmenter leur capacité d'intégration à l'environnement et améliorer les chances d'obtenir un avantage concurrentiel.

3.2.1 Théorie des ressources et avantage concurrentiel

Pour posséder un avantage concurrentiel sur les concurrents, l'entreprise devra proposer et créer de la valeur inexistante chez les concurrents. A cet effet, Sérieyx (2000) indique que « *les entreprises qui l'emporteront seront celles qui sauront fonder durablement leur avantage concurrentiel sur la meilleure conjonction des intelligences, des savoirs et des compétences qu'elles agrègent, pour créer sans cesse une valeur ajoutée qui fasse la différence* (in Géniaux & Bonnardel, 2003, p. 130).

De plus, pour que cet avantage soit durable, les concurrents ne devraient pas pouvoir créer une valeur identique ou meilleure. Autrement dit, ce sont les ressources et compétences difficilement copiables qui garantissent la durabilité de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. A cet effet, Barney (1986) analyse également les liens entre les compétences et les capacités d'une entreprise qui sont difficilement copiables et qui procurent l'avantage concurrentiel durable d'une firme (in Weppe & al, 2013). Michael Porter, quant à lui, ne considère pas comme avantage concurrentiel durable, celui qui persiste pendant une longue période de temps, mais plutôt, l'avantage qui persiste après les efforts des concurrents de reproduire cet avantage.

Les entreprises ont besoin de se concentrer sur le cœur du métier et ne sont pas autosuffisantes en ce qui concerne leurs ressources et compétences. *Elles privilégient, ainsi, les investissements spécifiques et le recours à la complémentarité de l'offre des prestataires* (Quelin, 2003, p.19). Ainsi, elles acceptent de changer leurs structures organisationnelles ou leurs processus décisionnels dans l'objectif de se procurer des ressources nécessaires à l'investissement en R&D non disponibles au sein de sa structure, de réduire les coûts

inhérents à ce type d'investissement et donc de nouer des relations avec les partenaires les plus performants en la matière (Nekhili, 2006).

Ainsi, pour la théorie fondée sur les ressources, le choix d'une forme réseau s'explique par le souhait des firmes de construire un avantage concurrentiel en comblant le vide entre les ressources réellement détenues et les ressources nouvellement acquises (Nekhili, Nekhili & Nlemvo, 2010). Elle préconise que la décision d'investissement ne peut être analysée sans faire le lien tant avec la nature des ressources acquises et combinées au sein de la firme qu'avec le processus par lequel la firme peut acquérir ces ressources pour obtenir un avantage concurrentiel.

La formation de ressources critiques générant de la valeur est fortement liée au réseau de relations de la firme (Barney, 1991). La capacité d'incorporer la connaissance émanant à la fois de l'intérieur et de l'extérieur des frontières de la firme émerge comme « une capacité organisationnelle particulière » (Lorenzoni & Lipparini, 1999).

Autrement dit, la structure en réseau permet de créer des ressources bien plus riches qu'une entreprise qui agit seule. Les ressources ainsi créées génèrent une valeur unique grâce aux différentes relations qui prévalent dans ce réseau. Ce qui donne un caractère particulier aux connaissances, aux compétences et aux ressources ainsi générées.

Cependant, si le choix de la forme en réseau est une option justifiable pour augmenter ses ressources et obtenir un avantage concurrentiel, le choix de la forme que prendrait cette alliance reste une problématique à laquelle ces entreprises devraient accorder beaucoup d'attention. Fernandez & Le Roy (2013), démontrent le caractère central de la théorie des ressources pour expliquer la coopération entre concurrents, qu'ils qualifient de stratégies de coopération. Une stratégie qui consiste à coopérer et à rivaliser simultanément avec le même partenaire-adversaire.

En effet, il arrive parfois qu'il soit nécessaire ou bien recommandé que des adversaires coopèrent pour améliorer leur avantage concurrentiel chacun de son côté. Cette stratégie peut être choisie dans le cadre des investissements lourds où les entreprises associent leurs efforts dans le domaine de la R&D par exemple. Cet investissement commun aboutira plus vite à des résultats performants qui seront, par la suite, exploités de manière individuelle par chacun de ces concurrents.

Cette coopération « traduit une structure duale qui mobilise des ressources au sein de chaque organisation (ressources technologiques et financières) où chaque partenaire/adversaire doit s'organiser pour profiter au maximum des ressources et compétences mutualisées tout en prenant garde à ce que l'autre coopérateur ne renforce pas sa position à leur détriment » (Fernandez & Le Roy, p. 62).

En fait, deux adversaires s'associent dans un projet commun pour un contrat gagnant-gagnant dans lequel les choses vont aller plus vite et vont profiter aux partenaire-adversaires afin d'obtenir un avantage sur les autres concurrents.

Enfin, la firme-réseau peut être appréhendée comme un « réseau complexe et dynamique de ressources et de capacités » (Dagnino, 2004, p. 61). La richesse des ressources engendrées par cette forme est à la hauteur de la complexité que revêt sa forme. Et sa dynamique est aussi unique que difficile à appréhender. Elle est à l'image de la dynamique environnementale dans laquelle évoluent ces entreprises réseau.

Cette complexité engendre des problèmes organisationnels relatifs au management. Une seule firme de l'entité organisationnelle doit être affectée à la coordination de ces diverses ressources. Une telle tâche incombe à la firme focale qui contrôle les ressources critiques, telles que la marque et la réputation, autour desquelles gravitent des activités complémentaires qui doivent être qualitativement et quantitativement coordonnées. Ce qui facilitera la gestion et réduira le degré de conflits au sein de l'organisation.

Ainsi, les ressources critiques constituent le cœur du réseau, et la firme focale se doit d'assurer l'intégrité des relations intra-réseau (Chassagnon, 2009, p.10). Si le degré d'incertitude et les conflits potentiels ne sont pas négligeables, il devient dès lors nécessaires que les règles soient bien définies dans le contrat de départ. Aussi, le partage transversal de ressources entre les entités du réseau vient générer la co-construction d'une interdépendance et de liens de confiance entre les membres. C'est ainsi dans cette transversalité fondée sur la coopération entre les membres que l'on peut rechercher l'origine de la cohésion par le réseau.

3.2.2. Procurer les ressources non disponibles en interne

Comme précédemment expliqué, l'obtention d'un avantage concurrentiel sous-tend la détention de ressources uniques, qui soient à la fois pertinentes, rares, non imitables et non substituables. La recherche permanente de ce type de ressources amène les entreprises à

chercher en dehors de leur organisation. Elle peut dans ce cas-là, comme le mentionne Barney (1991) trouver ces ressources dans les relations inter-organisationnelles. L'auteur indique, à cet effet que les relations inter-organisationnelles sont capables de produire et de créer ces ressources à travers les efforts combinés des firmes. L'acquisition de nouvelles ressources non disponibles en interne peut donc s'effectuer dans le cadre des coopérations avec des sources externes.

Notons par ailleurs qu'au-delà de la volonté d'acquérir des ressources non disponibles en interne, l'objectif de la coopération peut aller dans le sens d'une exploration nouvelle de ressources.

La recherche d'un avantage concurrentiel passe très souvent par des stratégies innovantes. Une innovation qui devient, de nos jours, indispensable pour maintenir et développer sa position sur le marché. Force est de constater que cette innovation repose sur des activités de R&D qui nécessitent de mobiliser des ressources diversifiées et importantes en capital et en compétences. La structure en réseau et la coopération constituent, pour une entreprise qui ne dispose pas de ressources et de compétences suffisantes pour les investissements en R&D, une opportunité pour acquérir ces ressources¹⁰.

Toutefois, cette création de valeur nécessite, comme point de départ à tout rapprochement dans le cadre de la constitution d'un réseau, que chaque membre débute par l'identification des ressources clés possédées par chaque entreprise potentiellement partenaire et de s'assurer du potentiel de la création de valeur que ces ressources pourraient mutuellement créer.

10 Belderbos (2003) montre, dans son étude portant sur l'explication des formes organisationnelles en matière de R&D, que le choix des multinationales japonaises s'oriente vers les coopérations inter-firmes, principalement les *joint-ventures* minoritaires ou détenues équitablement plutôt que vers l'internalisation au sein des filiales à part entière lorsqu'elles disposent de faibles ressources nécessaires à l'investissement en R&D en interne. Ainsi, l'acquéreur peut accéder aux ressources technologiques, aux savoir-faire organisationnels, aux produits, aux circuits de distribution, aux personnels et aux compétences en R&D. Les relations inter-organisationnelles peuvent être, ainsi, vues comme un moyen par lequel les firmes acquièrent de nouvelles compétences (InNekhili, D.C., Nekhili, M., & Nlemvo, F. 2010).

3.2.3. Disposer des ressources complémentaires

Pour Poppo & Zenger (2002) *les contrats formels et la gouvernance relationnelle fonctionnent de manière complémentaire* (in Chassagnon, 2008, p.12). La théorie fondée sur les ressources stipule que les firmes ne disposant pas de toutes les ressources dont elles ont besoin peuvent se les procurer au niveau externe. Ces actifs peuvent être acquis à travers le développement de relations de complémentarité entre organisations. Les apports de chaque partie sont complémentaires et ne génèrent pas de concurrence supplémentaire parmi les acteurs le réseau. Ainsi, l'acquisition des ressources non disponibles en interne, dans l'objectif de construire un avantage concurrentiel, peut parfois mieux réussir par le biais des alliances entre les firmes partenaires.

L'objectif dans la recherche des connaissances complémentaires est principalement la réalisation d'économies d'échelle sur les activités quasi-externalisées. Le réseau, dont le principal objectif est de gérer les connaissances complémentaires doivent être qualitativement et quantitativement coordonnées.

3.2.4 Exploration des nouvelles connaissances

L'entreprise qui opte pour cette forme de structure peut être motivée par la recherche de ressources non disponibles en interne, par une complémentarité de ressources ou alors par une envie d'explorer de nouvelles ressources ou de nouvelles perspectives. *La raison d'être de l'organisation de réseau est ainsi de générer une quasi-rente relationnelle* (Dyer & Singh, 1998, in Chassagnon, 2008, p.12)

L'exploration est associée à la découverte de nouvelles opportunités nécessaires à la création de richesse, comme par exemple l'innovation, l'invention, la recherche fondamentale... Les firmes cherchent souvent des partenariats pour combiner leurs efforts dans l'objectif de poursuivre la recherche de nouveaux produits. Ce genre d'alliance permet aux partenaires d'échanger des connaissances tacites relatives aux activités de R&D (Rothaermel, 2001) et *d'accéder aux technologies et compétences nouvellement créées* (in Nekhili, & Nlemvo, 2010, p.54).

3.2.5. Réseau et implication stratégique de la gestion de la connaissance

Les processus de gestion de la connaissance comprennent la création de nouvelles connaissances, la collecte des connaissances existantes, leur organisation pour accroître leur

utilité, leur partage avec d'autres utilisateurs et l'adaptation des connaissances pour s'adapter à différentes situations. La connaissance est une ressource généralement difficile à imiter. Les bases de connaissances sont hétérogènes, apportant un élément déterminant à l'avantage concurrentiel durable et donnant une performance supérieure à l'entreprise. Cette connaissance est intégrée au sein de l'organisation ou diffusée au travers de multiples entités du groupe.

La gestion de la connaissance contribue à assurer que les connaissances et les informations soient partagées par les bonnes personnes au bon moment et au bon endroit afin que puissent être prises les bonnes décisions. Les connaissances circulent à la fois, horizontalement entre les sites de prestation de services, entre différents services et entre collègues, et verticalement de haut en bas dans la chaîne de commandement. Elles peuvent aussi joindre d'autres flux des connaissances vers d'autres organisations, comme les clients, les fournisseurs ou des collectivités publiques et des organisations administratives. A ce propos, Desmond (2002) fait reposer l'avantage concurrentiel de la connaissance sur le management des réseaux stratégiques des liens forts et faibles.

Dans le cadre de l'entreprise réseau les partenaires capitalisent les connaissances à la fois de l'exploitation de l'expérience ainsi que de la complémentarité des relations d'informations. La gestion des connaissances comporte trois composantes : les personnes, les processus et la technologie. Les personnes sont d'une importance primordiale parce qu'elles constituent les sources et les utilisatrices de la connaissance et parce qu'elles conduisent tous les changements liés à la gestion de la connaissance. Les personnes au travers de l'organisation contribuent à un partage des connaissances par leurs attitudes et par leurs attentes. Elles apprennent également à mener des nouveaux processus et à utiliser les informations et les technologies de la communication.

Généralement, les théoriciens du management par la connaissance font la différence entre la création et le partage de la connaissance. Le chef d'entreprise dispose d'une multiplicité d'outils afin de faciliter la transmission ou le partage de la connaissance. Les technologies de l'information jouent un rôle important dans la théorie du management par la connaissance car les systèmes d'information sont utilisés pour synthétiser, pour renforcer et pour accélérer la gestion des connaissances, à grande échelle, à l'intérieur de l'entreprise et entre les entreprises.

Force est de constater que la gestion des connaissances et la gestion des compétences sont étroitement liées et l'efficacité de leur gestion va conduire vers l'innovation. Les entreprises réseaux conscientes de l'évolution permanente de l'environnement dans lequel elles évoluent, font de leurs organisations des lieux de fertilisation mutuelle et de maillage des connaissances au service de l'avantage concurrentiel. De fait, *c'est bien dans la richesse, la variété et la rapidité des interactions que va se construire l'intelligence collective, et la synergie créatrice* (Jacob & al., 1996, in Géniaux & Mira-Bonnardel, 2003, p.133).

3.3. Management des ressources, des compétences et mécanisme d'apprentissage en réseau

Les théoriciens du management de la connaissance considèrent que la connaissance est un domaine d'étude et de compétence de la part de la cellule stratégique de l'entreprise. Tous les acteurs de l'entreprise sont des acteurs de la gestion de la connaissance. Plus encore, toutes les personnes en interaction directe ou indirecte avec l'organisation sont concernées par la gestion de la connaissance. Du fait, la plupart des théoriciens du management par la connaissance ont tendance à attribuer, de façon implicite ou explicite, les faveurs de l'apprentissage à l'organisation collective. En effet, la littérature consacre beaucoup plus d'attention aux mécanismes d'apprentissage qu'au stock des compétences ainsi accumulées.

Dans toute organisation, quelle que soit sa nature, les connaissances sont une source d'avantage concurrentiel. La connaissance prend des formes diverses. Elle peut être explicite et donc formalisable et codifiable ou tacite. Cette dernière difficilement transmissible est d'une grande valeur pour l'entreprise et est souvent rattachée à une création de valeur stratégique pour l'entreprise. Il faut préciser à cet effet que l'avantage concurrentiel ne provient pas de la connaissance directement mais de l'usage que l'individu ou l'entreprise en fait. Ce n'est pas le stock de connaissances qui est important mais c'est plutôt son flux, sa diffusion et son utilisation qui créent de la valeur au sein du réseau.

La connaissance peut être également classée selon qu'elle soit individuelle ou collective. En management des connaissances, une gestion efficace des connaissances au niveau de l'entreprise réseau, sera celle qui permettra de passer des connaissances individuelles vers des connaissances collectives puis des connaissances organisationnelles avant de se transformer en stratégie puis en action pour le réseau. Ce processus de conversion des connaissances est au cœur de ce que le management des connaissances qualifie

d'apprentissage organisationnel. Ce dernier est défini comme le processus de création et de développement des connaissances dont l'association avec d'autres entreprises peut être source de richesse.

Dans le même ordre d'idée, le processus d'apprentissage organisationnel est donc promu par la gestion des connaissances ainsi que différentes combinaisons de ressources (dont les connaissances) qui sous-tendent les compétences. Ainsi, pour Grant (1991, in Louzzani, 2013, p.86), *les ressources, prises de façon isolée, constituent rarement des forces productives génératrices de valeur*. En fait, créer une compétence nécessite un assemblage de ressources, mais implique également un apprentissage.

L'apprentissage organisationnel a pour objectif d'améliorer l'efficacité de l'action collective. Il se réfère à l'existence d'une mémoire organisationnelle. Pour comprendre ce phénomène, Grant s'appuie sur les travaux de Nelson et Winter (1982), et plus particulièrement sur le concept de "routines organisationnelles". Pour ces auteurs, la connaissance engendrée par le processus d'apprentissage réside dans des routines.

La routine organisationnelle désigne les modèles réguliers prévisibles de comportements des acteurs au sein de l'entreprise. Ainsi, la répétition, l'apprentissage et l'expérimentation font qu'au cours du temps, les tâches sont effectuées de mieux en mieux et de plus en plus vite par les collaborateurs. Elles constituent un modèle répétitif et repérable d'actions interdépendantes impliquant de multiples acteurs. En effet, un seul individu ne peut pas à lui seul posséder une compétence fondamentale, dans la mesure, où comme l'indiquent Black & Boal (1994), *celle-ci s'inscrit bien souvent dans un réseau de relations entre les différentes ressources possédées par l'entreprise* (in Puthod &Thévenard, 1997, p. 3)

L'analyse de Barthélémy, Fulconis & Mothe (2001) nous semble de ce point de vue très intéressante. Ces auteurs ont appréhendé les stratégies de réseau interentreprises à partir des travaux sur l'apprentissage organisationnel et l'approche fondée sur les ressources et les compétences. *La notion d'apprentissage organisationnel présente les structures en réseau comme un moyen d'acquérir et de transférer des informations et de partager des savoirs et savoir-faire permettant aux entreprises partenaires de préserver, voire de renforcer leur position concurrentielle sur un marché donné.* (in Marghich & Errabih, 2016 p.68). Les réseaux ou les actions collectives qui organisent ces coopérations permettent la transmission d'expériences et la réduction du temps d'apprentissage.

3.4 Entreprise réseau et théorie des compétences

Traiter de la compétence c'est aussi se préoccuper de la question essentielle de sa valorisation (mobilisation - exploitation) et de sa construction. Selon Durand (2006, p. 276), l'entreprise *peut construire de nouvelles compétences qu'elle peut soit trouver en interne dans une autre activité, grâce à une adéquation synergique avec un autre centre de profit de la même organisation, soit en externe « accès en réseau » sur un mode interorganisationnel* au sens de Hedlund & Nonaka, (1992). Cette construction peut se faire aussi grâce à la capacité et à la vitesse d'adaptation de l'entreprise à son environnement. L'adaptabilité fait *référence à cette capacité que certaines entreprises ont de savoir apprendre en permanence, désapprenant périodiquement pour réapprendre à nouveau* (Durand, 2006, p. 276). Enfin, pour rester dans notre cadre de recherche, la construction de compétences se fait par mode externe ou "accès en réseau" qui constitue le mode inter-organisationnel.

(R4) *En partant du fait que l'entreprise réseau est une association de plusieurs entreprises dans un cadre de projet bien défini, nous déduisons que le champ de compétences qui prévalent est aussi large que riche et diversifié. Les différentes combinaisons qui peuvent exister augmentent les capacités d'innovation de cette organisation réseau et donc les chances d'aller vers l'avantage concurrentiel.*

Par ailleurs, certains auteurs mettent en avant les compétences comme un élément central recherché par les entreprises qui vont vers cette forme de structure en réseau (d'où l'acquisition d'avantages compétitifs). Si les contraintes environnementales poussent certaines entreprises à se spécialiser pour améliorer le degré de maîtrise dans un domaine d'activité stratégique et acquérir ainsi un avantage sur les autres dans ce domaine, ces mêmes turbulences poussent ces entreprises à rechercher d'autres partenaires pour élargir leurs domaines de compétences. D'où ce mouvement de coopération avec d'autres qui chacun dans un domaine particulier permet une meilleure performance globale.

3.5 Logique d'intégration dans la firme réseau

L'organisation productive s'appuie sur une forme en réseau pour laquelle flexibilité rime avec intégration (Besson, 1983). *L'intégration du système de production qui se dessine ainsi présente deux modes de constitutions particulières* (Gibert, 1989, in Paché & Paraponaris, 2006, p 114- 115) :

- un processus d'intégration technologique, en grande partie centré sur la normalisation des interfaces réseau / équipement. Il fait l'objet d'une progression par saut technologique au rythme des innovations et des ententes des différentes entreprises regroupées autour des problèmes de normalisation ;

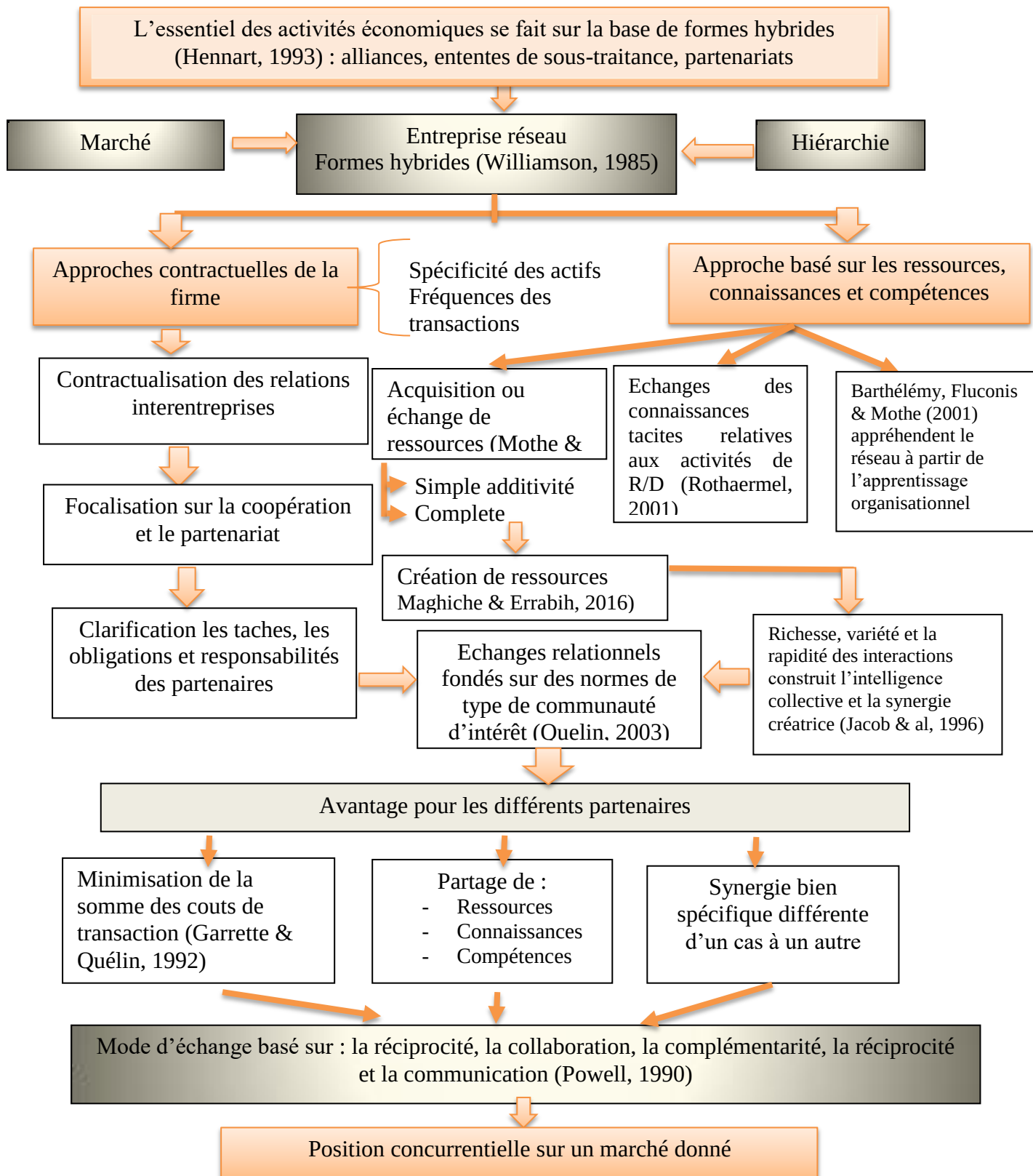
- un processus d'intégration organisationnelle dont le seuil critique est représenté par l'organisation du travail. Ceci pose des questions touchant à l'évolution des pratiques organisationnelles.

Les théories transactionnelles (Williamson, 1975, 1985) et leurs dérivés (théorie de l'agence, etc.) se situent typiquement dans le cadre des logiques d'intégration, dans la mesure où elles privilégient l'analyse des coopérations par le biais des relations de transaction, au regard d'un continuum entre le marché et la hiérarchie, ou entre l'externalisation et l'internalisation d'une activité donnée. *C'est le bilan coûts internes/coûts externes qui joue un rôle fondamental dans la décision d'externaliser ou non, la coopération étant motivée par le recours à des actifs spécifiques externes* (Douard & Heitz, 2003, p25-26). La notion de spécificité des actifs du réseau est considérée, au sens où le réseau permet l'émergence d'un actif matériel ou immatériel nouveau, résultant de l'interaction entre ses membres.

Par ailleurs, dans un souci de réduire les effets négatifs des comportements au sein des réseaux, l'intégration semble être bien appropriée. Elle permet de limiter l'incertitude liée aux comportements des membres du réseau. Une intégration « efficace » suppose une adhésion des acteurs du réseau à un système de valeurs qui leur est propre et un sentiment d'appartenance à une entité qui dépasse les limites traditionnelles des firmes. Chacune avec ses propres ressources et compétences, elles visent mutuellement une conscience d'interdépendance vers des objectifs communs.

Compte tenu des diverses théories que nous avons traité, nous pouvons résumer le modèle que nous avons adapté pour interpréter le fondement théorique de l'entreprise réseau dans la figure qui suit :

Figure n°15: Conception d'un modèle théorique adapté à l'entreprise réseau



Source : Elaborée par l'auteur

La coopération des membres ainsi que le partage des fonctions et des responsabilités, que supposent le réseau, induisant une gestion de la complexité par la complémentarité, la différenciation, la spécialisation et la répartition d'activités stratégiques (conception, fabrication, distribution) favorisent à la fois l'accumulation et la qualité de l'information qui circule plus facilement. Une Information qui reste indispensable au fonctionnement et à l'efficacité du réseau. De ce fait les décisions sont prises dans un contexte de rationalité limitée réduite et d'opportunisme moindre.

Les réseaux s'inscrivent dans une logique d'intelligence collective porteuse de synergies. Ils sont favorables aux apprentissages et transforment l'organisation en organisation apprenante grâce à une amélioration continue. Ce type d'organisation favorise la compétitivité individuelle, l'information structurante et circulante, allie la compétition à la concurrence et débouche sur une synergie créatrice (Géniaux& Mira-Bonnardel, 2003). *Privilégiant à la fois l'autonomie, l'interdépendance et la complémentarité d'intelligence individuelle, le réseau, véritable accélérateur de particules invite à produire de l'intelligence collective tout en garantissant à chacun son identité et sa liberté. Il développe des effets de synergies et permet à l'intelligence ajoutée de se manifester* (Sérieyx, 1996, Géniaux& Mira-Bonnardel, 2003 p.133).

Conclusion

Le réseau reste avant tout une dynamique collective autour d'un objectif commun et c'est probablement là que réside sa force et sa principale richesse. Le fait que plusieurs parties se trouvent impliquées dans la concrétisation et la résolution de problèmes interdépendants de l'organisation (baisser les coûts de production, R/D, économie d'échelle, avantage concurrentiel) rend nécessaire l'allocation des ressources de manière optimale et une coordination des interactions d'une manière optimale et de distribuer la valeur ajoutée créée parmi les membres du réseau. La coopération entre les membres suppose que les dirigeants aient une vision claire de l'évolution de l'environnement, des investissements à consentir et des bénéfices anticipés.

Les réseaux émergent dans plusieurs contextes et suite à des événements économiques distincts. Aussi, nous pouvons supposer qu'il existe autant de réseaux que de contextes dans lesquels les besoins d'en créer s'expriment et des événements dans lesquels ces réseaux

surviennent. Aussi, le premier enseignement à retenir est l'existence d'un vocabulaire étendu employé pour décrire des formes d'entreprise réseaux.

(R5) La multiplication des cas de figures montre la richesse de l'objet et le contenu de chaque réseau, sans en distinguer un modèle idéal.

L'évaluation des configurations convergent vers une représentation d'un réseau, comme une forme d'organisation réticulaire, qui regroupe des partenaires dans un faisceau de relations imbriquées, mais qui restent indépendants en dehors du périmètre de coopération.

Si nous nous appuyons sur la théorie des coûts de transaction, la confiance permet de réduire le comportement opportuniste et par conséquent contribuer à baisser les coûts de transaction. De son côté, la théorie des échanges sociaux considère que la confiance et l'engagement permettent d'assurer le développement et la durabilité de la relation.

En outre dans la perspective de la théorie de dépendance de ressources, la recherche de ressources amène les entreprises à choisir la coopération pour assurer la complémentarité des ressources. Dès lors, la complémentarité des ressources détermine le mixte d'actifs et de ressources à travers lequel les partenaires peuvent atteindre les objectifs et donc accroître leur interdépendance. Chaque entreprise peut alors s'enrichir d'une dynamique cognitive collective s'étendant au-delà de ses propres frontières, à la faire évoluer dans l'incertain et le nouveau et à maintenir un niveau d'excellence durable. De même, la théorie des échanges sociaux postule que la compatibilité détermine l'étendue de la coopération entre les partenaires et la durabilité de la relation.

Etre membre d'un réseau offre à l'entreprise un espace d'échange. Les relations sont multilatérales et les flux circulants entre les membres du réseau englobent de plus en plus d'éléments tels que la connaissance, les compétences, la technologie et le développement et la gestion des éléments sociaux. Les relations deviennent plus complexes et nécessitent de nouveaux mécanismes ou du moins une révision des mécanismes existants.

Pour augmenter ses chances d'obtenir un avantage concurrentiel et parfois sortir de son isolement, une entreprise peut opter pour gérer de manière collective des projets. Cela

libérera des ressources, de part et d'autre, et créera des synergies avec les autres entreprises. C'est ce qui apparaît dans le cadre d'une stratégie d'entreprise réseau.

Les exemples d'application de réseau dans le cadre de coopérations inter-entreprises ne manquent pas. Pour notre part nous avons choisi de focaliser notre cas empirique sur l'industrie automobile. L'industrie automobile par son organisation et son fonctionnement représente une forme typique d'une entreprise réseau. Nous passerons d'abord en revue la structure réseau de l'industrie automobile au niveau mondiale pour passer ensuite à l'industrie automobile nationale en ciblant le seul constructeur algérien de véhicules industriels notamment le groupe SNVI.

Chapitre 3 /

Architecture réseau dans l'industrie automobile mondiale : champs d'investigation et posture méthodologique de la recherche

Section 1 : Architecture réseau dans l'industrie automobile mondiale

Section 2 : Nouvelles tendances et recours à la fragmentation internationale des processus productifs dans la filière automobile

Section 3: Positionnement épistémologique et méthodologie de recherche

Introduction

L'économie mondiale est marquée par l'accélération du mouvement de mondialisation, un processus complexe et multiforme d'ouverture au monde, caractérisé par des échanges animés par nombre d'acteurs qui agissent en réseaux. Les relations s'organisent en effet, de plus en plus en réseau entre différents territoires productifs.

L'analyse de l'impact de la mondialisation, sur les entreprises, révèle qu'une part importante de l'activité productive s'est progressivement "libérée" des anciennes contraintes de localisation et d'organisation des processus productifs (Bachiri, 2013). L'exacerbation de la concurrence impose de plus en plus aux entreprises une forte réactivité aux évolutions des marchés et une capacité d'innovation soutenue. Ce qui a provoqué une fragmentation des chaînes de valeur. Cela signifie que les *chaînes de valeur mondiales impliquent que les étapes de production, de la conception d'un produit à sa livraison au consommateur final, sont effectuées dans des pays différents* (Reshef, Santoni & Châteauneuf-Malclès, 2020). Cette fragmentation de la chaîne de valeur n'est certes pas nouvelle, mais elle a pris de l'importance depuis 1990, d'abord sous la forme d'externalisation de la production au-delà de leur espace géographique d'origine puis sous forme de délocalisation à l'étranger de certaines opérations productives afin d'accéder à des savoirs spécifiques localisés.

Au cours de ces dernières années, chaque pays se spécialise ainsi dans une phase particulière de production, ce qui a permis de développer une interdépendance et d'accroître le volume du commerce des biens intermédiaires notamment le commerce international « intra-entreprise » (UNCTAD, 2016). Le développement des nouvelles techniques de production et de logistique organisée en réseau a permis d'accroître la production et de faciliter le déplacement de marchandises (Lemoine, Madiès & Madiès, 2016).

Par ailleurs, la baisse des barrières commerciales ainsi que la diffusion des NTIC ont favorisé la fabrication séparée des fragments de processus productifs et leur localisation dans des pays différents. Cet état de fait s'est traduit par une division du travail au niveau mondial entre des partenaires spécialisés sur des compétences complémentaires ou additives.

Ce mode d'organisation des processus productifs a touché de nombreux secteurs manufacturiers et de services. C'est le cas notamment du secteur de l'industrie automobile qui représente une illustration type de cette division internationale du travail. *Alors qu'auparavant les constructeurs prenaient en charge à eux seuls la conception et la R&D de*

l'architecture globale du véhicule, on assiste de plus en plus à un transfert de la R&D vers les équipementiers qui sont contraints d'augmenter les ressources consacrées à la recherche et les postes de chercheurs et d'ingénieurs dans leurs effectifs (Moati & Mouhoud, 2005, p.14). Ceci a donné lieu à une fragmentation des processus de production et la dispersion internationale des tâches et des activités.

La première section donne, un aperçu sur l'aspect réseau de l'industrie automobile mondiale en termes d'acteurs de marché et de production. On décrit dans une seconde section, les grands défis et les facteurs de changement auxquels est confrontée l'industrie automobile qui vont transformer ce secteur d'activité, en mettant l'accent sur les avancées technologiques, la mondialisation, les exigences de plus en plus croissantes de la société civile en matière de confort, de sécurité et de protection de l'environnement. Il s'agit en parallèle de mettre en avant le caractère réseau de la construction automobile, qui repose sur une organisation de la division internationale de travail, fondé sur le principe de modularité des produits ou des procédés de fabrication et justifier par l'accès à l'avantage comparatif des pays

La troisième section enfin est consacrée au positionnement épistémologique à la méthodologie et au modèle de recherche adoptée.

Section 1 / Architecture réseau dans l'industrie automobile mondiale

L'automobile occupe une place de plus en plus significative dans la société. En plus d'être un pur moyen de déplacement quotidien, elle mêle différents aspects de la vie économique et sociale : transports, statut social, écologie, réseau de production, mécanique, sous-traitance, etc. Cette section centre sur l'aspect organisationnel de la construction du produit automobile et de justifier le pourquoi et le comment de son organisation.

Comme nous l'avons défini dans le premier chapitre, le réseau est un ensemble interconnecté d'éléments identifiés. Il est considéré comme *un système de connexions permettant de relier un ensemble de pôles - de nœuds - entre eux, cette liaison a bien entendu un but précis. Elle permet aux pôles en question d'échanger des éléments de nature bien définie. C'est d'ailleurs dans cet échange ou partage qu'il convient de trouver la raison d'être d'un réseau* (Bachiri, 2013, p.5). Dans le secteur automobile, cette structure réseau ou maillée couvre un large éventail de relations économiques et sociales, notamment entre donneurs d'ordres, sous-traitants, concessionnaires et équipementiers.

L'étude du cas de l'industrie automobile met bien en évidence la réalité de production complexe dans laquelle se mélangent à la fois les dimensions géographiques (local, national et international), et économiques (production, distribution, modularisation, etc.). Dans la production par exemple, l'automobile nécessite un croisement des technologies mécaniques et électroniques. La stratégie réseau de production offre un cadre de complémentarités et de coordination permettant d'accéder à des compétences externes dans les différentes phases de production et de distribution. Cette maîtrise de compétences complémentaires passe par une politique de coopération.

1.1. L'industrie automobile mondiale : acteurs et marché

L'industrie automobile fait partie des secteurs les plus marquants de l'économie mondiale. Elle a été d'ailleurs, associée au développement industriel du XXe siècle, à la production et la consommation de masse qu'elle a été surnommée « *l'industrie des industries* » (rapport, BIT, 2021, p.7)¹. Elle représente une puissance industrielle et économique considérable de plusieurs pays (Allemagne, France, Etats-Unis). Cette industrie reste stratégique compte tenu à la fois de sa contribution au commerce mondial, à la création d'emploi, à sa contribution au produit intérieur brut, sans omettre l'image vis-à-vis de l'extérieur qu'elle reflète (la mécanique allemande, le zéro service après-vente japonais, etc.).

La dynamique du système automobile concilie aussi bien la production que l'entretien, c'est à dire l'ensemble des activités à l'usage du véhicule. Cela concerne tous les services associés assurance, garage de réparation, contrôle technique, stations-services, produits d'entretien et de nettoyage, pièces détachées et accessoires, etc. Enfin, lorsqu'un raccommodage du véhicule est impossible ou arrive en fin de cycle, on trouve dans cette filière les professionnels de son recyclage. Par conséquent, les activités d'entretien et de réparation que cette industrie sous-tend, occupent une part importante non seulement dans le nombre d'emplois créés, mais également dans le nombre d'entreprises créées ou à créer dans la filière. Selon le rapport du Bureau International de Travail (rapport, BIT, 2021, p.14), *une étude réalisée aux États-Unis a montré que, pour chaque emploi direct créé dans l'industrie automobile, quatre emplois supplémentaires voyaient le jour dans un autre secteur.*

¹Ce rapport est réalisé pour servir de base aux discussions de la réunion technique sur l'avenir du travail dans le secteur automobile et la nécessité d'investir dans le potentiel humain et dans le travail décent et durable, par le Bureau Internationale du Travail « BIT », Département des politiques sectorielles. (2021). Un organisme localisé à Genève et rattaché à l'ONU, chargé des questions générales liées au travail dans le monde notamment superviser les normes internationales de travail.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_dialogue/sector/documents/meetingdocument/wcms_821995.pdf. Consulter le 03/04/2022.

1.1.1. Les acteurs de la filière automobile

Les métiers de l'automobile regroupent l'ensemble des activités engendrées par le cycle de vie d'un véhicule, de la conception à la vente jusqu'à la réparation. Ainsi, aux différents niveaux de la chaîne de production et de commercialisation, le secteur automobile regroupe plusieurs acteurs notamment : les constructeurs automobiles, les équipementiers, les fournisseurs, les concessionnaires et garagistes (réparateurs).

La construction automobile fait intégrer et surtout dépend d'un grand nombre d'acteurs, à l'amont et l'aval du processus. En amont, la production des voitures est l'apanage des constructeurs automobiles (tels que Renault, PSA Peugeot-Citroën, ...). Cependant, ces derniers sont des "ensembliers", c'est-à-dire des donneurs d'ordres, qui s'approvisionnent en "sous-systèmes" et en technologies auprès des équipementiers fabricants (des systèmes contrôle moteur, des tableaux de bord, des amortisseurs...).

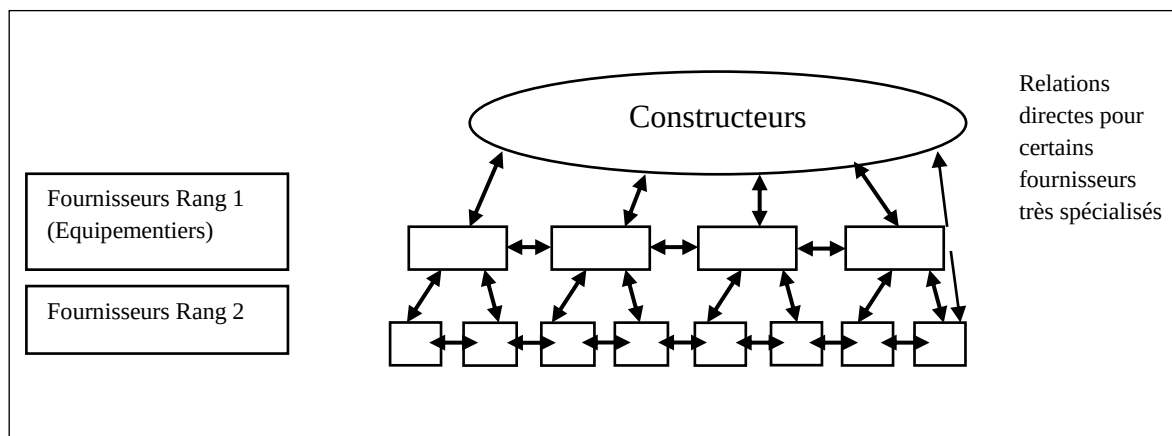
En aval de la production se trouve les concessionnaires (distributeurs), réparateurs agréés ou indépendants (garages et carrosseries), porté par le vieillissement du parc de véhicules et les centres de contrôle technique. Ces derniers constituent la filière des services de l'automobile.

1.1.1.1. En amont de la filière automobile

En amont de la filière automobile se positionne, en premier lieu les constructeurs automobiles (les donneurs d'ordres), suivi des différents acteurs indispensables dans la chaîne de production automobile, notamment les sous-traitants de rangs 1, de rang 2 et +. Cette structure pyramidale fait apparaître des liens très imbriqués entre ces différents acteurs de la filière,² permettant une collaboration tout au long de la chaîne de valeur, comme le représente la figure n° 16 qui suit.

² L'observatoire de la mécanique, la filière automobile « amont » : étude des besoins de compétences actuels et futurs au niveau régional, Février 2013. P.9 <https://www.observatoiremetallurgie.fr> Consulté le 12/05/2019.

Figure n° 16 : Relation entre constructeurs et leurs différents niveaux de fournisseurs



Source : Etude de l'Institut d'aménagement et d'urbanisme de la région d'Ile-de-France IAURIF³ 2004, p.31). Consulter le 03/01/2022.

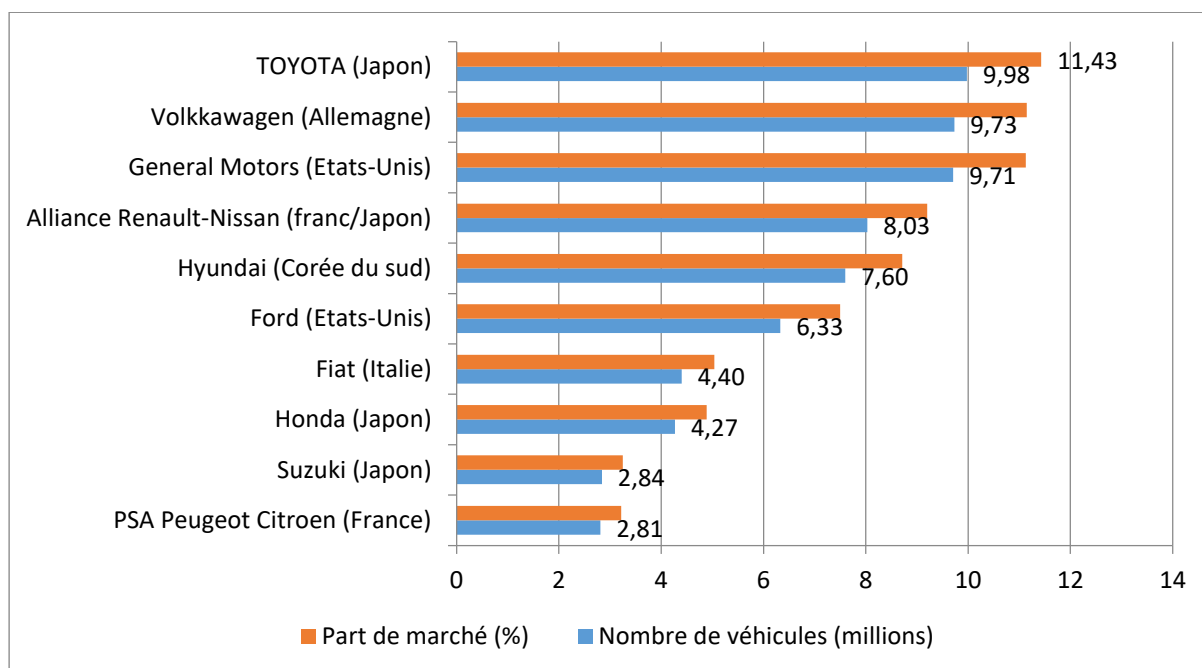
A/ Les constructeurs : des grands groupes internationaux

Au sommet de la chaîne de production automobile se trouve les constructeurs structurant l'ensemble de la filière automobile. Ayant pour activité principale la conception, la fabrication et la commercialisation des véhicules, les constructeurs sont en contact direct avec les équipementiers et fournisseurs de rang1. Les constructeurs assemblent en usines des sous-ensembles fournis par les équipementiers et d'autres fournisseurs de la filière. Malgré une diversité des marques et des modèles de véhicules existant sur le marché, ceux-ci sont intégrés à un nombre restreint de groupes industriels (annexe n°1, p 408). D'après les données de l'étude de L'automobile en Ile-de-France⁴ (LAU IdF, 2019, p. 8), *il existe plus de 180 marques de véhicules automobiles dans le monde en 2016, pour plus d'une soixantaine de groupes de constructeurs.*

³Etude intitulée, la filière productive automobile en Ile-de-France, état des lieux et enjeux : Un site de niveau mondial qui bénéficie d'un environnement porteur, mais encore peu organisé. Réaliser par l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région d'Ile-de-France (IAURIF) sous la Coordination de Petit, T., avec la participation de Guéry, Humbert, Soulard & Thévenot.

⁴Cette étude intitulée L'automobile en Ile-de-France (LAU IdF): défis et enjeux d'une filière en mutation, vers une industrie de la mobilité, est réalisé par LAU IdF , Institut Aménagement et Urbanismes (IAU) en 2019, Cette étude dresse un panorama de l'industrie automobile en Île-de-France, 15 ans après une première étude de l'IAU sur le sujet . Disponible en ligne : <https://www.institutparisregion.fr/>. Consulté le 01/02/2020.

Graphe n°1 : Classement mondial des principaux constructeurs automobiles, en nombre de véhicules et en part de marché (en%) pour 2013



Source : Fortune Global 500, 2013

Pour l'année 2013, les données mondiales des principaux constructeurs par chiffre d'affaires, placent Toyota en tête du classement suivi par le groupe Volkswagen puis General Motors. Ces mêmes résultats se poursuivent pour l'année 2016. En 2017, l'Alliance Renault-Nissan devient le premier constructeur automobile mondial par le nombre de véhicules vendus avec 10,6 millions (LAU IdF, 2019, p. 8). Renault et Nissan représentent un exemple type de réseau. « La relation a permis de mettre en place des systèmes de plates-formes communes, un développement commun de moteurs et de boîtes de vitesse, des recherches communes, des achats regroupés, un échange de bonnes pratiques et un réseau de vente en commun. La gouvernance est garantie grâce à des participations croisées et la coordination est assurée par un directoire détenu à moitié par Renault et Nissan permettant de piloter la stratégie à moyen et long terme de l'alliance et de coordonner les activités à l'échelle mondiale. Renault a pu gagner 451 millions d'euros en 2004 par rapport à 2003 sur les achats, a réduit le temps de développement de la Clio 2 à 28 mois au lieu de 49 mois et a réalisé des gains nets de 210 millions d'euros sur la Clio 3 » (EL Hérelle, 2008, p. 248).

Dans le secteur, les constructeurs se livrent à une concurrence des plus intenses. Aussi, ils restent à l'écoute du marché, toujours en quête de nouveaux modèles, designs ou/et de toute différenciation vis-à-vis de la concurrence.

B/ Les équipementiers : fabrication des composants automobiles

Les équipementiers se caractérisent des autres fournisseurs par *la responsabilité technique et commerciale de composants essentiels des véhicules automobiles*⁵. Les équipementiers recouvrent les industries spécialisées dans la fabrication des composants automobiles spécifiques tels que les échappements, les systèmes de freinage, les tableaux de bord, les pneumatiques, etc. Des études, révèlent que *les grands équipementiers consacrent 5 à 6% de leur chiffre d'affaires en R&D*, et vu des divers enjeux qui influent sur la filière automobile, ce taux ne cesse de croître (LAU IdF, 2019, p. 8). Pour cela *ils ont tendance à co-développer avec les constructeurs des sous-ensembles complets confiés par ceux-ci dans le cadre d'un cahier de charges précis en termes de matière première, de qualité, de délais, etc.* (Bachiri, 2013, p.15). Ce qui confère aux équipementiers une place très importante sur la chaîne de valeur automobile. On distingue d'ailleurs :

- **Les sous-traitants de Rangs 1 :** Les sous-traitants de rangs 1 travaillent en étroite collaboration avec les constructeurs, avec lesquels ils entretiennent des liens directs. Ils ont pour mission de fournir des systèmes, sous-systèmes et composants nécessaires au véhicule. Il s'agit le plus souvent, des groupes internationalisés dotés d'importantes capacités de R&D et répartis dans le monde. A partir des années 1990, les constructeurs ont connu un fort mouvement de recentrage sur leur cœur de métier, ce qui a renforcé davantage leurs relations avec cette catégorie d'équipementiers. Ces derniers *sont désormais de plus en plus associés aux travaux d'études et de développement de nouveaux véhicules et portent une part des innovations, et donc des dépenses de R&D, de la filière automobile. Les Rangs 1 réalisent plus de 70 % de la valeur ajoutée d'un véhicule* (rapport du BIPE, 2013)⁶. Les 30 plus importants équipementiers de premier rang possèdent en moyenne 149 usines de production et 25 centres de R&D à travers le monde. Le nombre de pays où ils sont présents varient entre 19 et 36 (Frigant, 2009. p. 737).

⁵ Fédération des Industries d'Equipements de Véhicules (FIEV).[http://: www.fiev.fr](http://www.fiev.fr). Consulté le 03/06/2021.

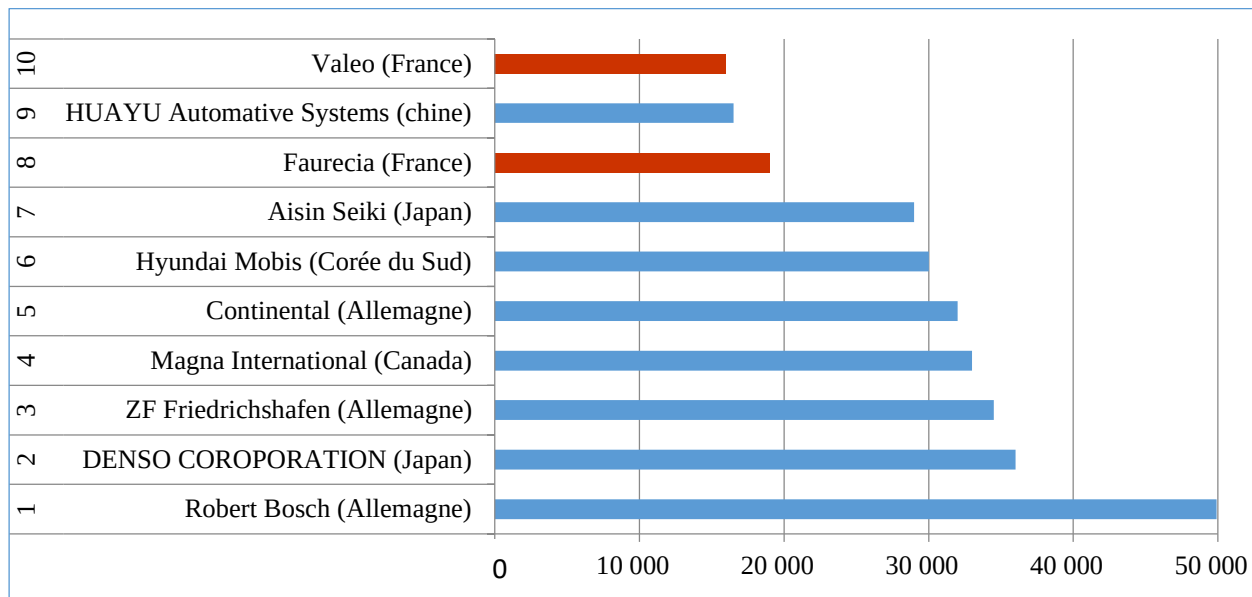
⁶ Ce rapport intitulé, la filière automobile amont : étude des besoins de compétences actuels et futurs au niveau régional, est réalisé par l'observatoire paritaire de la Métallurgie (BIPE : Bureau d'informations et de prévisions économiques). Cette étude dresse un état des lieux et une prospective des besoins en compétences à moyen terme Afin d'apporter cette visibilité de filière automobile à l'ensemble des acteurs publics et privés. Disponible en ligne.

https://www.observatoire-metallurgie.fr/sites/default/files/documents/2018-02/etude_automobile_0.pdf. Consulté le 14/06/2021.

- **Les sous-traitants de rang 2 ou plus** : Ils sont souvent, en contact avec les sous-traitants de rang 1 qui sont leur principal donneur d'ordre, mais, rarement en relation contractuelle directe avec les constructeurs. Cette catégorie *constitue un maillage dense et complexe d'entreprises qui rassemblent une multitude de métiers (rapport IAURIF, 2004, p.15) propres ou non à l'industrie automobile, pour la plupart composés de pme des industriels de la mécanique, de la plasturgie, des polymères, de l'électronique, des fondeurs ..., dont l'activité est fortement dédiée à l'automobile, souvent de l'ordre de 30% (LAU IdF, 2019, p.10).* Ce sont, le plus souvent des PME, au nombre important et moins internationalisés comparativement aux rang1, réparties au niveau local. Selon le Rapport, BIPE (2013), il s'agit entre autres des :
- **Sous-traitants de capacité** : positionnés sur des produits plus banalisés de la chaîne de production, mais pour lesquels ils disposent d'une capacité de production sur la base d'un cahier des charges précis. Ce sont plutôt de petites structures qui réussissent grâce à une bonne maîtrise du triptyque « coût-délai-qualité » et ce sont les premiers à être confrontés à la concurrence par les prix ;
 - **Sous-traitants de spécialité** : la force de spécialisation de ces entreprises leur offre une position de proposition et participer à la conception du cahier des charges. Elles maîtrisent des savoirs et des compétences bien propres, d'où un rapport de force plus favorable avec leurs clients.

Par ailleurs, sous l'impulse exigeante de leurs donneurs d'ordre, les grands équipementiers automobiles engagent à leur tour une stratégie de répartition de leur production au plan international. Ils s'implantent généralement à proximité des sites d'assemblage ou délocalisent certaines fabrications, engendrant ainsi un effet d'entraînement sur leurs fournisseurs.

Graphe n°2 : Principaux équipementiers automobile selon leur CA en 2017 (millions d'€)



Source : Usine nouvelle, 2018

Le graphe recense les dix premiers équipementiers au niveau mondial, en 2017, où figurent : Valéo, Huaya Automotive Systèmes, Faurecia, Aisin Seiki, Hyundai Mobis, Continental, Magna International, ZF Friedrichshafen, le japonais Denso corporation et largement en tête du classement le groupe allemand Robert Bosch avec près de 50 milliards d'euros de chiffre d'affaires automobile.

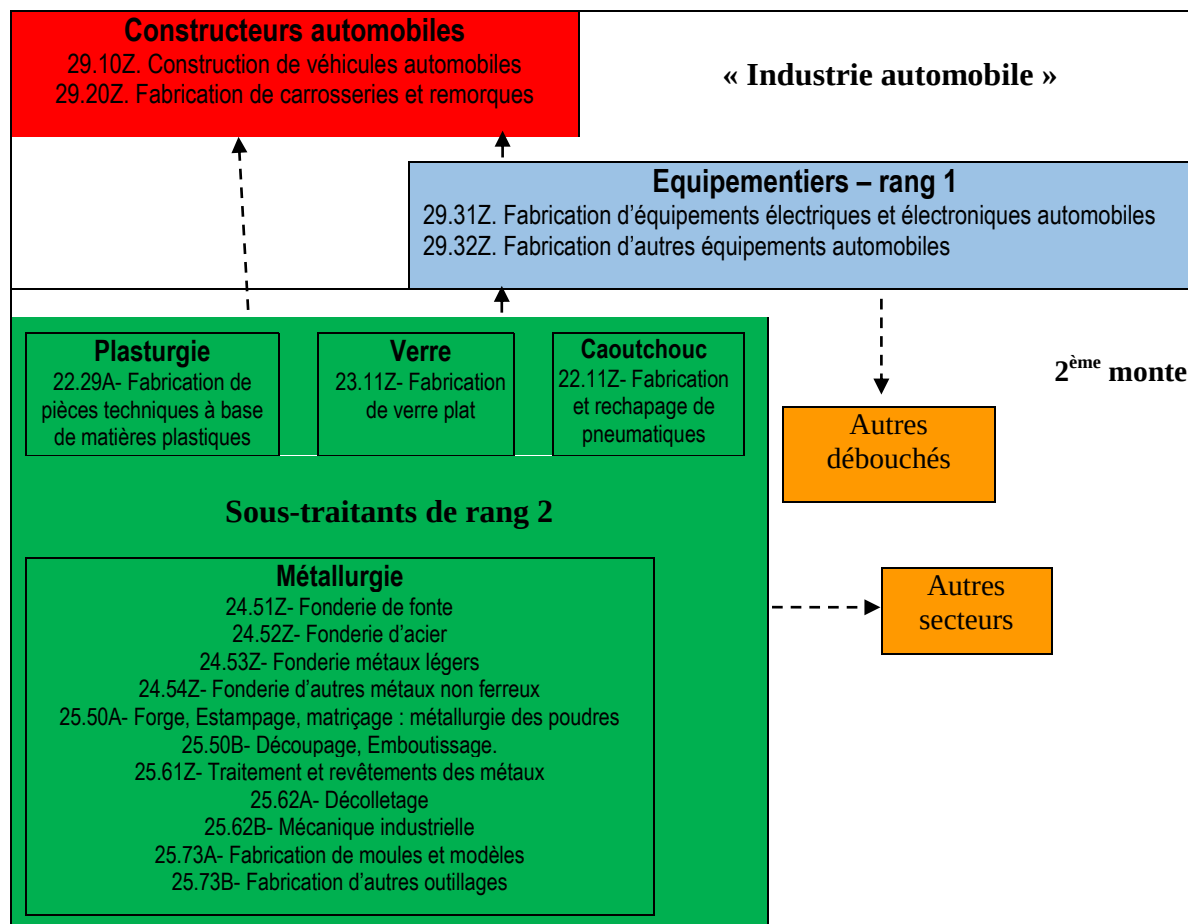
C/ Les fournisseurs (hors équipementiers /les autres acteurs) : une composante importante dans la filière

La catégorie des fournisseurs constitue un ensemble hétérogène en termes de technicité et d'implication dans la filière (Rapport IAURIF, 2004, p.15). Comme les fournisseurs de solutions technologiques (FST), ces derniers sont indispensables aux côtés des constructeurs automobiles au fur et à mesure de leur progression. Il s'agit des entreprises d'ingénierie et de bureaux d'études qui apportent des services technologiques de soutien à la R&D. Ils représentent un appui considérable pour les acteurs de la filière en termes de savoir-faire, d'indicateurs de performance comme la vitesse, la précision.

Leurs activités sont de plus en plus confrontées aux exigences croissantes des constructeurs et équipementiers (réduction des coûts, qualité, intégration de fonctions supplémentaires ...). La part des *prestations assurées par les fournisseurs externes aux grands constructeurs mondiaux atteint souvent un niveau de 70% du coût global de fabrication d'un véhicule, en comparaison, ce taux était proche de 20% il y a 50 ans* (Donada

& Kessler, 1997, p.1). Nous avons identifié les acteurs de la filière en amont de la chaîne de valeur. Ils sont représentés dans la figure n° 10 qui suit :

Figure n°17 : Périmètre de la filière automobile « amont »



Source : *L'observatoire de la mécanique. La filière automobile « amont » : étude des besoins de compétences actuels et futurs au niveau régional, Février 2013, p.10* <https://www.observatoire-metallurgie.fr> . Consulté le 09/08/2020

Les constructeurs situent leur intervention dans la coordination de l'ensemble des activités et des acteurs qui participent à la conception d'un produit automobile (Ciavaldini, 1997 ; Weil, 1999 in Lung, p.81) rang 1, 2. Par conséquent l'industrie automobile représente aujourd'hui un secteur à forte valeur ajoutée. Sa croissance dépend de la compétitivité et la pérennité des équipementiers et indirectement des autres grandes filières industrielles qui partagent avec elle un ensemble de ressources spécifiques.

1.1.1.2 En aval de la filière automobile

Parallèlement au processus de production en amont, se trouvent des réseaux de distribution, des services financiers, des fournisseurs de pièces de rechange, transporteurs, des marchés d'occasion, etc. Car une fois le véhicule produit celui-ci est prêt à être transporté vers le réseau de vente aux clients finaux. Les constructeurs automobiles peuvent également confier à des prestataires logistiques certaines prestations à réaliser sur les véhicules comme le stockage, la pose d'accessoires, la pose d'autocollants, le nettoyage, etc.

L'industrie de première monte a été favorisée par le développement de la chaîne logistique de l'industrie automobile au niveau mondial. Les constructeurs choisissent d'acheter des composants et des ensembles au lieu de les fabriquer en interne.

1.1.2. Le marché automobile mondial : état des lieux et principales caractéristiques

Le marché mondial de l'automobile, se segmente en deux grands types de zones (LAU IdF, 2019, p.11): d'un côté, les pays au marché mature, à l'exemple des Etats-Unis, le Japon, l'Europe qui figurent parmi les pays les plus riches et ayant le plus fort taux de motorisation. De l'autre côté, les pays en phase d'équipement comme la Chine, le Brésil, la Turquie et l'Afrique du Sud qui ont un taux de croissance d'équipement automobile élevé. Plus récemment, la Chine est devenue un acteur de premier plan dans ce secteur, en particulier en ce qui concerne la production de véhicules électriques.

1.1.2.1. Stratégies de mondialisation de l'industrie automobile

Dès la fin de la première guerre mondiale, bien que fortement installée sur ses marchés nationaux où elle anticipait une consommation de masse, l'industrie automobile est l'une des premières industries à se mondialiser. Cette démarche s'est imposée car il s'agit d'un produit lourd, volumineux et, de ce fait, très cher à transporter. Le *coût du transport d'un véhicule représentant 10% de son prix de revient*⁷.

Les constructeurs automobiles étaient très intégrés et fabriquaient eux-mêmes la plus grande partie des composants dont ils avaient besoin. Mais, à partir des années 1960, sous la pression croissante des marchés, le recours à la sous-traitance s'est développé. La sous-traitance est devenue un secteur très rattaché à la construction automobile.

Aussi et jusqu'à la seconde guerre mondiale, la taille des constructeurs européens, conduisant à une rentabilité moindre que celles des Américains et limitant les ressources

⁷Automobile économie et stratégies de mondialisation.<https://www.universalis.fr/encyclopedie/automobile-economie-et-strategies-de-mondialisation/2-les-strategies-de-mondialisation/>. Consulté le 12/08/2020.

financières, ne leur a pas permis d'implantations industrielles majeures à l'étranger. Mais, dès les années 1950, une fois la reconstruction achevée, les Allemands et les Français s'installent en Espagne et au Portugal, pays européens à faible coût de main-d'œuvre. *Ces nouvelles usines fabriquent alors des produits vendus dans toute l'Europe sous la marque de la maison mère*⁸.

La recherche de nouveaux marchés conduit également au développement de l'échange avec les pays en développement. *Les Européens et, plus tard, les Japonais implantent des usines de montage à faible valeur ajoutée et y exportent les composants nobles à forte valeur ajoutée*⁹.

1.1.2.2. La délocalisation dans le secteur

La première étape de la mondialisation est caractérisée par la libéralisation du commerce et par la croissance des marchés émergents, sous l'impulsion des pays du groupe BRIC (Brésil, Fédération de Russie, Inde et Chine). La libéralisation a entraîné des bouleversements majeurs à la fois dans les lieux et les méthodes de fabrication des produits automobiles.

Au cours du XXe siècle, la délocalisation et l'externalisation ont radicalement transformé les industries automobiles nationales en réseaux mondiaux de conception, de production et de distribution à travers les chaînes d'approvisionnement mondiales, coordonnées par les équipementiers et par des fournisseurs de composants de plus en plus puissants (rapport BIT, 2021). La complexité géographique de la chaîne de valeur automobile mondiale a fait qu'aujourd'hui 56% de la production automobile est délocalisée à travers le monde. La Chine s'accapare à elle seule 27% de la production délocalisée, suivie de l'Amérique du Nord (18%) et de l'Amérique Latine (12%). *Le continent africain dans sa totalité n'attire, quant à lui, pas plus de 2% de la production délocalisée totale, répartie principalement entre l'Afrique du Sud et le Maroc* (Hakam, 2020, p. 17).

L'étude menée par le Bureau International de travail (2021, p. 22) a montré comment la structure de l'industrie automobile et de ses chaînes d'approvisionnement ont évolué selon les régions de production :

⁸ <https://www.universalis.fr/encyclopedie/automobile-economie-et-strategies-de-mondialisation/2-les-strategies-de-mondialisation/>. Consulté le 10/05/2020.

⁹ <https://www.universalis.fr/encyclopedie/automobile-vue-d-ensemble/>. Consulté le 09/03/2020.

- **En Chine**, l'industrie automobile a évolué, au début des années deux mille, pour devenir un système de production à forte intensité de capital, créé sous l'impulsion d'équipementiers étrangers d'envergure multinationale pour faire face à la demande croissante de véhicules à moteur au sein des élites urbaines dans le pays ;
- **En Inde**, le gouvernement a encouragé la croissance et le développement d'une industrie automobile capable de garantir la production de voitures pouvant être vendues à un prix raisonnable pour la classe moyenne en plein essor, en s'appuyant sur la technologie et les pièces produites par des fournisseurs nationaux ;
- **En Europe occidentale et aux États-Unis**, la production a été déplacée en Europe centrale et Orientale et au Mexique, respectivement, où les coûts de main-d'œuvre sont moins élevés.

1.1.2.3. Stratégies de croissance : les fusions et acquisitions

Les fusions et acquisitions ont joué un rôle clé pour modeler la structure et l'empreinte géographique de l'industrie automobile. Elles ont aussi évolué au fil du temps selon les besoins du secteur.

Dans les années quatre-vingt-dix, ces fusions et acquisitions au sein de l'industrie automobile étaient, dans une large mesure, le résultat des surcapacités de production. Leur croissance était au départ déterminée par les économies d'échelle et la volonté d'élargir les gammes de produits. Les entreprises ont ensuite commencé à étendre leurs opérations aux marchés émergents, *en particulier les pays du groupe BRIC, afin d'établir une présence globale et, dans certains cas, de réduire leurs coûts de production* (Rapport BIT, 2021, p. 6).

Les fusions et acquisitions se concentrent de plus en plus sur la collaboration fonctionnelle ainsi que sur les accords de partage de technologie et de plateformes. Selon le Boston Consulting Group (BCG), les fusions et acquisitions, après avoir connu une très forte hausse en 2018 et au début de 2019, sont entrées dans une phase de stagnation. Ces activités concernent non seulement les équipementiers, mais aussi les fabricants de composants, les fournisseurs et les entreprises technologiques. En réponse aux différentes mutations à l'échelle mondiale, les partenariats avec des entreprises technologiques ont toujours plus d'importance (rapport BIT, 2021).

1.1.2.4. Spécificités du marché automobile

Les grandes entreprises qui activent dans le secteur automobile sont de plus en plus nombreuses. Le marché mondial révèle de nouvelles technologies, l'évolution des préférences des consommateurs et l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché (pays émergents).

1.1.2.4.1. Une forte intensité concurrentielle

Le produit automobile peut se distinguer et être différencié sur son marché par sa «compétitivité » ou sa position concurrentielle. L'extrême compétitivité du secteur a conduit *les constructeurs à améliorer non seulement la qualité de leurs produits mais également l'efficacité de leurs moyens de production*¹⁰. Ils sont dans une logique de recherche permanente et continue de nouvelles sources d'avantage concurrentiel.

Il s'agit pour tous de trouver une organisation capable de générer de façon durable une baisse significative des coûts, une qualité supérieure et une innovation quasi-permanente.

1.1.2.4.2 Externalisation massive des activités auparavant contrôlées par les constructeurs

Dans les quinze dernières années, la plupart des grandes entreprises automobiles sont passées d'un mode de production de masse popularisé chez FORD (modèle taylorien) à un mode de production au plus juste (Lean production) développé par Toyota. Aujourd'hui, c'est l'organisation de la conception qui fait l'objet d'un vaste chantier, et qui conduit à une restructuration complète de la filière industrielle.

La réduction des cycles de conception des véhicules, l'introduction des nouvelles techniques de conception et l'évolution rapide des technologies incorporées dans les véhicules poussent les constructeurs à profiter au maximum des compétences des fournisseurs spécialisés, grâce à leurs infrastructures prêtes à l'emploi. D'ailleurs, Il y a près d'un siècle, Henry Ford, qui a révolutionné la construction automobile dans le monde a déclaré: « *s'il y a une chose que nous ne pouvons pas faire de manière plus efficace, moins chère ou meilleure que la concurrence, il ne sert à rien de vouloir le faire, nous devrions embaucher celui qui le fait mieux que nous ne le faisons* » (Knauf Industrie Automotive, 2021). Il s'agit du principe de la spécialisation développée par Adam SMITH et qui consiste en l'attribution appropriée des processus aux entités qui les traiteront le mieux.

¹⁰ <https://www.universalis.fr/encyclopedie/automobile-fabrication>. Consulté le 14/04/2020.

Le processus d'externalisation s'est amorcé dans les années 80 et s'est amplifié à partir des années 90. La fabrication externalisée implique de sous-traiter certains processus de production du véhicule (composants/ pièces) à un fournisseur externe, qui prend l'entière responsabilité de l'ensemble du processus jusqu'à la livraison des composants finis (la livraison et la certification). A titre d'exemple, la part de la production externalisée chez le constructeur FIAT, est passée « *de 50 % à 72 % entre 1982 et 2000 et la part de la conception de 30 % à 72 %* (Whitford, Enrietti, 2005, in Frigant&Jullien, 2014, p.22)

Cette nouvelle organisation de la filière basée sur une externalisation massive des activités auparavant contrôlées par les constructeurs présente des avantages de réduction des coûts, mais également d'innovation. Ce qui a conduit les constructeurs à développer des formes de coopération très poussées avec leurs fournisseurs et établir des réseaux d'affaires.

Chez les constructeurs, ces nouvelles formes de coopération reposent sur cinq caractéristiques d'après Midler, Garel & Kessler (2008): **(1)** une sélection précoce des fournisseurs pour une coopération sur toute la durée du développement du produit, **(2)** une intervention du fournisseur sur un périmètre d'activité élargi et non plus sur une pièce simple, **(3)** l'engagement du fournisseur sur un résultat global, **(4)** une communication étroite dans le cadre de la mise en œuvre de méthodes d'ingénierie simultanée, **(5)** une intégration forte de la logique économique à la logique technique qui marque la relation. L'idée est donc de développer une coopération qui procure plus d'entente entre les nombreuses entités qui la composent.

A- Secteur innovant à forte intensité de capital

L'industrie automobile est un secteur à forte intensité de capital et où l'innovation demeure essentielle. Grâce à leur puissance financière et leurs liens étroits avec les puissances publiques, les constructeurs automobiles sont considérés comme les précurseurs dans la recherche et le développement¹¹. Elle reste parmi les industries qui investissent constamment dans le développement.

Le niveau de concurrence du secteur joue un rôle sur l'innovation. Parmi les principaux domaines de R&D nous avons : la protection de l'environnement (réduction des émissions polluantes ou amélioration des performances énergétiques...), la sécurité (mise au point de systèmes anticollision, de contrôle de trajectoire ou d'assistance de freinage...),

¹¹ <https://www.rachatducredit.com/industrie-automobile-definition>. Consulté le 06/04/2020.

l'habitabilité des voitures (amélioration du confort acoustique, équipements en systèmes communicants (GPS...)¹². Ainsi qu'elle soit de nature mécanique ou qu'elle relève du design, l'innovation reste un élément stratégique dans la construction automobile. Avec des dépenses annuelles de recherche et de développement de plus de 55 milliards de dollars, l'industrie est un pionnier de l'innovation et une source essentielle de nouvelles connaissances (rapport BIT, 2019, p. 4).

B- Chaîne d'approvisionnement complexe (chaîne logistique)

L'industrie automobile se compose de chaînes d'approvisionnement complexes. Bien que la production de véhicules soit principalement le fait d'un nombre limité de pays et d'entreprises, la chaîne de valeur de l'industrie automobile se déploie dans le monde entier, et de nombreuses entreprises participent à la conception, à la mise au point, à la fabrication, à la commercialisation, à la vente, à la réparation et à la maintenance des véhicules et de leurs composants. Un véhicule se compose en moyenne de plus de 20 000 pièces (rapport, BIT, 2019), en comptant toutes les parties des plus grandes jusqu'aux plus petites vis. Certaines de ces pièces sont faites par le constructeur automobile lui-même. D'autres, en revanche, sont réalisées par une multitude de fournisseurs et de sous-traitants. L'industrie automobile est une chaîne d'approvisionnement toujours plus fragmentées¹³. Elle peut se subdiviser en trois grandes fonctions¹⁴ :

- la livraison des produits ou services à un fabricant (en amont) ¹⁵;
- Le processus de fabrication du produit ou service (l'activité de production) ;
- La livraison du produit ou service au client final (en aval)

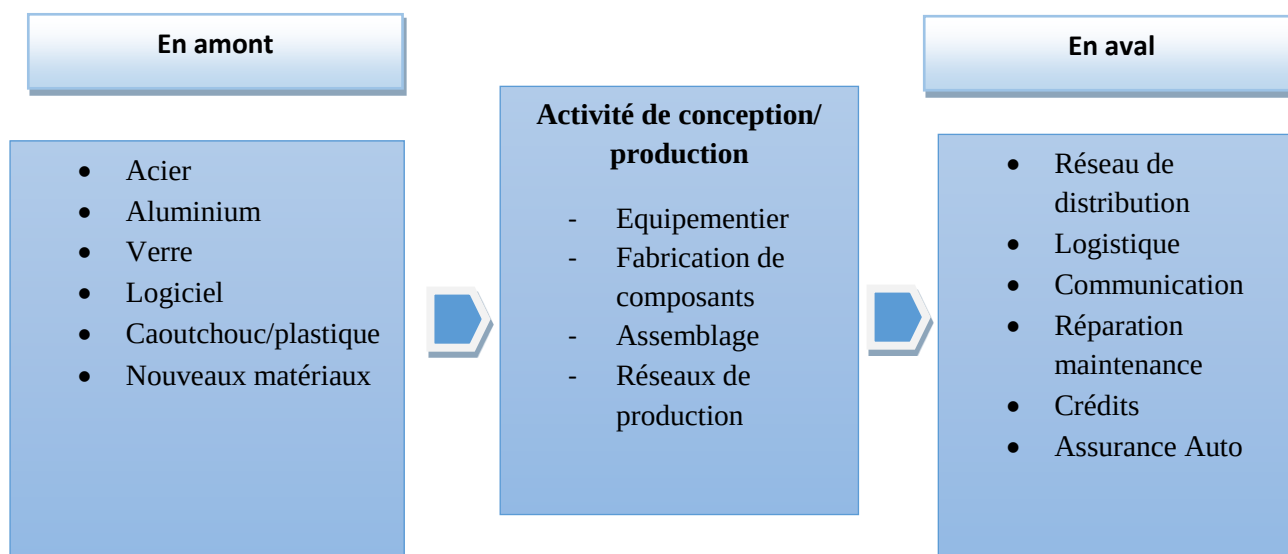
¹²<https://archives.entreprises.gouv.fr>. Consulté le 09/09/2020.

¹³Elle est composée de toute une série de spécialités clés nécessaires à la confection de sièges, appuie-têtes, accoudoirs, panneaux insonorisant, plages arrière, tapis de sol, toits ouvrants, filtres à combustibles, filtres à huile, filtres à air, et autres pièces en polyuréthane moulé et injecté, comme les volants, le verre encapsulation et de nombreux autres composants, pièces et accessoires pour le secteur automobile.

¹⁴ <https://www.rachatducredit.com/chaîne-dapprovisionnement-definition>. Consulté le 19/06/2020.

¹⁵ L'industrie automobile est le deuxième consommateur d'acier et d'aluminium et requiert des volumes importants de cuivre, de caoutchouc, de plastique et de composants électroniques. Fonds monétaire international. 2019. Perspectives de l'économie mondiale : Ralentissement de l'activité manufacturière et augmentation des obstacles au commerce. Washington, octobre

Figure n°18 : Chaîne logistique dans l'industrie automobile



Source : adapté du rapport BIT (2021)

Au regard de l'importance de cette fonction au sein de l'industrie automobile, la maîtrise des risques logistiques relève de l'avantage concurrentiel. Une livraison retardée est une source de perte et de coûts. Ainsi l'interconnexion des chaînes d'approvisionnement s'impose en renforçant l'efficacité du processus de la chaîne de valeur, de la conception jusqu'à la distribution.

1.1.2.5. Evolution du marché automobile mondial

Le commerce de véhicules représente une part non négligeable du commerce mondial. Les ventes de véhicules (tous types confondus, y inclus les véhicules d'occasion) sont passées de 80 millions d'unités en 2010 à plus de 100 millions en 2018 (rapport, BIT, 2019).

Tableau n°17 : Evolution du marché automobile par grands continents et pays représentatifs de l'industrie automobile entre 2007 et 2017 (en millions d'unités)

Années/pays	2007	2010	2015	2017	Variation 2017
Amérique	23.61	19.8	25.69	25.79	9%
Etats-Unis	16.46	11.77	17.48	17.58	7%
Union Européenne	18.87	15.67	16.45	18.15	-4%
Allemagne	3.4	3.5	3.71	3.91	15%
France	2.63	2.71	2.35	2.6	-1%
Royaume Uni	2.8	2.29	3.06	2.95	5%
Asie	23.62	35.18	43.41	48.9	107%
Chine	8.79	18.06	24.66	29.12	231%

Source : Organisation internationale des constructeurs automobiles OICA, 2018

Les données de l'OICA, montrent que l'Asie domine le marché automobile mondial sur l'ensemble des années, avec près de 49 millions d'unités vendus en 2017, suivie de l'Amérique puis de l'Europe.

Après avoir été marginalisé, la Chine est devenue le premier marché mondial depuis 2010 devant l'Europe. Sa part n'a pas cessé d'augmenter d'année en année. En 2017, La Chine vient en tête du classement avec plus de 29 millions de véhicules vendus (30% de la production mondiale). Elle reste également la plus dynamique de sa catégorie avec plus de 231% depuis 2007. Au total, le marché asiatique représente près de 50 millions de véhicules vendus soit près de la moitié du marché mondial.

Les investissements étrangers effectués entre autres dans le secteur manufacturier des pays émergents dont a profité l'Asie et notamment la chine, ont contribué à leur intégration rapide dans le commerce mondial et à leur croissance rapide, notamment par le biais des transferts de technologies. Ainsi, 56% de ces ventes se font faites sous marques étrangères¹⁶, pour exemple, le constructeur français PSA y dispose désormais de quatre usines pouvant assembler jusqu'à un million de véhicules par an.

1.2. La production automobile mondiale

L'industrie automobile est un des secteurs industriels les plus étudiés. Deux grandes raisons expliquent cette situation. Tout d'abord, cette industrie représente des enjeux économiques considérables pour les pays producteurs. Ensuite, c'est un immense champ d'innovation en matière d'organisation, tant au niveau de la production que de la conception (Donada & Kessler, 1997). Le secteur intéresse également *la communauté scientifique en raison de la complexité des échanges entre les acteurs à tous les niveaux de la chaîne de valeur* (Queffelec, 2015, p .1).

1.2.1. Processus de la construction automobile : du concept au montage

La construction automobile est la branche d'activité économique qui rassemble les activités de conception et de fabrication. Elle unie étroitement des producteurs intégrés, des concepteurs, des assembleurs, des donneurs d'ordre et des sous-traitants, ainsi que des prestataires de services d'aménagement de véhicules¹⁷. Peu importe le modèle à créer, cette

¹⁶L'industrie automobile en Chine : analyse stratégique (dca-chine-analyse.com). Consulté le 08/05/2020.

¹⁷ Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE).
<https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1184>. Consultez le 20/06/2019

fabrication reste toujours complexe et onéreuse pour le constructeur. Elle fonctionne par séquence de processus que l'on peut résumer par les étapes suivantes : Innovation/conception, fabrication, vente et entretien. Chacune d'entre elles est coordonnée dans l'espace et le temps, peut elle-même être décomposée en processus linéaires ou matriciels.

Si l'innovation, la vente et l'entretien ne procèdent pas de méthodes particulièrement originales ou différentes de celles des autres métiers techniques, la conception et la fabrication sont, dans l'industrie automobile, tout à fait spécifiques. Le défi consiste, pour le constructeur, à mettre au point, *tous les six ans (voire beaucoup moins), un désigne original et complexe, au prix du précédent en améliorant la qualité et prestations et en l'adaptant aux évolutions de la législation internationale et à le reproduire en grandes quantités*¹⁸.

Le processus de fabrication se structure autour de plusieurs flux¹⁹:

- Un flux principal de fabrication de la caisse peinte (la carrosserie des voitures est composée de tôles d'acier) ;
- Un flux en ligne d'assemblage des organes mécaniques et des équipements sur la caisse, à laquelle aboutissent les flux de fabrication des sous-ensembles et des organes.

La construction commence par l'étape du concept et du style. Des ingénieurs et des designers conçoivent, dessinent, élaborent et testent un prototype. Pour cela l'entreprise analyse et explore le marché afin d'identifier les attentes ainsi que les différents besoins émanant des consommateurs. Ce qui va aider l'entreprise à choisir et opter pour le concept du véhicule, son style à la fois intérieur et extérieur, sa motorisation, etc. Durant cette étape la faisabilité économique, technique ainsi que le coût de revient du projet sont également étudiés. La sélection des fournisseurs stratégiques ainsi que tous les sous-titrant font l'objet d'une analyse minutieuse. Différentes étapes dans la chaîne de production vont suivre la conception²⁰ : *l'emboutissage, l'assemblage des embouties, la peinture, le montage*.

Figure n° 19 : La chaîne de production automobile



Source : réalisé par l'auteur

¹⁸https://www.universalis.fr/encyclopedie/automobile-conception/#i_87009. Consulter le 17.07.2019

¹⁹ <https://www.universalis.fr/encyclopedie/automobile-fabrication/> Consulté le 09/09/2020.

²⁰ Les différentes étapes de construction d'une voiture

<https://projector-global.net/quotidien/les-differentes-etapes-de-construction-dune-voiture/> consulter le 22.03.2022

- **L'emboutissage**

La première étape de la fabrication de la caisse est la réalisation d'emboutis qui sont ensuite assemblés pour constituer des *unités*. Pour la carrosserie, les constructeurs utilisent principalement des rouleaux tôles d'acier, livrés par les aciéristes qui doivent respecter les spécifications de chaque type d'emboutis. Ces rouleaux sont déroulés puis découpés en pièces. Ces dernières passent ensuite sur une ligne de presse pour être embouties, percées et perforées afin de réaliser tous les éléments constitutifs de la carrosserie.

- **L'assemblage des embouties**

Pour former la caisse, les emboutis réalisés, sont assemblés. L'assemblage de l'ensemble des unités constitue la caisse en blanc sur laquelle les ouvrants (portes et capot) sont montés avant que la caisse ne soit peinte. C'est le département Tôlerie qui se charge de cette mission. Les pièces en tôle d'acier (les pavillons, côtés de caisse, soubassement, etc.) sont assemblées par une soudure par points et par laser, réalisé généralement par des robots.

- **La peinture**

Dans la phase de peinture une seule couche ne suffit pas à prévenir la corrosion. Par conséquent, la caisse en question passe par plusieurs couches. Afin de garantir l'insonorisation, mais aussi l'étanchéité du véhicule, un mastic sera appliqué avant tout. Ce n'est qu'après que les couches d'apprêt, de base de laque et de vernis sont appliquées. Ceux-ci donnent à la caisse son aspect final. Pour terminer l'opération, de la cire sera injectée dans les corps creux de la caisse. Le montage reste une étape indispensable de la construction d'un véhicule.

- **Le montage**

Avant le montage, le département logistique fera en sorte que tous les composants de la voiture soient prêts et conformes. Arrivé à cette étape la caisse sera dotée de tous les équipements indispensables : moteur, poste de conduite, planche de bord, phares, sièges, miroiterie, habillage intérieur, roues, etc. Le montage nécessite un concentré de savoir-faire.

La voiture doit être construite dans la plus grande exigence de qualité et surtout répondre à des normes de sécurité. Ainsi, un contrôle de qualité est appliqué à tous les niveaux de la chaîne de production. Chaque étape recouvrant l'emboutissage, la tôlerie, la peinture ainsi que le montage respectent scrupuleusement le cahier des charges de la construction. Tout est soigneusement vérifié car leur non-respect pourrait empêcher d'obtenir une bonne qualité des pièces et accroître les temps de changement. Avant d'être livré, la

voiture fait l'objet de tests sur bancs, mais également sur route. Si le véhicule passe avec succès ces derniers contrôles qualité, il peut être acheminé vers le point de vente.

Le délai de fabrication en usine d'un véhicule varie entre 4 à 10 semaines. Ces délais peuvent toutefois être revus en cas d'événements externes indépendants à la volonté de l'usine qui peuvent avoir un impact sur la chaîne de production et entraîner son rallongement.

1.2.2. Les exigences d'un nouveau modèle de véhicule

Pour se lancer sur un nouveau modèle, les constructeurs automobiles doivent se démarquer de leurs concurrents. La clé pour se différencier est d'avoir une connaissance pointue des attentes et des besoins des clients. Un nouveau modèle de véhicule est défini par un cahier des charges qui est élaboré par la direction du produit (cahier des charges Produit).

Ce cahier des charges, entretenu jusqu'à la fabrication du véhicule par la direction du produit, est validé par le président-directeur général de l'entreprise et les patrons des différentes directions techniques.

La définition d'un nouveau modèle exige²¹ : une étude de marché, un marketing prévisionnel, et une économie de projet.

- **L'étude de marché**

Concevoir un nouveau modèle de véhicule passe par une étude de marché. Il s'agit de s'interroger sur les tendances d'évolution de la demande. Cette demande a beaucoup évolué dans le temps et le parcours d'achat d'un véhicule par le client a changé. Désormais les clients potentiels recherchent des informations pouvant porter sur les capacités techniques aux capacités environnementales. L'intensification de la concurrence les changements des attentes et des comportements des consommateurs poussent les entreprises à redoubler d'ingéniosité. L'ensemble des données collectées par la maison au sujet de ses clients peuvent porter sur trois catégories de données à savoir, sociodémographiques (nom, adresse, email, sexe...), comportementales (essai en concession, appel téléphonique...), transactionnelles (modèle de la voiture, historique d'achat, ...).

L'étude du marché va permettre de fournir au constructeur des informations sur le secteur et par conséquent sur la portée du marché. L'identification des principaux acteurs

²¹<https://www.universalis.fr/encyclopedie/automobile-conception/>. Consulté le 07/06/2020.

notamment, les clients, les concurrents, fournisseurs est importante. Il reste cependant nécessaire d'anticiper les ventes du produit à remplacer afin de déterminer la date propice de lancement du nouveau modèle. En se référant à toutes les informations obtenues grâce à l'étude de marché, le constructeur pourra prendre des décisions mieux éclairées concernant les stratégies marketing possibles.

- **Prévoir une stratégie marketing**

L'industrie automobile est en constante évolution grâce à l'offre de nombreux modèles de véhicules différents. Par conséquent, la concurrence augmente également de façon exponentielle et les différentes marques doivent être prêtes à ajouter de nouvelles idées à leur plan de marketing pour attirer plus de clients et aider les concessionnaires à atteindre leurs objectifs de vente.

Le marketing de l'automobile est centré sur les attentes et les besoins des utilisateurs, qui ont évolué. Les innovations et les contraintes d'ordre social ont amené les constructeurs et les responsables marketing à repenser le monde de l'automobile, pour le rendre peu à peu plus accessible à tous²². Par conséquent, les maisons doivent non seulement investir dans le marketing traditionnel, mais également être présentes en ligne. Ce dernier est devenu un moyen de communication clé pour faire connaître le modèle.

- **Une économie du projet**

L'objectif du projet, dans le secteur automobile, se décline en trois composantes : satisfaire aux exigences, respecter le délai et la maîtrise des coûts c'est à dire contenir les coûts dans la limite du budget.

1.2.3. Réseau mondial de production automobile

On est passé de la firme traditionnelle, perçue de façon isolée et dont la stratégie dépendait des ressources dont elle dispose, à la firme qui s'organise en réseau. La raison en est la dynamique de mondialisation où la firme est appelée à développer des relations durables d'échanges stratégiques avec des clients, des fournisseurs, des concurrents ou toute autre entité. Ces relations impliquent des engagements contractuels durables entre firmes tout en gardant des statuts juridiques indépendants.

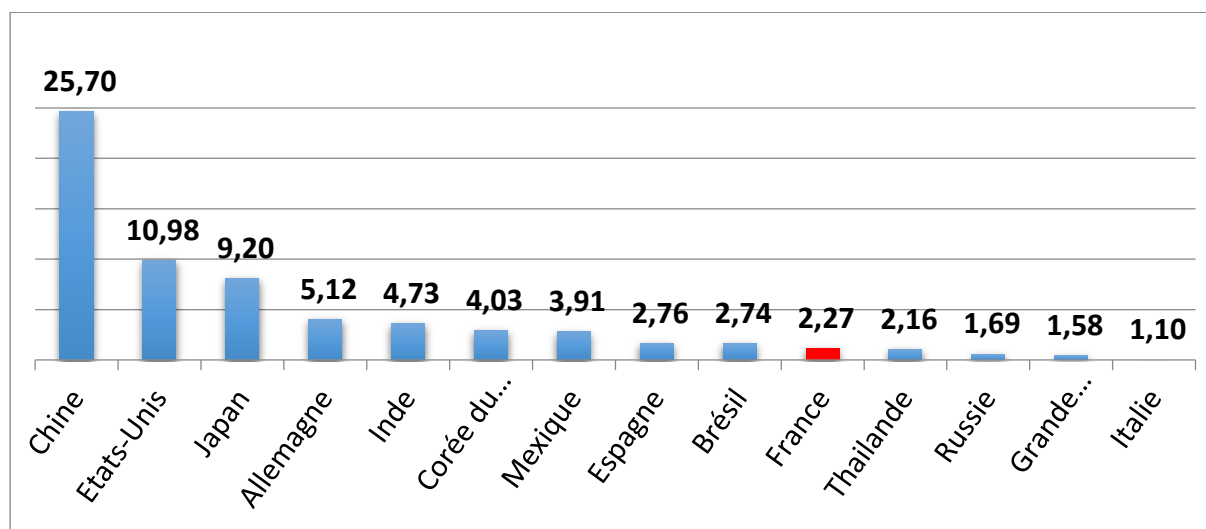
²²<https://www.etudes-et-analyses.com/marketing/marketing-automobile>. Consulté le 20.02.2021

Dans l'industrie automobile, la notion de réseau couvre toute une gamme de relations inter-firmes comme l'approvisionnement, la création de sociétés d'économie mixtes, l'assistance technique, les licences de brevets, les transferts technologiques et de savoir-faire qui peuvent également se traduire par des stratégies de fusion et d'acquisition. Leur objectif déclaré est, entre autres, d'élargir la clientèle au niveau régional ou mondial et de réduire les coûts grâce à des économies d'échelle. Dans ce contexte citons : *les groupes français Renault et PSA s'imposent parmi les dix plus grands groupes automobiles au monde. Si l'on tient compte de son alliance avec Nissan et Mitsubishi, Renault et ses alliés se classent troisièmes avec près de 10 millions de voitures écoulées en 2019, derrière Toyota (10,5 millions) et Volkswagen (11 millions). L'Américain General Motors et le Coréen Hyundai (qui possède aussi la marque Kia) complètent le top 5 mondial avec entre 7 et 8 millions de véhicules vendus en 2019* (Gaudiaut, 2020)²³.

Comme le montre le tableau ci-dessous, la production automobile des principaux pays constructeurs (répartition géographique) se concentre essentiellement en Amérique du Nord, l'Europe et l'Asie. Le continent asiatique est le premier site de production grâce à la Chine qui arrive largement en tête de classement mondial en 2018 avec 25,7 millions de véhicules produits. Les Etats-Unis et le Japon suivent avec respectivement près de 11 millions et plus 9 millions d'unités produites. La France se classe en 10ème position (3e en Europe) avec plus de 2 millions de véhicules produits. En Europe, la production augmente peu depuis le début du XXI^e siècle. La baisse observée dans certains pays comme le Royaume-Uni, l'Espagne ou l'Italie étant compensée par l'accroissement observé dans les pays d'Europe centrale.

²³<https://fr.statista.com/infographie/19813/principaux-constructeurs-automobiles-au-monde-selon-le-nombre-de-vehicules-vendus/>. Consulté le 22/03/2020.

Graphe n°3: Production automobile des principaux pays constructeurs en 2018 (millions d'unités).



Source : OICA (2018)

L'histoire récente de l'industrie automobile est marquée par l'émergence de nouveaux territoires de production. Le Mexique, la Turquie ou l'Europe centrale et orientale sont devenus des espaces de production de véhicules et de produits intermédiaires destinés à approvisionner un marché largement globalisé, résultat de l'élargissement par les grands constructeurs internationaux de leurs réseaux productifs. Ce processus a beaucoup profité de la constitution des blocs régionaux (Union européenne et Alena), *accompagnée d'une redistribution des spécialisations des sites au sein des réseaux productifs des constructeurs et des grands équipementiers* (layan, 2006, p. 43).

Cependant l'année 2020 sera bouleversante pour l'industrie auto mondiale. Avec une baisse de 16%, la production automobile mondiale s'établit au même niveau qu'il y a une décennie. Au total, 78 millions de véhicules ont été fabriqués en 2020. Cette année est qualifiée de "la pire crise de son histoire avec néanmoins des disparités dans le monde » (OICA, 2021). La production a baissé de 21% en Europe, de 20% en Amérique du Nord et de 30% en Amérique du Sud. L'Asie, qui représente plus de la moitié de la production mondiale, a mieux résisté avec une chute de 10%. Quant à la Chine, la baisse de production des usines chinoises s'est limitée à 2% sur l'année (OICA, 2021).

Les principaux producteurs mondiaux d'automobiles selon le nombre de véhicules vendus dans le monde durant deux années consécutives 2018 et 2019 sont représentés dans le tableau qui suit :

Tableau n°18 : Les dix plus grands constructeurs automobiles dans le monde en 2018 et 2019 (Ventes annuelles en millions de véhicules)

Principaux producteurs mondiaux en 2018	Vente annuelle en millions de véhicules en 2018	Principaux producteurs mondiaux en 2019	Vente annuelle en millions de véhicules 2019
1- Volkswagen (Allemagne)	10.90	1- Volkswagen (Allemagne)	10.98
2- Toyota (japon)	10.60	2- Toyota (japon)	10.46
3-General Motors (Etats Unis)	8.38	3- Renault-Nissan-Mitsubishi (participation croisée)	9.81
4- Hundai Motors group	7.39	4- General Motors (Etats-Unis)	7.71
5- Ford	6	5- Hyundai-Kia (Corée)	7.19
6- Nissan	5.52	6- Ford (Etats-Unis)	5.39
7- Honda (Tokyo)	5.52	7- Honda (Tokyo)	4.79
8- Fiat Chrysler Automobiles(FCA) italo-américaine	4.84	8- Fiat Chrysler Automobiles (FCA) italo-américaine,	4.42
9- Renault (français)	3.88	9- Groupe PSA (français)	3.50
10-PSA	3.88	10-Suzuki (japon)	2.85

Source des données 2019 : Tristan Gaudiaut, Les plus grands constructeurs automobiles au monde, sur *Statista*, 26 mai 2020.

Données 2018 : <https://www.decisionatelier.com/Qui-sont-les-plus-grands-constructeurs-automobiles-au-monde>,

Au fil du temps le classement annuel des pays selon le volume de véhicules fabriqués en 1999, 2009 et 2019 se présente comme suit :

Tableau n°19 : Les pays leaders de l'industrie automobile sur deux décennies

	 Europe	 Asie	 Amérique	 Russie
Classement	1999	2009	2009	2019
01	Japon	Chine	Chine	Chine
02	Etats-Unis	Japon	Japon	Japon
03	Allemagne	Allemagne	Allemagne	Allemagne
04	France	Coré du sud	Coré du sud	Inde
05	Corée du sud	Brésil	Brésil	Corée du sud
06	Espagne	Etats-Unis	Etats-Unis	Etats-Unis
07	Royaume-Uni	Inde	Inde	Brésil
08	Canada	France	France	Espagne
09	Italie	Espagne	Espagne	France
10	Brésil	Iran	Iran	Russie

Source : Etabli à partir des données de l'Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles (OICA), novembre 2020

En l'espace de 10 ans, le planisphère de l'industrie automobile a notablement changé, la Chine, quasi inexistante dans la production auto en 1999 réinvente sa place pour se hisser au 1^{er} rang mondial dix ans après et parvient à garder cette place une décennie après. L'écart entre la Chine et le deuxième pays producteur, le Japon, est aujourd'hui considérable : la Chine produit un peu plus de 21 millions de véhicules par an, tandis que le Japon en produit environ 8 millions²⁴. Avec près de 5 millions de voitures fabriquées par an, l'Allemagne garde sa belle performance, en se classant au troisième rang au cours des deux dernières décennies.

En 1999, la France était le quatrième producteur mondial avec 2,7 millions de véhicules fabriqués à l'image des États-Unis, passés du deuxième au sixième rang en l'espace de vingt ans, la France a chuté de six places dans ce classement. Mais en 2019 la production française avait diminué d'environ 1 million d'unités par rapport à la fin des années 1990. La France se classe désormais neuvième, devancée par des pays comme l'Inde ou le Brésil.²⁵

²⁴<https://www.decisionatelier.com/La-Chine-de-loin-le-premier-fabricant-mondial-d-automobiles,14871>. Consulté le 13/09/2021

²⁵<https://www.decisionatelier.com/La-Chine-de-loin-le-premier-fabricant-mondial-d-automobiles,14871>

Section 2/ Nouvelles tendances et recours à la fragmentation internationale des processus productifs dans la filière automobile

Le secteur automobile est un *important baromètre de l'économie mondiale, autour d'eux, des centaines de milliers d'entreprises gravitent et suivent les stratégies décidées par les états-majors des constructeurs* (Donada, 2001, p. 2). Le réseau mondial de production de l'industrie automobile entre dans une ère nouvelle. Selon les Perspectives de l'économie mondiale du Fonds monétaire international (FMI, 2018), le secteur automobile a pesé à hauteur de 20% dans le ralentissement de la croissance du PIB en 2018.

La concurrence a en effet changé la nature des activités économiques et a accentué les formes de complémentarité et de coopération inter-entreprises, notamment, les alliances stratégiques, partenariat, opérations de sous-traitance combinées à des coproductions et différents modes d'organisations de la production.

De nouvelles configurations de la structure productive ont alors vu le jour. Les chaînes de production sont de plus en plus complexes, s'étendent sur plusieurs pays et intègrent un grand nombre d'acteurs dans la valeur finale. Plusieurs secteurs matérialisent cette nouvelle dynamique de production (textile/habillement, composants automobiles, composants électroniques, etc.).

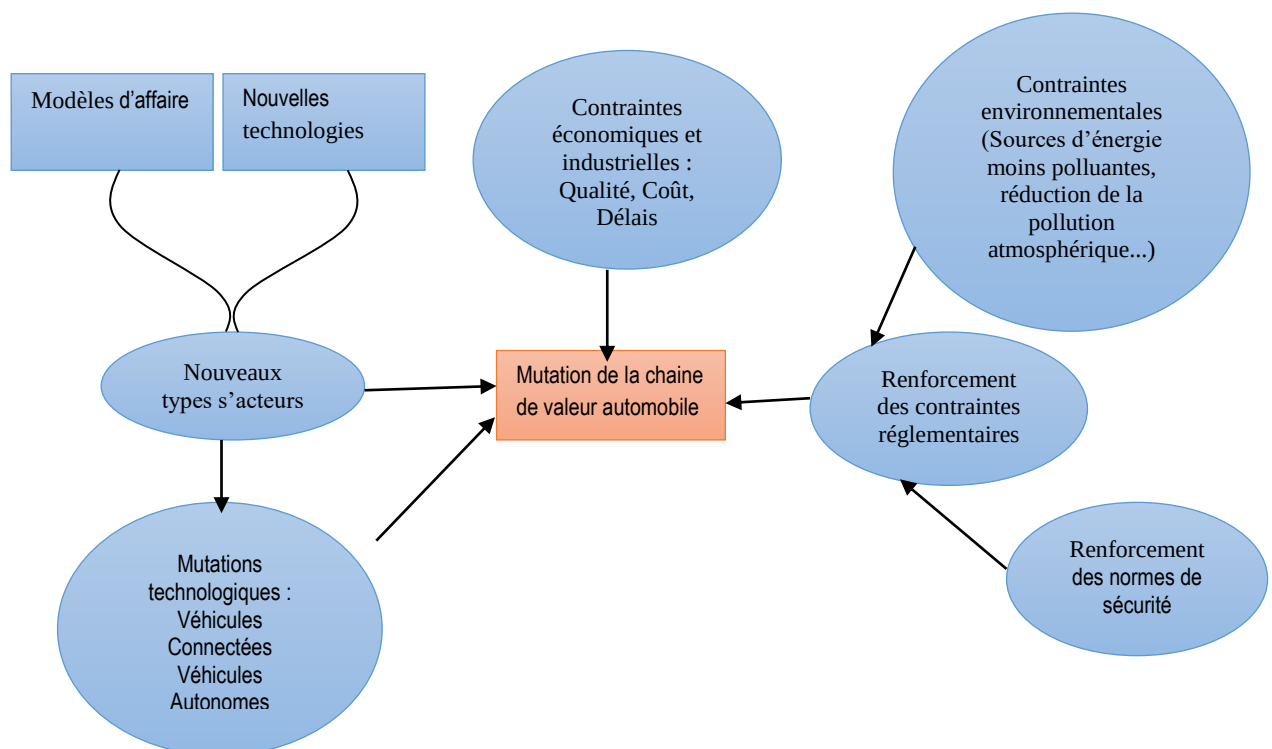
Une organisation de la division internationale de travail à l'échelle mondiale que Lassudrie-Duchêne (1980) a qualifié de mode de "**décomposition internationale des processus productifs**" (DIPP), qui selon l'auteur, est fonction de deux facteurs : le premier est « le facteur technique » qui renvoie au principe de modularité des produits ou des procédés de fabrication. Le second est « le facteur économique » qui est relatif soit aux avantages comparatifs propres aux pays ou aux différents avantages de localisation offerts par ces derniers, qui combinent, outre des avantages en termes de coûts, une position géographique stratégique, une dotation en infrastructures et de moyens de communication, un marché potentiel et tout autre avantage fiscal ou financier.

2.1. Tendances et mutations dans la filière automobile : les grands enjeux

La filière automobile se trouve face à un tournant de son histoire. Déjà très concurrentielle en termes de qualité/prix et de délai, la filière automobile traditionnelle doit rapidement intégrer de nouveaux enjeux pour faire face aux différents défis qui impactent fortement sa chaîne de valeur. Trois défis majeurs peuvent être identifiés : **(1)** l'évolution des

procédés de fabrication avancés (les nouvelles tendances technologiques), **(2)** l'apparition de nouveaux matériaux sur le marché (à l'exigence de développement durable) et **(3)** changement des orientations et exigences des consommateurs. Ces transformations constituent ainsi un challenge inédit pour les acteurs de l'industrie automobile à commencer par les constructeurs, dont le leadership dans la chaîne de valeur pourrait-être remis en question, si ce n'est leur survie.

Figure n°20 : Représentation schématique des principaux enjeux qui influent sur l'industrie automobile



Source : *Etude de l'IAU, (2019, p. 65)*

2.1.1. Adapter des procédés de fabrication avancés

Depuis un certain temps maintenant, le secteur doit s'adapter aux nouvelles tendances technologiques, à l'exigence du développement durable et la transition numérique. En effet les fondements du développement durable entre autres, la limitation des émissions polluantes, imposent la transition énergétique de la filière automobile avec notamment des motorisations moins polluantes et des propulsions alternatives (matériaux écologiques, électrification et hybridation des véhicules, ...). Il s'agit également de la dimension des technologies de plus en plus sophistiquées à l'origine de la transformation numérique de la production (connectivité des véhicules, vers le véhicule autonome...). Le véritable enjeu pour les équipementiers et les constructeurs est de réconcilier le profit, la croissance et la valeur ajoutée apportés aux clients.

A l'origine de l'ampleur des transformations en cours, la montée de nouveaux acteurs au sein des fournisseurs et équipementiers, auparavant totalement étrangers à la filière automobile, exploitent l'opportunité que présente les mutations pour tenter de prendre une part dans la chaîne de valeur. En effet, *« les systèmes intégrés se sont progressivement désagrégés pour aller vers des organisations modulaires liées à la digitalisation des processus et au faible coût de transmission de l'information faisant ainsi apparaître de nombreux spécialistes d'une des étapes de la chaîne de valeur »* (Ducreux ; Abate & Kachaner, 2009, p. 266-267).

2.1.2. Technologies numériques (numérisation)

Un véhicule contient une grande quantité d'électronique et d'informatique. L'arrivée des technologies numériques dans l'industrie automobile a eu un impact considérable sur la conception et la réalisation des équipements électriques.

Aux technologies existantes s'intègrent les technologies numériques. La numérisation ouvre une ère nouvelle dans l'industrie automobile en bouleversant les procédés de fabrication avancés. Ces technologies comprennent « l'intégration de l'analytique avancée, de l'intelligence artificielle, des technologies des capteurs, de l'Internet des objets, de l'informatique en nuages, des chaînes de blocs, des systèmes cyber physiques, de l'apprentissage machine, de la robotique et de l'impression tridimensionnelle »²⁶. Les constructeurs ne disposent pas de toutes les compétences pour répondre à cette transition numérique.

2.1.3. L'automatisation des véhicules

Non encore disponible, la technologie des véhicules automatisés reste à l'essai par de nombreux constructeurs des pays développés. Ces véhicules combinent des technologies avancées pour permettre au véhicule de voir, d'entendre, de penser et de fonctionner comme un réel conducteur.

²⁶Ce Rapport de Syndex Knowledg For Action (2021), intitulé : L'avenir du travail et l'industrie 4.0 face aux multiples moteurs de changement fait afin de comprendre les principaux défis qui concernent davantage les activités industrielles. Disponible en ligne : https://www.industrialunion.org/sites/default/files/uploads/documents/Just_Transition/french_etude_industriefutur_2021.pdf. Consulté le 16/01/2022.

2.1.4. La connectivité

Les technologies connectives sont en plein essor chez les acteurs de la filière automobile. Cette connectivité a pour finalité de sécuriser et d'assister la conduite des usagers. Elle leur permet ainsi de parvenir en temps réel aux indications relatives à l'état technique du véhicule tout en proposant instantanément une solution.

2.1.5. Normes environnementales : Favoriser l'économie circulaire dans l'industrie

Avec la montée des préoccupations environnementales, les contraintes législatives se sont durcies, notamment pour réduire les émissions de CO₂ des véhicules, l'un des principaux responsables de l'effet de serre.

Les incertitudes de cette ère nouvelle de la mondialisation sont exacerbées par des pressions environnementales qui émanent à la fois des pouvoirs publics et des utilisateurs. En effet, l'environnement institutionnel pousse les constructeurs et les équipementiers à développer des produits respectueux de l'environnement écologique en réduisant les effets négatifs induits par les véhicules.

En effet, « le secteur des transports est celui dont la contribution aux émissions de GES et de CO₂ croît le plus rapidement (24 % des émissions de CO₂ et environ 14 % des émissions totales de GES), le transport routier y compris les voitures, les camions, les autobus et les véhicules à deux et à trois roues est quant à lui responsable d'environ 75% du total des émissions dues aux transports (rapport BIT, 2019, p. 27).

Dans le but de parvenir à un transport totalement décarboné d'ici 2050 et dans leurs efforts destinés à remplir les engagements pris dans l'Accord de Paris de 2015 sur les changements climatiques²⁷, un certain nombre de pays ont conçu des initiatives visant à réduire les émissions nettes de carbone. L'année 2021 marque un renforcement de la réglementation sur les émissions de CO₂ des véhicules particuliers neufs, la Commission Européenne, a fixé sa cible en termes d'émissions de CO₂ par kilomètre à 95 grammes en 2021, contre 130 grammes en 2015. En parallèle elle a proposé d'interdire la vente de véhicules neufs à essence et diesel à partir de 2035 (COFACE, 2022).

²⁷Accords de Paris 2015 : les Parties à la Convention-Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques (CCNUCC), sont parvenues à un accord pour lutter contre le changement climatique et pour accélérer et intensifier les actions et les investissements nécessaires à un avenir durable à faible intensité de carbone.

Certes, le secteur a démontré son engagement dans la réduction de l'impact environnemental de l'utilisation et de la production automobile, il reste néanmoins beaucoup à faire pour atteindre cet équilibre nécessaire entre économie et problèmes liés à l'écologie (Rommel, 2018). L'une des solutions suggérées pour réduire l'impact sur l'environnement est d'adopter une économie circulaire²⁸. Si les changements écologiques sont source d'incertitude pour l'industrie automobile, les fabricants automobiles se doivent d'être encore plus innovants en ce qui concerne les processus de production.

2.1.6. Utilisation de nouveaux matériaux

La fabrication de produits innovants et non polluants, comme les véhicules électriques et automatisés, nécessite des matériaux et des intrants nouveaux. L'utilisation de ces nouveaux matériaux peut modifier le jeu concurrentiel et le rythme de production à venir du véhicule entre les différents acteurs.

Depuis 1970, la composition des matériaux utilisés dans la production de véhicules a évolué, passant de l'utilisation de métaux (fer et acier) à des plastiques et minéraux tels que le cuivre, le cobalt, le lithium et le nickel. Pour exemple, « des polymères essentiellement au polypropylène, un des plastiques le plus légers et des matériaux composites, comme ceux formés de fibres d'origine végétale » (Aufrere, 2018)²⁹ sont utilisés dans la fabrication automobile.

Ces matériaux présentent un double avantage à la fois en termes de légèreté et d'émission. En effet, il devient aujourd'hui possible de réduire le poids de certains équipements de 20 à 25%, comparativement aux véhicules utilisant les matériaux traditionnels à base de fibres non-renouvelables, à l'exemple de la fibre de verre. Sachant également qu'un véhicule plus léger, consomme moins de carburant et rejette donc moins dioxyde de carbone. La réduction des émissions représente en moyenne : -13 kg = -1 g CO₂ par km parcouru (Aufrere, 2018), en plus d'une durabilité accrue et une meilleure résistance aux chocs et aux conditions météorologiques extrêmes. Nous assistons en fait, à des formes complexes et

²⁸ Employé pour la première fois en 1990 dans l'ouvrage « Economics of Natural Resources and the Environment » de David W. Pearce et R. Kerry Turner, l'expression « Economie circulaire » fait référence à une théorie économique à la croisée des enjeux environnementaux et économiques et de plus en plus présente dans le monde. Concrètement l'économie circulaire vise à optimiser la gestion des ressources - matières et énergie - afin d'économiser la consommation de matières premières. Ce modèle s'inspire ainsi du fonctionnement en boucle des écosystèmes naturels contrairement au modèle standard linéaire (extraire, produire, consommer, jeter) qui repose sur une utilisation sans limites des ressources. <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/economie-circulaire.html>. Consulté le 27/04/2022

²⁹ Christophe Aufrere est directeur de l'innovation depuis 2015 du Groupe Faurecia, équipementier majeur de l'industrie automobile.

élaborées de techniques qui exigent à la fois des compétences et des savoir-faire à acquérir par les acteurs du secteur.

2.1.7. Transformation des comportements des usagers automobiles

Aujourd'hui, face aux nouveaux comportements des usagers automobiles (de mobilité) dans les zones urbaines, un défi s'impose aux constructeurs, celui d'être en quête de solutions à proposer en matière de mobilité partagée. L'urbanisation croissante de la population mondiale combinée à la montée des aspirations environnementales et à l'émergence des technologies numériques, transforment la manière dont les gens se déplacent dans les villes et les solutions automobiles dont ils ont besoin.

A l'avenir, le véhicule particulier pourrait ne plus être le moyen privilégié de déplacement motorisé à l'intérieur des villes. Nombreux sont les constructeurs qui proposent des solutions de mobilité. Ce qui pourrait entraîner des transformations encore plus profondes de la filière à l'avenir et un climat de concurrence accrue avec les nouveaux acteurs sur le marché. Notamment par les entreprises qui offrent des solutions technologiques intégrées aux véhicules.

Au-delà des transformations encourus, les marchés et la filière automobile font face récemment à la pandémie de la Covid-19 qui a frappé de plein fouet l'économie mondiale. L'industrie automobile a été confrontée à des chocs à tous les niveaux de sa chaîne industrielle. En effet, la propagation du virus a perturbé les chaînes d'approvisionnement et provoqué la chute de l'investissement qui a bouleversé les lignes de fabrication et la demande mondiale dans le secteur. Par conséquent, *les importations de produits de l'industrie automobile ont chuté de 60% en avril 2020 en raison de la fermeture d'usines de montage automobile en Europe et en Amérique du Nord et de la diminution des achats de véhicules*³⁰. Selon l'Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles (OICA, 2021), la production de l'industrie automobile mondiale en 2020 a glissé de 16 %, retrouvant ainsi son niveau de 2010. Il s'agit de « *la pire crise du secteur automobile mondiale* », selon la même source.

³⁰ Examen statistique du commerce mondial 2020. <https://www.wto.org/>. Consulté le 30/03/2022.

2.2. L'industrie automobile dans le cadre de la Décomposition Internationale des Processus Productifs (DIPP)

La DIPP reflète une logique de spécialisation internationale des pays selon le mode d'exploitation de leurs différences en avantages comparatifs. Traditionnellement, cette fragmentation *passait souvent par la délocalisation des phases d'assemblage et la réimportation du produit final dans la zone d'origine. Désormais, ce sont souvent les activités de fabrication des biens intermédiaires qui sont délocalisées tandis que les phases d'assemblage sont centralisées dans les pays où se concentre la demande* (Moati & Mohoud, 2005, p.576).

Lassudrie-Duchêne (1980), considère que pour bénéficier des différences de dotations factorielle de chaque pays (main d'œuvre, ressources naturelles, etc.), les multinationales, dont le nombre ne cesse d'augmenter, procèdent alors à la segmentation de leur processus de production par le biais de leur filiale implantée à l'étranger. D'ailleurs, selon les données de la CNUCED (2010), le nombre de multinationales a plus que doublé en une vingtaine d'années, passant d'un nombre de 37 000 multinationales possédant quelques 170 000 filiales en 1990 à environ 82 000 en 2009, qui gèrent 810 000 filiales réparties dans le monde.

Toutefois, dans cette segmentation, selon Frigan, (2007), *une contrainte d'interdépendance* se pose. Celle-ci est relative à la capacité des firmes à gérer l'éclatement au niveau spatial (à la fois d'ordre technique et économique) en terme d'efficacité de mise en relation et des capacités de production.

Il s'agit d'être capable de savoir gérer tous les flux matériels et immatériels qui guident les relations à distance. Pour Moati & Mouhoud (2005), cette contrainte d'interdépendance n'est autre que la coordination qui revoie à *la capacité des firmes d'accéder à des « unités » implantées dans des espaces offrant des avantages absolus tout en assurant une coordination étroite des flux de production, de décision et de connaissance entre les différentes « unités »* (in Frigan, 2007, p. 938). L'enjeu est d'arriver à un degré d'adéquation de ces unités avec les besoins de coordination à l'international.

2.2.1. Principe de modularité dans la production automobile

A partir des années 1980, les groupes multinationaux ont modifié leur stratégie et se sont engagés dans une stratégie verticale de production de composants ou de produits intermédiaires sur plusieurs territoires. L'internationalisation des systèmes de production, fait

appel à plusieurs pays, dont chacun est spécialisé dans un stade de la chaîne de valeur. La spécialisation verticale de la production entre les pays peut provenir d'avantages comparatifs (OCDE, 2002).

Cette fragmentation de la production par le constructeur automobile peut se faire selon deux façons différentes : soit, par le biais de l'internationalisation, d'un bien intermédiaire autrefois réalisé chez lui dans le cadre d'un IDE, en choisissant la forme correspondant aux attentes de chaque constructeur, tel que créer une filiale ou une joint-venture d'assemblage ou de montage à l'étranger. Soit, par externalisation via la sous-traitance internationale ou locale du composant ou du bien intermédiaire qu'il produisait lui-même auparavant. L'entreprise devient un "Assembleur de systèmes" organisé en réseau.

La fragmentation croissante des processus de production à l'échelle mondiale a conduit au développement des échanges de biens intermédiaires. D'ailleurs, la composante la plus dynamique du commerce international concerne les échanges de biens intermédiaires. *Les industries des biens intermédiaires recouvrent des activités qui produisent des biens le plus souvent destinés à être réincorporés dans d'autres biens ou qui sont détruits par leur utilisation pour produire d'autres biens* (Insee, 2016). Pour reprendre les données de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC, 2013), un taux de 55 % des exportations mondiales en 2011 est relatif aux produits intermédiaires, avec en tête trois principaux pays concernés : l'Union européenne (36%), suivi de la Chine (10%) et des États-Unis (9,8%).

La modularité induit une recombinaison des manières d'organiser le développement des produits et leur production (Frigan, 2007, p. 939). Dans ce contexte, plus un produit est complexe (produits industriels reposant sur un processus de production avec de nombreuses étapes, dont les éléments doivent être à la fin parfaitement coordonnés), plus il contient des composants qui peuvent être fabriqués de façon autonome, plus il offre la possibilité de DIPP qui favorise la mise en œuvre d'une forme spécifique de fragmentation de la chaîne de valeur. Dès lors, le produit final est ainsi, décomposé en une série de sous-systèmes reliés les uns aux autres par des interfaces standardisées.

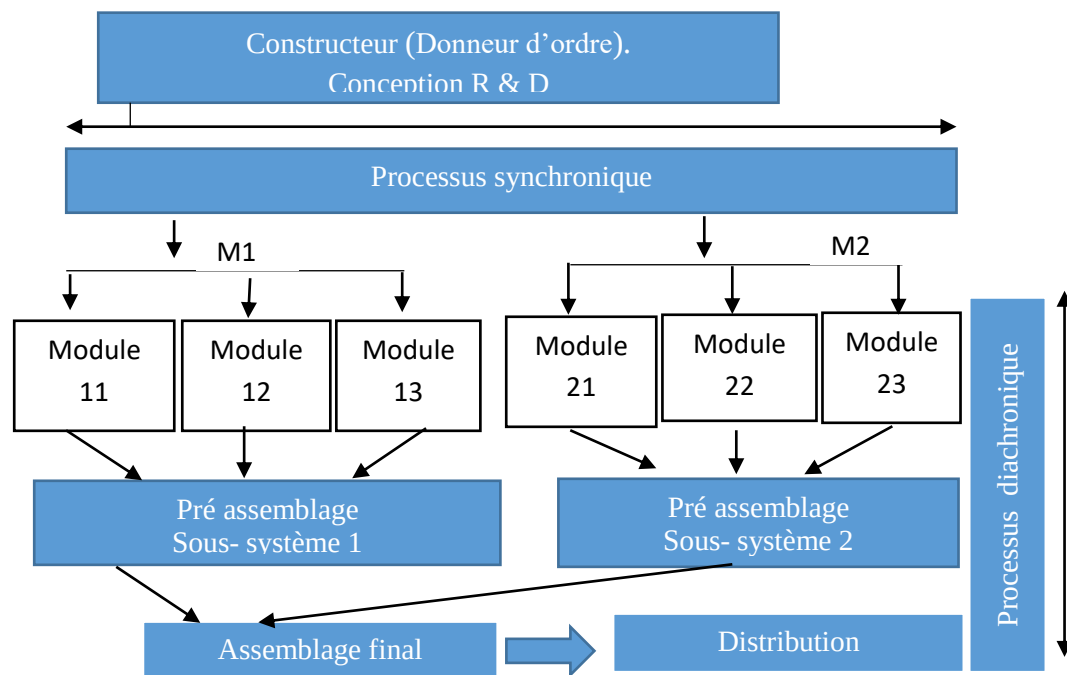
La plupart des industries mondiales sont caractérisées par des relations inter-firmes multiples et très complexes. Ces relations s'étendent de la simple coopération sur le court terme à des alliances à long terme voir des joint-ventures, en passant par les différentes formes d'intégration verticale ou horizontale dans plusieurs secteurs et entreprises. Dès lors, *les frontières des firmes sont devenues de plus en plus floues* (Bachiri, 2017, p.361).

La fabrication séparée des fragments de processus productifs et leur localisation dans différents pays est favorisée, d'une part, par la baisse des coûts de transaction et d'autre part, par la diffusion et le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Ce qui correspond au cas de nombreux constructeurs automobile qui cherchent à localiser leurs activités dans plusieurs pays afin de réduire les coûts afférents à la production et à conquérir les marchés émergents, notamment dans des régions comme l'Europe Centrale et Orientale, la Chine, l'Amérique latine et l'Afrique du Nord (Colovic et Mayrhofer, 2008). Aujourd'hui la tendance va au-delà, en intégrant des pays en voie de développement pour servir de base au montage de véhicules ou d'équipements.

La conception automobile est un processus complexe (conception, R&D, technique de production, innovation conceptuelle ou technologique, logistique, etc). Elle relève d'un mode de conception qualifié de « *Complex Product Systems (CPS)* » (Frigant & Iayan, 2009), ce qui l'amène à conduire une démarche de production modulaire. La démarche modulaire trouve ses fondements dans une volonté d'optimiser le processus de production (McDuffie, 2013) essentiellement basé sur l'amélioration de la qualité des composants et la productivité tout en rationalisant les ressources de production nécessaires pour produire au moindre coût. Les constructeurs cherchent à raccourcir les cycles et à externaliser davantage pour gagner en flexibilité (Frigant & Jullien, 2014, p. 20). Les propriétés fonctionnelles du produit automobile impliquent une interdépendance de la totalité des éléments qui le compose et les jeux d'interaction entre tous ces éléments sont importants.

Le principe de la modularisation dans la production automobile permet à la fois de réduire le coût de revient du véhicule et améliorer la qualité des composants en les confiant à des spécialistes. Au final, il s'agit de réduire la complexité des processus productifs en organisant leur découpage en sous-ensembles qui peuvent être à leur tour confiés à des sous-traitants ou des cotraitants selon leur degré de spécialisation et de la complexité du processus de production. La logique de la fragmentation verticale des processus productifs automobile permet de maximiser le rendement dans la production de chaque fragment (Moati & El Mouhoud, 2005, p.576).

Figure n°21 : Logique technique de fragmentation des processus de production de l'automobile



Source : Moati & El Mouhoub (2005, p. 577)

Alors qu'auparavant les constructeurs prenaient en charge à eux seuls l'architecture globale du véhicule (la conception et la R&D), on assiste de plus en plus à un transfert de la R&D vers les équipementiers (Moati & El Mouhoub, 2005, p. 578) spécialisés. Dans ce contexte la multiplication des échanges de biens intermédiaires dans le commerce mondial s'explique en partie par les diversités de spécialisation des équipementiers voir des pays relatifs, en relation avec les avantages comparatifs et les dotations factorielles (capital, main d'œuvre, matières premières, etc).

Cette tendance à l'externalisation des fonctions, qui ne cesse de croître a conduit à donner plus de poids aux équipementiers dans la chaîne de valeur de la construction automobile. Il y a 15 ans, les équipementiers et sous-traitants ne réalisaient encore que 50% du prix de revient de fabrication des véhicules, cette part dépasse aujourd'hui les 75%. Les équipementiers automobiles et les fournisseurs couvrent entre 70% et 80% du coût global de fabrication des véhicules. Ils ont en charge l'intégration des technologies en lien avec la transition numérique et la transition écologique dans les composants principaux des véhicules automobiles (LAU IdF, 2019, p.7).

Cependant, l'importance des exigences suscitée par le produit automobile en termes de sécurité et de qualité de conception des différents modules obligent à ce stade les

équipementiers à accroître leur niveau de compétences et de savoir-faire, en recherche et développement et en technologies innovantes. Ces derniers se trouvent contraints d'augmenter les ressources consacrées à la recherche en faisant, à leur tour appel, à un réseau de contribution de domaines et de spécialistes diversifiés, postes de chercheurs, designers et d'ingénieurs parmi leurs équipes.

La production modulaire semble, ainsi, ouvrir la voie à l'interdépendance entre un grand nombre de métiers, de savoirs et d'acteurs autrefois isolés. Dans la construction automobile, qu'il s'agisse d'équipementiers, de firmes spécialisées (dans le Design et l'ingénierie, d'assembleurs) ou encore d'entrepreneurs, de programmeurs, ..., les métiers se rencontrent, les savoirs et les compétences innovent et les acteurs cohabitent dans une chaîne de valeur commune.

2.2.2. Le rôle des réseaux dans la DIPP automobile

L'étude de l'industrie automobile mondiale met en lumière le caractère complexe de production automobile. Cependant, le secteur automobile ne concerne pas uniquement l'activité d'assemblage de sous-ensembles. Celle-ci, en fait *ne représente que la partie visible d'une industrie très ramifiée, qualifiée par Klier de "sommet de l'iceberg"* (Bachir, 2013, p. 10). L'industrie automobile de par son organisation (alliances, coopérations, modularité, cotraitance, fournisseurs concessionnaires,), représente un cas d'entreprise réseau.

Parmi les plus vieilles industries dans le monde de par son organisation, l'industrie automobile reste un des secteurs qui fait le plus usage de la décomposition internationale des processus productifs. L'aboutissement au produit final, à savoir le véhicule, comporte un grand nombre de composants et des sous-ensembles qui peuvent être fabriqués de façon isolée les uns des autres. Ce qui relève d'un long processus d'assemblage, formant ainsi un tout complexe.

Par conséquent, au vu de sa complexité productive, le véhicule a la possibilité de voir son processus de fabrication se décomposer à l'échelle mondiale. Ce phénomène de décomposition du processus productif a donné naissance à un commerce international de pièces de rechange, de composants et à des réexportations de produits finis après montage. Ces échanges se réalisent grâce à un réseau relationnel.

2.3. Logique d'internationalisation dans le secteur automobile

Dans le secteur des composants automobiles, selon Figant (2009, p.713), trois logiques guident le mouvement d'internationalisation productive en implantant des unités de production et de R&D dans un nombre croissant de pays: **(1) une logique de followsourcing** pour suivre les constructeurs dans leurs différentes implantations à l'international ; **(2)une logique de diversification**, afin d'étendre leur portefeuille clients; **(3)une logique de délocalisation**, afin de réduire leurs coûts de production. L'auteur considère alors que l'internationalisation des équipementiers apparaît comme la résultante du renforcement des contraintes productives (qualité, coût, innovation) et du transfert des activités de R&D des constructeurs vers les équipementiers en implantant leurs activités dans les pays à bas coûts.

Par conséquent, les firmes du secteur recourent souvent à l'internationalisation pour d'une part approvisionner, un constructeur donné, pour le plus grand nombre de modèles de véhicules ; élargir le portefeuille de clients en étant référencées par un nombre croissant de constructeurs, en suivant le constructeur dans ses différentes implantations à l'international. Il s'agit enfin, de réduire les coûts de production, conséquence directe du renforcement des contraintes productives et du transfert des activités de recherche et développement des constructeurs vers les équipementiers.

2.3.1. Les constructeurs automobiles et le recentrage sur le métier : Réseau de sous-traitance

La construction automobile nécessite de gros investissements. Face à la flambée des prix des investissements, au cours des dernières années, les constructeurs automobiles se sont recentrés sur leur cœur de métier, à savoir l'assemblage final des véhicules et la fabrication des moteurs, tout en restant responsables de la conception du véhicule destiné au marché. Ils confient de plus en plus aux « rangs 1 » le soin d'assembler les pièces fournies par les sous-traitants de « rang 2 et plus », et de réaliser des investissements en R&D.

Dans un souci de rentabilité, les constructeurs se concentrent sur certains métiers qu'ils estiment les plus stratégiques et délèguent le reste à la sous-traitance. La tendance accrue à la sous-traitance se traduit actuellement par un type d'intégration où dominent les partenariats et les accords de participations croisées entre les différents constructeurs automobiles (réseau horizontal et vertical).

La délégation de métiers à plusieurs périphériques de fabrication entraîne un partage de responsabilité en matière de production, mais également en matière de conception et d'innovation. Cette responsabilité relève de plus en plus du rang d'intervention du sous-traitant dans le processus de production. On assiste à une organisation de la production sous forme *d'une architecture pyramidale caractérisée par le transfert de responsabilité d'un niveau de production à un autre* (Bachiri, 2013, p.11).

Dans ce contexte, les fournisseurs de modules implantent des unités d'assemblage à proximité des constructeurs automobiles (Peugeot-Citroën à Trnava et à Kolin et Renault-Dacia à Pitesti ont construit des parcs fournisseurs à cet usage). Parallèlement, ils s'installent également dans des territoires pertinents pour la production de *composants* où les différentiels de coûts de production demeurent nettement favorables. Par ailleurs, l'implication des fournisseurs dans le réseau de production ne se limite plus à la fabrication de modules de systèmes. Leur responsabilité s'est accrue dans le domaine d'innovation. Selon Lung (2005) Cette délégation de compétences envers les équipementiers dans la conception et la production de sous-systèmes, ou de modules prêts à l'assemblage final sur le véhicule n'est pas sans conséquence. Elle renforce le pouvoir de négociation de ses équipementiers au sein de la filière.

2.3.2. L'architecture en réseau dans la production automobile mondiale

Dans l'industrie manufacturière, l'accélération du mouvement de mondialisation est porteuse d'une dynamique de changement et surtout d'ajustement des activités économiques entre les différents territoires productifs. L'industrie automobile est probablement l'une des branches les plus actives en matière de réorganisation de la production, de création de réseaux mondiaux de production et d'entreprises transnationales.

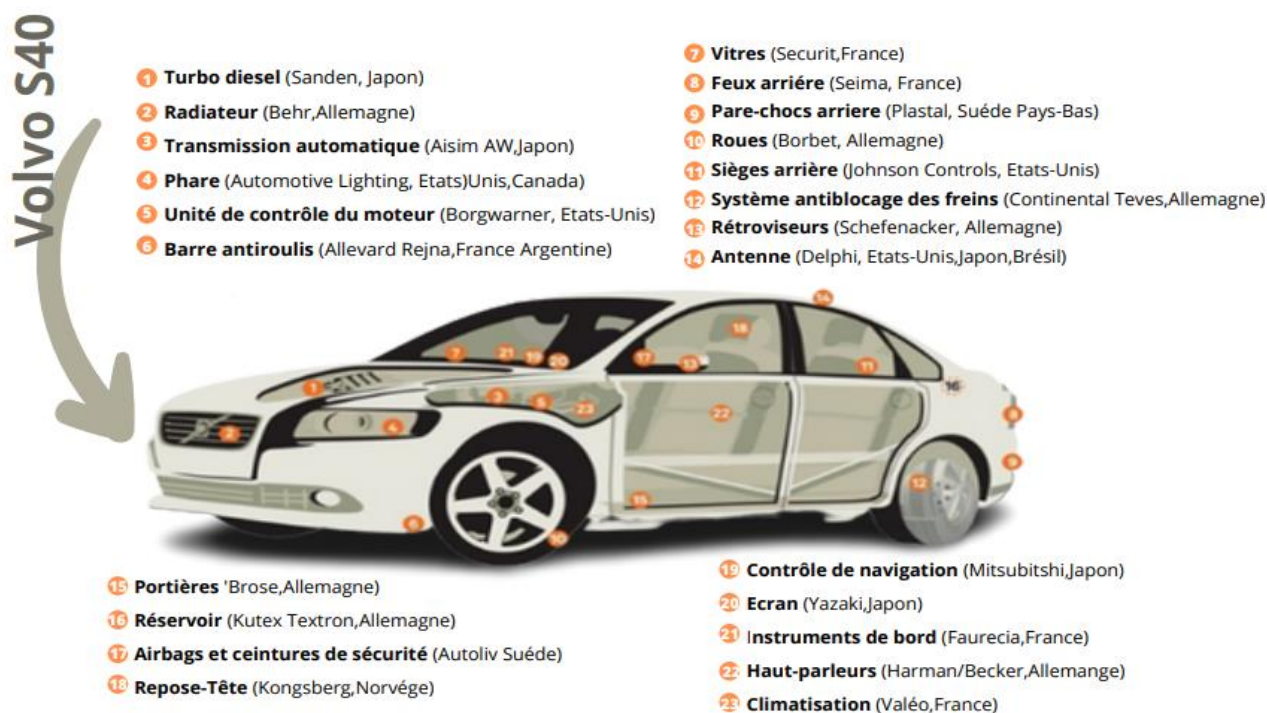
Au final, la fragmentation de la chaîne de valeur n'est autre qu'une démarche visant à décomposer les systèmes complexes en sous-ensembles reliés par la suite les uns aux autres pour composer le produit final. La mise en œuvre de cette démarche de trouve favorisée par les NTIC ainsi que la baisse des coûts de transaction.

La relation traditionnelle entre constructeurs et sous-traitants va évoluer vers de nouvelles relations de coopération. Elles passent ainsi de la sous traitance *de capacité* : le fournisseur ne fait que répondre aux exigences du donneur d'ordres, à la sous-traitance *de spécialité* : le sous-traitant participe à la spécification de certaines caractéristiques des

intrants, jusqu'à la sous-traitance d'intelligence : le fournisseur est invité à contribuer aux étapes d'invention et de conception des produits (Bachiri, 2017, p. 362). Ce qui donne aux équipementiers une place non négligeable dans la chaîne de valeur automobile. Certains notamment, Lung (2005), considèrent que la délégation de la conception aux équipementiers tendrait à organiser un retrait du champ manufacturier par les constructeurs automobiles avec leur désengagement en amont (externalisation), qui limiterait ainsi leur métier à une fonction d'architecte et de maître d'œuvre, c'est-à-dire la conception du produit final et la gestion de la chaîne de production (Lung, 2005).

Le principe de modularité, engage bien différents pays ou groupe de pays, à tel point qu'il est difficile aujourd'hui de déterminer l'origine géographique réelle des produits qui sont offerts sur marchés : *Le « made in monde » s'impose à nous* ((Nadim, 2015)³¹. C'est donc dans la notion d'échange ou de partage qu'il convient de trouver la raison d'être d'un réseau (Tieleman, 2003).

Figure n°22 : Fragmentation internationale de la production automobile : cas de Volvo S40



Source : *Ces produits qui bouleversent le commerce mondial* (2013), *Les échos.fr* (http://www.lesechos.fr/16/01/2013/LesEchos/21355-048-ECH_ces-produits-qui-bouleversent-le-commerce-mondial.htm). Consulté le 20/02/2020.

³¹Nadim Ahmad, Chef de la Division des statistiques du commerce et de la compétitivité de l'OCDE.

L'automobile fait partie des secteurs où la chaîne de production est la plus fortement mondialisée. Entreprises et pays sont à la fois sources des différents sous-ensembles utilisés pour la produire. La provenance de cet ensemble de composants montre que la valeur ajoutée intégrée dans ce produit provient d'au moins dix pays différents répartis au sein des continents. Par conséquent, l'organisation des activités de production s'effectue au niveau global, c'est à dire de la chaîne de valeur globale.

Les constructeurs automobiles font recours dans le processus de production à la méthode du CKD (Completely Knocked Down). L'usage de cette méthode est très répandu chez les constructeurs à cause des avantages qu'elle leur procure. Elle renvoie dès lors à la fabrication de pièces détachées nécessaires à l'assemblage d'un véhicule et de les envoyer par la suite aux partenaires locaux afin d'assembler certains de leurs véhicules sur des territoires étrangers *dans le but de les commercialiser sur place en utilisant des droits de douane plus faibles et de la main d'œuvre meilleur marché* (Melin, 2014, p. 143). C'est d'ailleurs cette méthode qui a servi à tous les constructeurs automobiles étrangers lors de leur implantation en Algérie.

La fragmentation internationale de la production automobile est ainsi décomposée en différents stades en fonction des différents besoins en main d'œuvre qualifiée et non qualifiée, en capital et en technologie. Ces stades sont par la suite répartis dans divers pays selon leurs avantages comparatifs respectifs. Alors que dans le passé, ils avaient l'habitude de concentrer leurs activités de production dans leur pays ou région d'origine (Colovic et Mayrhofer, 2008). Au final, ont abouti à une forme de division internationale du travail et des échanges de biens intermédiaires (pièces détachées, produits semi-finis, composants ...) entre l'ensemble des pays impliqués à chaque stade jusqu'à l'assemblage final du véhicule.

2.3.3. Développement des relations industrielles transnationales

La maîtrise de l'assemblage final des véhicules automobiles s'est progressivement concentrée entre les mains d'entreprises transnationales, qui sont désormais en relation avec plusieurs équipementiers de base également transnationaux et un grand nombre de fournisseurs de second ou troisième niveau. En conséquence, la structure sectorielle a largement évolué ces dernières années, passant d'un système intégré verticalement à un système dispersé à l'échelon mondial³². Les relations industrielles multilatérales développées dans le cadre de la production ont eu un effet d'accroître le volume du commerce des biens

³²Les relations industrielles dans l'industrie automobile : <https://www.eurofound.europa.eu/> Consulté le 28/02/2022.

intermédiaires. Selon le rapport de la CNUCED de 2013 environ 60% du commerce mondial, se compose d'échanges de biens et de services intermédiaires. Dans la même logique, les estimations conjointes OMC-OCDE, établissent qu'entre le tiers (1/3) et la moitié des composants et matériels de transport (essentiellement l'automobile) sont importés, retravaillés et réexportés³³. La dimension internationale dans l'industrie automobile est très importante pour un certain nombre de raisons³⁴:

- La fabrication de véhicules est dominée par un nombre limité de multinationales avec des implantations multiples dans les pays les plus avancés économiquement mais aussi les pays en voie de développement ;
- Depuis les années 80, l'industrie a entamé une « déverticalisation » de la production se traduisant par une utilisation accrue de l'externalisation et de la sous-traitance - avec l'apparition de quelques multinationales dans ce domaine ;
- Le processus de production est devenu un réseau mondial réunissant les constructeurs automobiles, les principaux fournisseurs de pièces et une multitude de PME qui participent à cette division du travail à l'échelle internationale.

Ce qui implique que les constructeurs sont constamment en quête d'accords technologiques, organisationnels et de production. Ainsi, de plus en plus de constructeurs combinent leurs ressources propres soit en développant conjointement des voitures comme General Motors et le groupe PSA Peugeot, soit en partageant des usines de production comme le cas de l'alliance Renault-Nissan – Daimler au Mexique en 2017 où sont produites des voitures compactes de marques Mercedes-Benz

Il s'agit d'une véritable quête de tout ce qui pourrait accroître leur compétitivité et leurs performances industrielles et économiques. L'émergence d'accords transnationaux et d'accords de partenariat à long terme entre les constructeurs automobiles et les fournisseurs peut conduire à de nouveaux investissements en termes de technologie, de réorganisation des processus de l'entreprise, de délocalisation de la production et/ou d'externalisation. Toutefois, en termes de choix de localisation, le pouvoir de négociation des entreprises s'accroît avec la possibilité de comparer les avantages en termes de coûts de la main d'œuvre ainsi que les niveaux de productivité et de réglementation entre différents pays.

³³<https://WWW.alternatives-économique.fr>. Consulté le 21/01/2022.

³⁴Les relations industrielles dans l'industrie automobile <https://www.eurofound.europa.eu/> Consulté le 28/02/2022.

2.3.4. La configuration de la chaîne de valeur en industrie automobile

D'après Porter (1986), la configuration de la chaîne de valeur désigne la répartition géographique des activités. Les chaînes de valeur mondiales sont plus fréquentes dans les secteurs qui peuvent être plus facilement fragmentées. Cette tendance concerne entre autres, le secteur automobile marqué par la redistribution géographique de ses activités. Comme le souligne à juste titre Lemaire (2013), la dispersion géographique des différentes activités s'accompagne automatiquement d'une fragmentation croissante de leur chaîne de valeur.

Cependant, les trois fonctions de développement, de production et de commercialisation dans l'automobile sont souvent concernées par l'internationalisation des activités. Les constructeurs choisissent d'en localiser une partie à l'étranger afin de mieux répondre aux exigences des marchés. Ces modalités de réalisation multiple, conduisent à une fragmentation de la chaîne de valeur qui soulève la question de la configuration et de la coordination des différentes activités liées à la construction

Dans l'industrie automobile, les constructeurs et leurs fournisseurs coopèrent de manière étroite dans les différentes étapes de la chaîne de valeur et partagent la forte pression en termes de coûts et d'innovations (Grosche, Mayrhofer & Schmid, 2015). La chaîne de production mondiale est organisée autour de plusieurs activités centrales de la chaîne de valeur, externalisées à des fournisseurs localisés dans différents pays qui sont contrôlées par le siège de l'entreprise dans le pays d'origine, formant ainsi une organisation réseau à caractère mondiale, qu'on qualifie d'usine mondiale.

Dans cette optique l'usine mondiale est considérée comme une forme organisationnelle d'entreprise-réseau. Les constructeurs *semblent se positionner de façon privilégiée dans la coordination des activités de fabrication, en articulant l'organisation de la production sur leurs circuits de distribution dans une démarche d'entreprise étendue* (Helper et alii, 1999, in Lung, p. 81).

Considérer l'usine de fabrication automobile (l'usine mondiale) comme une forme organisationnelle d'entreprise-réseau, laisse penser qu'une firme centrale, qualifiée de firme-pivot, coordonne de manière récurrente des opérations d'approvisionnement, de production et/ou de distribution qui dépasse ses frontières (Fréry, 1997; Baudry, 2010).

Toutefois, il y a lieu de mettre en évidence les faiblesses que peut susciter la production en réseau. Cette faiblesse réside dans la difficulté d'une coordination

transnationale des actions, ainsi que dans les obstacles que constituent l'émergence de conflits d'intérêts entre les constructeurs et leurs fournisseurs.

2.3.4.1. La coordination des activités dans l'industrie automobile

L'un des facteurs clés de succès de l'entreprise réseau réside dans la coordination de ses relations intra et inter-organisationnelles. La coordination n'est autre que l'ajustement mutuel de l'ensemble des activités dans l'optique de contribuer au fonctionnement de la chaîne de valeur globale (Grosche, Mayrhofer & Schmid, 2015). Des relations de plus en plus complexes, impliquent une nécessaire coordination technologique et cognitive entre les équipementiers et les constructeurs (Lung, 2005). Il s'agit donc de l'intégration des activités dispersées.

Dans le secteur automobile la coordination des activités, rendue internationale, est souvent difficile à cause notamment de l'éloignement géographique qui sépare les entités de production. La production automobile dépend d'un réseau de relations réparties entre différents espaces économiques. Ces relations s'étendent de simples contrats sur le court terme aux accords de partenariats à long terme notamment avec la création de joint-ventures, en passant par les différentes formes d'intégration verticale ou horizontale.

De même, elles intègrent des activités internalisées et externalisées qu'il convient de piloter (Buckley, 2011, in Melin, 2014, p. 144). Ainsi, la concentration sur les activités clés, l'externalisation et la création d'un réseau de relations de sous-traitance posent le problème de coordination c'est-à-dire l'articulation des flux de produits et d'informations entre fournisseurs, filiales et constructeurs.

La coordination logistique automobile, cherche selon Gaston (2002), d'une part à valoriser ses implantations géographiques et les activités/fonctions qu'elles réalisent, et d'autre part sert de base à un processus transversal et intégrateur qui est le support d'autres processus de réaction/adaptation. Elle devient le processus de gestion et de pilotage des flux physiques (produits, services ou financiers) par des flux d'information (Colin, 2002, in Gaston., 2002, p. 5).

Par conséquent, comprendre comment un constructeur de l'automobile peut coordonner, au sein de son système de production, ses relations intra-organisationnelles (entre entités d'un même groupe) et inter-organisationnelles (entre entités distinctes), relève d'une importance capitale. L'organisation efficiente de l'ensemble des activités de la chaîne de

production conditionne la compétitivité des entreprises du secteur automobile (Grosche, Mayrhofer & Schmid, ...).

Les chaînes de valeur mondiales sont généralement coordonnées par des FMN, où l'échange de biens et de services intermédiaires s'exécutent au travers de leur réseau de filiales, de partenaires contractuels et de relations de longue durée avec des fournisseurs (CNUCED, 2013).

Dans la production automobile, les constructeurs tendent ainsi à laisser la dimension matérielle de la production à des firmes spécialisées (équipementiers, fournisseurs, sociétés d'ingénierie, etc.) qui assurent l'essentiel de la fonction industrielle de conception et de production (Lung, 2005, p. 81). Ainsi, la coordination, des activités revient aux constructeurs qui organisent le processus de production au sein d'une structure complexe formée de multiples interactions.

2.3.4.2. L'industrie automobile : une industrie de toile

Un ensemble de connexions s'établit entre les constructeurs par l'intermédiaire de leurs équipementiers. Aujourd'hui, l'industrie automobile s'organise autour d'une myriade de spécialistes où chaque acteur est appelé à s'inscrire de manière complémentaire aux autres dans la chaîne de valeur. La délégation accrue, par les constructeurs automobile, d'activités productives à leurs équipementiers en choisissant d'implanter leurs activités dans plusieurs pays, s'inscrit dans une logique d'adaptation aux pressions de la concurrence mondiale. Ainsi, une division du travail se met donc en place au sein des réseaux productifs.

Une division qui émane des constructeurs qui du fait de déléguer l'ensemble des activités qui ne correspondent pas à leur domaine de compétences, intègrent en contrepartie celles qui peuvent, désormais, en faire partie. Cela rend compte de la place importante revenant aux acteurs à chaque stade de la chaîne de valeur, qui implique bien entendue ne connexion des activités provenant, de plus en plus, d'entreprises très spécialisées du processus productif.

Ces diverses connexions forment ce que Barreiro (2005) appelle une *''toile industrielle''*, dans la mesure où elles ne se développent à la fois sur un plan vertical, mais aussi horizontal. En effet, Barreiro (2005, p. 215), qualifie l'organisation de production automobile de **« toile industrielle »**, qu'il définit comme *« une industrie où l'ensemble des agents est interconnecté et par conséquent capable de bénéficier d'informations et de connaissances provenant des autres acteurs du système »*. Il considère que cette toile qui,

caractérise un ensemble de connexions qui émergent consécutivement à l'intensification des relations inter firmes, est pleinement intégrée dans la stratégie des acteurs de l'industrie automobile.

Cette toile se forme grâce à la proximité des acteurs (sous-traitants de rang 1, de rang 2, et autres) et à l'intensification des accords de coopération entre eux. Le choix des équipementiers sous-traitants correspond aux attentes des constructeurs en fonction des coûts et de leurs compétences. Au fil du temps, ces derniers ont pris de l'ampleur dans la chaîne de valeur globale. D'ailleurs, la part des équipementiers dans le processus de production automobile a beaucoup augmenté ces dernières années. *En Europe, en 1998, 70% du coût d'un véhicule provenaient des fournisseurs contre 55% vingt ans auparavant* (Barreiro, 2005, p.215). Ce phénomène s'est traduit par l'entrée dans le marché des composants automobiles d'entreprises très spécialisées dans un domaine spécifique ayant auparavant peu ou pas de contacts avec l'industrie automobile. La délégation de ces activités complémentaires mais non similaires s'inscrit donc dans une logique de coopération.

La troisième section de ce chapitre présentera notre positionnement épistémologique et nos approches méthodologiques qui nous ont permis de passer de la modélisation théorique à une étude empirique.

Section 3 / Positionnement épistémologique et méthodologie de recherche

Notre recherche se penche sur l'étude et l'analyse d'un secteur d'activité, en l'occurrence le secteur de l'industrie automobile en Algérie. Nous mènerons notre analyse en nous appuyant sur une étude de cas, en l'occurrence le groupe SNVI spécialisé dans la production des véhicules industriels.

Avant de présenter les motivations relatives au choix de notre cas d'étude, nous passerons d'abord en revue le positionnement épistémologique qui a guidé notre méthodologie de recherche et les outils mobilisés.

3.1. Posture épistémologique de la recherche :

Chaque recherche doit s'inscrire dans une posture épistémologique et une méthodologie susceptible d'apporter des réponses sur le plan scientifique, à la question de recherche.

Nous allons expliciter, dans ce qui suit, nos choix de la posture épistémologique qui a influencé le chemin emprunté pour guider la présente recherche, pour ensuite présenter la méthodologie et les outils de recueil de données mobilisés.

Pour qualifier la recherche de scientifique, celle-ci doit s'inscrire nécessairement dans une posture épistémologique. L'épistémologie désigne, une branche de la philosophie spécialisée dans l'étude des fondements de la connaissance et des théories, puisqu'elle s'interroge sur ce qui est la réalité, la vérité, la connaissance, la cause, la loi... (Gavard-Perret & al 2012). C'est une discipline qui guide la production des connaissances scientifiques produites. Elle concerne, *l'étude des méthodes employées pour produire les connaissances* (Avenier & Gavard-Perret, 2012). D'où l'importance de se positionner épistémologiquement dans toute recherche.

Pour clarifier la position scientifique, nous distinguons trois grands modèles épistémologiques, le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme. Chaque modèle dépend de l'angle d'étude du sujet, de sa typologie, du contexte dans lequel se déroule la recherche, de la population étudiée (Boukaira & Daamouch, 2021, p.14) et apporte une réponse propre à son construit. Identifier le positionnement épistémologique revient ainsi à choisir le paradigme épistémologique susceptible d'apporter des réponses pertinentes au problème étudié.

Pour notre part, nous tenons dans ce qui suit, à présenter notre mode de raisonnement en fonction de notre propre paradigme de recherche et justifier, au même temps, notre méthodologie et de nos outils d'enquête adoptés. Une démarche qui nous aidera à trouver nos réponses, consolidera la valeur de nos résultats et les apports de cette recherche.

Notre recherche vise à vérifier dans quelle mesure l'organisation en réseau peut être source de compétitivité pour l'entreprise et de comprendre le potentiel, l'interdépendance et la synergie des relations interentreprises entre les différents acteurs membres du réseau. Les connaissances que nous visons à construire dépendront des natures des relations et de la concrétisation des finalités et de l'objectif du réseau. Notre cadre méthodologique et nos questionnaires ont été conçus dans un cadre référentiel justifié par notre posture épistémologique.

La particularité de ce travail se trouve pour nous dans le fait que, d'une part, nous avons inscrit l'organisation en réseau dans un comportement stratégique de l'entreprise. Grace aux théories mobilisées, nous avons étudié les éléments de l'environnement susceptibles

d'influencer le comportement réseau de l'entreprise, les conditions de sa mise en œuvre, ainsi que son impact sur l'activité et la compétitivité de celle-ci.

D'autre part, aller sur le terrain pour retracer, avec des documents à l'appui, l'historique de l'entreprise avec toutes les étapes décrivant chacune des stratégies qui s'inscrivent dans cette logique de réseau a constitué, pour nous, un effort de consolidation très important. D'autant que l'adoption et la mise en application de cette stratégie au sein de l'entreprise publique algérienne, relevant du tissu industriel, rencontre des problèmes récurrents et fait face à un manque de vision stratégique.

Au-delà de la compréhension de la notion du réseau comme comportement stratégique pour l'entreprise, la valeur ajoutée de cette recherche réside dans l'analyse des obstacles et des contraintes rencontrées dans le cadre de la mise en place de cette stratégie par la SNVI. Une obligation d'aller vers cette forme en réseau, mais qui malheureusement peine à voler haut malgré les efforts déployés par les pouvoirs publics en sa faveur. Un soutien pour la SNVI et des intéressements pour les partenaires étrangers qui ont certes, abouti à une constitution d'un réseau de partenaires, mais les résultats sont limités.

Notons que si le changement peut être sources d'opportunités pour les entreprises désireuses d'améliorer leurs performances et leur compétitivité, il constitue également une source de menaces pour celles qui n'arrivent pas à aligner ressources et objectifs.

Pour permettre d'asseoir la validité et la légitimité de notre recherche, le mode d'accès à l'objet du sujet étudié, le mode de raisonnement ainsi que la nature des connaissances que nous cherchons à concevoir nous conduit à adopter une posture épistémologique hybride, constructiviste et interprétativiste. Une particularité dictée par la diversité de nos questionnements et la nature de nos objectifs de recherche.

Pour le paradigme constructiviste, la réalité résulte des intentions, des valeurs, des expériences et des perceptions humaines, et non pas des lois de la nature, d'où la réalité est « construite ». *« Un objet existe si on est capable de le construire, d'en exhiber un exemplaire ou de le calculer explicitement »* (Largeault, 1993). *« La réalité constructiviste reste inconnaissable dans son essence puisque l'on n'a pas la possibilité de l'atteindre directement »* (Perret & Séville, 2003). Les auteurs soutiennent ainsi que la réalité résulte de l'intelligence humaine et des expériences du monde réel. Choisir le paradigme constructiviste revient à s'intéresser à l'explication du phénomène et non sa prédiction.

Pour le paradigme interprétativiste, la réalité n'est plus considérée comme objective (puisque'elle reste inatteignable), mais interprétative (conçue à travers nos représentations ou interprétations).

La posture constructiviste que nous faisons valoir est justifiée par le travail de construction que nous avons à faire dans cette recherche. En effet, plusieurs modèles théoriques expliquent le fondement et le fonctionnement des entreprises réseaux. Cependant, nous avons constaté que chaque cas est un cas à part. En ce qui concerne l'objet de notre recherche, nous avons remarqué que notre étude de cas n'épouse pas un modèle particulier mais s'inspire, de manière qui n'est pas forcément volontaire, de plusieurs modèles en même temps et ne poursuit pas une logique bien définie. Les événements et les contraintes environnementales font varier le processus de manière non forcément planifiée.

Notre travail a consisté à construire un cheminement logique pour retracer l'ensemble des étapes du processus de mise en place de cette stratégie réseau au sein de la SNVI. C'est un travail de construction qui fait appel à plusieurs ressources et plusieurs acteurs qui ne partagent pas forcément les mêmes cultures ni les mêmes paradigmes de travail. Nous allons nous intéresser à l'explication de ce phénomène de réseautage de l'entreprise nationale SNVI

La posture interprétativiste quant à elle relève du contenu des représentations au sein de ce réseau. Un contenu qui ne plaide pas toujours en faveur de l'entreprise nationale. En effet, un réseau est un lieu d'échange, de développement voire même de construction de connaissances et de compétences. Des constructions qui ne dépendent pas toujours de critères objectifs et font souvent appel aux capacités cognitives des individus qui donnent une forme au sens construit. L'interprétation conditionnera donc la construction de connaissances et de compétences au sein de ce réseau.

Une fois la posture épistémologique déterminée, il convient de préciser notre choix méthodologique.

3.2 Méthode de recherche et sources de données

La réalisation de ce travail de recherche a exigé la constitution d'un lot de données spécifiques en ayant recours à des éléments bibliographiques spécialisés. La collecte de données consiste à recueillir des informations, des statistiques (chiffres), des faits, qui permettront ainsi de confirmer ou d'infirmer les hypothèses du travail.

Les méthodes de collecte de données sont variées. Pour notre part nous avons opté pour une approche de recherche empirique et descriptive. Dès lors nous avons adopté une méthode de recherche qualitative qui couvre un ensemble de *techniques interprétatives qui cherchent à décrire, décoder, traduire et généralement percer le sens et non la fréquence de certains phénomènes* (Coutelle, 2005). Reposant particulièrement sur l'étude de cas compte tenu du caractère exploratoire du contexte algérien. L'analyse qualitative est tout indiquée puisqu'elle est considérée comme une *démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène* (Coutelle, 2005).

Plusieurs données sont utilisées dans le cadre de cette recherche. Elles peuvent être classées en fonction de leurs sources :

Les données secondaires (sources secondaires publiques), qui sont recueillies et consignées par une autre personne (auteurs, chercheurs) ou une autre organisation (bureaux d'études, des données de recensement de l'office national des statistiques, textes réglementaires...). Il s'agit ainsi de données préexistantes ou officielles qui sont des renseignements qui ont déjà été documentés. Ainsi sur la base d'une grille de lecture des documents officiels, des rapports de recherche généraux, des articles publiés dans différentes revues issues en majorité des revues internationales, de documents et d'articles téléchargés des différents sites internet et les livres portant sur la stratégie réseau, nous avons pu nous familiariser avec les théories et les concepts relatifs au thème de recherche.

Les données primaires (sources primaires privés), trois modes de collecte de données primaires ont été utilisés :

(1) des données d'entretiens menés auprès des responsables du groupe SNVI (annexe n°2, p 409), au niveau de la direction centrale gestion de portefeuille et partenariat (DCGPP). Les entretiens ont été essentiellement centrés sur les principales raisons et motivations du réseau ainsi que les bénéfices escomptés et obtenus et organisation du réseautage. Par ailleurs, un guide d'entretien, a été élaboré et adressé aux responsables de la direction du groupe et de la direction centrale gestion de portefeuille et partenariat du groupe.

(2) des données tirées des discussions avec les ouvriers de maîtrise et d'exécution voir des syndicalistes rattachés directement au groupe,

(3) des données recueillies par questionnaire auprès des organismes notamment, Ministère de l'Industrie et des Mines, l'Office National des Statistiques (ONS), l'Agence

Nationale de Développement des Investissement (ANDI), la Direction Générale des Douanes (direction des études et de prospective) (annexe n°3, p 421), l'Association des Constructeurs et des Concessionnaires Automobile en Algérie, la bourse algérienne de sous-traitance et partenariat.

Nous avons conduit, malgré plusieurs contraintes rencontrées, une dizaine d'entretiens semi-directifs auprès des professionnels du secteur, des cadres et exécutants de l'entreprise en question. Cependant, la majorité des données a été obtenue au niveau de la direction centrale gestion de portefeuille et partenariat du groupe SNVI où des fiches détaillées de l'ensemble des projets de partenariat sont disponibles et nous ont été remises pour traitement.

Cette démarche méthodologique nous a conduits à confirmer les données issues des sources secondaires et d'avoir des informations pertinentes sur la dynamique et l'organisation du réseau. Ce qui nous a permis de formuler un corpus de données pour l'explication et l'analyse des différentes relations à la base du réseau. Les réponses ainsi recueillies ont été exploitées. En effet, à partir de ces réponses, nous avons dans un premier temps fait une présentation générale permettant d'identifier les principaux paramètres de ces entreprises avant de nous intéresser aux réseaux de production.

Le modèle de l'entreprise réseau ou réseautage est très complexe. Pour comprendre les structures qui y sont reliés, il faut recourir à une vision holistique. Une telle vision permet non seulement d'arriver à des descriptions détaillées des situations et des événements à l'origine du phénomène, mais aussi d'acquérir une connaissance approfondie du comportement des acteurs qui y évoluent, des intentions, des apports et des finalités qu'ils prétendent ainsi que la nature des interactions qui les lient les uns aux autres.

Les méthodes qualitatives de recherche sont seules à rendre accessible une telle vision holistique (Benbasat, Goldstein et Mead, 1983 ; Eisenhardt, 1989 ; Patton, 1982 ; Worthman et Roberts, 1982, in Gagnon, 2012, p 1-2). L'utilisation de cette méthode vise à :

- Décrire le contexte particulier dans lequel le réseau est élaboré, les partenaires et les relations spécifiques au sens large, en essayant de comprendre les raisons sous-jacentes d'une telle stratégie ;
- Obtenir le point de vue des partenaires du réseau ; mieux comprendre les enjeux ou les problèmes, car les données primaires fournissent des détails précieux.

Il convient de souligner que nous avons fait usage des estimations du KPMG Algérie pour les années 2011 et 2016. Nous avons fait intervenir la confrontation de données et l'analyse des écarts (ou divergences) entre les statistiques nationales mises à notre disposition et les données provenant de différentes sources utilisées dans cette recherche. Ceci constitue ainsi un indicateur important de la fiabilité des données utilisées.

Pour établir l'analyse des données récoltées, nous nous sommes inspirés des écrits de la littérature ce qui nous a permis de prendre connaissance des travaux effectués dans le domaine étudié et profiter ainsi des expériences et des constatations de prédécesseurs ayant fait des recherches analogues ou connexes à celle-ci.

En définitive, toutes ces investigations et instruments utilisés pour alimenter notre réflexion initiale, sont considérés comme des éléments essentiels de notre stratégie de recherche.

3.3. Choix du cas unique

La complexité et la profondeur de notre problématique sont plutôt de nature qualitative. Les différents questionnements que soulève notre recherche nous ont amené à nous pencher sur un seul cas d'étude. Plutôt que de disperser nos efforts de recherche sur plusieurs champs et risquer de mener une analyse superficielle. Nous avons choisi de nous concentrer sur un seul cas et tenter d'en approfondir la compréhension.

Notre étude empirique est construite autour du réseau d'entreprises œuvrant dans le secteur industriel en Algérie qui subit une crise engendrée en partie par la vitesse de la libéralisation de l'économie et le manque de compétences. Il s'agit du secteur qui emploie 5665 effectifs inscrits³⁵. Les entreprises de ce réseau, source très importante de nouveaux emplois, sont aujourd'hui en plein exercice sur le territoire national.

Cette approche par étude de cas unique a été considérée comme la plus appropriée par rapport à l'objectif de la recherche qui se traduit principalement dans le lien existant entre réseautage et performance par la compétitivité d'un secteur industriel national. L'analyse du cas d'étude soulève différentes interrogations qui sont :

- Quelles sont les orientations stratégiques (motifs) qui ont guidé la SNVI vers le réseautage ? Quelle est la forme et la nature de cette collaboration ?

³⁵<http://snvigroupe.dz/pagesweb/entreprise/recrutement.php>, consulté le 11/11/2019

- Quelle stratégie et méthodologie adoptées par la SNVI pour travailler ensemble ?
- Quelle est la typologie du réseau SNVI ?
- Comment l'organisation réseau a changé le management au sein de la SNVI ?
- Le réseau SNVI est-il un facteur d'échec ou de succès ?

Autant de questions évoquées dans ce chapitre qui devront être approfondies. Le développement du cas d'étude doit permettre de comprendre le « comment ? » et le « pourquoi ? » de la construction d'un fonctionnement collectif à l'échelle d'un secteur industriel.

Ainsi, pour mieux comprendre notre problématique, notre terrain d'étude doit répondre aux critères énoncés dans notre introduction. Dans ce secteur automobile que nous avons choisi d'étudier, la SNVI constitue le cas le plus adapté puisqu'elle permet d'explorer en profondeur l'aspect réseau au sein du secteur public algérien, afin d'établir des explications et d'approfondir notre compréhension du réseautage, les raisons et l'impact de ce mode d'organisation.

Comme pour beaucoup d'entreprises nationales, la SNVI ne peut plus agir individuellement et s'est retrouvée contrainte de s'inscrire dans un réseau de partenaires constitués de fournisseurs, sous-traitants et concurrents nationaux et/ou étrangers. Notre choix s'est donc porté sur cette entreprise pour plusieurs raisons dont celles-ci :

- Le secteur industriel automobile en Algérie figure parmi les secteurs économiques clés à fort potentiel. La SNVI, en tant que constructeur de véhicules industriels, est « *un des symboles de la première stratégie industrielle des années 60-70 et une entreprise clé dans le dispositif de relance industrielle des années 2000-2010* » (Mira, 2017). Elle est considérée sans conteste, comme l'une des plus grandes sociétés de construction mécanique en Algérie et existe depuis plus d'un demi-siècle ;
- Elle approvisionne le marché national et international. L'entreprise avait réussi dès sa création à s'imposer en tant que leader régional dans sa spécialité et à bâtir un symbole grâce à ses produits de haute qualité et un service après-vente performant. Cette dernière a réussi à assurer le transport des personnes et des marchandises, depuis les années 1970 à nos jours. Elle est considérée comme le fleuron de l'industrie nationale, ses produits étaient d'ailleurs présents dans certains pays africains et au Moyen-Orient ;
- Le groupe SNVI dans le segment des véhicules lourds est le seul secteur de l'automobile possédant un site de production intégré (à 70%) en Algérie. L'entreprise va bénéficier au

cours des années 1990-2000 d'une politique d'assainissement financier avec le soutien du Trésor et des banques publiques ;

- La SNVI est ouverte à toute forme de partenariat national et international dans le secteur automobile. Plusieurs partenariats sont conclus, d'autres en stade de négociation. Ayant toujours placé l'aspect intégration locale parmi ses priorités, les plans de relance de la SNVI se sont toujours inscrits en faveur de la sous-traitance. Cette intégration concerne l'approvisionnement en pièces de rechange et accessoires fabriqués localement. Ce choix est en adéquation avec les objectifs assignés à l'industrie automobile notamment la réduction de la facture d'importation et l'encouragement des projets liés à l'export ;
- Entreprise publique économique (EPE) de la construction des industries mécaniques, autocentrée sur les industries lourdes, la SNVI s'insère dans un projet de relance industrielle en vue d'une insertion dans le cadre d'une économie de marché. Cette dernière a abouti à la mise en place d'une nouvelle convention productive qui est devenue une véritable question tant sur le plan sociétale (création d'emplois) que sur le plan économique que technologique ;
- La construction automobile au sein de la SNVI s'inscrit dans la branche d'activité économique qui rassemble à la fois les activités de conception, de fabrication et de commercialisation des véhicules de type tourisme et poids-lourds. Elle constitue à cet effet une locomotive dans la dynamisation d'autres secteurs d'activité dont les transports, l'agriculture, le bâtiment et l'énergie.

Au-delà de l'importance stratégique que revêt cette entreprise pour ce secteur et qui justifie notre choix comme cas d'étude, les difficultés et les contraintes qu'elle rencontre font de la SNVI un terrain d'étude et d'exploration fort intéressant.

En effet, l'entreprise est sur des marchés de plus en plus turbulents et très concurrentiels. Cette entreprise qui produit et commercialise des véhicules industriels (camions et camions-tracteurs, autocars, des autobus, des équipements de carrosserie industrielle et des pièces mécaniques) présente certains problèmes d'organisation à savoir :

(1) défaut de développement des compétences et des comportements clés. Ainsi malgré son expérience dans l'industrie, son talent technique et son expertise, la création d'une organisation à haut rendement est difficile à atteindre pour le groupe ;

(2) manque d'adaptation aux changements, alors que dans un environnement, réagir aux événements externes est essentiel et représente un facteur de survie ;

(3) l'arrivée sur le marché des produits chinois et indiens, vendus beaucoup moins cher par rapports aux produits de la société nationale et qu'elle ne peut pas concurrencer, faute de manque de ressources financières et de savoirs faire dans le domaine.

Qu'elle serve un marché local ou étranger ou qu'elle intègre des chaînes de production, celle-ci rencontre des défis complexes :

- (1) Le grand nombre de concurrents essentiellement étrangers (1990-2016) ;
- (2) Des besoins sophistiqués qui proviennent de pays industrialisés et apparaissent sur des marchés locaux ;
- (3) Une exigence plus forte du consommateur sur la qualité et les performances du produit ;
- (4) Des changements rapides dans les matériaux et les technologies de production.

Il importe de préciser que ces problèmes creusent, pour ce groupe, l'écart par rapport aux normes et au niveau des résultats souhaités. Des écarts auxquels les dirigeants doivent trouver des solutions adaptées.

Le groupe SNVI saura-t-il dépasser ces difficultés à travers un modèle réseau qui lui permettra d'améliorer la flexibilité et la capacité d'innovation. Les PME nationales ont alors une alternative :

- (1) Soit, croître dans un ensemble d'entreprises verticalement intégrées ;
- (2) Soit, incorporer un réseau d'entreprises liées par le marché (par l'offre).

3.4. Analyse des données

L'analyse des données recueillies à partir des questionnaires et entretiens est une étape nécessaire pour tirer des conclusions éclairées. Nous avons analysé le réseau SNVI, par rapport aux variables suivantes :

La taille du réseau : saisie à travers le nombre d'entreprises partenaires pouvant appartenir à des secteurs d'activité différents. Information communiquée par la direction du partenariat et du développement du groupe SNVI et par le ministère de l'industrie et des mines. Les informations recueillies ont été évaluées de manière qualitative, à travers l'analyse du discours des répondants.

L'intensité des liens entre les membres du réseau : le réseau apparaît comme un ensemble d'entreprises unies par des relations économiques distinctes. L'intensité des liens a été déterminée à partir de l'analyse des entretiens portant sur la division du travail et des tâches, les opérations concertées de production et de R&D, la coordination du processus de production et à l'existence de rôles différenciés entre les différents partenaires. En fonction de l'intensité de la relation, le lien sera qualifié de fort, faible ou absent ;

Le niveau d'intégration dans l'organisation : concerne l'intensité de la relation qui détermine le niveau d'intégration des partenaires dans l'organisation.

3.5. Problèmes de données restreintes

Aller sur le terrain pour obtenir des renseignements de première main nécessaires à notre étude a été sans doute un des moyens les plus efficaces pour recueillir l'information et les données. Les documents ainsi obtenus ont eu un impact considérable sur les résultats obtenus.

Cependant, en matière de données, le présent travail a été limité par l'accès à toutes les informations. Certaines représentent un caractère confidentiel, d'autres, non éditées ou encore non finalisées par les différentes structures sollicitées ou tout simplement, la non disponibilité des données demandées. Ce sont de véritables contraintes qui ont ralenti l'utilisation et l'exploitation de certaines données jugées importantes.

La structure contractuelle des relations interentreprises, regroupant plusieurs entreprises à la fois, ayant des finalités propres, fait également que les informations sont généralement couvertes par des clauses de confidentialité. Un handicap majeur qui nous a freinés pour extraire les informations nécessaires des responsables en question de peur de violer les règles éthiques de confidentialité. Par conséquent, La réalité du terrain fait que la partie empirique s'est déroulée dans des conditions relativement contraignantes. Ainsi, plusieurs questions ont constitué dans un sens une gêne pour les différents responsables concernés, voire même tabou. Un silence souvent justifié par le principe de confidentialité engageant, soit les partenaires du groupe soit les responsables du groupe SNVI avec les pouvoirs publics.

Les répondants ont trouvé ainsi certaines questions « trop intrusives » au point de refuser de répondre à quelques parties du questionnaire, ou d'apporter parfois des réponses subjectives. Le souci ou la crainte de porter atteinte à l'exactitude des données ont induit la

nécessité de compléter nos données par d'autres investigations. A tout cela, s'ajoute le fait que les apports dans le domaine du réseautage au niveau national restent encore insuffisants.

D'autres obstacles ont freiné notre état d'avancement dans l'enquête à savoir la difficulté de prendre rendez-vous d'entretien avec les responsables concernés. La lettre d'introduction délivrée par la faculté pour mener le cas empirique n'a pas été suffisante. Ce qui nous a conduits à rechercher parmi « notre réseau relationnel » un moyen pour rencontrer des responsables visés et de nous introduire sur les lieux de l'enquête.

3.6. Modèle de recherche

Sur la base des éléments théoriques de notre revue de la littérature, nous avons élaboré un modèle de recherche correspondant à notre cas d'étude. Ce modèle est représenté dans la figure n° 23 ci-après.

3.6.1 Rappel des hypothèses de recherche

Dans le secteur industriel, notamment le secteur automobile sur lequel porte notre recherche, les entreprises sont amenées à modifier leur organisation et se rapprochent progressivement pour former ce que l'on peut appeler une organisation en réseau. En tant que logique d'organisation, le réseau conduit à considérer la nature de la relation, coopérative et non hiérarchique, qui existe entre les individus, les groupes ou les organisations impliquées et l'importance de son rôle dans la compétitivité des entreprises (Josserand, 2007).

La compétitivité repose dès lors sur la capacité des firmes à coopérer **(H1)** Celle-ci reflète le besoin de faire fonctionner en commun des entités légalement indépendantes. La coopération conduit à décentraliser fortement les prises de décision et à créer des entités périphériques auto-organisées, coordonnées et interconnectées, de façon à améliorer la flexibilité, la réactivité et les capacités d'innovation de l'entreprise (Josserand, 2001).

Pour ce faire, un recours et une mise en commun de complémentarité de compétences et de connaissances (ressources mutuelles) est devenue indispensable. Ce mouvement a donné naissance à une véritable dynamique coopérative durable, fondée sur le besoin de recourir à des compétences externes et à éviter le comportement opportuniste. **(H2)**.

Notre revue de littérature montre qu'une certaine stabilité est nécessaire pour la durabilité des liens. Elle permettra une bonne collaboration entre les membres. Cette règle de réciprocité correspond à l'existence d'une interdépendance (communication) entre les

membres et nécessite une confiance entre les acteurs et le respect des engagements mutuels (transfert technologique, d'apprentissage, savoir-faire) **(H3)**.

Pour consolider le dynamique réseau, on considère que la mise en réseau du groupe SNVI est une stratégie essentielle pour le développement et le maintien de la compétitivité. On suppose que grâce à la collaboration avec des entreprises leaders dans le domaine de la mécanique et du véhicule industriel au sein du réseau, le groupe SNVI sera en mesure de prendre en charge l'intégration de composants stratégiques et des sous-ensembles avec un meilleur taux d'intégration national et d'élargir ainsi son champ de compétences. **(H4)**.

3.6.2 Description du modèle de recherche

Notre modèle de recherche est descriptif. Il s'intéresse aux raisons, et aux relations de coopération dans une entreprise en réseau. Il tente d'analyser et d'interpréter le dynamisme des relations en réseau des entreprises de construction automobile (donneurs d'ordre) qui se doivent de fonctionner en réseau avec des équipementiers sous-traitants de plusieurs rangs (preneurs d'ordre). La caractéristique de la filière industrielle de l'automobile est formée des constructeurs et de différents fournisseurs de pièces entrant dans la fabrication des véhicules appelés équipementiers (de premier rang, de deuxième rang, de troisième rang).

Malgré un contexte peu propice au développement de l'industrie automobile en Algérie, plusieurs raisons justifient qu'on s'y intéresse pour peu qu'on veuille développer des actions en faveurs de celle-ci. D'une part, cette industrie présente de grandes opportunités d'investissement et d'innovation. Le taux de pénétration étant faible, le marché est porteur et présente des opportunités de croissance importantes. Que ce soit pour les activités de fabrication de pièces, de recherche et développement, de design et de conception, ou pour la production de nouveaux véhicules.

D'autre part, par ses effets d'entraînement sur les autres industries, l'industrie automobile est particulièrement génératrice d'activités économiques et d'emplois.

De plus, le déséquilibre des échanges commerciaux enregistrés dans les produits de l'automobile en Algérie se traduit par un déficit important. Le déploiement d'une industrie automobile nationale pourrait réduire ce déséquilibre.

L'Algérie dispose d'un certain nombre d'atouts qui lui permettent d'aspirer à une place dans l'industrie automobile de demain.

Pour ce qui est du modèle de recherche, celui-ci permet de rendre compte des nouvelles réalités économiques qui privilégient le développement des relations de coopération entre entreprises, constituant ainsi un réseau relationnel, tout en gardant des statuts juridiques indépendants. Ainsi, réseau et coopération peuvent être analysés comme les deux facettes d'une même réalité dont le réseau représenterait la dimension structurelle et la coopération la dimension action (Chédotel & Viviani, 2016, p.71). Ce réseau couvre en général un large éventail de relations inter-firmes, fondé sur la durabilité.

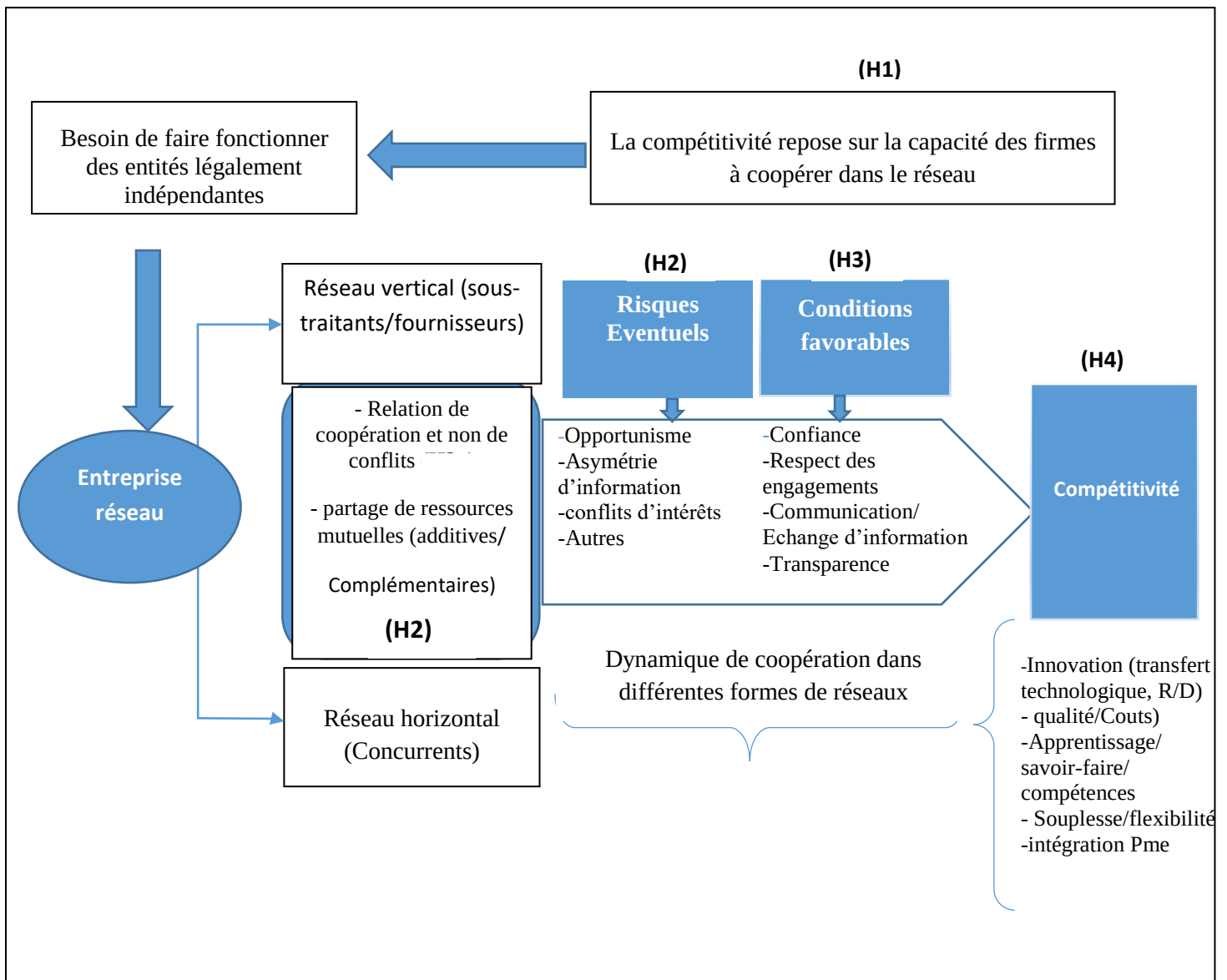
Illustré par le cas de l'industrie automobile, les relations entre constructeurs et équipementiers dépassent la logique d'une simple relation de sous-traitance et tendent à être plutôt partenariales. Ces multiples relations, fondées sur la durée, favorisent l'innovation, la compétitivité (la qualité/prix des produits) ainsi que l'apprentissage par l'acquisition de nouveaux savoir-faire. Elles s'inscrivent dans un effet d'échange ou de partage de ressources et de nouveaux savoirs afin de mieux s'adapter aux exigences des marchés et à l'évolution de la concurrence que se livrent les constructeurs.

Pour soutenir le dynamisme de ces relations à long terme, il faudrait identifier les conditions qui permettent de générer une dynamique de coopération durable dans les réseaux. Le modèle de recherche intègre les facteurs nécessaires pour la réussite des relations dans le réseau. Cette réussite se traduit par la création de valeur pour l'ensemble des membres (innovation, accès à de nouveaux savoir-faire, transfert technologique, apprentissage, réduction des coûts, partage des risques, etc.). Ainsi, la stabilité et la durabilité du réseau de l'entreprise exige un climat d'affaires fondé sur la confiance, l'engagement et l'échange d'information entre les partenaires membre du réseau et exclure tout facteur qui affecte la coopération. Ces éléments constituent des conditions fondamentales d'une coopération réussie.

Les relations de coopération représentent des stratégies allant du faire faire (sous-traitance) au faire ensemble (partenariat, alliances stratégiques) et de simple relation de collaboration à la création de sociétés communes. Cependant, des comportements basés sur l'opportunisme, l'asymétrie de l'information, voire des conflits d'intérêts sont susceptibles d'apparaître à tout moment pendant la relation.

A l'issue de cette section, nous présentons ci-après notre modèle de recherche.

Figure n° 23 : modèle de recherche



Source : élaboré par l'auteur

Conclusion

L'industrie automobile est en perpétuelle évolution avec une concurrence massive l'obligeant sans cesse à innover et à se démarquer des principaux acteurs du marché. Cette dernière, ne finit pas de se réinventer avec notamment l'essor de nouveaux acteurs sur les segments des véhicules électriques. Les nombreux défis technologiques, économiques et institutionnels conduisent les constructeurs à optimiser la gestion de leurs activités internationales.

En outre, la complexité de l'organisation du processus productif automobile et des composants qu'il incorpore impose aux constructeurs et équipementiers de nouer des relations de coopération. Par conséquent, les activités des constructeurs automobile s'insèrent de plus en plus dans des chaînes de valeur mondiales où les pièces et composants intermédiaires sont incorporés à différents stades du processus de production et échangés selon des processus de production fragmentés dans plusieurs pays. Compte tenu de la multiplication des relations intra- et inters organisationnels ainsi que de leurs coordinations essentielles, la production automobile, constitue une forme particulière de l'entreprise-réseau.

Dès lors, ses effets d'entraînement sur l'économie mondiale sont considérables. En effet, l'industrie automobile apporte une contribution de poids à l'économie mondiale ainsi qu'à la croissance et au développement local. Elle constitue une source importante d'innovation dans des domaines tels que l'organisation de la production et les relations industrielles.

Conscients du potentiel de ce produit, une volonté de se lancer dans la fabrication automobile s'est manifestée de la part même des pays en développement, notamment l'Algérie. Un moyen pour elle d'accéder, par l'acquisition du savoir-faire nécessaire, à la construction de ce bien de consommation et de réduire la facture d'importation.

Après avoir analysé les caractéristiques de l'industrie automobile mondiale et ses enjeux stratégiques, nous allons nous intéresser à la politique industrielle automobile en vigueur en Algérie. Depuis quelques temps cette industrie est au cœur de l'actualité économique et politique du pays et s'inscrit parmi les domaines stratégiques de la politique publique algérienne.

Chapitre 4 /

Contexte d'émergence du mode d'organisation réseau et son rôle dans la dynamique d'intégration dans la filière automobile en Algérie

Section 1 : Industrie automobile en Algérie : Contexte juridique et mesures d'incitation dans le secteur.

Section 2: Etat des investissements étrangers dans la filière automobile en Algérie : Déterminants et obstacles

Introduction

Le contexte dans lequel évolue l'économie nationale fait de l'investissement un facteur économique moteur. Par conséquent, l'adoption de mesures dynamiques destinées à encourager et à faciliter les investissements, notamment étrangers, apparaît essentielle.

A partir de l'année 2010, d'importants investissements ont été réalisés sur le territoire national par le biais de plusieurs partenariats, à l'exemple de celui noué entre le partenaire français Renault et la SNVI. Un contrat qui a débouché sur la construction en 2014 d'une usine de montage de voiture, suivie par d'autres projets et ateliers de montage. En effet, après Renault, le sud-coréen Hyundai et l'allemand Volkswagen ont ouvert en 2016 et 2017 leurs usines respectives à Tiaret et Relizane, Daimler Mercedes-Benz à Rouïba. Cette démarche a été concrétisée lorsque les autorités ont contraint nos concessionnaires automobiles à produire localement via des partenariats avec des marques étrangères.

Après 1962 les investissements étrangers sur le territoire national étaient pris avec une certaine méfiance. Ils sont considérés *comme une sorte de nouvelle menace pour la souveraineté nationale du pays, et comme une forme de néo-colonisation économique par le biais de l'implantation de firmes multinationales* (Benhama, 2020, p.15). D'ailleurs, toute entreprise étrangère désirant investir en Algérie est tenue à se conformer à la réglementation en vigueur qui stipule la détention du partenaire national pour 51% des parts du capital du projet. Une législation maintenue, pendant des années, malgré les multiples appels des partenaires économiques pour sa suppression. Depuis le climat juridique des affaires en Algérie, n'a cessé de faire l'objet de réformes.

Aujourd'hui les investissements étrangers sont considérés comme un élément essentiel de diversification de l'économie du pays, présentant ainsi un enjeu considérable. Les débats et les politiques économiques nationales mettent ces investissements sous les feux de projecteurs pour souligner leur nécessité dans le développement de l'économie nationale. D'ailleurs un cadre juridique aménagé en faveur de l'IDE a été mis en place pour rendre le territoire national attractif.

Cependant depuis quelques années, la baisse spectaculaire des flux des IDE vers le pays, par rapport aux autres pays est constatée. Selon les données de la CNUCED (2019), « *l'Algérie a attiré pour environ 1,5 milliard de dollars d'IDE en 2018, contre 3,6 milliards pour le Maroc et 6,8 milliards en Egypte, premier destinataire des IDE*. Il est néanmoins

important de noter que les politiques économiques ne cessent de se développer en faveur des Investissements étrangers mais, les résultats restent pour la plupart mitigés et ce dans tous les secteurs (MIR, 2018).

La première section du présent chapitre, traite des spécificités de l'industrie automobile en Algérie en passant en revue les principaux axes de la stratégie de développement en direction de celle-ci. Nous présenterons les textes législatifs et réglementaires, régissant l'investissement étranger en Algérie, notamment dans le secteur automobile. Le régime juridique de l'investissement étranger en Algérie est régi principalement par la loi 16-09 relative à la promotion de l'investissement. Concernant l'industrie automobile, il est conduit au départ par le décret exécutif n° 17-344 du 28 novembre 2017 fixant les conditions et modalités d'exercice de l'activité de production et de montage de véhicules renouvelé par le décret n° 20-226 correspondant au 19 août 2020. Ce cadre juridique a été mis en place pour accompagner l'investisseur dans sa démarche et lui permettre d'appréhender au mieux l'environnement des affaires au sein du pays. Les constructeurs locaux et étrangers peuvent ainsi bénéficier de divers facilités et avantages financiers, douaniers et autres.

La deuxième section analyse l'évolution du parc automobile pour appréhender l'état et la situation dans laquelle est le marché national. Une filière qui s'est inscrit à partir de la fin des années 2000 parmi les priorités du gouvernement. Il s'agit aussi de l'analyse des déterminants et de l'évolution des IDE en Algérie. Les flux d'IDE dans l'industrie automobile ont connu un essor considérable à partir de 2012. Ces investissements représentent l'un des axes les plus importants de la politique économique du pays. Ils apparaissent pour l'économie nationale comme un vecteur de transfert technologique et comme un substitut à l'importation de véhicules via notamment l'installation des capacités de production locale.

Section 1/ Industrie automobile en Algérie : Contexte juridique et mesures d'incitation dans le secteur.

A partir de 1990, l'Algérie s'est engagé dans une politique de libéralisation de son économie, dans le cadre de l'économie de marché notamment avec la création d'un dispositif législatif pour soutenir l'acte d'investissement national et rendre possible l'appel aux capitaux étrangers. *Plusieurs textes législatifs ont été promulgués ou amendés à cet effet : la loi sur la monnaie et le crédit ; le décret portant création de la bourse des valeurs mobilières ; l'ordonnance relative au développement de l'investissement ; l'ordonnance relative à la*

gestion des capitaux marchands de l'Etat ; l'ordonnance relative à la privatisation des entreprises publiques (KPMG, 2014, p. 35).

Cette section est centrée sur le diagnostic et l'analyse du secteur industriel mécanique et automobile. Ce diagnostic s'articule autour de trois points essentiels: Le premier analyse, les grands axes de la stratégie de développement en faveur d'un redéploiement de l'industrie nationale par une meilleure diversification de l'économie en l'accompagnant de mesures visant à lancer et à promouvoir notamment celle relevant de la construction automobile.

Le second point analyse la politique de promotion des investissements en Algérie notamment la loi n°16-09. La raison en est que les dispositions de cette loi, demeurent applicables aux projets d'investissements relevant de la construction de véhicules, qui reste éligibles pour bénéficier des avantages octroyés pendant les phases de réalisation et d'exploitation du projet.

Dans un troisième point nous avons étudié les textes se rapportant au processus de l'investissement dans le secteur automobile, les voies, les garanties légales et administratives, ainsi que tout ce que cela suppose comme conditions et formalités nécessaires afin qu'on puisse permettre une meilleure connaissance de l'environnement législatif et réglementaire de l'investissement automobile.

1.1. La filière mécanique automobile en Algérie : politique de sous-traitance et d'intégration locale

La filière mécanique et automobile apparaît comme un élément central de la stratégie du pays. Dans ce cadre, elle figure parmi les filières prioritaires du secteur industriel en Algérie soucieux de diversifier l'économie nationale. Cette diversification devrait permettre de diminuer la demande croissante de véhicules importés par une production nationale. La priorité donnée au secteur automobile en particulier, se justifie par sa contribution à la création d'emplois et au développement durable de l'économie. A cela s'ajoute un besoin réformer le marché du travail de manière qualitative grâce à la formation d'une main-d'œuvre qualifiée.

1.1.1. Aperçu sur les grands axes de la stratégie de développement de l'industrie automobile en Algérie

En 2010, l'Algérie s'est lancée dans un vaste programme de redressement industriel et technologique. Dans ce concept de redressement, l'intégration industrielle nationale, et le partenariat étranger sont retenus comme un fondement clés de sa mise en œuvre.

Un plan de développement traduit par la modernisation et la réhabilitation de l'outil de production existant, destiné à développer la production industrielle nationale a été mis en place. Ce plan de développement est rendu indispensable pour une stratégie de partenariat avec des groupes industriels étrangers. Une étape jugée cruciale pour créer des relations et bénéficier d'expérience, de savoir-faire et des compétences étrangères dans le domaine.

Le plan de développement industriel de l'Algérie, a pour fondement les orientations se trouvant dans le document portant "**Stratégie et politiques de relance et de développement industriels**" du Ministère de l'Industrie et des Mines (MIR). Cette nouvelle stratégie s'appuie sur les principaux axes suivants (MIR)¹ :

- **Le choix des secteurs industriels à promouvoir**, cela passe par l'identification et l'analyse du niveau de compétitivité des branches qui présentent un fort potentiel de développement et qui peuvent être portées par le marché international mais également par l'élaboration d'un diagnostic stratégique aux branches identifiées afin d'adapter une stratégie industrielle propre par la mise en place des mesures d'accompagnement ;

- **Le déploiement sectoriel de l'industrie**, d'une part par la densification du tissu industriel en encourageant les industries qui contribuent à l'intégration d'activités actuellement situées aux dernières étapes de la chaîne de production au niveau national. Cela concerne principalement des industries qui accusent un retard comme les industries liées aux TIC et à l'automobile. D'autre part, par le déploiement spatial de l'industrie, par la promotion de nouvelles industries par une concentration spatiale des activités économiques et spécialisés comme le développement de Zones de développement industriel intégré (ZDII).

L'objectif étant de créer une sorte de collaboration apte à développer une synergie, mettant en réseau les entreprises, les établissements ainsi que les structures de recherche, de

¹Stratégie et politiques de relance et de développement industriels,"<http://www.industrie.gov.dz/?La-relance-de-la-production>, consulté le 15/02/2019

formation et d'expertise, interconnectées par des flux matière, ou une mutualisation de services favorable à un climat d'investissement. La notion de réseau est le principe du fonctionnement et de l'existence même de cette stratégie. La filière mécanique et automobile nationale, figure dans ce plan de développement industriel. Le programme de développement qui lui a été consacré concerne :

1.1.1.1. La création de pôles industriels : projets de clusters

Dans une première démarche, deux grands sites ont été créés. L'un est situé à l'Est du pays à Constantine, réservé exclusivement à « l'industrie Mécanique² » et l'autre à l'Ouest du pays à Oran pour « Industrie Automobile »³, deux structures en charge du fonctionnement réseau sur les sites. Ces clusters visent à constituer un espace favorable à l'émergence d'une sous-traitance locale et de relations entre un grand nombre d'acteurs spécialisés, ou chacun apporte sa valeur ajoutée, répartie sur le territoire-université, instituts de la recherche/développement et d'innovation, centres de formations, etc. Des sites de production favorables à la coopération et à la création de liens constituant ainsi un réseau d'affaires.

1.1.1.2. L'accompagnement des pôles par la création d'un tissu de sous-traitance

Il est prévu dans la politique de développement, d'accompagner les pôles industriels, par un tissu industriel dense de PME spécialisées dans la fabrication de pièces de rechange, de composants et autres sous-ensemble, entrant dans la fabrication des véhicules. Ce qui va servir entre autres à intégrer et à améliorer par la même occasion le taux d'intégration local dans la chaîne de valeur finale.

1.1.1.3. La modernisation les outils de production existants

L'amélioration de la compétitivité des sous-traitants et des producteurs locaux, passe indéniablement par la modernisation de leurs outils de production et par l'intégration de nouvelles technologies de production en vue d'atteindre des standards internationaux, leur permettant ainsi d'être compétitifs, de combler les besoins nationaux et par conséquent le

²Pour accompagner l'industrie mécanique nationale, le Décret exécutif n°10-2015 du 16 septembre 2010 prévoit dans le cadre du plan de développement, la mise en place d'un instrument d'appui et d'assistance aux entreprises, notamment le Centre Technique des Industries Mécaniques et Transformatrices des Métaux (CTIME), pour permettre la création de passerelles opérationnelles entre les besoins réels technologiques des entreprises et le secteur de la recherche.

³<http://www.industrie.gov.dz/?Filières-industrielles> Consulté le 19/01/2020

développement d'un tissu industriel de sous-traitance nationale. Tout en tenant compte de l'apport qualité-prix qui doit être, une constante dans la stratégie des entreprises nationales.

1.1.1.4. L'exigence d'une intégration locale progressive

La condition de l'implantation et du développement durable, de l'industrie automobile nationale, est la participation active de partenaires locaux au processus de fabrication avec une intégration qui sera de manière progressive. Les modalités d'intégration sont définies dans le cahier des charges réservé aux constructeurs et figurant dans le cadre réglementaire de construction automobile en Algérie. Ainsi il est prévu, que l'intégration locale des composants pour la fabrication des véhicules et engins se fera progressivement, ce qui va permettre, d'après les pouvoirs publics, de structurer et de consolider la filière mécanique.

Dès lors, l'objectif visé par la politique de développement n'est pas le montage des véhicules au niveau local (usine tournevis), même si cela constitue une étape indispensable d'apprentissage, mais plutôt la participation réelle au processus de fabrication (intégration de composants fabriqués localement).

1.1.1.5. La création d'organismes d'accompagnement dans la filière

Selon le ministère de l'industrie, les PME du secteur mécanique, sensées accompagner la politique de développement dans la filière, doivent combler un écart de performance significatif pour s'aligner sur les normes de qualité et de production des concurrents dans le secteur. Ce qui passe nécessairement par la réhabilitation et la modernisation de l'infrastructure industrielle de production, de biens d'équipements des entreprises. A cette fin, plusieurs organismes en matière de mise en œuvre de la politique nationale de développement de la PME et d'accompagnement de l'investissement ont été mis en place, il s'agit d'après les publications du ministère de l'industrie et des mines et la Bourse Algérienne de Sous-traitance et de Partenariat (MIR,. BASP, 2014), de :

- **L'Agence Nationale de développement de la PME (ANDPME)**, prise en charge des frais nécessaires aux opérations de technique et de modernisation des PME sous-traitantes et autres ;
- **L'Agence Nationale d'Intermédiation et de Régulation Foncière (ANIREF)**, pour promouvoir de nouveaux espaces destinés à accueillir les projets d'investissement et l'aménagement des nouveaux parcs industriels à travers le territoire national ;

- **L'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI)**, dont le principal rôle est l'accueil et l'accompagnement des investisseurs ainsi que la formalisation des avantages prévus dans le dispositif réglementaire du code des investissements ;
- **Les Bourses Algériennes de Sous-traitance et de Partenariat (BASTP)** ont pour principales missions : la gestion des flux de sous-traitance à travers la mise en relation entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants, le recensement du potentiel réel des entreprises algériennes de sous-traitance et la promotion des produits des entreprises adhérentes via la participation aux salons professionnels national et international ;
- **Le Conseil National chargé de la promotion de la sous-traitance (CNCPME)**, dont les missions sont de proposer toute mesure destinée à réaliser une meilleure intégration de l'économie nationale ; de favoriser par la même occasion l'insertion des PME nationales dans le courant mondial de la sous-traitance et de promouvoir les opérations de partenariat avec les donneurs d'ordres tant nationaux qu'étrangers.

Toutes ces actions visent à promouvoir une stratégie industrielle en réseau. Elles s'inscrivent dans une logique de stimulation du processus de diversification et de croissance économique à long terme.

1.1.2. La filière mécanique et automobile : logique de partenariat et d'intégration locale

En Algérie la filière mécanique (automobile-VI et VP-, machinismes agricoles et engins travaux publics) est conduite par deux groupes stratégiques à savoir la SGP EQUIPAG et la Société Nationale de Construction Automobile (SNVI) autour desquelles s'articule des filiales et des unités de productions mais également quelques équipementiers et sous-traitants appartenant aux secteurs public et privé. La construction de la filière mécanique en Algérie s'appuie sur quatre (04) pôles industriels situés à Oran, Constantine, Tiaret et Alger (MIR ; BASP, 2014).

- **La Société de Gestion des Participations des Equipements Industriels et Agricoles (SGP EQUIPAG)**

La SGP EQUIPAG comprend près de 40 entreprises et groupes industriels activant dans des domaines de production très variés (Machines-outils, Fonderie, Matériels de Travaux Publics, Matériels Agricoles. Elle a bénéficié en 2010, d'un plan de développement avoisinant les 41 milliards de DA. Une enveloppe financière qui a permis aux entreprises du secteur

d'enregistrer une nette progression du chiffres d'affaires passant de 17 milliards de DA en 2009 à 52 milliards en 2013, pour atteindre 100 milliards de dinars en 2016. La SGP EQUIPAG est regroupée en trois filières :

- Equipements Industriels et Hydrauliques (E.I.H) ;
- Machinisme Agricole (MAG) ;
- Matériels Roulants et Travaux Publics (MRTP).

Dans le cadre du plan de développement industriel des Entreprises de la SGP EQUIPAG, plusieurs opérations de partenariat ont été lancées par les autorités publiques dans les différentes filières. D'autres sont en recherche de partenaires pour des projets de production communes.

- **Le Groupe SNVI : Entreprise Nationale de Véhicules Industriels**

La filière véhicules industriels (Camions Porteurs et Tracteurs Routiers, Autocars et Autobus, Carrosseries industrielles) est portée par la SNVI. Cette dernière remonte en fait à 1957, date à laquelle a été implantée à Rouïba une usine de montage de véhicules poids lourds de la société Française BERLIET. Seul constructeur de véhicules industriels implanté sur le territoire national par ses principales filiales de production, situées dans la zone industrielle de Rouïba et de Tiaret notamment : Filiale Fonderie de Rouïba ; Filiale Carrosseries Industrielle de Rouïba ; Filiale Carrosserie industrielle de Tiaret ; Filiale véhicules industriels de Rouïba.

De son côté, la SNVI, dénombre dans son portefeuille d'activité plusieurs projets d'investissements étrangers par la création de nouveaux sites de production ou en étendant ceux déjà existants.

Des lors, la promotion et le développement du secteur mécanique/automobile est soutenu par un réseau de partenariat avec des constructeurs et des équipementiers étrangers comme MERCEDES –BENZ ou ZF Allemagne. Il s'agit de projets stratégiques dont la fabrication au niveau national se fait avec le label des constructeurs étrangers. En nous référant aux publications de (MIR, BASP, 2014), il y a lieu de distinguer :

- Partenariat industriel pour la production de 500 engins/an de travaux publics avec l'allemand LIEBHERR à Constantine ;
- Projet tracteurs agricoles à Constantine avec le groupe américain MASSEY-FERGUSON à Constantine, pour une capacité installée de 5000 unités/an ;

- Projet moteurs pour véhicules industriels avec Daimler/Deutz et Mtu à Constantine, 25.000 moteurs/an ;
- Partenariat SNVI et la firme MERCEDES qui prévoit la production de 16.500 camions et autobus par an;
- Projet véhicules particuliers avec RENAULT à Oran.

D'autres projets sont en prospection de partenaires pour d'éventuels partenariats industriels. Cela concerne particulièrement : *Robinetterie et accessoires (Sanitaire et Gaz), Matériels d'accompagnement agricole (travail du sol, matériels de la récolte et de fertilisation), Tuyaux en fonte ductile, Outils et appareils de forage, Cycles-motocycles, voiturettes pour personnes handicapées et équipements sanitaires, Chariots élévateurs et appareils de levage et de manutention, Jantes pour engins travaux publics et matériels agricoles roulants, Vérins hydrauliques, Stations d'épuration des eaux usées, Pompes hydrauliques, Formation du personnel dans les activités de fonderie, Systèmes de fixation (visserie / boulonnerie) (MIR, BASP 2014).*

1.1.2.1 Activités de sous-traitance dans la filière

Pour promouvoir la sous-traitance, les pouvoirs publics inscrivent l'industrie mécanique parmi ses priorités. C'est dans l'encouragement et l'émergence d'un réseau national de sous-traitance que réside la solution à une assise industrielle automobile. Dès lors promouvoir la sous-traitance reste un instrument à la fois de création de richesses, de réduction davantage de la facture d'importations des pièces de rechange et des équipements industriels, qui peuvent être fabriqués localement et d'augmenter le taux d'intégration. L'activité de sous-traitance dans la fabrication des pièces de rechange et des composants mécaniques est un segment favorable pour l'établissement de réels partenariats industriels,

Pour développer la sous-traitance dans le secteur, le gouvernement a mis en place des éléments d'expertise qui ont porté sur (MIR, BASP, 2014) :

- Les besoins en sous-traitance par filière industrielle ;
- Un listing des besoins en pièces de rechange exprimés par les donneurs d'ordres ;
- Les tarifs douaniers sur les produits (intrants) importés utilisés par les sous- traitants ;
- Le cadre juridique et autres dispositifs de promotion de la sous-traitance industrielle (comme mesures incitatives).

Le Ministère de l'Industrie et des Mines, a également mis en place un réseau de relations avec les bourses de sous-traitances et de partenariat existantes au niveau du Centre, Est, Sud et Ouest, dans un souci de coordination inter bourses de telle sorte à permettre un partenariat public-privé pour le développement de la sous-traitance industrielle (MIR, document interne).

Parmi les projets lancés en 2017 dans le cadre de cette activité de sous-traitance destinée à l'industrie automobile figurent :

- L'unité de production de pneumatiques destinés aux véhicules légers, utilitaires et semi-lourds à Sétif, appartenant au groupe Iris d'une capacité de production de 2 millions d'unités par an, pour un marché national de 6 millions d'unités,
- L'usine de fabrication de verre AFRICAVER (Jijel), dans le cadre de la sous-traitance, des pare-brise, vitres latérales, rétroviseurs ainsi que des verres blindés pour les véhicules militaires ;
- L'usine MARTUR ALGERIA à Oran, qui conçoit du tissu pour automobile et fabrique des sièges pour les voitures particulières ainsi que pour les utilitaires légers (en créant ainsi 110 emplois directs) ;
- L'usine SITEL située à Tlemcen, qui produit des faisceaux de câblage.
- L'usine JOKTAL située à Oued Tlelat et SAREL industrie à Oued Smar à Alger pour les pièces plastiques. Ces usines sous-traitent d'ailleurs pour le compte de Renault Algérie.

Cependant, les différents équipementiers en Algérie sont relativement difficiles à identifier. Pour plusieurs entreprises, l'activité principale n'a aucun lien avec l'industrie automobile et peu d'entreprises activent exclusivement dans la filière automobile.

1.1.2.2. Intégration locale

Viser un taux d'intégration appréciable, représente une priorité du plan de développement. Cette intégration passe par la mobilisation des sous-traitants dans le domaine, pour constituer un écosystème automobile à même de permettre à cette industrie de se créer un tissu d'équipementiers national.

Les efforts consentis par les pouvoirs publics pour atteindre une intégration nationale appréciable à moyen terme sont axés sur l'encouragement et le lancement de différents partenariats, dans le secteur, avec des entreprises de renommée mondiale. Partenariat rendu

possible grâce au régime fiscal préférentiel mis au service de l'investissement. Selon l'art. 88 de la loi de Finances 2017, *les entreprises activant dans les activités d'assemblage et de montage bénéficient du régime fiscal préférentiel selon la législation régissant le CKD, sous la condition de réalisation d'investissements, de création d'emplois et d'un taux d'intégration.*

L'objectif étant d'aider à mettre, les entreprises locales, aux normes et exigences requises, préétablies par les partenaires étrangers, par un apprentissage et un transfert de savoir-faire émanant de celles-ci. Des entreprises locales pourraient être ainsi chargées de la fabrication de pièces détachées et composants automobiles, et par conséquent servir de sous-traitants aux constructeurs sur place.

1.2. Mise en œuvre de la politique de promotion des investissements en Algérie : Le cadre juridique régissant les investissements : loi n°16-09 du 03 août 2016

Un des axes de la politique de développement en Algérie a concerné la promotion de l'investissement local et étranger :

- **La promotion de l'investissement local** : en encourageant et en accompagnant toute émergence industrielle d'origine nationale. Ceci constitue un enjeu important qui s'inscrit à la fois dans une démarche globale d'amélioration de la compétitivité de l'économie national en général, et dans une dynamique de substitution constituant une véritable alternative de croissance hors hydrocarbures en particulier ;
- **La promotion des investissements directs étrangers (IDE)** : ces derniers jouent un rôle complémentaire et d'entraînement pour l'investissement national. Dans cette perspective, le gouvernement cherche à améliorer l'attractivité de l'Algérie en tant que destination d'investissement afin de redynamiser l'activité industrielle, créer de nouvelles opportunités d'affaires et encourager l'installation de nouveaux investissements.

Le cadre juridique des investissements (nationaux et étrangers) en Algérie, à évolué dans le temps. Après l'indépendance le cadre juridique fut caractérisé par l'interdiction de toute initiative privée ou individuelle (Benhama, 2020). La loi du 31 décembre 1962 proroge toutes les dispositions du droit français en Algérie sauf en ce qui concerne les dispositions remettant en cause la souveraineté nationale. Dans cette lignée l'article 4 du code des investissements de 1966 a obligé tout investisseur privé à demander un agrément préalable obligatoire. La loi 78/02 du 11 février 1978, de son côté accorde le monopole sur le

commerce extérieur à l'Etat. Cette période (1962- 1980) se caractérisa par un régime dirigiste en matière économique, la construction d'une unité nationale à fondement socialiste et l'investissement privé ne relevait guère des priorités nationales.

L'Algérie s'est vue contrainte d'initier depuis la fin des années quatre-vingt, un processus d'ouverture économique et de libéralisation du commerce extérieur. Une libéralisation progressive de l'économie va voir le jour. Elle a abouti en 2001 à la signature d'un accord d'association avec l'UE pour la mise en place d'une zone libre échange. Une démarche qui va marquer un tournant décisif dans l'évolution politique et économique du pays.

L'économie algérienne a adopté une série de réformes économiques afin d'entamer la transition de son système socialiste vers un système à économie de marché. Des textes juridiques seront promulgués avec notamment l'adoption de la loi 88-01 du 12 juillet 1988 relative à l'autonomie des entreprises publiques économiques (EPE), la libéralisation du secteur bancaire et financier par la promulgation de la loi n°90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, légèrement modifiée par l'ordonnance 03-11 du 26 août 2003 et par l'ordonnance 10-04 du 26 août 2010. Cette loi octroie une plus grande autonomie au système bancaire et financier et une indépendance totale de la Banque d'Algérie. Loi qui ouvre, pour la première fois dans l'histoire du pays, le secteur bancaire national aux investisseurs privés nationaux et étrangers. Ce qui s'est concrétisé par l'implantation de plusieurs banques et établissements financiers internationaux (Société générale, BNP Paribas, ...)

À partir de 1990, l'Algérie inscrit la possibilité pour les résidents et non-résidents d'investir dans des domaines réglementés par la loi. Les concessionnaires étrangers sont admis sur le marché algérien et les entreprises nationales sont libres de commercer avec l'étranger. A partir de cette année-là, l'Algérie, se positionne comme un pays dont l'objectif est d'attirer les investissements étrangers.

A cet effet, le décret législatif n° 93-12 du 05 octobre 1993, repose sur plusieurs principes fondamentaux qui résument clairement la volonté des autorités algériennes à promouvoir l'investissement étranger. Cette démarche se poursuit avec L'ordonnance n°01-03 du 20 août 2001 relative au développement de l'investissement qui a apporté des changements importants par rapport au régime de l'investissement en vigueur depuis 1993.

Visant à relancer l'investissement productif en Algérie en créant un cadre plus attractif pour les investisseurs étrangers et facilitant ainsi leur insertion dans l'économie nationale, une

réforme du code des investissements a été adoptée et est régie par les dispositions de la loi n°16-09 du 03 août 2016, relative à la promotion de l'investissement. L'activité de revente en l'état est exclue de son champ d'application. Parmi les principales dispositions de cette loi, figurent :

- L'ajustement du cadre de régulation de l'investissement direct étranger (IDE), de la mise en adéquation entre le système d'incitations et la politique économique et la révision du dispositif institutionnel ;
- L'extirpation de la règle 51/49 % et du droit de préemption du code de l'investissement ;
- La possibilité de recourir à l'arbitrage ;
- Le recours obligatoire au financement interne régi par la loi de finances.

1.2.1. Investissements éligibles aux avantages

Conformément aux articles 2, 5 et 6 est entendu par investissement, au sens de la présente loi : **(1)** toute acquisition d'actifs entrant dans le cadre de la création d'activités nouvelles ou qui sont susceptibles d'étendre les capacités de production, de réhabiliter ou de restructurer l'outil de production et **(2)** toute participation dans le capital des entreprises (sous forme d'apports en nature ou en numéraire), ainsi que **(3)** les biens faisant l'objet d'une levée d'option d'achat, dans le cadre du leasing international, mais à condition qu'ils soient introduits, sur le territoire national, à l'état neuf.

Dans l'article 3 de la loi N° 16-.09, les investissements sont réalisés dans le respect des lois et règlements en vigueur, notamment ceux relatifs à la protection de l'environnement, aux activités et professions réglementées et, d'une manière générale, l'exercice des activités économiques. De son côté, la loi de finances pour 2016 a défini les règles d'encadrement de l'investissement étranger. Ces règles inscrivent le partenariat comme modalité unique pour tout établissement des investissements étrangers. Le partenariat est ainsi applicable à tous les secteurs d'activité.

1.2.1.1. Règles applicables aux investissements directs étrangers (IDE)

Aux termes de l'article 66 de la loi 16-.09, *l'exercice des activités de production de biens, de services et d'importation par les étrangers est subordonné à la constitution d'une société dont le capital est détenu, au moins, à 51% par l'actionnariat national résident. Aux*

termes de l'article, toute modification de l'immatriculation au registre de commerce entraîne, au préalable, la mise en conformité de la société aux règles de répartition du capital sus-énoncées.

La loi de finances complémentaire pour 2020 (Art. 49, 50 et 51 LFC 2020) a révisé la règle 49/51. Cette révision a pour but d'ouvrir, à l'investissement étranger sans obligation d'association avec une partie locale. Toute activité de production de biens et services à l'exclusion de l'activité d'importation de matières premières, produits et marchandises destinées à la revente en l'état et celles revêtant un caractère stratégique.

1.2.1.2. Règles régissant le partenariat des entreprises publiques avec les investisseurs nationaux résidents

Des règles de répartition de capital sont également fixées et applicables aux opérations de partenariat réalisées entre les entreprises publiques économiques et l'actionnariat national résident. L'article 62 de la loi de finances pour 2016 stipule, *qu'en cas de partenariat par l'ouverture de leur capital en direction de l'actionnariat national résident, les EPE doivent conserver au moins 34% du total des actions ou des parts sociales* (KPMG, 2016, p. 44-45).

1.2.1.3. Règles régissant le financement des investissements

La loi de Finances 2016, dans son article 55, décide de formuler une exception au principe général qui sous-tend la réalisation d'investissements étrangers, directs ou en partenariat par recours au financement local. L'article 4 bis du Code de l'investissement indique que *les financements nécessaires à la réalisation des investissements étrangers, directs ou en partenariat, à l'exception de la constitution du capital, sont mis en place, sauf cas particulier, par recours au financement local*. Néanmoins, *le recours aux financements extérieurs indispensables à la réalisation des investissements stratégiques par des entreprises de droit algérien, sont autorisés, au cas par cas, par le Gouvernement* (loi de Finances, 2006).

En référence à l'article 20 de la présente loi, les investissements éligibles aux avantages prévus par la loi relative à la promotion de l'investissement doivent être réalisés dans un délai préalablement convenu avec l'ANDI. Le délai de réalisation, qui est porté sur l'attestation d'enregistrement, commence à compter de la date de l'enregistrement auprès de l'agence. Il peut être prorogé conformément aux modalités fixées par voie réglementaire.

1.2.2. Avantages accordés dans le cadre de la loi

Les projets d'investissement peuvent bénéficier d'exonérations et de réductions fiscales et/ou parafiscales, selon la localisation, l'activité exercée et l'impact des projets sur le développement économique et social. Trois niveaux d'avantages sont prévus :

1.2.2.1. Avantages communs aux investissements éligibles

Les investissements éligibles aux avantages prévus par la loi relative à la promotion de l'investissement, bénéficient (art 12, loi n°16-09) :

➤ **Au titre de la phase de réalisation** : les avantages suivants sont accordés :

- a- Exonération de droits de douane pour les biens importés pour la réalisation de l'investissement ;
- b- Franchise de la TVA pour les biens et services importés ou acquis localement entrant directement dans la réalisation de l'investissement ;
- c- Exemption du droit de mutation à titre onéreux et de la taxe de publicité foncière, pour toutes les acquisitions immobilières effectuées dans le cadre de l'investissement concerné.
- d- Exemption des droits d'enregistrement, de la taxe de publicité foncière, ainsi que de la rémunération domaniale portant sur les concessions des biens immobiliers bâtis et non bâtis destinés à la réalisation de projets d'investissement.
- e- Abattement de 90% sur le montant de la redevance locative annuelle fixée par les services des domaines pendant la période de réalisation de l'investissement ;
- f- Exonération de la taxe foncière sur les propriétés immobilières entrant dans le cadre de l'investissement, pour une période de dix (10) ans, à compter de la date d'acquisition ;
- g- Exonération des droits d'enregistrement frappant les actes constitutifs de sociétés et les augmentations de capital.

➤ **Au titre de la phase d'exploitation** :

Pour une durée de trois (3) ans pour les projets créant jusqu'à cent (100) emplois au moment du démarrage de l'activité et après constat d'entrée en activité établi par les services fiscaux à la diligence de l'investisseur (art 12) :

- a- Exonération de l'impôt sur le bénéfice des sociétés (IBS) ;
- b- Exonération de la taxe sur l'activité professionnelle (TAP) ;

- c- Abattement de 50 % sur le montant de la redevance locative annuelle fixée par les services des domaines.

1.2.2.2 Avantages octroyés au profit des zones d'expansion économique

Des zones d'expansion économique ont été mises en place, localisées sur les hauts plateaux et dans les zones du sud ainsi que dans toute autre zone dont le développement nécessite une contribution particulière de l'Etat. Elles permettent aux investisseurs participant au développement industriel régional, de bénéficier, d'une exonération, pendant cinq à dix ans de la taxe foncière sur les acquisitions immobilières destinées à l'activité économique et d'une réduction de 50 % du taux réduit des bénéfices réinvestis. Ainsi, en plus des avantages au titre de la phase de réalisation, l'investisseur bénéficie :

- De la prise en charge partielle ou totale par l'Etat, après évaluation par l'agence des dépenses au titre des travaux d'infrastructures nécessaires à la réalisation de l'investissement ;
- De la réduction du montant de la redevance locative annuelle fixée par les services des domaines au titre de la concession de terrains pour le projets d'investissements.

Au titre de la phase d'exploitation, les investisseurs bénéficient d'exonération de l'IBS et de la TAP pour une durée de dix (10) années à compter de la date d'entrée en phase d'exploitation.

1.2.2.3. Avantages supplémentaires au profit des activités privilégiées et/ou créatrices d'emplois

Il s'agit en premier lieu, des incitations fiscales et financières particulières instituées par la législation en vigueur. Ces avantages ne sont pas cumulables avec ceux conférés par le dispositif de la loi relative à la promotion de l'investissement, auquel cas, c'est l'incitation la plus avantageuse qui est appliquée.

Le deuxième type d'avantages supplémentaires, concerne la durée des avantages d'exploitation qu'est portée de trois (3) à cinq (5) ans, lorsque l'investisseur donne lieu à la création de plus de cent (100) emplois permanents durant la période allant de la date d'enregistrement de l'investissement à l'achèvement de la première année de la phase d'exploitation (conformément à l'article 16). Cela concerne: les exonérations de l'impôt sur le

bénéfice des sociétés (IBS) ; de la taxe sur l'activité professionnelle (TAP) et un abattement de 50 % sur le montant de la redevance locative annuelle fixée par les services des domaines.

1.2.2.4. Avantages exceptionnels au profit des investissements présentant un intérêt particulier pour l'économie nationale

Bénéficiaire des avantages exceptionnels, établis par voie de convention négociée entre l'investisseur et l'ANDI, les investissements présentant un intérêt particulier pour l'économie nationale. Cette convention est conclue après approbation du conseil national de l'investissement (Art.17). Les avantages exceptionnels (Art.18) peuvent porter sur :

- Un allongement de la durée des avantages d'exploitation pour une période pouvant aller jusqu'à dix (10) ans ;
- Conformément à la législation en vigueur, l'octroi des exonérations ou réduction de droits de douanes, impôts, taxes et toutes autres impositions à caractère fiscal, de subventions, aides ou soutiens financiers, ainsi que toutes facilités susceptibles d'être consenties, au titre de la réalisation pour la durée convenue.

Les avantages octroyés par les différents dispositifs de soutien à l'investissement ne sont pas cumulables, l'investisseur bénéficie de l'incitation la plus avantageuse. En parallèle en cas d'exercice d'une activité mixte ou de plusieurs activités, seule celles éligibles, ouvrent droit aux avantages de la présente loi.

1.2.3. Garanties accordées aux investissements

L'investissement étranger est protégé grâce à l'adhésion de l'Algérie aux différentes conventions⁴ internationales en matière de garantie et de protection des investissements, et la signature de plusieurs accords bilatéraux concernant les investissements étrangers, notamment 46 conventions d'encouragement et de protection réciproque des investissements⁵. Notamment :

⁴L'Algérie est liée par les principaux instruments internationaux en matière de propriété intellectuelle, notamment la Convention instituant l'OMPI (Organisation mondiale de la propriété intellectuelle) depuis 1975, la Convention de Paris (protection de la propriété industrielle) depuis 1966, l'Arrangement de Madrid (enregistrement « international » des marques) depuis 1972, la Convention de Berne (droit d'auteur) depuis avril 1998, le Traité de coopération en matière de brevets (dépôt d'une demande « internationale » de brevet) depuis 2000

⁵<http://www.andi.dz/index.php/fr/modalites-d-implantation-de-projets-inities-par-des-etrangere>. Consulté le 30/05/ 2019

- Traitement juste et équitable au regard des droits et obligations attachés aux investissements réalisés par les personnes physiques et morales étrangères ;
- Intangibilité des avantages acquis en cas de changement du cadre légal ;
- Protection de la propriété industrielle (marques, brevets d'invention, dessins et modèles...) ;
- Protection contre les réquisitions administratives ;
- Admission en tant qu'apports extérieurs, des réinvestissements en capital des bénéfices et dividendes déclarés transférables ;
- Possibilité de transfert de capitaux et de revenus, sous réserve des dispositions réglementaires ;
- Possibilité de cession des actifs composant le capital technique, acquis, sous avantages ;
- Automaticité des avantages.

En parallèle, dans le cadre de la protection de l'investissement étranger en Algérie, des conventions bilatérales ont été signées par le gouvernement. Ces conventions définissent le cadre de protection pour chacun des pays signataires. En cas de désaccord il existe des organismes d'assistance, notamment :

- La cour internationale d'arbitrage, Chambre de commerce internationale (ICCWBO)
- La chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie (CACI). Membre de l'Agence Multilatérale de Garantie des Investissements (MIGA).

Tableau n°20 : Comparaison internationale de la protection des investisseurs

Désignation	Algérie	Moyen-Orient & Afrique du nord	Etats-Unis	Allemagne
Index de transparence des transactions*	4	6	7	5
Index de responsabilité des managers**	1	5	9	5
Index de pouvoir des actionnaires***	3	4	4	8
Index de protection des investisseurs****	3,3	4,5	6,5	6

Source : Doing Business - Dernières données disponibles.

*Plus l'index est grand, plus les transactions sont transparentes ;

**Plus l'index est grand, plus les managers sont personnellement responsables ;

*** Plus l'index est grand, plus les actionnaires ont le pouvoir de défendre leur droit ;

**** Plus l'index est grand, plus la protection des actionnaires est importante.

1.2.4. L'extirpation de la règle 51/49% et le droit de préemption

Introduite par la loi de finances complémentaire de 2009, la règle 51/49% exige de l'investisseur étranger l'établissement d'un partenariat avec une entreprise publique ou privée. Cette règle prévoit que l'exercice des activités de production de biens, de services et d'importation par les étrangers « *est subordonné à la constitution d'une société dont le capital est détenu, au moins, à 51% par l'actionnariat national résident* ». Par conséquent, l'investisseur étranger ne saurait détenir plus de 49% de cette société. La contrainte est réelle, car considéré jusqu'alors comme protectionniste par les différents opérateurs économiques. A cet effet, une réforme du code de l'investissement a été adoptée en 2016.

1.2.4.1. L'extirpation de la règle 51/49%

Alors que la réforme initiale du code de l'investissement devait supprimer cette disposition, il n'en n'est rien. Cette règle fera juste l'objet d'une extirpation du nouveau code de l'investissement. Désormais, elle sera régie par les textes de loi de finances 2016. Aux termes de l'article 66 de cette loi, « *l'exercice des activités de production de biens, de services et d'importation par les étrangers est subordonné à la constitution d'une société dont le capital est détenu, au moins, à 51% par l'actionnariat national résidents* ».

1.2.4.2. Le droit de préemption

Le droit de préemption est la faculté de l'État algérien, ainsi que de ses entreprises publiques, à pouvoir acquérir les parts sociales ou actions sur les cessions d'activités par des étrangers prioritairement à tout autre intéressé.

La loi de finances complémentaire pour 2020 a abrogé les dispositions de l'article 46 de la LFC pour 2010 et les articles 30 et 31 de la loi n°2016-09 du 3 août 2016 relative à la promotion de l'investissement à l'effet d'annuler le droit de préemption de l'Etat et des entreprises publiques économiques. Désormais, *toute cession de parts par des parties étrangères à d'autres parties étrangères, du capital social d'une entité de droit algérien exerçant dans l'une des activités stratégiques est soumise à la seule autorisation du Gouvernement* (Guide fiscal de l'investissement en Algérie, 2021, p. 23).

1.2.5. Modalités de transfert des capitaux étrangers

Les modalités de transfert des dividendes, bénéfices et produits réels nets de la cession de la liquidation des investissements étrangers réalisés, sont défini dans le règlement n°05-03 du 6 juin 2005 relatif aux investissements étrangers.

Les investissements mixtes (nationaux et étrangers), réalisés donc en partenariat, les bénéfices et dividendes produits sont transférables, pour un montant correspondant à l'apport étranger, dument constaté, dans le capital. Concernant, les produits réels nets de la cession ou de liquidation de ces mêmes investissements (mixtes), le montant du transfert, correspond à la part de l'investissement étranger dans la structure de l'investissement total réalisé sur demande de l'entreprise mixte ou étrangère. *Ces transferts restent soumis au dispositif de contrôle à posteriori de la banque d'Algérie* (article 6). Ainsi les modalités de transfert des capitaux étrangers peuvent concerner⁶ :

- Les apports en capital en numéraires doivent être importés par le canal bancaire, libellés dans une monnaie librement convertible régulièrement cotée par la Banque d'Algérie. Leur montant est déterminé en fonction du coût global du projet. Les réinvestissements en capital, des bénéfices et dividendes, sont admis comme apports extérieurs ;
- Les apports en nature réalisés doivent être d'origine externe et font l'objet d'une évaluation, conformément aux règles et procédures régissant la constitution des sociétés. L'entité doit s'acquitter de toutes ses obligations fiscales.

1.2.6. Cadre institutionnel chargé de l'investissement

De plus en plus, la qualité des institutions devient un facteur explicatif des différences entre pays en termes de politique d'attractivité. Un encadrement diversifié et de qualité s'avère un moyen efficace d'attractivité. L'accompagnement de l'investissement constitue un objectif essentiel des pouvoirs publics. Il dépend de l'efficacité et l'opérationnalité des actions engagées par les organes chargés de l'investissement, notamment de l'ANDI et des centres de gestion des avantages qui abritent l'ensemble des services habilités à fournir les prestations nécessaires à la création des entreprises, à leur soutien, à leur développement ainsi qu'à la réalisation des projets :

⁶<http://www.andi.dz/index.php/fr/modalites-d-implantation-de-projets-inities-par-des-etrange> .

- ♣ Le Centre de Gestion des Avantages (CGA), chargé de gérer, à l'exclusion de ceux confiés à l'agence, les avantages et incitations divers mis en place, au profit de l'investissement;
- ♣ Le Centre d'Accomplissement des Formalités (CAF), chargé de fournir les prestations liées aux formalités constitutives des entreprises et à la réalisation des projets ;
- ♣ Le Centre de Soutien à la Création des Entreprises (CSCE), chargé d'aider et de soutenir la création et le développement des entreprises ;
- ♣ Le Centre de Promotion Territoriale (CPT), chargé d'assurer la promotion des opportunités et potentialités locales.

1.3. Le cadre juridique et la politique d'incitation à la construction automobile en Algérie

Le gouvernement s'efforce d'attirer les IDE dans les secteurs susceptibles de créer des emplois et de faire diminuer les importations de biens transformés. Plusieurs secteurs font l'objet d'incitations fiscales pour les investisseurs étrangers, dont l'industrie automobile

Dès le début de l'année 2020, un processus de refonte des règles existantes a été lancé par l'introduction d'un nouveau décret exécutif n°20-226 (Journal officiel n°49 du 19 août 2020) fixant les conditions et les modalités d'exercice de l'activité de construction de véhicules, mettant ainsi fin à la législation existante en place. Les opérateurs existants (principalement dans l'activité d'assemblage de voitures) sont tenus de se conformer au nouveau cahier des charges (annexé au décret Exécutif n°20-226). Les indices du Décret Exécutif n°20-226 ont pour but l'émergence et la promotion du tissu industriel automobile existant, son cadre juridique est basé, principalement, sur l'intégration progressive par implication des acteurs locaux (sous-traitants, petits équipementiers, prestataires de services techniques et d'ingénierie).

1.3.1. Conditions générales du dispositif de construction automobile en Algérie : Décret Exécutif n°20-226 fixant les conditions de l'exercice de l'activité de construction

Quelles sont les personnes autorisées à exercer l'activité de construction automobile au niveau national ? A quelles conditions ? Et sous quelle(s) forme(s) ? Voilà les questions auxquelles va répondre le présent décret.

1.3.1.1. Personne éligible pour investir dans la construction de véhicules.

Le régime applicable aux investissements réalisés dans les activités de production et montage de véhicules qui couvre aussi bien les investisseurs nationaux qu'étranger a été régi par les dispositions du décret exécutif n°17-344 du 28 novembre 2017. L'activité de revente en l'état est exclue de son champ d'application. En effet, sont des investissements, « *toute entité de droit algérien, créée dans le cadre des lois et règlements en vigueur, entre une partie algérienne et un partenaire étranger* ». Cette définition sera revue et redéfinie dans le cadre du nouveau décret n°20-226 correspondant au 19 Août 2020 qui considère que « *l'investisseur peut être une ou plusieurs personnes physiques ou morales étrangères opérant seule ou en partenariat avec des nationaux résidents, opérant dans le cadre d'une société de droit algérien* ». Il doit être rappelé que les autres dispositions de la loi n°16-09 demeurent applicables, dans la mesure où le projet d'investissement de construction de véhicules est éligible au bénéfice des avantages (octroyés pendant les phases de réalisation et d'exploitation du projet).

Le Décret Exécutif n°20-226 dont les dispositions légales sont conformes avec la loi n°19-14 portant loi de finances pour 2020 du 11 décembre 2020 (LF 2020) limite, désormais, l'application de la règle 51/49 aux investissements mixtes à certains « secteurs stratégiques » qui seront énumérés de manière exhaustive par voie réglementaire conformément à l'article 109 de LF 2020. Ainsi, conformément aux articles 49 et 50 de la LFC 2020, l'industrie de la construction automobile et de véhicules est exclue des « secteurs stratégiques » dont la participation des investisseurs étrangers se limite à 49% du capital, en conformité avec la règle 51/49.

1.3.1.2. La notion d'investissement dans le cadre du Décret Exécutif n°20-226

L'investissement dans le secteur automobile est défini dans l'article 2 du Décret Exécutif n°20-226 comme, « *tout investissement ayant pour finalité de produire localement un véhicule dont le taux d'intégration répond aux exigences du présent Décret en partant de sa base constituée par le châssis et la carrosserie et toute autre partie emboutie ou mécano-soudée* ».

1.3.1.3. Formalités pour l'exercice de l'activité de construction automobile

Afin d'investir dans l'activité de construction automobile, certaines conditions sont requises. L'investisseur doit passer par un certain nombre de formalités exigées par les autorités publiques. Elles dépendent de biens de paramètres pour l'obtention de l'agrément final, mais en partie de l'ampleur du projet en question.

1.3.1.3.1. Obtention de l'autorisation provisoire.

L'investisseur doit en premier lieu obtenir une autorisation provisoire du Ministère chargé de l'Industrie. Pour ce faire, un dossier doit être préparé et déposé auprès du secrétariat du Comité Technique, créé spécialement à cet effet. Le dossier doit impérativement contenir les documents suivants :

- ▶ Formulaire de demande d'Autorisation Provisoire ;
- ▶ Cahier des charges daté, signé et paraphé par la personne dûment habilitée et portant la mention « lu et approuvé » ;
- ▶ Fiche d'engagement dûment daté et signé ainsi que la copie des statuts de la société faisant ressortir l'activité construction de véhicules ;
- ▶ S'engager à obtenir un Identifiant Mondial de Fabricant (World Manufacturer Identifier « WMI ») spécifique à l'usine installée en Algérie.
- ▶ Etude technico-économique détaillée du projet, couvrant les aspects techniques, financiers et commerciaux du projet, avec des prévisions chiffrées sur les trois exercices d'exploitation ; la liste des principaux équipements et installations du projet et création d'emplois par catégorie ; la disponibilité et l'organisation des installations qui abritent l'activité (plans détaillés) ; avec les montants des investissements envisagés par étapes en adéquation avec les niveaux d'intégration du projet ; ainsi que le niveau de production projeté par type, modèle et par étape en volume de production ; et enfin la liste des principaux composants, pièces et parties importées et ceux à produire localement (soit par intégration interne soit en sous-traitance).

Conformément à l'article 6 et 2 du Décret Exécutif n°20-226, l'autorisation est délivrée par le Comité Technique, dans un délai de 30 jours ouvrables. De même l'avis défavorable est motivé et notifié au demandeur dans le même délai. Conformément à l'article 7 et 4 du Décret Exécutif n°20-226, l'autorisation provisoire ne doit en aucun cas être assimilée à une autorisation d'exploitation, dont l'obtention est subordonnée à la bonne

exécution des engagements souscrits. Plus précisément cette autorisation permet juste à l'investisseur de commencer la réalisation de son investissement, en référence à l'acquisition ou à la location du terrain, la construction des installations nécessaires pour abriter l'activité. Par ailleurs, l'autorisation est valable pour une période de 36 mois avec possibilité de prorogation de 12 mois sur demande de l'investisseur appuyée des documents justificatifs d'où appellation provisoire.

1.3.1.3.2. Obtention de l'agrément final.

Le démarrage de l'activité d'exploitation du projet d'investissement est conditionné par l'obtention de l'agrément final, auprès toujours, du comité technique. Cela nécessite la fourniture d'un second dossier comportant les pièces suivantes à savoir :

- ▶ Une demande d'obtention de l'Agrément Final ;
- ▶ Une copie du registre du commerce ;
- ▶ Le numéro d'identification fiscal (« NIF ») ;
- ▶ Les documents attestant l'existence des infrastructures et équipements nécessaires à la production des véhicules tels que déclarés dans les documents du dossier d'autorisation provisoire ;
- ▶ Le justificatif de l'usine algérienne titulaire d'un enregistrement WMI.

Par ailleurs, l'octroi de l'Agrément est soumis à l'inspection du site abritant les installations et les infrastructures du projet par le département de l'industrie de la Wilaya de résidence. Dès lors, toute insuffisance constatée ou réserves faites à l'égard du projet seront notifiées à l'investisseur par le secrétariat du comité technique dans les 30 jours. Pour y remédier l'investisseur dispose de 15 jours à compter de la réception de la réserve pour remédier à la situation, conformément à l'article 9§3 du décret exécutif n°20-226. Toutefois en tant que titulaire de l'Autorisation Provisoire, si l'investisseur :

- Ne remplit pas ses obligations et ses engagements après expiration de sa durée initiale (24 mois) ou à l'expiration de sa durée de prorogation (sans préciser la durée de la prorogation) ou ;
- Ne sollicite pas l'Agrément Final en tant que deuxième étape du processus d'acceptation d'opérateurs pour la construction de voitures.

Le Ministre chargé de l'industrie peut saisir et charger le Ministre du commerce d'entamer la procédure légale de retrait du registre du commerce de l'investisseur demandeur,

étant donné que ce dernier document est délivré par ses services. C'est ainsi que l'article 4 du Décret Exécutif n°15-234 précise que *« l'inscription au registre du commerce pour l'exercice d'une activité ou d'une profession réglementée est soumise à la présentation, d'une autorisation ou d'un agrément provisoire, délivré par l'administration ou l'institution habilitée. L'exercice effectif de l'activité ou de la profession réglementée, reste subordonné à l'obtention par le postulant, de l'autorisation ou de l'agrément définitif délivré par l'administration ou l'institution habilitée, lorsque, les conditions de l'exercice de l'activité et de la profession le permettent »*.

1.3.1.4. Cadre technique pour l'exercice de l'activité de construction automobile

Le cadre technique exerce un certain nombre de clauses dans le domaine relevant des responsabilités à respecter dans le cadre de l'activité de construction automobile en Algérie

1.3.1.4.1. Obtention de la Décision d'Evaluation Technique (DET)

Le régime fiscal préférentiel applicable à la construction de véhicules, de l'article 22 du présent Décret, subordonne le bénéfice de celui-ci à l'obtention de la Décision d'Evaluation Technique « DET ». Celle-ci est délivrée par le Ministre chargé de l'industrie au constructeur agréé dans les 30 jours suivant la visite du site par le Département de l'Industrie de Wilaya. Le dossier est soumis au secrétariat du Comité Technique en deux (02) exemplaires. Ce dernier doit contenir les pièces qui suivent (art 12) :

- ▶ Un formulaire de demande de décision d'évaluation fourni à cet effet dûment complété et accompagné de pièces justificatives ;
- ▶ une copie du registre du commerce ;
- ▶ les fiches techniques descriptives sur papier et sur support électronique ;
- ▶ la liste des composants fabriqués localement à intégrer dans le produit.

1.3.1.4.2. DET et taux d'intégration.

Conformément aux dispositions légales de l'Annexe I du Décret Exécutif n°20-226 (Art. 16), l'intégration est l'opération par laquelle *« Le constructeur s'engage à adopter une démarche industrielle opérationnelle pour une intégration locale au niveau de son usine et/ou en faisant appel à la sous-traitance. Les investisseurs peuvent se regrouper pour lancer des opérations de partenariat de production d'ensembles, sous-ensembles, organes et composants automobiles dans le cadre d'une intégration locale »*. Par taux d'intégration, il y a lieu

d'entendre, au sens du présent cahier des charges, l'atteinte d'un taux minimum des activités réalisées en Algérie concourant à la production du produit final, soit en usine ou par la sous-traitance locale (Art18).

Par conséquent, les achats locaux issus de la sous-traitance locale sont comptabilisés en tant qu'intégration locale. De tels achats peuvent concerner les matières, pièces de première monte et les composants produits localement et qui, également, justifient un taux d'intégration acceptable par la réglementation applicable. Ainsi l'importance de la DET réside dans la confirmation de l'engagement du constructeur vis-à-vis des pouvoirs publics pour son implication dans la production locale de véhicules en appliquant un taux d'intégration progressive croissant conformément à l'art 14 du décret exécutif comme suit :

Tableau n°21 : Taux d'intégration exigé de constructeurs

Année correspondante	Taux d'intégration
Démarrage de l'activité (durée 2 ans)	Minimum 30%
3ème année	35%
4ème année	40%
5ème année	50%

Source : Art 14 du Décret exécutif n° 20-226 du 29 correspondant au 19 août 2020 fixant les conditions et les modalités d'exercice de l'activité de construction de véhicules en Algérie.

Dans ce contexte, le cahier des charges oblige les concessionnaires à atteindre un taux d'intégration de 35% à la fin de la troisième année de production, de 40 % au bout de la quatrième année et de passer à 50% au bout de la cinquième année. Selon Mokhtar Chahboub, expert en industrie automobile et ex-PDG de la SNVI (2017) « *Au-delà de ces délais, s'il n'y a plus ou pas de taux d'intégration, ce seront alors des véhicules non rentables qui seront produits en Algérie* ». Selon lui, l'objectif d'atteindre un taux d'intégration de 40 % est réalisable en faisant appel aux sociétés de sous-traitance existantes. Il a cité à ce titre l'exemple de la SNVI qui intègre dans ses véhicules 55 % des pièces produites localement et les entreprises locales spécialisées dans la fabrication des pièces automobiles, à l'exemple

des batteries, des faisceaux électriques, du vitrage et autres silencieux d'échappement « en manque de marché »⁷.

L'article 18 de la présente loi définit le taux d'intégration par la formule suivante :

$$\text{Taux d'intégration} = 100 * \frac{\text{CL} + \text{AL}}{\text{CL} + \text{AL} + \text{AI}}$$

CL : coûts locaux (coût de revient des pièces fabriquées par l'usine pour elle-même, salaires et formation).

AL : valeur des achats locaux (pièces fabriquées localement, matière locale lorsqu'elle n'est pas incluse dans les coûts locaux).

AI : valeur des achats à l'importation : ne peut, en aucun cas, être égale à celle du véhicule fini sur un autre marché, et la valeur du véhicule fini locale supérieure, tous les agrégats cumulés.

Par ailleurs, un bonus de 5% du taux d'intégration général atteint, est accordé sur le taux d'intégration pour l'adaptation, sur les véhicules produits, des organes suivants de production nationale : moteurs, ponts et boîte de vitesses et ce pour chaque module ayant atteint le taux d'intégration de 40%, en plus de son incidence sur le taux général. Au-delà de la cinquième année d'exploitation, et après atteinte du taux d'intégration exigé par les dispositions du présent décret, les décisions d'évaluation technique sont renouvelables annuellement (Art 14).

Rappelons que l'investisseur dispose d'un droit de recours (Atc17), administratif en cas de décision défavorable pour l'obtention de la DET, à introduire auprès de la commission de recours (prévue à l'article 21), dans un délai de quinze (15) jours, à partir de la date de notification de la décision. La Commission de Recours transmet la plainte au Ministre chargé de l'industrie pour statuer. Une fois la décision prise, il revient à la Commission de notifier la décision finale dans un délai maximal de 30 jours, à compter de la date de réception du recours.

1.3.1.4.3. Conditions techniques particulières.

L'exercice de l'activité de construction de véhicules en Algérie est subordonné au respect d'un certain nombre de conditions et de modalités par : l'investisseur étranger et l'investisseur algérien ainsi que par l'investisseur algérien dans le cas d'un partenariat avec un investisseur étranger.

⁷<https://www.jeune-independant.net/selon-lex-pdg-de-la-snvi-la-voiture-assemblee-couterait-plus-cher/>
consulté le 22/11/2020

➤ **Conditions applicables à l'investisseur étranger**

Selon, le cabinet britannique Oxford Business Group (OBG), diffusé en février 2018, l'investissement international dans l'industrie automobile en Algérie s'accroît suite à la mise en place de mesures visant à soutenir la croissance de la production manufacturière. En plus des conditions générales susmentionnées, l'investisseur étranger doit également remplir d'autres conditions et modalités, conformément à l'article 2 de l'Annexe I du Décret Exécutif n°20-226 :

- ▶ Être un acteur mondial de premier rang dans le domaine de la construction de véhicules ;
- ▶ S'engage à apporter son savoir-faire technologique ;
- ▶ Être garant solidaire en cas de financement partiel du projet par la banque ;
- ▶ Présenter l'étude technique du projet effectuée par des bureaux d'études spécialisés, sous contrat directement avec la maison mère, et financée par cette dernière ;
- ▶ Apporter, au lancement du projet, un minimum de 30% en fonds propres du montant global de l'investissement, pour son financement

➤ **Conditions applicables à l'investisseur algérien.**

Conformément à l'article 3, annexe I du Décret Exécutif n°20-226, les conditions particulières suivantes s'appliquent pour l'investisseur algérien :

- ▶ Posséder une capacité financière de fonds propres d'au moins 30% de sa participation au montant global de l'investissement envisagé ;
- ▶ Aptitude à la mise en place et à la gestion d'un investissement industriel concrétisée par une précédente expérience d'au moins 5 ans dans une activité de production industrielle, sans incidents de gestion, ni défaut de paiement de ses obligations financières et sans infractions majeures constatées ;
- ▶ Disposer d'une solvabilité quant à ses fonds propres et les garanties d'équipements ;
- ▶ Les plans d'investissement doivent prévoir de bloquer sur compte, un apport d'au moins 30% ;
- ▶ Présenter l'étude technique du projet, effectuée par des bureaux d'études spécialisés pour le volet technique et le volet financier ;
- ▶ Présenter une situation à jour, en matière fiscale et parafiscale, sur l'intégralité des activités dans lesquelles sa caution ou sa gestion est engagée.

➤ **Conditions applicables dans le cadre de partenariat entre investisseurs algériens et étrangers.**

Dans le cadre d'un partenariat, l'investissement industriel de construction de véhicules, doit répondre aux conditions suivantes (art 4 annexe I du décret Exécutif n°20-206) :

- ▶ Limiter tout financement bancaire local à un seuil de 40% des coûts du projet ;
- ▶ Apporter par toutes les parties leurs parts de capital comme prescrit dans le pacte d'actionnariat ;
- ▶ En cas de financement bancaire partiel, l'investisseur étranger doit être caution solidaire avec le ou les investisseurs algériens, en matière de garantie, à hauteur de sa quote-part dans l'actionnariat ;
- ▶ Dans le cas d'une société de droit algérien, la part des actions de l'investisseur étranger doit être détenteur d'une participation minimale de 30% du capital social de cette société ;
- ▶ L'investisseur étranger doit présenter et garantir également l'étude technique du projet,
- ▶ La présentation d'un protocole d'accord ou d'un accord de partenariat comprenant :
 - L'objet et forme juridique de la société ;
 - Durée du partenariat ;
 - La répartition des actions ou parts sociales entre les parties prenantes du projet
 - Le processus de maturation du projet, son planning ainsi que le rôle de chacune des parties ;
 - Le plan de financement de l'investissement ;
 - Le taux d'intégration projeté au départ et selon les étapes précisées dans le cahier des charges, ainsi que la nature des composants et services à intégrer ;
 - Les types, modèles et volumes totaux de véhicules à produire annuellement, avec la proportion de chaque modèle dans cette production ;
 - L'engagement du constructeur propriétaire de la marque en matière de participation effective à la réussite du projet, dans les volets suivants (Art 5 de l'annexe I) : Réalisation des infrastructures et équipements de base de l'usine/ Prise en charge technique à l'exécution/ Assistance à l'adaptation des produits à une utilisation spécifique/ Plan de formation technique du personnel de maîtrise et de l'exécution de la société/ Plan de formation de l'encadrement

local, en matière de management industriel et de gestion des chaînes de production.

1.3.1.5. Obligations et garanties imposées aux investisseurs et constructeurs

Une liste d'obligations et d'engagements auxquels doit répondre les investisseurs (étrangers et nationaux) est prévue dans le décret exécutif n°20-226 les articles (6 à 15 de l'Annexe I). On peut citer : *Les véhicules à produire doivent répondre aux normes de sécurité et de protection de l'environnement ainsi qu'aux critères de qualité du pays d'origine. Les composants, pièces et parties importés destinés à la première monte ne peuvent, en aucun cas, faire l'objet de revente en l'état.*

Au choix du constructeur, la gamme de véhicules de production locale qui ne doit pas dépasser quatre (4) modèles. Un projet de production de véhicules ne peut intégrer dans sa ligne de production des modèles de marques différentes sur le même site, même si le partenaire étranger est détenteur du capital des marques en question en bourse ou impliqué dans leur gestion directe. Les composants, pièces et parties importés destinés à la première monte ne peuvent, en aucun cas, faire l'objet de revente en l'état. Le fabricant s'engage à assurer la disponibilité des accessoires et des pièces de rechange auprès de son réseau de distribution. En cas de cessation d'activité, le fabricant s'engage à assurer auprès de son réseau de distribution la disponibilité des pièces détachées et accessoires d'origine pendant au moins dix (10) ans à compter de la cessation, etc.

Par ailleurs le non-respect de ces obligations par les investisseurs est soumis à de lourdes sanctions. Ainsi, en cas de détournement de l'avantage consenti, outre les sanctions prévues par la législation et la réglementation en vigueur, les sanctions suivantes sont appliquées partiellement ou en intégralité (Art 24, annexe I) :

- Le retrait et/ou le remboursement des avantages de l'investissement accordés dans le cadre du dispositif de l'agence nationale du développement de l'investissement (ANDI)
- La révision des conditions de la concession de terrain ;
- La mise en œuvre des sanctions pécuniaires prévues par la loi de finances pour 2019 ;
- La suspension des avantages fiscaux prévus par le dispositif fiscal préférentiel pour une durée d'au moins d'une année ;
- La restitution des avantages consentis pour les quantités importées, objet du détournement ;

- L'application des pénalités fiscales prévues en matière d'infractions fiscales ;
- Le retrait définitif de l'agrément.

1.3.1.6. Régime fiscal accordé à l'activité de construction automobile et de véhicules.

Selon l'Art. 22 du présent décret, les constructeurs de véhicules bénéficient du régime préférentiel, conformément aux dispositions de l'article 60 de la loi de finances complémentaire pour 2020, applicable à la fois :

- Aux intrants servant à produire les composants et sous-ensembles intégrés en production interne (les matières premières importées ou acquis localement)
- Les modules et composants acquis auprès des sous-traitants locaux et importés sur tout véhicule ayant atteint le taux d'intégration prévu dans les délais impartis.

Les matières et composants importés seront consignés dans une liste quantitative établie au titre de chaque exercice fiscal, comme partie intégrante d'une DET accordée par le Ministre chargé de l'industrie, que le constructeur agréé sera tenu de soumettre aux services de l'administration des douanes et des impôts.

1.3.2. Des incitations à la production locale pour stimuler le secteur Automobile

Après avoir introduit plusieurs mesures d'incitation en 2015 et 2016, notamment des exemptions d'impôt sur les sociétés et une facilitation des procédures d'obtention de permis de construire pour les usines et le code des investissements promulgué en faveur de l'IDE, n'a pas suffi à lui seul, pour propulser et jouer en faveur de la promotion de l'investissement en faveur de l'industrie automobile en Algérie. Il s'agit des quotas d'importation. Cette limitation des échanges de marchandises sur une période se traduit par la quantité de biens ou un plafond de leur valeur à ne pas dépasser

1.3.2.1. Obligation faite aux concessionnaires d'installer une activité industrielle

L'Etat a imposé aux concessionnaires automobiles d'installer une activité industrielle, et imposé un cahier des charges à respecter. Inscrit dans l'article 52 de la loi de finances pour 2014, *les concessionnaires automobiles sont tenus, ..., d'installer une activité industrielle et/ou semi-industrielle ou toute autre activité ayant un lien direct avec le secteur de l'industrie automobile, dans un délai maximum de trois (3) ans. Le défaut d'entrée en production à l'expiration de ce délai entraîne le retrait de l'agrément* (loi de finances, 2014,

p.16). A la création le processus d'assemblage se fera d'abord via le système SKD puis passera en CKD pour atteindre un meilleur taux d'intégration, notamment de 40% sur 5 ans.

1.3.2.2. La politique non tarifaire : quotas d'importation

L'application d'une barrière non tarifaire résulte d'une décision politique. A l'origine de mesures protectionnistes, dont la légitimité est la protection des constructeurs installés en nombres depuis 2012. Le gouvernement va ainsi fixer en 2016 des quotas d'importations aux concessionnaire jusqu'à l'interdiction d'importation de véhicules. Ce qui va provoquer une chute considérable du nombre de véhicules importés sur le territoire national (voir tableau n° 27 relatif à l'évolution des importations en volume des véhicules neufs de 2012 à 2020). Le volume des importations passe de 439 637 en 2014 à 48 930 véhicules en 2017, pour atteindre un volume de 14 176 véhicules en 2019, soit une baisse de près de 97%. En décidant de soumettre l'importation de véhicule à une politique de quotas, les pouvoirs publics cherchent à protéger le marché national de la concurrence internationale et inciter les groupes étrangers à fabriquer le véhicule.

En 2017, alors qu'aucune licence d'importation n'avait été accordée, les importations de collections SKD (l'ensemble des pièces détachées nécessaires pour assembler complètement un véhicule) et CKD (assemblées localement) vont doubler pour atteindre 1,8 milliard de dollars (Douanes, 2018), en raison de la hausse des capacités d'assemblage des usines algériennes. L'objectif de toute cette politique est d'arriver à une fabrication locale de 15% pour atteindre un taux de 40% après 5 ans. Toutefois, plusieurs observateurs estiment que⁸ :

- L'objectif du gouvernement de parvenir à 15% de production locale d'ici trois ans et 40% d'ici cinq ans est tout simplement impossible. Alexandre Kateb, fondateur du cabinet de conseil Compétence Finance, a ainsi affirmer que l'établissement d'un écosystème intégré comprenant équipementiers, fournisseurs de pièces détachées et sous-traitants prendrait environ 10 ans ;
- Le modèle d'importation de pièces détachées pour un assemblage local revient en fait plus cher que l'importation de véhicules finis.

⁸ <https://www.dzentreprise.net/ogb-lindustrie-automobile-monte-cadence/> Consulté le 06/08/2020

1.3.2.3. Transfert de technologie dans l'industrie automobile et taux d'intégration

En Algérie, le transfert de technologie dans l'industrie automobile passe par l'application d'un programme de fabrication par étapes suivi par l'entreprise destinataire. Par conséquent, le processus d'assemblage se fera d'abord via le système SKD, ou Semi Knocked Down, puis passera en CKD, ou Completely Knocked Down, pour atteindre un meilleur taux d'intégration, d'ici les prochaines années.

- **Le Semi Knocked Down (SKD)**

Le SKD est l'acronyme de l'expression anglaise, *Semi knocked down*. C'est une technique qui consiste pour une entreprise à exporter des produits assemblés partiellement soit à ses licenciés-partenaires, soit à ses filiales industrielles. Le but est d'éviter des droits de douane élevés et conserver la valeur ajoutée technologique chez l'exportateur⁹.

- **Le Completely Knocked Down (CKD)**

Le CKD est l'acronyme de l'expression anglaise, *Completely Knocked Down*, la traduction française est « nécessaire non assemblé » ou « nécessaire en pièces détachées » (NED). C'est une technique qui consiste à exporter des produits entièrement démontés, non assemblés notamment pour éviter des droits de douanes élevés et conserver la valeur ajoutée technologique chez l'exportateur, et dont l'assemblage final est opéré par un acteur local.

À ces lots de pièces réceptionnées depuis l'étranger peuvent s'ajouter des éléments produits localement afin d'atteindre une intégration plus poussée. *Selon plusieurs sources, cette méthode constitue un avantage pour les grands constructeurs automobiles qui profitent ainsi de droits de douanes plus faibles et d'une main-d'œuvre qui est généralement moins chère sur les marchés visés*¹⁰.

La phase de SKD, n'est pas censée se prolonger dans le temps. Le procédé consiste à monter des véhicules dont les pièces sont déjà reçues, partiellement assemblées¹¹. Cela consiste « à exporter des produits assemblés partiellement soit à ses licenciés-partenaires, soit à ses filiales industrielles »¹². C'est une phase dans le taux d'intégration est en deçà des attentes locales recommandées. Le procédé SKD devait être suivi par la mise en place du

⁹<https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/skd.html#CJc6EqmFXobGxpXH.99> Consulté le 14/12/2019

¹⁰<https://www.tsa-algerie.com/cest-quoi-le-skd-le-ckd-et-le-taux-dintegration/> consulter le 30/05/ 2019

¹¹<https://www.tsa-algerie.com/cest-quoi-le-skd-le-ckd-et-le-taux-dintegration/>

¹²Mokhtar Chahboub, expert industriel et ex-PDG de la Société nationale de véhicules industriels (SNVI)

procédé CKD. Pour les constructeurs automobiles cette méthode constitue un avantage. Aux lots de pièces importés de l'étranger, s'intercalent celles produites au niveau local grâce au procédé CKD, tout en bénéficiant de droits de douanes plus faibles dans le régime fiscal.

1.3.2.4. La politique de financement des véhicules

Cette politique renvoie à 2001, correspondant à l'année où les crédits automobiles ont fait leur apparition. Cette formule de crédits a été initiée sur le marché algérien par la Caisse Nationale d'Épargne et Prévoyance (*CNEP Banque*). Cette innovation a connu un grand succès, avec près de 60 000 dossiers acceptés en l'espace de trois ans. D'autres établissements financiers se sont lancés juste après sur ce segment d'activité. C'est notamment le cas des institutions financières françaises telles que la *Société Générale Algérie*, présente sur le marché algérien depuis 2000, ou *BNP Paribas Algérie*, implantée depuis 2002. Les consommateurs algériens ont eu la faculté de contracter des crédits automobiles avec un taux moyen d'environ 8 %¹³.

Toutefois, suite à une décision gouvernementale, la banque s'est retirée de l'automobile, préférant se recentrer sur le marché immobilier pour répondre à la demande de logements sociaux, notamment. D'ailleurs dès 2009, une loi de finances complémentaire avait suspendu les crédits à la consommation.

Ainsi, conformément aux dispositions de l'article 60 de la loi de finances complémentaire pour 2020, les constructeurs de véhicules bénéficient, du régime préférentiel. Implanter une usine de construction automobile en Algérie offre la possibilité de bénéficier d'exonérations diverses et d'un tarif douanier préférentiel à 5 %.

L'industrie automobile s'avère un élément essentiel de la politique nationale. L'élaboration d'un cadre juridique relatif à la construction automobile en Algérie, marque dans une certaine mesure la place et le poids stratégique de cette industrie à la fois dans la diversification de l'économie nationale et la réduction de la dépendance à l'égard des importations automobiles. Pour les autorités locales, le développement de l'industrie automobile s'articule autour d'investisseurs étrangers dans le cadre d'un réseau de partenariat rassemblant des équipementiers, des constructeurs, des sous-traitants avec la double

¹³ La coopération industrielle internationale (2005). L'industrie automobile Française au Maghreb, caractéristiques des marches et stratégies des acteurs. : Pour une stratégie renforçant les synergies entre chaque acteur. Pays de la Méditerranée, du Moyen Orient et du Proche Orient.

dimension nationale et internationale. Le concours de partenaires étrangers est aperçu comme un moyen de transfert de compétences manquantes au niveau local.

Section 2/ Etat des investissements étrangers dans la filière automobile en Algérie : Déterminants et obstacles

Lancer une industrie automobile et de véhicules industriels en Algérie, revient en partie au dynamisme du marché national (taille et croissance du marché), où la demande en véhicules est particulièrement soutenue. Selon les données du ministère de l'industrie et des mines (MIR, 2018) durant les années 2000, *plus d'un demi-million de véhicules sont importés, par plus d'une trentaine de concessionnaires automobiles pour une facture dépassant les 7 milliards de dollars annuellement et + 1,5 milliards pour celle de la pièce de rechange*. La taille et le potentiel du marché étant significatifs, l'industrie automobile a été impulsée par les nombreux projets d'investissement dans le secteur.

Cela justifie la politique des quotas d'importation des véhicules imposée par les pouvoirs publics en 2016, mais également l'introduction de la loi de finances complémentaire introduite en 2010, qui avait suspendu les crédits à la consommation qui soutenaient les véhicules importés. Les autorités soutiennent ainsi, la mise en œuvre de projets de développement économique fondés sur la ré industrialisation par substitution d'importation.

Pour l'économie nationale, le recours à l'investissement direct étranger (IDE) constitue un des principaux catalyseurs du développement. La justification économique repose sur l'existence d'effets d'entraînement importants sur le reste de l'économie et sur sa forte contribution aux gains de productivité. Les IDE pourrait permettre un accroissement des échanges, notamment via les exportations des produits hors hydrocarbures, la création de pôles de compétitivité par des phénomènes d'agglomération d'activités, le transfert de technologie, la mise à niveau des firmes locales et notamment la création d'emplois.

Pour la question de l'attractivité du territoire national, nous cherchons à identifier quels sont les déterminants fondamentaux qui expliquent le choix de la localisation et les volumes d'IDE reçus par notre économie, plus précisément dans le domaine du montage et de la construction automobile.

Nous commencerons d'abord par l'identification du parc automobile national afin de comprendre la situation du marché national et de justifier de l'existence ou non d'une demande réelle. Nous passerons ensuite au rôle joué par les IDE, l'évolution et les mesures

d'attractivité de la localisation de ces investissements et les obstacles auxquels ils sont confrontés.

2.1. Le parc automobile Algérien en quelques chiffres

L'Office National des Statistiques (ONS) est l'organisme officiel qui dispose des données du parc véhicule national. L'ONS collecte et synthétise les données telles que reçues de la part de ses sources primaires en provenance de toutes les wilayas du pays et du Centre National de l'Informatique et des Statistiques (CNIS) des Douanes Algériennes.

Le parc identifié par l'ONS, reste un parc administratif qui nous a servi comme élément de base et que nous avons complété par d'autres sources de données, quand cela est jugé nécessaire. Nous avons exploité rationnellement les données relatives à la période allant de 2010 à 2020. Ces données ont porté essentiellement sur le volume du parc automobile national, tous véhicules confondus. La répartition du parc en question selon le genre et selon le pays d'origine ainsi que le volume des importations des véhicules neufs émanant à la fois des particuliers et des concessionnaires.

Notons que l'année 2020, reste une année particulière car bouleversée par la crise sanitaire du Covid-19 qui a bouleversé le monde entier sur tous les plans politique, économique et social. Un phénomène déséquilibrant tous les continents provoquant un arrêt quasi total d'activité sans précédents.

Les entreprises, se sont vues du jour au lendemain confrontées à une complexité croissante provoquée par des confinements des employés sur plusieurs mois, des points d'arrêts dans la production, annulation des cahiers de commande¹⁴, etc.

L'économie algérienne a été fortement impactée par la pandémie de COVID-19 et le confinement très strict appliqué par les autorités en 2020. Les effets ont été induits par notamment la baisse des revenus du pétrole, les difficultés d'import-export entre pays aux

¹⁴ A l'image de l'enquête menée sur un échantillon de 125 entreprises représentatives du secteur industriel, tiré à partir de la base de sondage du Centre Unique de Collecte d'Information (CUCI) d'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (l'ANSD). L'étude a aboutie au fait que la crise sanitaire a eu un impact significatif sur l'activité des entreprises industrielles. Dès lors, 92,5% des entreprises interrogées ont déclaré avoir été impactées. Plus précisément, pour la quasi-totalité d'entre elles (96,0%), il s'agit d'un impact négatif. De plus, la majorité de ces unités de transformation (70,6%) considère que l'activité s'est dégradée de plus de 25%. « Les principales conséquences de la Covid-19 évoquées par les responsables interrogés sont relatives à la baisse des commandes, aux tensions de trésorerie, au report des investissements, à la rupture des stocks et le retard des livraisons, aux difficultés d'approvisionnement en matières premières, à la perte de compétitivité, et à la hausse des coûts d'exploitation » (ANSD, 2021). Tel était en tout cas l'argumentaire des différentes entreprises interrogées

frontières fermées, demande en baisse, la limitation voire la paralysie des activités qui a touché tant les entreprises d'Etat que privés. Les exportations sont estimées à 23.8 Mrd USD en 2020 contre 35.8 Mrd USD en 2019, soit une baisse de 33.5% (le secteur pétrolier a chuté de 35% au courant de l'année 2020), la valeur des importations pour la même période a reculé de 18% (34.4 Mrd USD) par rapport à l'année 2019 (42 Mrd USD)¹⁵. La mise à l'arrêt de pans entiers de l'activité économiques a révélé une baisse drastique de tous les agrégats économiques par rapport aux années précédentes.

Un fait inédit dans l'Histoire qui nous à amène à indiquer juste la situation à travers les valeurs enregistrées pendant l'année, mais sans interprétation préalable et donc à l'exclure de notre analyse économique.

2.1.1. Evolution du parc automobile national

Les données de l'ONS indiquent que durant la période de 2010 à 2019, le parc roulant national, tous véhicules confondus, a subi une évolution constante. Il a totalisé une valeur de 4.314.607 véhicules à la fin 2010, et a atteint 6.577.188 véhicules à la fin 2019, enregistrant ainsi une hausse de 2.262.581 unités en espace de dix ans. Soit une hausse de plus de 52 %.

Cette situation reste similaire aux années précédentes. En effet, sur la période allant de 2001 à 2009, l'analyse du parc automobile national indique la même tendance haussière. Ce parc passe de 2 914 272 véhicules à la fin 2000 à 4 171 827 véhicules en 2009, soit une augmentation de 43 %. Cette tendance croissante est principalement liée à la possibilité des ménages algériens d'accéder au crédit à la consommation pour l'acquisition de nouveaux véhicules depuis 2001. A partir de l'année 2009, ce taux de crédit a connu une régression qui s'est poursuivie jusqu'en 2010, date à laquelle correspond sa cessation définitive.

A partir de 2011 et jusqu'en 2012, cette tendance s'est tout de même poursuivie, conséquence des augmentations salariales, ainsi qu'aux rappels de salaires accordés aux employés des différents secteurs économiques.

¹⁵ Département fédéral des affaires étrangères DFAE, Rapport économique Algérie août 2020 - août 2021.
https://www.s-ge.com/sites/default/files/publication/free/rapport-economique-algerie-2021.08_0.pdf. Consulté le 01/12/2021

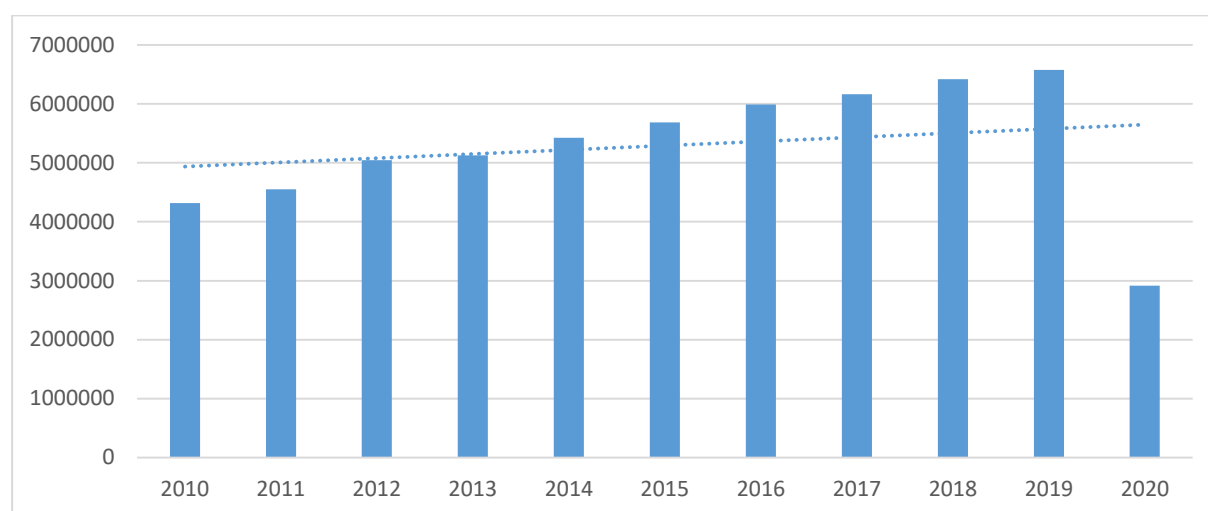
Tableau n°22 : Evolution du parc national automobile (2010- 2020)

Années	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Parc automobile	4 549 490	5 045 705	5 123 705	5 425 558	5 683 156	5 986 181	6 162 542	6 418 202	6 577 188	2 914 272
Evolution en %	+5.16	+9.85	+1.53	+5.56	+4.53	+5.06	+2.86	+3.98	+2.42	-125.68

Source : Etabli à partir des données de l'ONS

La représentation graphique du tableau est comme suit :

Graphe n° 4 : Evolution du parc automobile national



2.1.2. Répartition du parc national automobile selon le type de véhicules

La répartition du parc national automobile par type de véhicules en nombre pour les années 2017 à 2020, est représentée dans le tableau suivant.

**Tableau N°23 : Répartition du parc national automobile en volume par type de véhicules
au 2018-2021**

Année	2017		2018		2019		2020	
Genre du véhicule	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Véhicule tourisme	3 984 250	64..65	4 151 041	64.68	4 245 307	64.55	1 692 148	58.06
Camion	417 286	6.77	421 689	6.57	424 822	6.46	296145	10.16
Camionnette	1 190 641	19.32	1 204 552	18.77	1 219 476	18.54	609 617	20.92
Autocar-Autobus	86 741	1.41	87 968	1.37	88 707	1.35	42 791	1.47
Tracteur routier	85 504	1.39	87 169	1.36	88 242	1.34	47 112	1.62
Tracteur agricole	161 885	2.63	164 477	2.56	165 968	2.52	120 026	4.12
Véhicule spécial	7 164	0.12	7 293	0.11	7 420	0.11	2 855	0.10
Remorque	151 503	2.46	154 243	2.40	155 788	2.37	94 380	3.24
Moto	77 568	1.26	139 780	2.18	181 458	2.76	9 198	0.32
Total	6 162 542	100	64 182 012	100	6 577 188	100	2 914 272	100

Source : Etabli à partir des données de l'ONS

Nous constatons que les voitures de tourisme dominent le parc automobile algérien. Elles ne totalisent pas moins de 4 millions de véhicules soit environ 64% du nombre total pour l'ensemble des années, suivie de la catégorie des camionnettes, puis camions.

2.1.3. Répartition du parc national automobile, selon le pays d'origine (part des principales marques)

Selon le pays d'origine, le parc automobile national est synthétisé dans le tableau n° 22 qui suit :

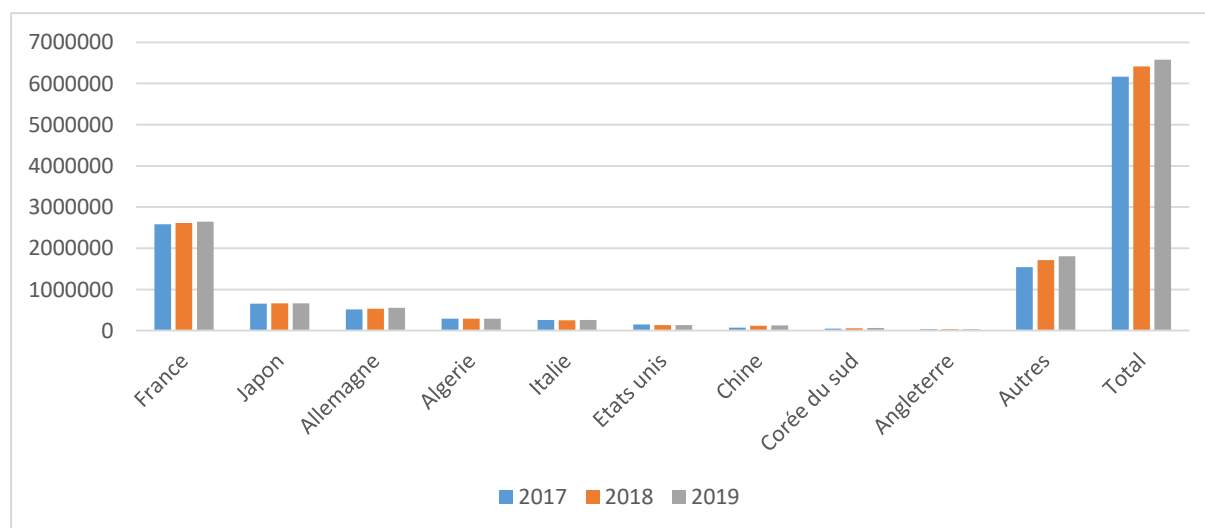
Tableau N°24 : Répartition du parc automobile de l'Algérie selon le pays d'origine

Année	2017		2018		2019		2020	
Pays	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
France	2 587 249	41.98	2 616 452	40.76	2 641 950	40.17	1705500	58.52
Japon	659 031	10.69	660 412	10.29	663 945	10.09	250 026	8.58
Allemagne	514 184	8.34	534 425	8.33	552 460	8.40	235 213	8.07
Algérie	287 174	4.66	287 863	4.49	288 066	4.38	233 577	8.01
Italie	263 740	4.28	251 675	3.92	262 680	3.99	206 544	7.09
Etats unis	149 064	2.42	135 425	2.11	137 514	2.09	9 468	0.32
Chine	72 466	1.18	123 285	1.92	125 015	1.90	-	-
Corée du sud	47 352	0.77	60 405	0.94	62 191	0.95	55 411	1.90
Angleterre	36 979	0.60	34 848	0.54	37 618	0.57	15 820	0.54
Autres	1 545 303	25.08	1 713 422	26.7	1 805 749	27.45	202713	6.96
Total	6 162 542	100	6 418 212	100	6 577 188	100	2914272	100

Source : d'après les données de l'ONS

La représentation graphique est comme suit :

Graphe N°5 : Répartition du parc automobile de l'Algérie selon le pays d'origine



Selon le pays d'origine, l'ONS indique que la répartition du parc national automobile montre que la France est le premier fournisseur de véhicules pour l'Algérie, avec plus de 2.500 000 unités représentant une part de plus de 40% du total. Elle est suivie du Japon avec plus de 65.000 unités (plus de 10,00%) et de l'Allemagne avec plus de 510 000 unités

(environ 8,33%). Les principales marques qui contribuent au rajeunissement du parc national automobile sont principalement françaises (Renault, Peugeot et Citroën), Japonaises (Toyota, Nissan, Isuzu, Mitsubishi et Honda), allemandes (Volkswagen, Audi, Mercedes, BMW et Opel) et coréennes (KIA et Hyundai).

La part qui revient à l'Algérie est de plus de 287.000 unités soit environ 4% du parc total automobile, ce qui pourrait être considéré comme plutôt faible. L'industrie de montage local des véhicules de tourisme a réalisé une production de 180.000 véhicules en 2018, contre 110.000 en 2017, en plus de la production de 4.500 véhicules industriels en 2018.

2.1.4. Evolution des importations algériennes des véhicules neufs

En fonction des données du Centre National de l'Informatique et des Statistiques des Douanes (CNIS), nous avons résumé le montant des véhicules neufs importés en Algérie de 2010 à 2020 dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°25 : Evolution des importations en volume des véhicules neufs de 2012 à 2020

Importations	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020*
Particulier**	19 478	24 192	27 675	24 293	21 724	16 596	9 898	30 675	18 742	14 176	7 513
Cadre commercial***	265 859	365 948	577 637	529 976	417 913	265 523	87 432	18 255	1 539	-	-
Total	285 337	390 140	605 312	554 269	439 637	282 119	97 330	48 930	20 281	14 176	7 513
Evolution en %	+26.86	+35.54	-8.43	-20.68	-35.82	-65.50	-65.50	-38.40	-30.10	-	-

Source : élaboré à partir des données des Douanes Algériennes

*premier semestre 2020

** Particulier : L'ensemble des opérations n'ayant pas fait l'objet d'une domiciliation bancaire.

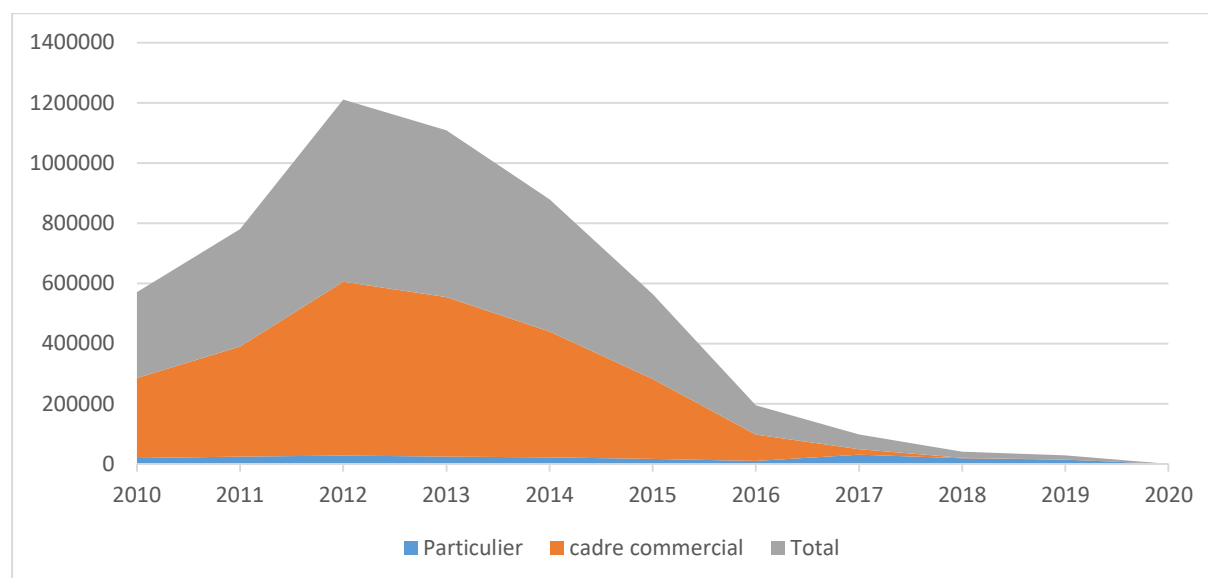
*** Cadre Commercial (dont concessionnaires étrangers) : Toutes les opérations ayant fait l'objet d'une domiciliation bancaire.

De l'année 2010 à 2012, le nombre de véhicules neufs importé en Algérie a augmenté. Il est passé de 285 337 à 605 312 véhicules, soit 112%. A partir de 2012 le nombre de véhicule va enregistrer une tendance baissière pour passer à 14 176 véhicules en 2019, à cause

d'une réduction drastique des licences accordées aux concessionnaires. Pour 2017, le gouvernement a fixé le quota d'importation entre 40 000 et 50 000. Entre le premier semestre 2016 et le premier semestre 2017, la valeur totale des voitures importées par les concessionnaires a baissé de 71 %, réduisant ainsi l'offre de véhicules sur le territoire. La réduction des importations infligée par les pouvoirs publics aux concessionnaires a été partiellement compensée par l'augmentation du nombre de véhicules importés par les particuliers. Depuis 2019, les importations de véhicules neufs, par les concessionnaires automobiles, sont inexistantes et les voitures se font rares et chères. Le marché automobile algérien reste en situation de pénurie de véhicules.

Les autorités s'efforcent de mettre en œuvre un ambitieux projet de développement économique fondé sur la réindustrialisation du pays. Ainsi, les contraintes auxquelles l'importation fait face vont de pair avec une série de mesures incitant les constructeurs étrangers à implanter leurs usines en Algérie.

Graphes N°6 : Evolution des importations algériennes des véhicules neufs



Selon ces chiffres, l'Algérie a importé 390.140 véhicules en 2011 contre 285.337 véhicules en 2010, une hausse de 36,73% due essentiellement à l'augmentation de plus de 37% des importations par les concessionnaires. Cette tendance haussière des importations se poursuit en 2012 pour atteindre 605 312 véhicules, soit une hausse de 55.15% et cela malgré la suppression, depuis l'été 2009, du crédit automobile, de l'introduction de la taxe sur les véhicules neufs (à la charge du client), de l'augmentation des prix des véhicules ainsi que celle de l'assurance automobile et de la pièce de rechange. Ainsi, l'année 2012 marque une

année « fructueuse » pour les concessionnaires qui ont enregistré des records de ventes importants avec pas moins de 450 000 véhicules écoulés.

De 2010 à 2019, l'Algérie en a importé pour 33,5 milliards de dollars. Le pic a été atteint en 2012 avec une facture d'importation de 7,33 milliards de dollars.

Selon le Centre des Douanes, la facture des importations des véhicules a ainsi augmenté de 30,85%, passant de 270,66 milliards de DA en 2010 à 354,17 milliards de DA en 2011 (près de 4,8 milliards de dollars au taux de change fixé par la loi de finances de 2011). La quarantaine de concessionnaires présents en Algérie à l'époque ont importé 577.637 véhicules en 2012 contre 365.948 véhicules en 2011 et 265.859 véhicules en 2010, pour une valeur de 322,24 milliards de DA, contre 242,83 milliards de DA en 2010.

Les importations des véhicules par les particuliers ont également connu une hausse en termes de nombre et de valeur. Elles sont passées de 19.478 unités en 2010 à 24.192 véhicules, soit une hausse de 24,20%. Le montant a également évolué en hausse passant de 27,83 milliards de DA en 2010 à 31,93 milliards DA, en hausse de 14,72%.

Malgré l'arrêt du crédit automobile et les taxes introduites depuis 2008 pour réguler le marché de l'automobile, les importations des automobiles ont repris leur tendance haussière dès 2010 jusqu'à 2012. L'augmentation des ventes de véhicules neufs s'explique en fait par la hausse de pouvoir d'achat en 2011 liée à la revalorisation des salaires des travailleurs ainsi qu'aux rappels de salaires accordés aux employés des différents secteurs de l'économie nationale, notamment la fonction publique, la santé, l'éducation, etc.

Les importations de véhicules neufs marquent une tendance baissière à partir de 2013. Le nombre de véhicules importés, dans le cadre commercial par les concessionnaires est en nette régression. Cela est imputé en premier lieu à la disposition prise dans le cadre de décret exécutif 20-227 correspondant au 19 août 2020. Il s'agit en fait, de plusieurs dispositions notamment en ce qui concerne l'importation des véhicules neufs figurant dans l'article 3 et 4 de ce même décret.

Pour rappel, l'article 3 du décret exécutif 20-227 stipule que « *l'activité d'importation de véhicules neufs, en vue de leur revente en l'état, est ouverte aux concessionnaires constitués sous la forme de sociétés commerciales, conformément à la législation en vigueur et titulaires d'un agrément définitif délivré par le ministre chargé de l'industrie* ». Ainsi« cette

activité est réservée aux sociétés commerciales dont le capital social est détenu entièrement par les opérateurs nationaux résidents. L'importation de véhicules est soumise au régime des quotas, par marque de véhicules, dans le respect des critères de transparence ».

Dans la lignée du même décret exécutif en question, l'article 4 souligne que *le ou les contrat(s) de concession liant le concessionnaire au(x) concédant(s), doit être conforme aux dispositions de la législation et de la réglementation en vigueur, notamment l'ordonnance n° 03-03 de 19 Joumada el oule 1424 correspondant au 19 juillet 2003, susvisée et les dispositions de présent décret par conséquent le concessionnaire personne morale ne peut prétendre qu'à un seul agrément de concessionnaire lui permettant d'exercer l'activité et représenter jusqu'à deux (2) marques de véhicule sur le territoire .*

La baisse des importations est en second lieu liée aux différents projets d'investissements lancés dans le cadre du programme de relance économique notamment par le montage de véhicules automobiles en Algérie. En effet, au regard des chiffres des importations qui diminuent d'années en année depuis 2013, le partenariat prévu avec les constructeurs automobiles étrangers (usine Renault, constructeur automobile allemand Volkswagen...), a participé sans aucun doute, à diminuer le volume et la facture des importations. D'ailleurs en 2018, l'industrie de montage local des véhicules de tourisme a réalisé une production de 180.000 véhicules et la production de 4.500 véhicules industriels, contre 110.000 en 2017.

La facture d'importation des véhicules de tourisme s'est établie à 1,29 Md USD en 2016, contre 2,038 Mds USD en 2015, soit une baisse de 36,70%. Quant aux véhicules de transport de personnes et de marchandises (classés en biens d'équipement), leur facture d'importation s'est chiffrée à 782,36 M USD, contre 1,5 Md USD en 2015. Pour rappel, pour l'année 2016, le volume d'importation des véhicules a été fixé à 98.374 unités dans le cadre des licences d'importation.

Cependant un regard critique doit être établi par rapport à la situation de l'industrie automobile nationale. En effet, depuis l'année 2019, les importations de voitures neuves sont suspendues de la balance commerciale du pays; à cela s'ajoute l'arrêt de la production des usines installées dans le cadre du montage automobile. Le coréen Kia et l'allemand Volkswagen ont suspendu la production. L'usine Renault est toujours présente sur le sol national, mais avec une usine au ralenti, voir à l'arrêt. On constate d'ailleurs, une rareté des

véhicules neufs et la flambée, jamais enregistrée par le pays, des prix des véhicules d'occasion.

2.2. L'investissement direct étranger en Algérie

La promotion de l'investissement direct étranger, constitue un axe important de la politique d'ouverture économique en Algérie. Cependant, *« la difficulté essentielle que pose l'IDE est qu'il s'agit d'un phénomène tellement complexe qu'il est difficile d'en appréhender toutes les facettes, mais qu'il est dangereux de chercher à isoler une seule. »* (Tersen & Briscout, 1996, p.5). Nous retenons à cet effet la définition donnée par le Fonds monétaire international (FMI,1997).

Pour ce dernier, les IDE sont *« les investissements qu'une entité résidente d'une économie (investisseur direct) effectue dans le but d'acquérir un intérêt durable dans une entreprise résidente d'une autre économie (entreprise d'investissement direct). Par intérêt durable on entend qu'il existe une relation à long terme entre l'investisseur et l'entreprise et que l'investisseur exerce une influence significative sur la gestion de l'entreprise. Les investissements directs comprennent non seulement la transaction initiale qui établit la relation entre l'investisseur et l'entreprise, mais aussi toutes les transactions ultérieures entre eux et entre les entreprises apparentées, qu'elles soient ou non constituées en sociétés et donc dotées d'une personnalité morale distincte. »* Le FMI distingue entre quatre formes d'IDE :

- Création d'une entreprise ou d'un établissement à l'étranger ;
- Acquisition d'au moins 10% du capital social d'une entreprise étrangère déjà existante ;
- Réinvestissement de ses bénéfices par une filiale ou une succursale située à l'étranger ;
- Opérations entre la maison mère d'une firme multinationale et ses filiales (souscription à une augmentation du capital, prêts, avances de fonds, etc.).

Les IDE peuvent avoir des stratégies de recherche de marché, ce qui correspond à des IDE horizontaux ou des stratégies de recherche de rente de minimisation des coûts, ce qui correspond à des IDE verticaux. Ils peuvent également être des IDE hybrides ou complexes.

2.2.1. Déterminants de la localisation des IDE en Algérie

Plusieurs facteurs peuvent jouer en faveur du choix de l'Algérie comme destination d'investissement. En plus de la situation géographique qui caractérise le pays, la dotation en matières premières est également mise en avant. Les autorités algériennes estiment que les bas prix de l'énergie sont l'expression d'un avantage comparatif lié à la dotation factorielle du pays en ressources d'hydrocarbures (Abbas, 2009, p. 10). Dans un sens, cela confère un avantage concurrentiel pour les entreprises du secteur à forte consommation d'énergie et où la différenciation par les coûts est une composante capitale des stratégies de compétitivité.

Le recours à l'investissement direct étranger (IDE) constitue pour l'Algérie un enjeu majeur de développement local, de formation du capital fixe, et de progrès technique dû à la technologie qu'il incorpore. Le pays est également pressenti pour devenir un lieu de production et d'exportation. *Cette stratégie d'attraction de l'IDE orienté vers l'exportation s'appuierait sur la faiblesse des coûts salariaux dans les segments intensifs en main-d'œuvre* (Abbas, 2009, p. 10). Un moyen pour l'Algérie de profiter de la division internationale du travail et s'assurer une insertion dans le commerce mondial. La décision d'investir à l'étranger peut être motivée par:

- La recherche d'un marché et d'une fiscalité avantageuse ;
- La qualité des infrastructures disponible de niveau de qualification et/ou du coût des travailleurs du pays d'accueil ;
- S'implanter à proximité de ressources et ou d'autres entreprises (effets d'agglomération).

Selon, Guillaume Josselin, directeur général de Renault Algérie, c'est le contexte favorable qui a entraîné l'implantation de l'usine Renault en Algérie (Le Bec, 2016)¹⁶ :

- *Le taux d'équipement des ménages est encore très faible. Ce dernier est autour de 100 véhicules pour 1 000 habitants, contre environ 650 en Europe ;*
- *Le pays manque de transports publics. Le besoin s'exprime et l'âge moyen du parc automobile est de 16 ans.*
- *Tous les ingrédients sont là pour un marché dynamique, même si les ventes font parfois du yoyo à cause d'une régulation qui peut changer drastiquement !*

¹⁶ Industrie : en Algérie, les constructeurs automobiles sommés d'accélérer.

<https://www.jeuneafrique.com/mag/329121/economie/industrie-algerie-constructeurs-automobiles-sommes-daccelerer/> . Consulté le 15/12/2019

L'existence d'un marché en pleine croissance est le facteur déterminant pour l'implantation de cette entreprise étrangère sur le territoire national. À cela s'ajoute les avantages fiscaux non négligeables.

2.2.2. Evolution des IDE en Algérie

Les IDE vers l'Algérie n'ont véritablement commencé à se développer qu'à partir de 1995. Durant la période 2002-2010, les données de l'ANDI affichent un nombre de 207 projets d'IDE réalisés pour une estimation de 3 milliards de dollars.

Les données publiées par la Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement (CNUCED, 2022), indiquent que le stock des investissements directs étrangers (IDE) entrants, représentant le total des investissements directs étrangers, a atteint près de 33.1 Mrd USD en 2020 contre 19.5 Mrd en 2010 et 3.4 Mrd à fin 2000. On constate donc une évolution favorable en faveur de l'économie nationale. Cela reste en partie grâce aux aménagements et améliorations des politiques d'investissement engagées par le pays (CNUCED, 2019).

Jusqu'en 2019, la participation d'un investisseur étranger dans une entreprise algérienne était limitée à 49% (ratio 49/51) et les entrepreneurs étrangers sont contraints de trouver des partenaires locaux pour les appels d'offres publics. Cependant, cette restriction a été supprimée. L'exigence sera maintenue uniquement pour les « secteurs stratégiques », identifiés comme les hydrocarbures, les mines, la défense et la production pharmaceutique. En effet, en 2020, « l'Algérie a levé les restrictions qui plafonnaient la propriété étrangère à 49%, sauf dans le commerce de détail et dans les secteurs stratégiques, dont les infrastructures et la transformation des ressources naturelles » (rapport, CNUCED, 2020). L'abrogation de la règle 51/49 régissant les investissements étrangers en Algérie peut constituer une bonne perspective de partenariat et des joint-ventures peuvent voir le jour dans divers secteurs : financier, industriel, agricole et autres.

Tableau n°26 : Evolution des investissements directs étrangers en Algérie de 2017 à 2020

Investissement Direct Etranger	2017	2018	2019	2020
Flux d'IDE entrants (millions USD)	1.232	1.466	1.382	1.125
Stocks d'IDE (millions USD)	29.108	30.574	31.956	33.086
Nombre d'investissements Greenfield*	22	18	24	6
Value of Greenfield Investments (million USD)	1.338	9.259	2.316	77

Source : CNUCED (2022).

* Les investissements Greenfield correspondent à la création de filiales ex-nihilo par la maison mère.

De tout temps, les entrées de capitaux étrangers étant principalement concentrées dans le secteur de l'énergie. Ils n'ont pas véritablement contribué à la diversification économique. A partir de 2014, en plus des IDE dans le secteur du pétro-gazier, l'Algérie a bénéficié d'importants investissements dans l'industrie automobile. Les flux d'IDE ont représenté 1.466 milliards de dollar en 2018, en augmentation par rapport à 2017, année durant laquelle les IDE captés ont baissé de 19% équivalent à 1,232 milliard de dollars après avoir enregistré 1,6 milliard en 2016 (CNUCED, 2019). En revanche, le stock d'IDE a augmenté et a atteint 31,9 milliards USD en 2019 (soit une hausse de plus de 10 milliards d'USD par rapport à 2018) et 33 milliards USD en 2020.

L'année 2018 marque un retour des flux d'Investissement direct étranger (IDE) à destination de l'Algérie. Ces derniers ont progressé de 22% par rapport à 2017. Ce rebondissement est soutenu par d'importants investissements dans les secteurs pétro-gazier et dans l'industrie automobile (Rapport de la CNUCED, 2019).

Ces flux ont cependant légèrement diminué en 2019, à 1,382 milliard USD. Pour arriver à 1,125 milliard de dollars en 2020, Soit une diminution de 18,5 %. Les flux entrants étant principalement dirigés vers le secteur des ressources naturelles. Cette baisse est principalement due aux désinvestissements dans les secteurs gaziers et pétroliers suite à la

crise économique sanitaire mondiale déclenchée par la pandémie de Covid-19¹⁷. Les flux d'IDE par pays et par secteur d'activité se présentent comme suit :

Tableau n°27 : Les flux d'IDE en Algérie par pays et par secteur d'activité

Les pays investisseurs	2018 (dernières données officielles disponibles), en %	Secteurs investis	2018
Chine	24	Industrie	62.0
Singapour	22	Tourisme	18.0
Espagne	17	Construction	7.0
Turquie	16	Agriculture	4.0
Allemagne	2	Services	3.0
Afrique du Sud	2		
France	2		

Source : ANDI (2020)

Au cours des dernières années, nous constatons une réorientation des IDE. Plus récemment, il y a eu un net déclin de l'investissement européen et un intérêt grandissant des investissements notamment de la Chine, Singapour, l'Espagne et de la Turquie qui ont investi en Algérie. Surpassant ainsi la France, qui occupait historiquement la place de premier investisseur dans le pays. L'un des principaux investisseurs est BAIC International (Chine), avec un investissement de 100 millions USD dans une usine manufacturière. Par secteur économique l'industrie, est celle qui reçoit le plus d'IDE.

Concernant l'industrie automobile, celle-ci a bénéficié depuis 2010, d'un nombre important d'investissements. Le secteur a connu, une augmentation du nombre de constructeurs par l'entrée en activités de nombreux projets.

Suite à la mise en place de mesures visant à soutenir la croissance de la production manufacturière, plusieurs groupes internationaux automobiles s'étaient en effet associés avec

¹⁷La CNUCED (2021) a indiqué dans son rapport que « la cascade de défis économiques et sanitaires dus à la pandémie, combinée aux faibles prix des produits de base énergétiques, a pesé lourdement sur les investissements étrangers vers le continent africain, qui ont baissé de 16% en 2020.

des partenaires locaux pour réaliser des unités de montage en Algérie. D'après les données d'Association des Constructeurs et des Concessionnaires Automobiles d'Algérie (AC2A) et du MIR, il est possible de recenser les principaux investissements suivants :

- **Le constructeur automobile français Renault**

Le groupe RENAULT est un constructeur automobile français depuis 1898, présent dans 134 pays. Pour poursuivre sa stratégie de croissance, il s'appuie sur un développement à l'international¹⁸. Il s'est lié aux constructeurs japonais Nissan depuis 1999 et Mitsubishi depuis 2017, à travers l'alliance Renault-Nissan-Mitsubishi. Le constructeur automobile français Renault se développe en Algérie via :

- **L'usine Renault Algérie Production** est un site industriel de construction de véhicules de tourisme de marque Renault, notamment la Symbol, la Sandero et la Clio 4. Cette usine est située à Oran dans la commune d'oued Telat, et est issue de l'aboutissement d'un partenariat en 2014, avec la SNVI et le Fonds national d'investissement. Une usine de montage. Au 31 décembre 2020 l'usine comptait 485 employés.

- **L'usine Soprovi de montage de véhicules industriels de Meftah (Est de Blida) :**

Réalisée dans le cadre d'un partenariat algéro-franco-suédois. Cet investissement a porté sur la mise en place d'une joint-venture de production et de commercialisation de véhicules Renault Trucks et Volvo Trucks. Sa création fait suite au protocole d'accord signé le 10 avril 2016 au cours du 3e Forum de partenariat algéro-français tenu à Alger, entre le groupe industriel algérien BSF Souakri (fabrication de produits rouges destinés au BTP et à la construction) et la firme française Renault Trucks SAS. Les véhicules issus de l'usine sont conformes aux standards de fabrication du groupe Volvo. La capacité de production au niveau de cette société mixte, est estimée à 2000 unités/an. Le premier camion « Renault Trucks » est sorti de cette unité en mars 2019. Cette usine prévoit l'élargissement de sa chaîne de production.

- **Usine d'assemblage à Relizane : SEAT Algérie**

Inaugurée en juillet 2017, l'usine est une joint-venture (JV) entre le Groupe VOLKSWAGEN, actionnaire minoritaire et Sovac, partenaire local spécialisé dans l'importation et l'assemblage de véhicules. Créée pour assembler des véhicules appartenant au Groupe Volkswagen, incluant des véhicules commerciaux Volkswagen, et les marques SEAT et Skoda. Le plan de développement de l'entreprise prévoit de commencer la production

¹⁸Le groupe Renault. <https://www.renault.dz/groupe-renault.html>. Consulté le 27/04/2019

locale de la Volkswagen Polo et de la Skoda Fabia. Selon les engagements de ces deux partenaires, le taux d'intégration devrait passer de 15 au départ à 40% après cinq ans de son entrée en service.

En 2018, SEAT Algérie a commencé l'assemblage de la Leon, Arona et Ateca à l'usine de Relizane de SOVAC Production, rejoignant l'Ibiza assemblée en Algérie depuis le milieu de 2017.

- **Usine Hyundai de Tiaret**

Installée à Tiaret à l'ouest du pays et ayant pour activité l'assemblage et la production des véhicules de marque HUNDAI. Son lancement a eu lieu en octobre 2016 dans le cadre d'un partenariat entre le Groupe Tahkout et le géant sud-coréen Hyundai, comme partenaire technologique. Ce même groupe a également lancé, dans la wilaya de Saida, la construction d'une usine de montage de véhicules touristiques de marque Suzuki.

- **L'usine algérienne Gloviz-Kia**

L'algérien Gloviz, filiale de Global Group a inauguré à Djerma, dans la wilaya de Batna, une coentreprise avec le Coréen Kia.

Le groupe public PMO Constantine et le groupe privé Condor, ont conclu un partenariat avec la société Palpa Pro et PSA Peugeot pour la production de véhicules de cette marque française à partir de l'année 2018. Le protocole d'accord prévoit: *La création d'une académie de PSA en Algérie pour former la main d'œuvre algérienne dans le domaine de l'assemblage et de la construction des véhicules, ainsi que l'installation des équipementiers de Peugeot en Algérie pour développer des partenariats avec des opérateurs algériens* (MIR, 2017).

Dans le domaine des véhicules industriels, des usines de montage de camions ont vu le jour depuis janvier 2018, notamment, celles du groupe Haddad pour l'assemblage des camions Astra, Daewoo VI de la société Peng Pu Algérie, Shacman du groupe Mazouz dans la wilaya de Sétif, de Hyundai Trucks & Bus de Global Group à Batna et l'usine Mercedes-Benz avec le ministère de la Défense nationale MDN et de la SNVI (selon le MIR). Ces unités de montage sont censées fonctionner selon le mode CKD/SKD avec une intégration locale progressive.

2.2.3. Obstacles à l'investissement en Algérie : le climat des affaires

Malgré les différentes réformes adoptées par l'Algérie, la politique d'attractivité reste peu efficace étant donnée les faibles résultats enregistrés. Cela est la résultante d'un climat

des affaires jugé trop instable et incertain. Le rapport Doing Business 2020¹⁹, publié par la Banque mondiale, classe l'Algérie à la 157e place, sur les 190 pays classés. Il s'agit de la même place occupée qu'en 2019, durant laquelle l'Algérie avait gagné neuf rangs par rapport à 2018. L'Algérie reste cependant derrière les économies voisines à savoir, le Maroc classé à la 53e place des meilleurs climats des affaires dans le monde, suivi par la Tunisie à la 78e du rang de classement. Les critères de classement établis par la Banque mondiale sont les facilitations à la création d'entreprises ainsi que l'obtention des autorisations d'investir²⁰.

Un même constat a été mis en avant par un autre rapport établi par le cabinet international de conseils en investissements « Deloitte » pour 2020, sur l'attractivité pour les investisseurs de 53 pays d'Afrique (voir Annexe 4, p. 424). Le rapport fait état d'une situation qui montre que le territoire national attire peu d'investissements directs étrangers dans la région Afrique du Nord (soit à peine 10% en 2019). L'Algérie apparaît ainsi à la 30ème place, largement devancé par les pays voisins notamment le Maroc (8eme place) et la Tunisie (13eme place).

En comparaison aux autres pays d'Afrique notamment le Maroc, la Tunisie et l'Egypte, les flux d'IDE entrant en Algérie restent en deçà des espérances des pouvoirs publics, malgré les efforts engagées dans ce sens.

Tableau n° 28 : Etat comparatif des flux d'IDE entrants en Algérie par rapport à certains pays d'Afrique

Unité : milliard de dollars

Année	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Algérie	1.691	1.503	0.170	1.546	1.232	1.466	1.382	1.125	0.870
Egypte	5.6	4.783	6.885	8.107	7.409	6.798	8.5	5.8	5.1
Maroc	3.358	3.525	3.253	2.318	2.7	3.640	2.1	1.4	2.1
Tunisie	1.096	1.025	0.966	0.958	0.888	1.0	0.845	0.652	0.660

Source : établi à partir des données publiées par la CNUCED

Par région, les données de la CNUCED synthétisées dans le tableau, indiquent que l'Algérie apparaît comme celle qui attire le moins les capitaux étrangers. Ces investissements ont connu une baisse graduelle depuis 2018 en passant de 1,466 milliards de

¹⁹ Le rapport Doing Business 2020 est une publication du Groupe de la Banque mondiale, analyse les réglementations de 190 économies dans 12 domaines afin d'évaluer le climat des affaires à travers le monde.

²⁰ <https://www.reporters.dz/climat-des-affaires-doing-business-2020-lalgerie-cale-a-la-157e-place/>. Consulté le 11/02/2021

dollars à 0.870 milliards de dollars en 2021 soit une baisse de plus de 40%. Une baisse accentuée par une conjoncture mondiale difficile.

Le flux des IDE vers la Tunisie reste aussi faible avec une tendance baissière. L'Égypte reste le principal bénéficiaire des IDE, *leur* volume reste le plus élevé dans la région de l'Afrique du Nord, avec toutefois une réduction importante des flux (-40 %) à 5,1 milliards de dollars en 2021, suivie du Maroc. En effet, en termes d'IDE, à l'échelle maghrébine le Maroc demeure l'un des pays les plus attractifs. Une politique d'attractivité réussie grâce en partie, à la création de zones franches à l'exemple de celle de Tanger. *Le Maroc compte un portefeuille de 475 entreprises provenant d'Europe, des USA et de la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (MENA, ou MOAN). Cette zone franche constitue un atout majeur pour l'économie marocaine*²¹. Le rapport de la CNUCED, (2020)²² note que *Le profil des IDE du Maroc est relativement diversifié, avec une présence établie de certaines grandes multinationales dans les industries manufacturières, notamment l'automobile, l'aérospatial et le textile.*

La stratégie d'attractivité des IDE des pays ainsi que la décision d'investir à l'étranger pour une firme passe par l'existence d'éléments qui porte essentiellement sur la stabilité politique, économique et sociale. A cela s'ajoute la politique de concurrence, le cadre juridique et légal en place, ainsi que d'autres déterminants signifiants tels que la taille du marché, l'ouverture du pays au commerce et la disponibilité de ressources naturelles. Il s'agit de réunir toutes les conditions d'assurance et de bannir tout climat d'incertitude. Michalet (2000), considère que les investisseurs n'aiment pas l'incertitude. Ils s'efforcent, dans cette logique, de réduire les coûts de transaction, qui entravent l'action des investisseurs.

Malgré d'indéniables progrès, l'investissement étranger demeure difficile en Algérie. En effet, même si les investisseurs étrangers bénéficient des mêmes avantages douaniers et fiscaux que les nationaux, et ont également la possibilité de rapatrier les capitaux investis, *les mesures protectionnistes, ainsi que la corruption, la bureaucratie, un secteur financier faible (difficulté notamment dans les transferts) et l'insécurité juridique en termes de droits de propriété intellectuelle sont de sérieux obstacles à l'investissement* (Rapport économique de

²¹ <https://www.algerie-focus.com/ide-lalgerie-attractive-maroc/>, Consulté le 28/10/2020

²² Rapport CNUCED 2020 : les IDE atteignent un niveau abyssal en 2020. URL : <https://maghrebemergent.net/rapport-cnuced-2020-les-ide-atteignent-un-niveau-abyssal-en-2020/>. Consulter le 09/09/2020

l'Algérie, 2020-2021, p.9). Ces entraves rendent délicat l'achèvement des réformes entreprises.

Concernant le secteur automobile, de nombreuses contraintes entravent le fonctionnement du secteur. Nous pouvons citer à titre d'exemple :

- Un manque de visibilité sur les besoins en matière de transport ;
- La pression toujours aussi forte sur les prix et les marges ;
- Le cadre réglementaire et fiscal qui s'alourdit encore ;
- L'absence d'organes de contrôle et de suivi de l'Etat.

A ces entraves, s'ajoutent des abus et faits de corruption qui se trouvent à l'origine de la fermeture de certaines usines de montage automobile du pays.

Au cours des dernières années, le territoire national a connu des périodes caractérisées par des troubles sociaux et politiques. Sous l'effet d'un climat défavorable à la localisation des IDE, le pays souffre d'un faible flux des capitaux extérieurs. Les contraintes qui entravent le processus d'attractivité de l'économie nationale restent globalement d'ordre politique, économique et juridique.

2.2.3.1. L'instabilité politique (risque politique) et sociale

Le risque pays est l'une des situations pouvant engendrer une défaillance dans le processus d'attractivité au niveau mondial, pour rejoindre les travaux de Cecchini (2002) qui a expliqué la disparité régionale des IDE dans les PVD par le risque pays. *L'instabilité ou le risque politique sont considérés comme des concepts composites, donc difficiles à définir, à cerner sous toutes ses formes et à quantifier* (Burger et al, 2016, in Gakpa, 2016, p. 92). Les conclusions de l'étude empirique portant sur les IDE européens dans la région méditerranéenne, menée par Ayachi et Berthomieu (2006) montrent que les infrastructures physiques, les institutions politiques ainsi que la taille du marché et l'effet d'agglomération sont les principaux déterminants de la localisation des IDE.

Pour Butkiewicz et Yanikkaya (2006), les mesures les plus fréquemment utilisées pour analyser les conséquences politiques de l'instabilité sont classées en trois catégories : la stabilité du gouvernement, l'agitation sociale/stabilité et la violence politique. Pour d'autres, l'instabilité sociopolitique se présente sous trois formes (Gupta, 1991 in Gakpa, p. 93): *l'instabilité d'élite ou de l'exécutif qui englobe les coups d'Etat, les changements et crises de gouvernement, l'instabilité de masse qui correspond aux mouvements sociaux tels que les*

grèves, les manifestations ou les émeutes, enfin l'instabilité armée ou violente prenant en compte la guerre civile et les guérillas et toute action politique violente.

Nous pouvons déduire, qu'un pays est qualifié de pays à risque lorsqu'il subit un changement politique brusque, sa situation souffre de certains facteurs comme la corruption durable, la non transparence institutionnelle, la suspension de paiement. La guerre représente aussi un facteur de risque pays important.

Au cours des dernières décennies, l'instabilité sociopolitique en Algérie est devenue de plus en plus récurrente avec des conséquences socio-économiques très marquées. Malgré l'entrée d'IDE, *la croissance économique du pays a été divisée en deux en moins de 5 ans. Le pays aujourd'hui ne produit pratiquement plus rien en dehors des hydrocarbures et des services liés à ce secteur* » *Aujourd'hui, seulement 40% de la population en âge de travailler occupe un emploi, l'inflation fait son retour avec 4.3% en 2018 qui passe à 5.6% en 2019 fragilisant la situation des plus pauvres* (Mouhoud & Sari, 2019). Aussi, les avis sur les effets des IDE sur la croissance économique sont mitigés. Les principaux arguments sont liés à la qualité des institutions et au fait que le pays constitue l'une des régions du monde qui reste politiquement instable.

- **Le risque pays**

Il existe une relation de causalité entre l'instabilité politique et le développement économique. Sekkat & Veganzones-Varoudakis (2004) ont indiqué que certains pays de la région du MENA, notamment, l'Algérie, la Syrie, l'Égypte et Iran *souffrent d'un manque d'attractivité lié principalement au retard des réformes et à la déficience de l'environnement politique et économique. Ils expliquent aussi que malgré les différentes réformes adoptées particulièrement en Jordanie et au Maroc, la politique d'attractivité de ces pays reste peu efficace en comparaison avec ceux des PECO et des pays de l'Asie de l'Est* (Thaalbi, 2013, p. 111). L'instabilité politique a un effet négatif sur les flux d'IDE vers ces régions.

Transparency International dans ses rapports de 2021/2019, classe l'Algérie parmi les pays qui connaît un taux de corruption les plus élevé. D'ailleurs, dans le classement sur l'indice de perception de la corruption au cours de l'année 2021, l'Algérie occupe la 117ème place sur 180 pays. Elle a reculé de 11 places dans le classement de 2019 dans lequel elle a été classée et 104^{ème} place.

L'absence de système d'avancement au mérite, la baisse du pouvoir d'achat, les surfacturations et l'utilisation de la distorsion du taux de change, le gaspillage des

ressources financières, avec les déficits structurels de la majorité des entreprises publiques, *plus de 70% des projets de l'ANSEJ ne sont pas rentables et impossibilité de rembourser les crédits avancés pour ses promoteurs, et les importants découverts d'une minorité de monopoleurs rentiers auprès des banques publiques (Mebtoul, 2022)* engendrant des scandales financiers. La baisse de la qualité des prestations des secteurs publics et privés en particulier, la lenteur bureaucratique, la création d'un environnement d'insécurité économique ont inévitablement engendré corruption et inefficacité des politiques en cours. Celles-ci risquent de remettre en cause la stabilité socio-économique et politique du pays et par conséquent détourner les investisseurs étrangers.

A voir la situation de la filière automobile en Algérie, de multiples méfaits sont à pointer en particulier, le caractère de certains projets qui ne peuvent être qualifiés de « projets industriels », car ils sont en réalité une forme « d'importation masquée ».

2.2.3.2. Instabilités macro-économiques et déficit monétaire

Dans le cadre des recherches réalisées sur les déterminants des flux de capitaux en Algérie, les facteurs majeurs de la lenteur du processus d'attractivité sont dus à l'instabilité monétaire et la dévaluation permanente de la monnaie nationale sur le marché des changes.

Les risques d'endettement et d'inflation combinés représentent une source d'incertitude et réduisent de fait, la capacité d'attractivité des investissements en Algérie. Ainsi, *plus le pays récepteur est endetté, moins il est attractif* (in Taalbi, 2013, p. 112). Nous déduisons ainsi, que le respect des engagements par le pays hôte envers les investisseurs, ainsi que l'amélioration du cadre macroéconomique jouent un rôle déterminant dans le processus d'attractivité.

2.2.3.3. La bureaucratie

Celle-ci désigne un pouvoir excessif de l'administration dans les affaires publiques, économiques ou politiques. Selon ABACI (2022), la bureaucratie est caractérisée « *par sa lenteur, sa lourdeur, son manque de flexibilité, son incapacité à traiter les cas particuliers. Les décisions bureaucratiques sont difficilement compréhensibles, peu conformes au bon sens ou à la démocratie* ». Elle désigne aussi « *une forme de régime politique dans lequel le pouvoir réel est détenu et transmis par l'administration* ». Selon ce dernier « *la progression*

au sein de l'organisation n'est pas liée à l'efficacité, mais à la docilité, à l'appartenance à un réseau ou à un parti politique, souvent unique ou majoritaire au Parlement »²³.

En l'Algérie la bureaucratie, date depuis longtemps. Elle est générée par un système administré à tel point qu'il est difficile de l'éliminer ou du moins d'en diminuer les effets néfastes aujourd'hui. Les investisseurs que nous avons interrogés *dénoncent un climat des affaires contraignant plein de blocages en relation avec les mesures bureaucratiques draconiennes imposées par les administrations publiques et du manque du professionnalisme de leurs responsables souvent confrontés aux problèmes de prise de décisions dont ils ne peuvent assumer les conséquences.*

Nous pouvons donc conclure que l'efficacité et la compétence de l'appareil administratif et des organes de contrôle de l'Etat revêtent une importance capitale, car ces éléments influencent la dimension temporelle, les coûts nécessaires et la concrétisation réelle de l'investissement. Par conséquent les efforts d'un pays en développement pour améliorer la qualité institutionnelle et les rapprocher de celle des pays développés sont susceptibles d'augmenter les flux des investissements directs étrangers dans ce pays.

2.2.3.4. La contrefaçon

La contrefaçon ou le contre-pouvoir des marques est une violation d'un droit de propriété intellectuelle par le fait de reproduire ou d'imiter un produit sans en avoir le droit. Le danger des contrefaits et qu'ils menacent les politiques économiques et sanitaires des pays ciblés mais également les entreprises qui se voient spoliées du bénéfice de leurs efforts en termes d'investissement, de brevets d'invention, d'appellation d'origine, etc. Selon les données de l'OCDE, *la contrefaçon, qui affecte de manière directe les économies des pays, représente 509 Mds USD du commerce mondial, soit 3,3 %. Plus de 80% des produits contrefaits concerne les pièces détachées et les appareils électroniques*²⁴. Cette pratique déloyale n'est pas étrange au marché algérien pour ne pas dire courante. Nombreux sont les produits contrefaits qui inondent, chaque année, le territoire national.

²³ ABACI, M, est un ancien cadre financier de Sonatrach, auteur de deux ouvrages sur la comptabilité et l'information de gestion et statistiques, cadre de la bonne gouvernance des entreprises.
<https://www.libertealgerie.com/contribution/lurgence-dun-debat-sur-la-bureaucratie-en-algerie>. Consulter le 15/07/2021

²⁴<https://www.algerie-eco.com/2021/03/25/contrefacon-80-des-marchandises-saisies-concernent-les-cosmetiques-en-2020/> Consulté le 24/09/2021

En 2020, les douanes algériennes ont saisi plus de 350 000 articles contrefaits (ministère du commerce). Ils concernent les cosmétiques, les accessoires de téléphones mobiles, les articles de sports, les produits textiles, les pièces de rechange, ainsi que les appareils électriques. Ces produits contrefaits proviennent de Chine, des Émirats arabes unis et d'Europe via des filières asiatiques. Selon la même source, environ 450 marques ont été protégées par les douanes à la demande de leurs propriétaires. Aussi, la généralisation du phénomène de contrefaçon dans un pays bien déterminé dissuade les IDE à s'implanter.

2.2.3.5. L'instabilité fiscale

Les investisseurs étrangers *accordent une grande importance aux incitations fiscales* (Linder & Pugel, 1996, p. 455). La fiscalité peut constituer un facteur déterminant de l'orientation des IDE vers certains pays au détriment d'autres. Cependant, les changements fiscaux créent toujours le trouble et la confusion. Les lois de finance complémentaires et les révisions adoptées depuis la mise en place des différents codes des investissements, confirment encore une fois l'instabilité fiscale.

Nous avons à titre d'exemple la loi 16-09 abrogeant les dispositifs de l'Ordonnance N° 01-03 relative au développement des investissements et de la loi des Finances pour 2016 "LF 2016". Il est à noter que certaines dispositions de l'Ordonnance n° 01-03 ont été purement et simplement abrogées. Au fil du temps, cette confusion réglementaire a entraîné l'intensification de la bureaucratie au regard de la situation dans laquelle se trouve l'administration algérienne qui est devenue, surchargée.

2.2.3.6. Le transfert technologique et le niveau du capital humain national

La dotation en capital humain à longterm était un facteur déterminant dans le choix de localisation des investissements. Le capital humain conditionne la valorisation du potentiel de l'effet du transfert de technologies des pays en développement. En considérant particulièrement le cas de l'Algérie, un pays longtemps réputé être en retard technologique, l'accumulation du capital humain et le développement des activités de R&D et d'apprentissage sont nécessaires pour exploiter parfaitement des retombées positives des flux d'IDE sur la croissance. L'enjeu est capital car force est de constater que les capacités de recherche dans ce pays peuvent être limitées par un fort exode des cerveaux²⁵.

²⁵Selon le classement établi par *Global Talent Competitiveness Index(GTCI)* en 2019, les cerveaux algériens ont tendance à quitter le pays. Ce rapport indique que l'Algérie est classée à la 105^{ème} place sur 125 pays étudiés avec un score de 28.13 sur 100. Elle figure parmi les pays faibles en matière d'initiative ayant pour but de garder

L'accumulation du capital humain et l'apprentissage sont aujourd'hui au cœur de tout processus de transfert technologique développé ailleurs²⁶.

A cela s'ajoute la dépréciation du dinar qui s'est accélérée à partir de 2019 (un dollar qui valait 79,27 DA à la fin du premier semestre 2014, valait en octobre 2021 environ 137,45 DA). Cette dépréciation conjuguée aux effets inflationnistes induits par la dépréciation de la monnaie nationale, qui ont renchérit les coûts des intrants pour les entreprises nationales. Des éléments qui découragent les investisseurs en particulier étrangers et par conséquent la diversification de l'économie. Cette situation est en contradiction avec les attentes de l'économie nationale, qui doit favoriser la promotion de l'exportation de produits hors hydrocarbures pour surpasser le danger de la dépendance aux hydrocarbures. A titre indicatif, le prix du baril du pétrole Brent qui valait 110 dollars US fin juin 2014 ne valait environ que 62 dollars US fin décembre 2019, soit une baisse de plus de 43 %, avec un minimum à 16 dollars US au mois d'avril 2020.

2.3. Etat du secteur automobile en Algérie

La politique menée par les pouvoirs publics dans le cadre de la mise en place d'une assise industrielle automobile répond à un double objectif : la production pour le marché local et régional (construction automobile) et le développement des PME dans un système de production intégré internationalement via la sous-traitance (équipements automobiles). Il importe donc de spécifier la situation dans laquelle se trouve à la fois le marché, les constructeurs automobiles et celle de la sous-traitance.

Pour accéder aux marchés en développement, et pour optimiser la fiscalité ou les coûts de licence de production, les pièces automobiles totalement ou partiellement détachées, respectivement CKD et SKD, sont souvent utilisées dans l'assemblage automobile. Ce qui revient à importer un véhicule en kits prémontrés, dont l'assemblage n'apporte que très peu de valeur ajoutée. On parle ainsi de production automobile en kits importés. Selon les responsables interrogés au niveau du MIR, « *l'importation de véhicules en kits, reste un passage obligé pour développer l'industrie automobile nationale. Toutefois la phase d'assemblage ne doit pas tout simplement excéder cinq (5) années à partir de l'entrée en activité.* Autrement dit, l'option de montage en SKD ne doit pas durer plus longtemps car,

ses cadres et talents. Disponible en ligne : <https://www.algerie-eco.com/2019/02/13/fuite-cerveaux-lalgerie-105eme-125-pays/> Consulté le 23/05/2020

²⁶Les obstacles et les entraves à l'IDE : Climat des affaires en Algérie <https://lechiffredaffaires.dz/les-obstacles-et-les-entraves-a-lide/> Consulté le 16/09/2021

elles génèrent des coûts supplémentaires et réduit d'autant plus les possibilités d'intégration locale. *A l'exemple du complexe SNVI, dont le surcoût avoisine les 8% par rapport à l'achat d'un véhicule importé et impacte tout un potentiel de plus de 120 sous-traitants de ce complexe.*²⁷

L'activité de montage va durer dans le temps et va devenir pratique ordinaire des usines de construction automobile sur le territoire national. L'Algérie s'est convertie ainsi en assembleur de pièces et composants parvenues de l'étranger par des constructeurs installés au niveau local. Par conséquent les composants des véhicules particuliers sont importés pour les trois quarts et les entreprises sur place assemblent localement.

Des véhicules sont importés en kit, et d'année en année le taux d'intégration de pièces fabriquées localement est relativement faible. Les pièces de rechange sont également importées et distribuées par les distributeurs officiels. Pour faire face à cette situation les pouvoirs publics ont décidé en 2019 de réduire l'importation des kits automobile et le blocage de dédouanement au niveau des ports pour ceux déjà importés. Cette décision va mettre en péril toutes les lignes d'assemblages sur place.

2.3.1. L'Algérie dans la construction automobile par rapport à certains pays d'Afrique

Le marché de l'automobile en Algérie tarde à retrouver une assise industrielle réelle, comparativement aux autres pays du continent africain. Rappelons que plusieurs constructeurs automobiles y sont déjà présents. Les données l'OICA, indiquent que L'Afrique du Sud reste en tête du classement des plus grands producteurs de voitures en Afrique. Toutefois, le Maroc et l'Egypte sont en train de connaître un essor. Le Maroc se classe en deuxième position derrière l'Afrique du Sud, qui se maintient numéro un du continent malgré un recul constaté au niveau des volumes : 447218 véhicules produits en 2020 contre 631983 en 2019 et 599004 pour 2016.

²⁷ Importation du KITS SKD pour l'industrie automobile : la facture des importations toujours en hausse
<https://docplayer.fr/151943387-Le-gouvernement-ignore-un-vecteur-important-de-l-economie.html>. Consulté le 08/12/2021.

Tableau N°29: Classement production automobile en Afrique par principaux producteurs

Unités assemblées

Région	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Afrique du sud	566 083	615 658	599 004	589 951	610 854	631 983	447 218	499 087
Maroc	231 986	288 329	345 106	376 286	402 085	447 213	231 921	403 007
Egypte	42 515	36 000	36 230	36 640	71 600	18 500	23 754	23 754
Algérie	1 244	19 346	42 008	110 000	180 000	60 012	754	5 208

Source : élaboré d'après les données de l'Organisation internationale des constructeurs automobiles (OICA). URL : <http://www.oica.net>

Concernant le continent africain, beaucoup de pays notamment le Nigeria, le Ghana, le Kenya, le Rwanda, la Namibie, la Côte d'Ivoire, se sont lancés dans l'ouverture d'unités d'assemblage automobile. Les données officielles de l'OICA indiquent que le volume de la production reste insignifiant. Ainsi, dans une production mondiale de véhicule estimée à un peu plus de 80 millions, soit 80 145 988 unités, la part qui revient à l'Afrique n'est que de 931 056, soit une part de 1,16% (OICA, 2021)²⁸.

L'Afrique du Sud reste le principal producteur de véhicules du continent avec 499 087 unités assemblées en 2021, répartie comme suit, 239 267 voitures particulières et de 259 820 véhicules utilitaires et industriels, contre 447 213 unités en 2020 et 631 921 unités en 2019.

Suivie du Maroc, où l'industrie automobile connaît un grand essor depuis 2017. Selon l'Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles (OICA, 2021 & 2022), cet essor se traduit à la fois en termes de nombre de voitures produites et du niveau d'intégration locale. D'ailleurs, le taux d'intégration locale enregistré par le Royaume en 2021 a atteint les 63 %. Un résultat qu'il compte augmenter dans les années avenir pour atteindre 80%. Sur le continent africain, le Maroc, est même devenu le premier constructeur sur le segment de véhicules particuliers, où un total de 403 007 véhicules a été produits en 2021, dont 338 339 voitures particulières et 64 668 véhicules à usage commercial. Une position que le pays conserve depuis 2017. En 2019, plus de 220 000 emplois directs et

²⁸Ce classement est fait pour une production mondiale de 38 pays constructeurs automobile.

près de 8,5 milliards de dirhams d'exportation de véhicules sont générés par le secteur automobile marocain d'après l'Agence Marocaine pour le Développement des Investissements et des Exportations (AMDIE, 2020).

Plusieurs facteurs militent en faveur de cette position du Maroc, notamment, l'existence d'un écosystème automobile, le pays compte en 2019 un portefeuille de 250 entreprises dans l'industrie automobile, avec plus de 350 équipementiers fournisseurs et sous-traitants (OICA, 2021) ; la proximité géographique avec le marché européen ; l'existence de centres de formation professionnelle ; la stabilité politique et économique du pays ; l'existence d'infrastructure (port de Tanger Med, chemin de fer, autoroutes, etc.), les incitations fiscales et les facilités offertes par le pays.

L'Égypte, consolide sa position à la troisième place du classement, avec une production totale de 23 754 véhicules pendant deux années consécutives : 2021 et 2020.

L'année 2017 et principalement 2018, marque l'industrie automobile algérienne avec une production importante par rapport aux années précédente. Mais depuis, l'Algérie occupe la quatrième place avec une production totale en régression. Le pays est en recul par rapport aux principaux pays du continent. La tendance baissière s'est accentuée en 2020 pour connaître une baisse massive de 98,7 % par rapport à 2019 pour s'établir à 754 véhicules montés. Aucun véhicule n'a été fabriqué durant le premier semestre de l'année 2021. Un résultat qui s'explique par la suspension de l'activité des usines d'assemblage en 2020 et la limitation de l'importation des kits de montage automobile, en plus du blocage de certains kits au niveau des ports. Des résultats qui positionnent l'Algérie, parmi les derniers pays africains en termes de production automobile.

2.3.2. Assainissement de la situation des importations des kits CKD-SKD

Les pouvoirs publics ont insisté sur la nécessité voire l'urgence d'assainir des importations par l'adoption de nouvelles règles de fonctionnement les régissant.

2.3.2.1 Montage automobile national : Importation des kits CKD-SKD

En 2018, le montant des importations des kits CKD/SKD destinés à l'industrie de montage de véhicules au niveau national, est évalué à plus de 3,73 milliards de dollars, contre une valeur de 2,2 milliards de dollars en 2017, soit une hausse de 69.54 %, comme l'indique le tableau suivant :

Tableau n° 30: Facture d'importation des kits CKD/SKD pour montage automobile, années 2018-2017

Désignation	2017	2018	Evolution %
Collections CKD destinées à l'industrie de montage des véhicules de tourisme (en milliard de dollars)	1.67	3	79.64 %
Collections CKD des véhicules de Transport de Personnes et de Marchandises (en millions de dollars)	521.22	732.14	40.46 %
Facture globale des collections CKD/SKD (en milliards de dollars)	2.2	3.73	69.54 %

Source : réalisé à partir des données de la Direction des Etudes et Prospectives des Douanes (DEPD)

La valeur des importations des collections CKD destinées à l'industrie de montage des véhicules de tourisme (classés dans le Groupe des Biens de Consommation non Alimentaires) on atteint près de 3 milliards de dollars en 2018 contre 1,67 milliard de dollars en 2017. Ils ont ainsi, augmenté de plus de 1,33 milliard de dollars, soit une hausse de 79.64 %. Cette tendance haussière a également concerné les importations des collections CKD destinées au montage des véhicules de transport de personnes et de marchandises (classés dans le Groupe des Biens d'équipement) avec une facture de 732,14 millions de dollars en 2018 contre 521,22 millions de dollars en 2017. Une hausse de l'ordre de 211 millions de dollars soit 40.46%.

2.3.2.2 Réexamen de la politique d'importation des kits SKD/CKD

Destiné au montage automobile, l'importation des kits CKD-SKD est devenue un élément central à réexaminer. Les pouvoirs publics ont décidé d'annuler le régime préférentiel pour l'importation des kits automobiles pré-montés. Une décision qui s'est traduite par la mise en place en 2019, d'une politique protectionniste fondée sur la limitation des quotas d'importation, jusqu'à leur interdiction définitive. Décision qui a ciblé en particulier les quatre principaux constructeurs automobiles déjà en place, dont les programmes de production ont été validés par le Conseil National d'Investissement (CNI). Il s'agit notamment de : Renault-Algérie Production, Tahkout Manufacturing Compagnie, Sovac Production et Gloviz (KIA). Cette politique économique est inédite, à la mesure de la situation critique dans laquelle se retrouve l'industrie automobile. Cette mesure n'a pas été sans conséquences sur l'emploi.

2.3.3. La construction automobile en Algérie : Le bilan de la filière

Le premier véhicule particulier « made in Algérie » est entré en production en 2014 sortie de l'usine RAP. Avec certes des volumes faiblement, négociés au départ de l'ordre de 25 000 unités, mais, rééchelonné progressivement à horizon 2020 pour chaque constructeur pour s'établir à 100 000 unité /l'an. Peut-t-on réellement la qualifier d'origine algérienne ?

Selon Mokhtar Chahboub, expert en industrie automobile et ex-PDG de la SNVI, *les assembleurs se contentent, en réalité, de donner ce que leur fournissent les milliers de sous-traitants auxquels ils sont résolument liés*²⁹. Il explique ce phénomène par le fait que *Chez les grands constructeurs, le processus de production d'un véhicule est très automatisé. Dès lors qu'on leur demande de prélever des volumes très peu significatifs, ce sont des surcoûts qui sont engendrés*³⁰. Le système SKD, a ouvert la voie à une autre forme d'importation. Ces importations sont qualifiées par certains d'importations "déguisées", pour servir à la fois comme base de transferts illicites d'argent à l'étranger ou des surfacturations pour gonfler les prix de revient des véhicules "montés"»³¹.

La technique du SKD revient à importer un véhicule en kits prémontés, *dont l'assemblage n'apporte que très peu de valeur ajoutée* (Delfolie, 2017). Par conséquent, depuis la décision prise par les pouvoirs publics en 2019, d'annuler le régime préférentiel concernant l'importation des pièces pour le montage des véhicules particuliers sur le territoire national, la fabrication locale de véhicules est pratiquement à l'arrêt.

Le modèle appliqué à l'industrie automobile en Algérie s'est soldé par un résultat négatif. Les kits importés (dans l'automobile et l'électroménager) pour être montés ont coûté à l'Etat 3,5 milliards de dollars. Un modèle qui a seulement réussi à mettre sur le marché des voitures plus chères que les voitures importées ! Cet état de fait est induit par en partie au non-respect des cahiers de charges et du taux d'intégration requis par la réglementation en vigueur par les investisseurs du secteur³². On assiste aujourd'hui à des usines fermées, c'est le

²⁹ L'industrie de montage de véhicules en Algérie : jeux et enjeux autour d'une filière névralgique. <https://infotraficalgerie.dz/actualites/industrie-de-montage-de-vehicules-algerie-jeux-enjeux-autour-dune-filiere-nevralgique/> Consulté le 07/10/2020

³⁰ <https://www.jeune-independant.net/selon-lex-pdg-de-la-snvi-la-voiture-assemblee-couterait-plus-cher/> Consulté le 06/08/2021

³¹ Le ministre algérien de l'Industrie, Ferhat-Ait Ali, s'exprime lors d'un entretien avec l'AFP à Alger le 13 février 2021 thème : Algérie: comment l'industrie automobile a tourné au fiasco. Disponible en ligne : <https://www.arabnews.fr/node/61456/%C3%A9conomie>. Consulté le 29/2/2021

³² Président de la République, Abdelmadjid Tebboune dans une interview accordée à l'hebdomadaire français Le Point. <https://algerie-medinfo.dz/archive/index.php/economie/12825-tout-le-necessaire-a-ete-fait-pour-rassurer-le-patronat-algerien>

cas du sud-coréen Kia et de l'Allemand Volkswagen et à des usines qui tournent au ralenti, ou à l'arrêt pour une certaine période et des salariés licenciés, tel que le constructeur Renault. *Des détournements manifestes d'aides publiques et d'avantages fiscaux ont été révélés par les pouvoirs publics et le cahier des charges rarement respecté*³³

Sans omettre les scandales financiers dont a fait objet cette filière avec l'emprisonnement de plusieurs responsables et chefs d'entreprises en relation directe avec la filière automobile.

L'arrêt des usines de montage SKD, conjugué au gel de l'importation des véhicules neufs et l'absence d'une résolution immédiate pour régulariser la situation a entraîné le déclin du marché des véhicules. La situation du marché est en crise à tel point qu'il n'existe plus de choix voir presque plus de véhicules neuf à acheter. Ce qui a provoqué une flambée des prix sur le marché de l'occasion, *une augmentation par rapport aux prix pratiqués au dernier trimestre 2019 variant entre 200 000 et 400 000 DA pour les petites cylindrées et jusqu'à 800 000 DA pour les plus grosses*³⁴. En effet, sur le territoire national, les véhicules d'occasion se vendent quasiment au prix du neuf. C'est le résultat d'une politique engagée, combinée de protectionnisme, absence de stratégie industrielle et opportunisme. Si cette situation se traduit encore dans le temps c'est le parc automobile national qui risque de devenir vétuste et vieux.

Ainsi, en voulant lancer une filière de construction automobile au niveau nationale, sans stratégie concrète en amont, définissant les composantes indispensables en terme de sous-traitants et d'équipementiers accompagnateurs de celle -ci, on a réussi juste à installer des usines d'importations de kits automobiles. C'est-à-dire de simple sites d'assemblage de composants venus de l'étranger (voitures en kits). Au final l'objectif ciblé de construire une filière industrielle automobile dans laquelle les besoins du pays soient satisfaits par sa propre production locale en réseau impliquant les différentes parties prenantes, Etat, entreprises, PME, fournisseurs, équipementiers, au niveau local et étranger, est loin d'être atteint.

2.3.4. Importations de véhicules neufs : vers de nouveaux allègements probables

Devant l'indisponibilité de véhicules neufs et la hausse de prix de véhicules de l'occasion, le gouvernement via le ministère de l'industrie s'est orienter vers d'éventuels

³³ Malgré un premier échec, l'Algérie entend relancer son industrie automobile https://www.francetvinfo.fr/monde/afrique/algerie/malgre-un-premier-echec-l-algerie-entend-relancer-son-industrie-automobile_4352857.html. Consulté le 30/01/2022

³⁴ Marché de l'occasion en Algérie : La flambée des prix s'accroît <https://www.lesoirdalgerie.com/le-soir-auto/la-flambee-des-prix-saccroît-43243>. Consulté le 18/12/2020

allègements des conditions contenues dans le cahier des charges de l'importation des véhicules neufs. Il s'agit ici de propositions faites concernant la révision des articles 3 et 4 de l'actuel cahier des charges, portant sur le régime des quotas. Deux changements sont envisageables :

Le premier est lié à l'article 3 du décret exécutif n° 20-227 de 19 août 2020, portant sur la réglementation de l'importation des véhicules neufs. Le changement envisageable touche le deuxième alinéa, concernant les concessionnaires étrangers. Il peut porter sur la révision de la possibilité permettant aux étrangers de participer à l'importation conformément à la règle 51-49. La priorité sera dès lors accordée aux partenaires ayant des accords de libre-échange avec l'Algérie et la nécessité de suspendre le troisième alinéa relatif au « régime des quotas à l'importation ». Il est également envisagé d'élargir la révision de l'article 4 obligeant le concessionnaire automobile à l'obtention d'un seul agrément et la représentation de deux marques automobiles uniquement.

En Algérie, les blocages à l'acte d'investissement sont nombreux. Les investisseurs étrangers ont eu à se plaindre de différentes entraves notamment bureaucratiques et réglementaires (lois qui changent sans cesse). Un environnement des affaires souvent dominé par des conjonctures politiques, économiques et sociales traduites par la corruption administrative et un état critique des infrastructures existantes. Un climat des affaires qui a toujours prévalu, au point de réduire l'effet de ses attraits stratégiques caractérisés par sa position géographique et richesse en ressources énergétique.

Dans les conditions préalables à toute décision d'investir dans un pays, les opérateurs étrangers tiennent essentiellement, à la stabilité politique, mais aussi à la stabilité juridique. Conditions majeures que l'Algérie n'est jamais parvenue à satisfaire pleinement malgré la richesse du code des investissements en vigueur. La défaillance de ces facteurs présente une puissante barrière aux IDE.

Conclusion

L'Algérie marque de plus en plus sa volonté de s'inscrire dans les flux d'investissements internationaux en jouissant d'une réglementation souple et attractive à l'égard des investissements étrangers. Les enjeux liés à cette politique d'ouverture sont nombreux : économique, politique et social.

Afin d'encourager la production automobile sur le territoire national, des restrictions quantitatives, notamment les quotas à l'importation ont été imposées par les pouvoirs publics. Désormais plusieurs types d'avantages pour l'implantation d'une entreprise étrangère en Algérie existent. Le gouvernement a pu inclure un régime fiscal spécial dans le texte de loi de finances 2017, réaménagé par l'introduction d'un nouveau décret exécutif n°20-226 (Journal officiel n°49 du 19 août 2020) fixant les conditions et les modalités d'exercice de l'activité de construction de véhicules, mettant ainsi fin à la législation existante en place.

Les constructeurs automobiles ayant implanté leurs usines en Algérie ont bénéficié d'exonérations diverses et d'un tarif douanier préférentiel, à côté en échange de leur investissement le gouvernement leur a octroyé des parts de marché (Serres, 2018).

Le renforcement des capacités de l'industrie automobile algérienne, passe par la nécessité de l'augmentation du taux d'intégration. Désormais l'un des enjeux étant de réduire la part des importations de kits prémontés « SKD » au profit de pièces détachées « CKD » qui seraient assemblées et la fabrication de certains composants sur place. Il s'agit également de mettre en place un véritable marché de la sous-traitance, capable de fournir les usines en pièces détachées.

Concernant les IDE, *les avantages qu'ils procurent ne se manifestent cependant pas de manière automatique et ne se répartissent pas équitablement entre les pays, les secteurs et les collectivités locales* (OCDE, 2002, p3). D'ailleurs, la filière automobile algérienne, n'est pas reliée aux réseaux de production mondiaux. Malgré tous les investissements reçus et les efforts politiques et juridiques déployés, l'Algérie n'est pas encore arrivée à mettre en place un réseau efficace de développement dans la filière automobile. La politique menée par les pouvoirs publics a permis certes au début (2015-2018) *le développement d'une capacité de production locale certes limitée, mais qui reste réelle, à travers l'implantation effective d'usines et de chaînes de montage au niveau local* (Serres, 2018).

Les usines implantées restent fondamentalement dans une logique d'assemblage sans aucune valeur ajoutée. Les constructeurs étrangers posent le problème d'agrément de sous-traitants locaux car ne répondant pas à leur standard de qualité. Il faut noter que les échecs au niveau des résultats obtenus ont suscité d'ailleurs d'innombrables analyses critiques.

D'autant plus que les investisseurs en Algérie se heurtent à de grands obstacles, notamment dans l'aspect procédural et comportemental associé aux responsables du service et à l'absence de l'élément de rigueur qui a conduit à la propagation du phénomène de corruption et à l'ampleur des aspects négatifs de la bureaucratie. Cependant malgré cet échec, le pouvoir public entend relancer l'industrie automobile par d'autres mesures.

La complexité de la filière automobile accentuera d'avantage la décomposition internationale des processus de production. L'Algérie doit donc chercher à s'inscrire et accompagner ces différentes dynamiques. Dans ce cadre, le concours de partenaires étrangers est nécessaire afin de permettre un transfert de compétences et de savoir-faire dans le domaine mais en exigeant le respect de la clause d'une intégration locale en impliquant les entreprises nationales dans la chaîne de production.

Ainsi au-delà des efforts engagés par les pouvoirs publics afin de doter l'économie nationale d'une industrie automobile. Au niveau micro-économique, cela nécessiterait, pour les entreprises nationales, de pouvoir s'appuyer sur une dynamisation accrue des IDE se traduisant par une logique de partenariat industriel formant ainsi un réseau d'affaire comprenant entre autres de l'investissement en capital, de l'apport de technologies et de savoir-faire.

Dans ce contexte, le Groupe SNVI a conclu, des partenariats (notamment des sociétés créées) avec des leaders mondiaux dans le domaine de l'automobile. Le réseau de partenariat est l'un des axes stratégiques sur lequel s'articule le plan de développement de cette entreprise nationale, qui fera l'objet d'étude empirique (chapitre 5). La politique retenue, selon le Groupe, repose sur un réseau de partenariat industriel orienté essentiellement sur le transfert de technologie et de savoir-faire.

Chapitre 5 /

Stratégie d'intégration et de coopération : le réseau du groupe SNVI

Section 1 : Place du groupe SNVI dans l'industrie automobile et mécanique algérienne

Section 2 : Processus d'intégration et de coopération au sein du groupe SNVI

Section 3 : Résultats empiriques et enseignements : Apports de la recherche

Introduction

Face à un environnement changeant où la concurrence s'intensifie, de plus en plus d'entreprises font le choix du travail coopératif en réseau. En effet, le processus de mondialisation des marchés a contraint ces entreprises à s'adapter aux nouveaux équilibres qui s'établissent entre concurrence et coopération. Ainsi, pour maintenir et améliorer leur compétitivité et leur performance, ces entreprises recherchent de manière active et continue des partenaires à la hauteur de leurs ambitions et de leurs objectifs. Les entreprises algériennes ne sont pas en reste. Elles sont aussi soucieuses de s'inscrire dans cette optique de compétitivité. La SNVI en est un exemple.

Ayant pour finalité l'acquisition d'un savoir-faire supplémentaire, d'un avantage concurrentiel, le groupe SNVI a engagé un processus de négociation avec des entreprises, étrangères et locales, relevant de la filière mécanique et automobile. Ces négociations ont abouti, pour certaines à des accords de coopération. La SNVI a conclu un réseau de partenariat pour développer des segments spécialisés sur lesquels elle pourrait apporter à la fois son savoir-faire et combler ses besoins en technologie.

De la conception à la commercialisation, les activités de l'entreprise se répartissent entre une myriade de sous-traitants, de producteurs et de fournisseurs localisés un peu partout sur le territoire national (Annaba, Tiaret, Oran, ...) et dans le monde (France, Allemagne,) formant ainsi un réseau diversifié de coopération. La SNVI se trouve ainsi au centre de relations de type contractuelles aux règles et finalités différentes. La stratégie réseau est l'un des axes fondamentaux sur lesquels s'articule le plan de développement du groupe SNVI, concrétisée à la fois, sous la forme d'accords de partenariats avec plusieurs partenaires étrangers et nationaux.

De ce point de vue, plusieurs partenariats, sont d'ores et déjà conclus avec des leaders mondiaux dans le secteur de l'automobile, comme Mercedes-Benz; ZF, Renault, ...etc. L'entreprise est peu à peu devenue un système sophistiqué, reposant sur des architectures organisationnelles et des réseaux de relations et de pouvoirs complexes et multiformes (Weinstein, 2010). L'objectif de ces accords, selon le groupe, étant de relancer l'activité de la SNVI. *Il s'agit de redynamiser le potentiel industriel à travers des partenariats associant les EPE avec des partenaires privés algériens et étrangers et qui pourraient prendre plusieurs formes : fourniture d'équipements, assistance technique, exportations* (MIR, 2013, P.3).

Le concept de réseau, comme forme alternative de collaboration, au sein de la SNVI a suscité un intérêt particulier. Notre travail s'appuie essentiellement sur les fondements du réseau

SNVI. Il s'agit de justifier le comportement des agents et expliquer le processus décisionnel qui justifie, chaque action, de souligner également pourquoi et comment les partenaires du réseau SNVI, ont pu mettre en commun des ressources spécifiques (techniques, humaines, financières...), partager des profits mutuels et réaliser de la sorte des projets communs. L'objectif est dès lors l'analyse de la dynamique des interactions qui montre le caractère dialectique du processus coopératif. L'étude porte enfin sur l'analyse du mode de gestion de la relation réseau au cours de ses différentes phases d'évolution : de la décision de réseau, en passant par le choix des partenaires, jusqu'à la conclusion, la gestion et le suivi du contrat.

Cette étude empirique aura pour finalité de mettre en évidence la pertinence de la grille d'analyse mobilisée pour comprendre le fonctionnement et l'évolution de l'entreprise nationale dans le réseau.

Section 1/ Place du groupe SNVI dans l'industrie mécanique algérienne

La Société nationale des véhicules industriels SNVI est spécialisée dans la construction et la commercialisation de véhicules mécaniques de catégorie poids lourd. Considérée comme un véritable poids lourd de l'industrie mécanique algérienne, la SNVI aspire à jouer le rôle de locomotive de la relance industrielle à travers ses cinq pôles dont deux implantés à Rouïba, le reste à Constantine, Tiaret et Oran, qui tire d'autres secteurs à travers les PME, notamment dans le créneau de la sous-traitance et à reconquérir ainsi le marché national. Depuis sa création, la SNVI approvisionne, le marché national en camions, bus et engins de travaux publics en tout genre. Elle a réussi à s'imposer en tant que leader régional dans sa spécialité et à bâtir un label grâce à ses produits reconnus par leur qualité.

Une politique de restructuration et de rationalisation des effectifs a été entamée pour la SNVI. A ce titre, *la restructuration opérée depuis les années 1990 s'est inscrite dans une démarche globale de politique industrielle visant à assainir les entreprises publiques et refinancer les investissements productifs en vue de pouvoir soit privatiser, soit nouer des partenariats* (Mira, 2017, p. 14). Des investissements stratégiques avec des partenaires ciblés ont été développés pour un positionnement compétitif sur le plan national et international.

L'entreprise traverse depuis le début des années quatre-vingt-dix des difficultés importantes en relation avec l'ouverture du marché national à la concurrence étrangère et de récurrentes difficultés liées à sa *situation financière notamment le volume important des dettes qui alourdissent et paralysent l'évolution de son développement*. Ainsi la décision politique de

son sauvetage de la faillite a pour effet le maintien du portefeuille client des institutions et entreprises publiques, le renouvellement de l'outil de production et le partenariat.

1.1. Présentation et évolution statutaire de la SNVI

La SNVI, est une entreprise publique économique (EPE) constituée en société par actions (SPA) depuis mai 1995, produit et commercialise des véhicules industriels. Son siège social est sise à la zone industrielle Rouïba, wilaya d'Alger. Née au début des années 1980, par décret 81-342 du 12/12/1981, d'une restructuration de l'ex-Société Nationale de Construction Mécanique (SONACOME) qui regroupait onze (11) entreprises publiques en son sein, toutes versées dans l'industrie mécanique. La SONACOME a été créée par ordonnance n° 67-150 du 09/08/1967 ayant pour vocation d'exploiter et de gérer les usines de construction mécanique du secteur public. Son schéma d'organisation entre autres, la Division des Véhicules Industriels "DVI" deviendra par la suite la "SNVI".

La SONACOME qui gère l'essentiel des industries mécaniques en Algérie, a hérité du patrimoine de la société africaine des automobiles BERLIET (S.A.A.B / S.A) créée par Marius Berliet.

1.1.1. Groupe SNVI : Aperçu historique de 1957 à nos jours

Avant d'examiner de plus près le contexte réseau de la société nationale, il convient de donner un bref aperçu historique sur son évolution par période et sur les réformes qui ont marqué son organisation depuis sa création.

- **La période : 1957 à 1966**

La Société Africaine des Automobiles Berliet¹ (SAAB/SA), plus connue sous le nom de Berliet-Algérie, remonte à juin 1957. C'est une usine de montage de véhicules "poids lourds". Son siège se situait à Alger. Elle est dotée d'une usine de montage de véhicules poids lourds à Rouïba avec des succursales implantées à : Hussein Dey, Constantine, Oran et Ouargla. Elle fut la première usine de montage automobile en Algérie, avec une capacité de production de 6 camions/ jour soit 5000 unités/an. Juste après l'indépendance, l'Algérie hérite d'un complexe industriel livré clé en main, doté d'un capital social de 2,2 milliards de dinars, détenu en totalité par l'Etat algérien.

Au début de l'année 1960, l'effectif était de 500 personnes, dont 80% d'algériens. L'incorporation progressive de pièces fabriquées sur place se développe de même que la

¹Marius Berliet est un constructeur automobile français. C'est à l'origine un constructeur de voitures dont il cessera la fabrication. Il devient alors exclusivement un constructeur de véhicules industriels.

formation d'une main-d'œuvre qualifiée. Après la signature des accords d'Evian, Automobiles M. Berliet continue d'envoyer des camions démontés de France pour un assemblage local à l'usine de Rouïba.

- **Période allant de 1967 à 1980**

En 1967, La Société Nationale de Construction Mécanique (SONACOME) fut créée. Le monopole de la production mécanique lui fut attribué. Le décret n°67-150 du 09 août 1967 portant création de la société qui a pour vocation d'exploiter et de gérer les usines de construction mécanique du secteur public fut promulgué.

Dans le cadre du plan quadriennal 1970-1973 d'industrialisation, visant à mettre en œuvre une industrie autonome avec un taux d'intégration locale élevé, SONACOME signe avec l'usine Automobiles M. Berliet, un accord portant sur la réalisation d'un complexe de fabrication de véhicules industriels et d'autobus à Rouïba, sur un contrat de licence et d'assistance technique et sur la cession de l'ensemble des installations de Berliet, la fourniture d'une usine "produits en mains". Un centre de formation spécifique est mis en place en Algérie en 1971: il formera 5000 personnes comprenant des ouvriers spécialisés, des ouvriers professionnels, des employés, des techniciens, des agents de maîtrise, des ingénieurs et cadres. La durée moyenne de formation est de 8 mois en France et de 10 mois en Algérie.

En novembre 1974, c'est le véritable début de la phase d'intégration avec les pièces mécaniques et la création de camion réalisé à Rouïba. Les unités de montage sont passées de 1540 véhicules en 1968 à 7000 en 1974, tandis que les équipements de tôlerie, emboutissage, forges commencent à être opérationnels. Toutefois, *le démarrage de l'entreprise a été dur car le défi de maintenir les unités du constructeur français de camions «Berliet» en production après le départ de l'occupant français en 1962 n'était pas facile à relever, surtout pour un pays nouvellement indépendant, manquant de main-d'œuvre et d'encadrement qualifiés*². Les premiers véhicules industriels Made in Alegria, ont pu voir le jour.

- **La période allant de 1981 à 1994**

La SNVI est nait par décret 81-342 du 12 décembre 1981. Le décret de sa création lui consacra un statut d'entreprise socialiste à caractère économique régi par les principes directeurs de Gestion Socialiste des Entreprises (GSE). La SNVI a hérité de l'ensemble des structures, moyens, biens, activités, et du personnel détenu ou géré par l'ex SONACOME. Elle se

²http://www.made-in-algeria.com/data_5/even_imprimer.php?id=7532

spécialise, ainsi, dans le secteur des véhicules industriels et leurs composants dont : les camions les autocars, autobus, minicars, minibus les camions spéciaux, le matériel tracté (remorques, semi-remorques...) et les pièces brutes de fonderie.

- **La période allant de 1995 à 2010**

La SNVI fut d'abord organisée autour d'une direction centrale en divisions d'unités de production que sont la fonderie, les véhicules industriels et la carrosserie de Rouïba et Tiaret. Le mois de Mai 1995, l'entreprise a changé de statut juridique pour devenir une Entreprise Publique Economique (EPE). Elle est alors constituée en société par actions (SPA), au capital social de 2,2 milliards de Dinars. Son rôle est de produire et commercialiser des véhicules industriels. La restructuration de l'entreprise l'a mené à la fin des années 2000 vers la filialisation et l'autonomie des unités de production.

- **La période allant de 2011 à 2014**

Certaines sociétés, dont le fonctionnement est entravé, mais restent perfectibles, vont intégrer, suite à la réorganisation du Secteur Public Marchand de l'Etat, de nouveaux groupes. En 2011, la S.N.V. I change de statut juridique pour devenir un Groupe Industriel composé d'une Société Mère et de quatre filiales. Celle-ci couvre des secteurs stratégiques dont l'énergie, les travaux publics, le transport de marchandises et de personnes.

- **La période de 2015 à 2020**

En date du 23 Février 2015, Ferroviaire et toutes ses participations vont être rattachées au Groupe SNVI comme cinquième Filiale. La société va être donc renforcée par l'arrivée, dans son portefeuille, d'une nouvelle composante spécialisée dans la fabrication de matériels, équipements ferroviaires et de rames de tramway en partenariat avec le français Alstom. Mais à partir de 2018, sous la décision du CPE, Ferroviaire ne sera plus rattachée à la SNVI, qui revient ainsi, à un portefeuille de 4 filiales.

Cette situation va changer en 2020 avec l'arrivée de l'entreprise de rénovation des véhicules industriels (ERIVE) comme cinquième filiale à la SNVI. Celle-ci n'est autre que la Division de Rénovation des Véhicules Industriels (DRVI) qui était au niveau de la société mère au siège SNVI.

Érigée en une plateforme industrielle, la restructuration de la SNVI est selon le ministère de l'industrie et des mines (2017) *destinée à prendre en charge l'intégration de composants*

stratégiques en fournissant des pièces et sous-ensembles à toutes les sociétés constituées en partenariat avec des entreprises leaders dans le domaine de la mécanique et du véhicule industriel³

- Depuis le 04 novembre 2021 la SNVI est rattachée au Ministère de la Défense nationale (MDN) :

Selon le ministre de l'Industrie et des Mines (2020), la SNVI est dorénavant rattachée à la direction de fabrication militaire : *Cette reprise permettra à l'entreprise de s'aligner sur les objectifs de la production de la Société Algérienne de Fabrication de Véhicules de marques Mercedes Benz (SAPPL-MB et SAFAV-MB), dont elle est partenaire et dont la société nationale est actionnaire.*

Il faut dire que la SNVI a fait l'objet de plusieurs opérations de restructuration. L'objectif pour les pouvoirs publics, est de faire émerger une société efficiente, constituer un réseau interne de filiales qui se complètent et capables de synergies industrielles pour pouvoir amorcer, ainsi, le processus de développement de l'industrie automobile en Algérie.

Figure n°24 : Organisation du groupe SNVI



Source : Document interne groupe SNVI, 2020

Signalons que chacune de ces filiales est autonome. La SNVI a noué, dans le cadre du processus de filialisation des partenariats avec des carrossier et équipementiers étrangers.

³ <https://maghrebemergent.net/algerie-la-snvi-restruquee-en-groupe-industriel-et-accueille-ferroviaire-dans-son-portefeuille/> . Consulté le 30/12/2021

1.1.2. Reconfiguration des activités stratégiques de la SNVI en groupe et filiales

Dans le cadre des axes de redéploiement, la SNVI a procédé à une première reconfiguration des activités stratégiques opérant ainsi une transformation en Groupe Industriel en 2011, constitué en filiales de production érigées en Spa et d'une (01) Société Mère composée d'une Direction Centrale et d'une Direction Centrale Commerciale et son réseau. La Société Mère a pour rôle de veiller à ce que les politiques des filiales ne divergent pas avec celle du groupe, elle est essentiellement chargée des missions suivantes (MIR, 2013, p. 3):

- Elaborer la stratégie de développement du Groupe et en assurer le pilotage ;
- Contrôler les filiales, et la gestion de portefeuille de participation de ses joint-ventures ;
- Elaborer et mettre en œuvre la politique financière du Groupe;
- Définir la politique de rémunération et de développement de la ressource humaine.

Sur le plan organisationnel, la SNVI a mis en œuvre une organisation des unités de production en filiales ayant une autonomie de gestion et de fonctionnement. Les choix stratégiques de recentrage des activités de spécialisation portent sur la création dans une première phase de quatre filiales puis une cinquième, maîtrisant chacune des produits et un marché.

Il s'agit là du passage de l'économie de l'entreprise à l'économie du groupe. Ce dernier sera donc un ensemble de filiales juridiquement autonomes, disposant, par le statut de SPA, d'une assemblée générale et d'un conseil d'administration à travers lequel l'Etat est unique actionnaire. Les objectifs de chaque filiale sont une déclinaison individualisée des objectifs stratégiques du groupe⁴, à partir desquels chacune présentera au groupe et à ses organes de gestion un contrat de performance lui-même décliné en plan d'action. Le Groupe SNVI est constitué de quatre (04) Filiales de production et une (01) filiale pour la rénovation.

1.1.2.1. La Filiale Fonderie de Rouïba (FOR Spa)

Mise en exploitation le 1er janvier 1983, elle a pour mission la fabrication de bruts de fonderie en fonte destinées à l'industrie de la mécanique, de l'automobile et pour d'autres secteurs tels l'hydraulique, les matériels agricoles et les travaux publics, ainsi que des pièces en aluminium selon les nuances (fonte grise sphéroïdale GS, fonte lamellaire GL et aluminium). La capacité de production installée est de 9000 tonnes/an de fonte grise et de 300 tonnes/an d'aluminium.

⁴ <http://snvigroupe.dz/pagesweb/suiteactreorg.php>. Consulté le 19/09/20021

1.1.2.2. La filiale Véhicules Industriels de Rouïba (VIR Spa)

La VIR est l'unité la plus importante du groupe SNVI et l'unique fabricant de véhicules industriels en Algérie, créée en Juillet 1970 et érigée en filiale en janvier 2011. Elle a pour mission, l'étude, la conception, la fabrication et l'assemblage de véhicules industriels motorisés destinés au transport routier. Une importante partie de ses activités est consacrée à la fabrication de pièces de rechange des véhicules de sa gamme et destinés à la satisfaction des besoins du réseau après-vente. La capacité de production installée de la filiale est de 4 500 véhicules/an.

La filiale VIR est composée de cinq centres de production répartis comme suit: **(1)** Forge ; **(2)** Usinage Mécanique; **(3)** Tôlerie Emboutissage ; **(4)** Montage de Camions et **(5)** Montage d'autocars et d'autobus. Dispose également d'une Unité Etudes et Recherches (UER), ayant pour missions :

- L'innovation, l'amélioration de la qualité et le lancement de nouveaux produits;
- L'acquisition et la maîtrise de nouvelles technologies.

1.1.2.3. La filiale Carrosserie Industrielles de Rouïba (CIR Spa)

Les activités de production de C.I.R relèvent des métiers de la chaudronnerie à l'exception de l'atelier mécanique dédié aux opérations d'usinage. Elle a été mise en production en 1979. Située sur le même site que les filiales Fonderies et Véhicules Industriels, dans la zone industrielle de Rouïba, la C.I.R fabrique des équipements industriels portés et tractés : Plateaux, Bennes, Citernes à eau, Citernes hydrocarbure, Semi-remorques ainsi que des équipements spéciaux d'assainissement et voirie, de lutte contre l'incendie, des minicars et des essieux.

Cette filiale est certifiée ISO 9001 version 2008 et a pour mission, l'étude, la conception, la fabrication et l'assemblage d'équipements (citernes, plateaux, bennes, équipements spéciaux, etc.) pour les véhicules de la gamme SNVI.

1.1.2.4. La filiale Carrosserie industrielle de Tiaret (CIT Spa)

Une filiale spécialisée dans la conception et la fabrication de carrosseries industrielles, utilisant les techniques et procédés de chaudronnerie, portés et tractés dans les gammes suivantes : plateaux, bennes entrepreneurs, carrières et céréalières, citernes à eau, citernes hydrocarbures, cocottes à ciment, portes engins, fourgons frigorifiques/standards, remorques et véhicules spéciaux (clinomobile, sous-station, fourgons ateliers, porte bouteille gaz, etc.). La CIR, maîtrise également le carrossage des véhicules moteurs (châssis cabines) dans les mêmes gammes. Depuis l'année 2007, la CIR est certifiée, ISO 9001 version 2008.

Grace à son portefeuille de clients notamment le ministère de la défense nationale, Naftal, la Sonatrach et autres particuliers, la filiale arrive à atteindre un taux d'intégration de 80% pour les matières sidérurgiques pour une part de marché de 50% pour le matériel tracté.

1.1.2.5. Entreprise de Rénovation des Véhicules Industriels (ERVI):

La filiale ERVI répare des équipements installés sur tous les véhicules industriels. Elle est donc spécialisée dans les activités de réparation et de rénovation de matériels lourds, de véhicules et de partie et pièces mécaniques pour tous types de véhicules. L'entreprise réalise son activité soit directement pour les propres clients de la SNVI (militaires et particuliers), soit pour le compte des autres concessionnaires importateurs de véhicules lourds pour l'installation de tout type d'équipements sur les châssis des véhicules neufs.

la SNVI est également dotée de trois unités de soutien, à savoir : Le Centre de Formation SNVI à Rouïba ; l'Unité Chargée des Opérations de Transit de Dédouanement et Transport, implantée à Rouïba et le Bureau d'Etudes pour l'innovation et le lancement de nouveaux produits.

Les infrastructures industrielles et les capacités de production du groupe SNVI sont représentées dans le tableau qui suit.

Tableau n°31 : Filiales et capacités de production du groupe SNVI

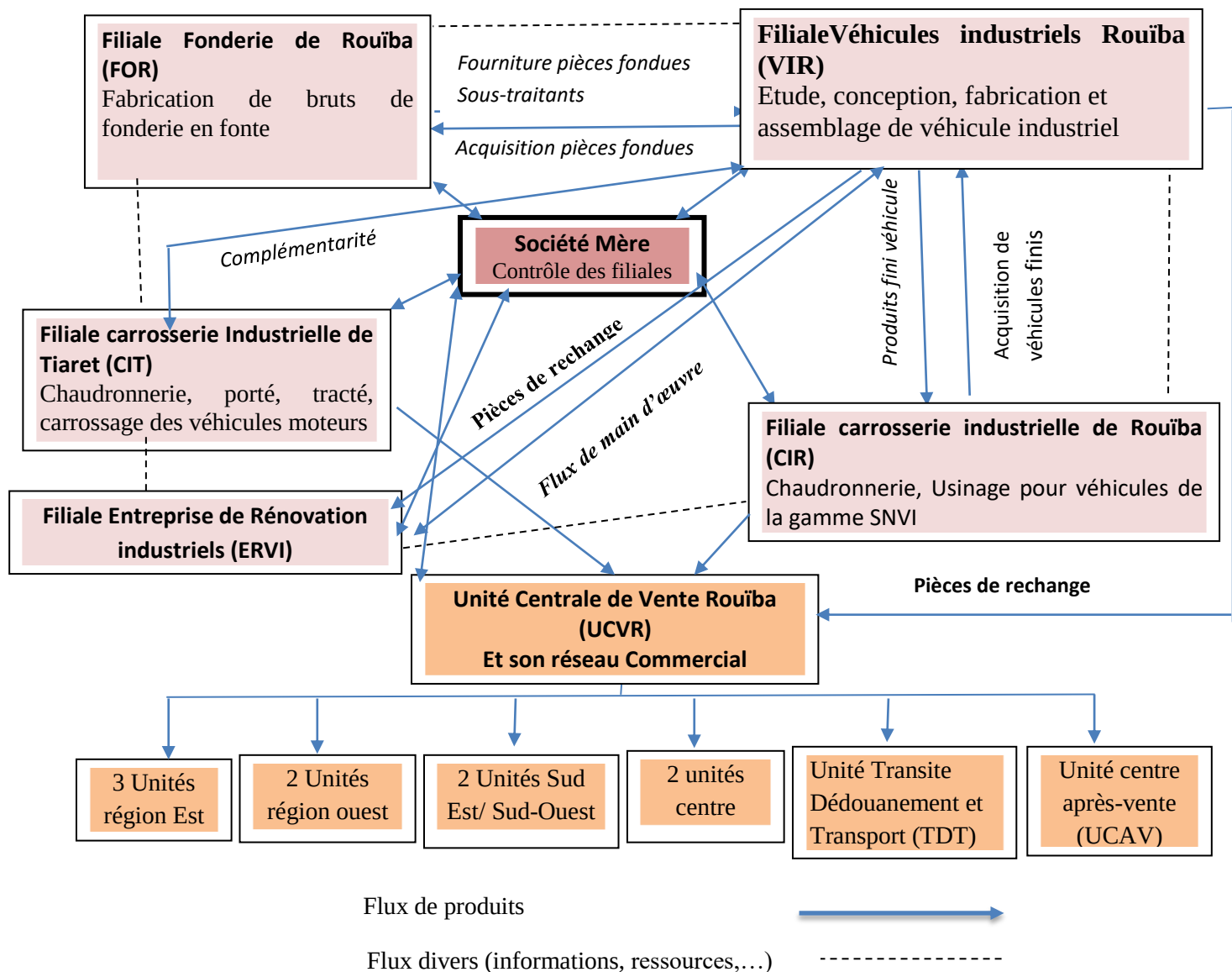
Filiales	Nature des activités	Capacités de production installées
Filiale véhicules industriels de Rouïba	Production de véhicules motorisés (camions, autocars et autobus)	4 500 Unités
Filiale fonderies de Rouïba	Production de pièces de fonderie en fonte nodulaire et en aluminium	9 000 Tonnes
Filiale Carrosseries Industrielles de Rouïba	Production de toutes carrosseries portées, sur camions (benne, plateau, frigo...) ainsi que de minicars de 25 places	8 500 Unités
Filiale Carrosseries Industrielles de Tiaret	Production de toutes carrosseries tractées (benne, plateau, frigo... ..).	9 000 Unités
Entreprise de Rénovation des Véhicules Industriels	réparation et de rénovation tous types de véhicules	-

Source : adapté des documents internes à la SNVI

Selon le MIR, la filialisation est une alternative fondamentale pour la mise à niveau de la SNVI, permettant ainsi aux usines de production de maîtriser leur métier de base. L'objectif est ainsi de rendre cohérentes et complémentaires au niveau des processus, les activités à l'intérieur d'un même espace de production.

Nous avons constitué le réseau interne du groupe qui se structure autour d'un pivot "Société mère", coordonnant les activités des différentes filiales et unités, comme suit :

Figure n°25 : Représentation du réseau interne de la SNVI



Source : Synthèse faite à partir des données de la SNVI

La transformation de la SNVI en groupe industriel, constitué en société mère, suppose la gestion de véritables entités juridiques avec une personnalité morale, que représente les filiales, indépendantes les unes des autres mais soumises à une unité de décision économique.

1.2. Les activités du groupe SNVI

Dans le cadre du plan national du développement économique et social, la SNVI est chargée de : La recherche ; la production ; le développement et la distribution.

1.2.1. L'étude et la recherche

Cette activité est assurée par l'Unité d'Etude et Recherche (UER), ayant pour missions :

- L'innovation et le lancement de nouveaux produits ;
- L'amélioration de la qualité et la fiabilité ;
- L'acquisition et la maîtrise de nouvelles technologies.

1.2.2. L'activité de production du groupe

La SNVI, se spécialise dans le secteur des véhicules industriels et leurs composants. Cette activité est assurée par les (04) unités opérationnelles (VIR, CIR, FOR et CIT). L'entreprise approvisionne le marché national en camions, bus et engins de travaux publics de tout genre. Ces approvisionnements sont représentés dans le tableau n° 35 ci-dessous.

Tableau N°32 : Gamme de produits du groupe SNVI

Camions			Tracteur Routier		Autocar et Auto	Semi-
Camions	Camions Spéciaux	Camion Porteur	Tracteur Routier 4x2	Tracteur Routier 6x4	Bus	Remorque
K,66 Plateau b fche	M120 4X4	C260 (4x2) /(6x4) STD	-TC260 (4x2) STD	TB 350/400 (6x4) STD	Minibus 25 L4	:Plateau nord
K,66 Frigo standard	M230 6X6	C260 (4x2) /(6x4) S/hydraulique	-TC260 (4x2) S/hydraulique	TB 350/400 (6x4) S/hydraulique	Minibus 38 L6	32T
K,66 Transport du personnel		C260 (4x2) /(6x4) RTMD	-TC260(4x2) RTMD	TB 350/400 (6x4) RTMD	Minibus 70 L6	Plateau b fche nord
K,66 Ampliroll					BV auto	Plateau sud
K,66 Nacelle					Autobus 100 v8	32T
K,66 Benne transporteur		C290 (4x2) /(6x4) STD	TB 350 (4x2) STD		BV auto	Porte containers 32T
K,66 B O M		C290 (4x2) /(6x4) S/hydraulique	TB 350 (4x2) S/hydraulique		Autobus 100L6	squelette
K,66 Citerne hydrocarbure		C290 (4x2) /(6x4))RTMD	TB 350 (4x2) RTMD		BV auto	Porte containers 32T
K,66 Citerne eau potable S/G					(nouveau)	S/ridelles
K,66 Citerne eau potable S/G		K,120 Plateau standard			Autobus 100V8 (nouveau)	Porte containers 32T
K120 //		K,120 Frigo standard			Autobus 100V8F (nouveau)	S/ridelles
Camions		K,120 Frigo panneaux			Autocar 49 v8	Porte containers 32T
Disponible en Double cabine					Autocar 49 v8f	S/ridelles
					Autocar 49 L6	
					Autocar Safir : L6 & V8	

Source : synthèse faite à partir des documents internes du groupe SNVI

1.2.3. La distribution et la maintenance : réseau commercial de la SNVI

L'activité de distribution et de maintenance est assurée par deux (02) directions :

- **La Direction Marketing et Ventes (DMV)** : sis sur le site du complexe Rouïba, dont les missions principales consistent à :
 - La réception et le contrôle des véhicules ;
 - La livraison vers les unités commerciales et la gestion des stocks.
- **La Direction Centrales Après-Vente (DCAV)** : est chargée d'assurer la vente des véhicules neufs, le service après-vente et la vente de pièces de rechange. L'activité de la DCAV, est assurée par onze (11) unités commerciales réparties à travers le territoire national.

Les produits finis, les pièces de rechange sont commercialisés par le réseau commercial du groupe (voir annexe 5, p 425) qui dispose : d'un Centre de livraison situé sur le site de Rouïba, dont la mission est de réceptionner et de distribuer aux succursales du réseau commercial les véhicules et les produits commandés par la clientèle ; d'une unité centrale spécialisée dans la pièce de rechange à Rouïba ; de neuf (09) unités commerciales chargées de la vente et de l'après-vente des produits commercialisés par la SNVI ; d'une division de rénovation de véhicules localisés à sidi Moussa et en fin, d'un réseau d'agents agréés implantés sur l'ensemble du territoire national pour assurer un service après-vente de proximité.

1.3. Les principaux clients et fournisseurs de la SNVI

Pour assurer un bon développement de son activité la SNVI entretient des relations avec de nombreux clients et fournisseurs nationaux et étrangers.

1.3.1. Principaux clients du groupe

La SNVI approvisionne le marché national et africain en camions, autobus et engins de travaux publics en tout genre. Ses véhicules ont servi à assurer le transport des personnes et des marchandises depuis les années soixante-dix. Le portefeuille client de l'entreprise, représentés dans le tableau n° 33 ci-après, regroupe une composante essentielle, à savoir le Ministère de la Défense Nationale (MDN), qui demeure l'un des plus gros clients de la SNVI, plus de 50% de ses produits lui sont destinés.

La SNVI compte en son sein d'autres clients importants notamment, les institutions de l'Etat à l'image des ministères de l'intérieur, de l'agriculture, des collectivités locales et autres entreprises économiques, ainsi que des entreprises privées, pour lesquelles la SNVI fournit des véhicules adaptés à la nature de leurs missions.

Depuis la fin des années soixante-dix, la SNVI a réussi grâce à la robustesse et la fiabilité de ses produits à se faire un nom sur le marché extérieur. D'ailleurs, en 1980, le véhicule de la société nationale, notamment "le camion M210" a remporté la deuxième édition du Rallye Paris Dakar. Les véhicules de la SNVI ont ainsi, longtemps été sollicités par une clientèle diversifiée essentiellement maghrébine (Maroc, Tunisie), arabe (Irak, Libye) et africaine (Sénégal, Gabon, Liban, Niger, Mauritanie et Congo). Elle a également réussi à exporter ses véhicules de 1986 à 1999 vers la France. Ce capital client a contribué à améliorer le chiffre d'affaires de la SNVI et a constitué un levier principal de sa croissance.

Tableau n° 33 : Principaux clients locaux et étrangers du groupe SNVI

Principaux clients locaux		
-Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures(SONATRACH) -Entreprise Nationale de Services aux Puits(ENSP) -Entreprise Nationale de Grands Travaux Pétroliers (ENGTP) -Société Nationale de Commercialisation et de Distribution de Produits Pétroliers (NAFTAL) -Société Nationale de l'Électricité et du Gaz (SONELGAZ) -Société Nationale des Transports Routiers (SNTR) -Entreprise Générale de Construction en Bâtiment (EGCB) -Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL)	-Etablissement Public de Transports Urbain et Suburbain d'Alger (ETUSA) -Société Nationale de Grands Travaux Routiers(SONATRO) -Ministre de l'Intérieur, des Collectivités Locales(MICL) -Entreprise Algérienne du Secteur du Bâtiment et Travaux Publics(COSIDER) -Société Nationale des Transports Ferroviaires (SNTF) -Protection civile -Ministères, collectivités locales -Direction Générale de la Sureté Nationale(DGSN) -Ministère de la Défense Nationale (MDN) -Direction des Fabrications Militaires (DFM)	
	Clients étrangers	
Moyen orient	Afrique	
- Irak - Liban	- Libye - Niger - Mauritanie - Gabon - Sénégal	- Congo - Mali - Guinée-Bissau - Maroc - Tunisie

Source : Synthèse faite à partir des données du groupe SNVI

Quel que soit le contexte dans lequel évolue l'entreprise, le portefeuille client constitue une grande source de valeur ajoutée. Cela est d'autant plus vrai en période de récession. Pour ce qui nous concerne, la SNVI se devrait et se doit de défendre et de développer son portefeuille clients afin de garantir son efficacité. Dès lors en période de récession, il s'agit d'une valeur à exploiter pour être plus

efficace. En période de reprise économique, il s'agit plutôt d'un avantage afin de valoriser la marque et ainsi de se démarquer de la concurrence en répondant au mieux aux attentes du marché et donc de ses clients. Pour optimiser ses bénéfices, le groupe est aujourd'hui face à un défi majeur, celui d'orienter toutes les offres vers le client, ce qui nécessite :

- D'acquérir de nouveaux clients ;
- De fidéliser sa clientèle en lui offrant le niveau de satisfaction le plus élevé possible et maximiser la marge faite sur chaque client (conforter et sécuriser le client dans son choix et l'inciter à recommander l'entreprise).

Une étude a montré *qu'améliorer la fidélité des clients de 1 % équivaut à une réduction des coûts de 10 %*, ce qui reste un défi car, *dans une économie mature et globalisée, la compétition met les marges des entreprises à rude épreuve et les clients coûtent de plus en plus cher à conquérir et garder* (Lagrange, 2018).

1.3.2. Principaux fournisseurs du groupe

A l'image de l'industrie automobile, la SNVI ne gère pas seule l'ensemble de ses étapes de production. Le groupe a bâti des partenariats stratégiques avec les meilleurs équipementiers étrangers, dans le domaine. Il recense aujourd'hui un portefeuille de fournisseurs performants dans le monde. Pour reprendre les mots d'un responsable (service achat et approvisionnement du complexe VIR) *« l'avantage compétitif de l'entreprise ne peut provenir en partie que de l'avantage compétitif de nos différents fournisseurs »*. L'ensemble des fournisseurs étrangers du groupe occupe le quatrième rang mondial et le deuxième rang européen, derrière la sous-traitance automobile en Allemagne. Ils comprennent :

- **Les équipementiers automobiles de rang 1⁵** avec qui la SNVI entretient des relations contractuelles directes. Il s'agit notamment de l'équipementier VALEO, JOST, DEUTZ AG,...
- **Les sous-traitants de rang 2** composés des entreprises d'ingénierie, de la mécanique, de la plasturgie, du caoutchouc et des polymères, de l'électronique, les fondeurs... dont l'activité est principalement dédiée à l'automobile.

La construction des véhicules est caractérisée par un haut degré de complexité de fabrication et un respect des délais de livraison. L'importation des matières premières ou des

⁵Selon le 4e classement exclusif réalisé avec le cabinet Roland Berger (un des cabinets de conseil en stratégie d'origine européenne) confirme une tendance : ... *les équipementiers sont plus que jamais les véritables gagnants de la chaîne de valeur automobile*. <https://www.usinenouvelle.com/article/classement-exclusif-les-100-fournisseurs-automobiles-les-plus-performants.N164049>. Consulté le 14/05/2020

produits semi-finis s'est imposée au groupe SNVI, par l'absence de fournisseurs locaux. La SNVI s'approvisionne exclusivement en Europe. Les pays fournisseurs sont principalement la France, l'Allemagne et la grande Bretagne. Ces approvisionnements concernent les moteurs, les boîtes de vitesses, les jantes, les roulements, les sellettes et les embrayages. L'Italie et l'Autriche la fournissent en matériel pneumatique, les systèmes de transmission, de vitrage, de climatisation et de filtrage. En parallèle, la SNVI se fournit également auprès de fournisseurs locaux pour ce qui est de vitrage, peinture, batterie, lubrifiant et pneumatiques, pour une meilleure intégration locale. Les principaux fournisseurs du groupe sont repris dans le tableau ci-dessus.

Tableau n°34 : Principaux fournisseurs du groupe SNVI et natures de fournitures

Fournisseurs étrangers					
Entreprises	Produits fournis	Entreprises	Produits fournis	Entreprise	Produits fournis
SEMPERIT (Autriche)	Pneumatiques	RENAULT VI (France)	Moteurs	DEUTZ AG (Allemagne)	Moteurs
JOST (Allemagne)	Sellettes	CUMMINS (GrandeBretagne)	Moteurs	SUDRAD (Allemagne)	Jantes
ZF (Allemagne)	Boîtes de vitesses	GOOD YEAR (France)	Pneumatiques	GEORG FISHER (France)	Sellettes
VALEO(France)	Embrayages	INA (France)	Roulements	SNR (France)	Roulements
INA (France)	Roulements	SKF (France)	Roulements	ITALCARDANO (Italie)	Transmissions
Fournisseurs locaux					
KHEZZANE	Vitrage	BTK Tiaret (France) ⁶	équipements de carrosserie	AFRICAVER	Vitrage
EMO	Moteurs	ENPEC	Batteries	MICHELIN	Pneumatiques
ENAP	Peintures	Soltane	Peintures	Naftal	Lubrifiants

Source : Synthèse faite à partir des données de la SNVI, 2020

⁶Au bout de cinq années de partenariat (2008/2013) entre la SNVI et le groupe français BTK (BEAHM-TITAN-KAISER), la société nationale décidé de reprendre les parts du capital de l'ordre de 60%, détenu par le partenaire étranger.

Les fournisseurs étrangers fournissent ⁷ :

- **Pour environ 4/5, le** marché des constructeurs de véhicules particuliers et industriels, les ventes sur ce marché se positionnent en général sur des volumes élevés et de façon cyclique en fonction de la croissance du marché de l'automobile,
- **Pour environ 1/5,** le marché de la pièce de rechange, comme les centres de distribution automobile, les chaînes spécialisées et la grande distribution.

La SNVI coopère avec de grands leaders français, Allemand et Italien. Ces derniers axent leur stratégie à la fois sur un redéploiement à l'international et sur une politique forte en matière de recherche et développement. Leurs principaux centres d'innovation restent concentrés essentiellement dans leurs pays d'origine.

Concernant les entreprises de sous-traitance et de fourniture locale, composées de PME pour certaines, notamment, Méditerranée Polyster (Medit-Pol), l'Entreprise Nationale des Peintures (ENP), l'Entreprise Moteur (EMO), l'Entreprise Nationale de Produit de l'Electrochimie (ENPEC), société africaine du verre AFRICAVER, Naftal (Algérie) et MICHELIN (Algérie)... elles sont confrontées à des exigences croissantes des donneurs d'ordre (réduction des coûts, intégration de fonctions supplémentaires, qualité). Les entreprises les moins spécialisées, souvent des entreprises de capacité, produisant des pièces en masse, sont confrontées à la concurrence directe des entreprises installées dans les pays.

1.3.3 Les objectifs du groupe SNVI

La restructuration du groupe SNVI vise à déléguer le pouvoir en matière de prise de décision et de management, à renforcer sa position sur le marché national, voire à l'international, à valoriser son potentiel d'innovation et de conduite de partenariats. Dans le cadre du plan national du développement économique et social, la SNVI se donne les objectifs suivants (Document interne SNVI, 2015) :

- **Production au niveau local et distribution des véhicules industriels en:**
 - Commercialisant des produits fabriqués localement ;
 - Assurant la disponibilité de la pièce de rechange de la gamme SNVI et combler l'écart entre la production et la demande ;
 - Assurer la qualité des produits et respecter les délais de livraison ;
 - Acquérir un taux d'intégration élevé.

⁷<https://archives.entreprises.gouv.fr/2012/www.industrie.gouv.fr/enjeux/auto/equipementiersV1.pdf> _Consulté le 30/09/2021

- **Minimiser le prix des produits et de service en assurant sa rentabilité**, cela passe par:
 - La minimisation du prix de revient ;
 - Le financement de l'entreprise principalement par sa commercialisation ;
- **Faire de la relation inter-entreprises un levier de compétitivité**. Il s'agit de :
 - Développer des relations commerciales, de partage de compétences avec des partenaires leaders dans le domaine ;
 - Développer des écosystèmes d'affaires autour de relations interentreprises;
 - Valoriser des bonnes pratiques communes pour travailler ensemble;
 - Innover ensemble (diffuser la culture de l'innovation).

Dans le cadre du plan de développement et des projets de partenariat, la SNVI s'était fixé un objectif de 80% de part de marché pour 2017. Cependant, elle n'a pu atteindre pour le moment que 35%. Notons qu'elle dispose d'une expérience et d'un savoir-faire dans la production de véhicules industriels, de camions et cars/bus.

La stratégie du groupe SNVI consiste à cibler la modernisation des camions poids lourds à l'intérieur de ce segment, couvrant notamment les véhicules de chantier et les tracteurs routiers. Elle vise un repositionnement stratégique sur sa ligne de produits cars et bus de grande capacité en investissant dans des moyens et méthodes de production (mannequins d'assemblage, manutention aérienne et au sol) ainsi que dans la formation et spécialisation du personnel, en vue d'améliorer la rentabilité.

1.4. Analyse stratégique du groupe SNVI et programme de relance

Une partie prépondérante du chiffre d'affaires de la SNVI dépend de l'aide de l'Etat par le biais du Trésor et des banques publiques. Cette situation est particulièrement préjudiciable du fait de la fragilité de sa trésorerie. Ce qui l'a amené à mettre en place des plans d'actions pour se diversifier (partenaires commerciaux, financiers, industriels, ...).

1.4.1. Horizon sur la situation du groupe SNVI

Au cours des années quatre-vingt-dix (1990), la SNVI a connu une dégradation ou une stagnation de sa production de véhicules industriels : le nombre de véhicules et matériels (toutes gammes de véhicules industriels + cars et bus) est passé de plus de 6200 unités en 1990 à environ 2000 et 1500 unités successivement pour 2000 et 2010. A vrai dire, les problèmes fréquemment rencontrés par le groupe sont nombreux. Cinq d'entre eux sont saillants :

1.4.1.1. Difficultés financières et managériales

La SNVI cumule un endettement persistant depuis les années 1990. Des dettes de 60 milliards de dinars, un découvert financier de 42 milliards de dinars et un sureffectif de plus de 6000 travailleurs depuis 10 ans. Les indicateurs tangibles nous renseignent sur la situation critique de la SNVI alourdie par des découverts bancaires, engendrant ainsi une augmentation des frais financiers. À titre d'exemple en 1998, la SNVI payait 4.5 milliards de dinars en intérêt sur le découvert et 619 millions en 2013.

La dégradation de la situation financière de l'entreprise a provoqué, la diminution des fonds de roulement qui a fragilisé l'équilibre financier. La société traverse de graves difficultés de trésorerie qui seraient à l'origine du non-paiement des salaires et de licenciement massif d'effectif. En 1990 le nombre d'effectifs de la SNVI été de 15 974, il passe en l'espace de dix ans, de 2000 à 2009, de 15 000 à seulement 7 400 soit une baisse de plus de 50%. Les syndicats interrogés (partie prenante importante au sein de l'entreprise) relatent ainsi les dysfonctionnements relevés dans la gestion de certaines filiales, notamment la VIR. *En dépit de l'enveloppe de 110 milliards de dinars correspondant au plan d'investissement qui ont été débloqués par les pouvoirs publics au groupe, l'entreprise continue à rencontrer des difficultés pour les consommer et pouvoir dégager ainsi un budget de fonctionnement.* L'entreprise est dès lors incapable de se hisser au rang souhaité pour des raisons de gestion inefficace.

A cela s'ajoute un évènement majeur qui a bouleversé l'entreprise, d'après les responsables interrogés, cela concerne les départs en retraite massifs des cadres intervenant dans les 23 domaines de la maîtrise. Ils sont près de 800 ouvriers spécialisés ayant plus d'une trentaine d'années d'expérience qui étaient concernés par la retraite. Une perte de compétences non négligeable pour l'entreprise qui trouve des difficultés à les remplacer, et auxquels il a fallu verser des primes et indemnités de départ. Le contrôle de la qualité pour le maintien des normes exigées par le secteur et l'utilisation des techniques avancées, nécessite une formation du personnel à cette tâche et une disponibilité de personnel qualifié, ce qui généralement fait défaut au sein de la société.

La SNVI avait enregistré une récession de l'activité et une chute des ventes sans précédent. Les unités situées dans les régions enclavées ont fait l'objet d'actes de sabotage, et ont dû être provisoirement fermées. Des conditions défavorables qui viennent s'ajouter à la situation financière de la SNVI déjà en difficulté. En 1994, la production annuelle de l'entreprise était de quelque 2.200 véhicules et de 1500 véhicules en 2010 contre plus de 6.200 véhicules en 1981.

L'évolution de la situation comptable de la SNVI a montré un bilan caractérisé par un endettement persistant depuis les années 1990. En effet, il progresse à un montant alarmant en doublant de 47 à 90 milliards de dinars respectivement entre 2000 et 2009 soit plus de 47 %. Le niveau d'endettement diminue progressivement en 2010 puis 2012, pour atteindre 15 milliards en 2013, pour reprendre sa tendance haussière à partir de 2016 enregistrant plus de 32 millions de DA et plus de 52 milliards en 2017 de découvert bancaire.

L'analyse du bilan de la SNVI dévoile un endettement persistant et que son résultat d'exploitation continue d'être négatif durant 2000 et 2010. En effet, l'analyse des comptes de résultats de la SNVI révèle que la situation financière du groupe continue à se dégrader. Son résultat d'exploitation est déficitaire sur toute cette période passant de -1933 millions de dinars en 2005 à -2 082 millions de dinars 2013.

Concernant l'état des investissements, ces derniers sont en légère progression entre 2005 et 2010 passant ainsi de 2018 à 2612 millions de dinars soit plus de 22%. Ce volume d'investissement va rebondir en 2013 en enregistrant 54 305 millions de DA, en faveur des différents investissements en partenariat dans lesquels l'entreprise s'est engagée à partir de 2012.

Le bilan négatif de la SNVI est la résultante de l'ensemble des frais financiers supportés par l'entreprise, notamment les frais de personnel et les frais financiers. Le découvert bancaire est la principale composante des dettes de l'entreprise.

Une situation financière précaire qui provoque d'importants retards d'exploitation, constatés au sein de l'entreprise, en particulier, des retards récurrents dans le versement des salaires (un cumul de deux mois de retard) et d'approvisionnements en matières premières pour honorer son carnet de commandes (des prix de matériaux très souvent revus à la hausse et nécessitant plus de temps pour leur renégociation, long délais de livraison, problèmes dans le dédouanement des matériaux et des composants).

Toutefois, il y a lieu de signaler que la société détient d'importantes créances (dites nominales) sur essentiellement des entreprises publiques et institutions de l'Etat. Le montant de ces créances est de 10111 millions de DA en 2005 et 17 331 millions de dinars en 2010, pour atteindre 70 458 et 89 890 millions de dinars respectivement pour les années 2015 et 2017.

Malgré les assainissements financiers en faveur de l'entreprise nationale par le CPE depuis 1995, la situation financière de l'entreprise n'a pas pu être rééquilibrée.

1.4.1.2 La SNVI face à la concurrence des marques étrangères

A partir des années quatre-vingt-dix, l'État a initié une politique d'ouverture du marché. Le marché algérien est alors inondé de véhicules d'importation, même s'ils sont parfois non conformes aux normes requises. La SNVI, ce fleuron des années soixante-dix (1970), s'est vue confrontée à une forte concurrence des marques étrangères qui se sont installées en concessionnaires aussi bien des véhicules légers que lourds. La SNVI a dû affronter des difficultés d'une ouverture non préparée et incontrôlée. Elle s'est retrouvée face à une concurrence déloyale : des véhicules ne répondant pas aux normes définies par le législateur algérien sont importés d'Asie, camions poids lourds, bus et autocars. Ceci a engendré un déficit chronique et des problèmes de trésorerie qui a mis en péril la survie de l'entreprise.

Les produits de l'entreprise ont depuis cette période jusqu'aux années 2016 subi de plein fouet la concurrence des produits importés, dont les prix étaient compétitifs et de design apprécié par le consommateur algérien. Une concurrence qui provient aussi bien des constructeurs asiatiques, japonais et chinois mais aussi celle des coréens pour le marché des transports de marchandises ou de personnes. La concurrence européenne était principalement représentée par Renault, Volvo et Mercedes. Ces derniers restent très compétitifs avec de meilleures offres en adéquation avec les attentes des consommateurs.

Cette concurrence bénéficie d'un avantage de coût et de qualité largement compétitive par rapport au produit national. Un avantage qui est dû entre autres à une maîtrise de coût et une maîtrise de technologies. Nombreuses sont les marques de différentes nationalités et de différentes gammes qui se disputent le marché national des transports publics et de marchandises depuis 2010.

Cependant, malgré ces multiples choix, les camions SNVI de réputation plus robustes restent appréciés par les connaisseurs. Mais, ce critère n'a pas permis d'enrayer le déclin des gammes basses comme le modèle K66 concurrencé par des véhicules relativement moins chers et mieux équipés techniquement.

1.4.1.3. Problèmes d'approvisionnement et de définition des besoins

Le problème des pièces de rechange de la SNVI se pose avec acuité. Faute de moyen de paiement l'entreprise se trouve très souvent devant un problème de dédouanement de sa marchandise. Ce qui cause des blocages d'importants stocks de pièces de rechange et par conséquent des ruptures de stock qui impliquent des retards de production. En outre, le problème d'approvisionnement est également lié à la mauvaise définition des besoins des différentes filiales du groupe. Au niveau de l'unité VIR par exemple, *il existe plus de 13*

milliards de stock alors que l'entreprise ne fait que seulement 10 milliards de chiffres d'affaires. Ce stock est dû surtout à la mauvaise définition des besoins des pièces et des commandes”⁸.

Avec des capacités installées de l'ordre de 25 milliards de dinars correspondant à un chiffre d'affaires de 20 milliards de dinars, la SNVI n'arrive pas à couvrir ses capacités. L'une des raisons saillantes est liée aux difficultés d'approvisionnement en pièces et composants. Ainsi, avec une chaîne d'approvisionnement complexe et sa dépendance élevée à l'importation des inputs de l'étranger, la SNVI est soumise à des risques fournisseurs relativement importants. La moindre défaillance d'un fournisseur peut avoir des conséquences très sérieuses comme l'arrêt momentané de la fabrication.

1.4.1.4. La SNVI victime des instructions politiques et de suremploi

Selon les propos du syndicat des travailleurs, la situation de la SNVI n'est que la conséquence de la politique menée par l'Etat. *« Cela avait commencé avec l'autorisation donnée aux particuliers d'importer des véhicules industriels d'occasion. Des dizaines de milliers de camions de toutes marques et de différents tonnages ont été importés. Selon la même source le nombre de camions a dépassé de loin les besoins en moyens de transport. Ces importations n'ont servi qu'à l'évasion de devises vers l'étranger. Par ailleurs, l'ouverture du marché algérien aux fabricants de véhicules lourds de toute marques ont placé la barre haute pour le constructeur algérien. Par conséquent une concurrence déloyale est ainsi menée contre la SNVI. Une réalité qui a malheureusement eu un impact sur la baisse du niveau de production »*⁹.

A partir des années 2003, la SNVI voit sa production boudée localement. De 45%, ses ventes ont chuté à 25%. La SNVI s'est confrontée à une concurrence plus rude à laquelle elle n'a malheureusement pas pu faire face. Sa compétitivité au niveau national a manqué d'efficacité en termes de rapport qualité/ prix face à des géants tels que Renault trucks mais également de véhicules japonais et chinois importés en masse au cours des années 2000. Le portefeuille client de la SNVI, devient ainsi pour une grande partie, national *« Pour maintenir la croissance, il ne fallait pas que la production décline »* déclare un cadre dirigeant.

Au regard des difficultés constatées, la compétitivité du secteur dépend plus que jamais de sa capacité à développer et exploiter des relations coopératives non seulement avec l'externe mais aussi en interne. La stratégie de redressement de la SNVI à partir de 2010 consiste à

⁸ Ex P-DG, Malek Salah (21/11/2015), <https://www.liberte-algerie.com/actualite/la-snvi-un-colosse-aux-pieds-dargile-236817> consulté le 12.12/2019

⁹ www.alger-republicain.com/les-problemes-denonces-par-les.htm. Consulté le 12/03/2020

reprendre des parts de marché sur toutes les gammes de véhicules destinés aux civils (véhicules industriels, tracteurs routiers, bus et cars). Les prévisions à moyen terme du plan de redressement indiquent une augmentation à 30% la part du marché de véhicules industriels et à 35% la part du marché des cars /bus.

1.4.2. Programme national de relance de la SNVI : Les aides financières

Depuis 1990, l'Etat a injecté des sommes importantes pour la réhabilitation et le développement des branches industrielles. La décision de réhabiliter et d'assainir la situation financière de la SNVI, parmi tant d'autres entreprises publiques telles que SAIDAL (médicament), GIGA (ciment) découle de la résolution politique des pouvoirs publics afin de maintenir et relancer les EPE et les secteurs industriels jugés stratégiques pour l'économie nationale. Concernant le secteur des industries mécaniques représenté en partie par la SNVI, le ministre de l'industrie, souligne « *qu'un plan de développement de la filière mécanique s'impose, dans la mesure où cette filière joue un rôle prédominant dans le développement des secteurs des transports, de l'agriculture et de la construction* »¹⁰. Les pouvoirs publics visent :

- La reconquête du marché national et international (se repositionner sur le marché) ;
- Le renforcement de l'offre pour couvrir les besoins du marché local ;
- La substitution aux importations par une production locale (réduire le coût des imports) ;
- La modernisation des équipements pour redynamisation des activités de production.

Pour permettre ainsi à l'entreprise de retrouver ses équilibres après une période financièrement difficile, la SNVI a bénéficié en 2010 d'un ambitieux plan d'investissement à horizon 2017. Ce plan a consisté à mettre à la disposition de l'entreprise des moyens financiers nécessaires. Aussi, la SNVI a bénéficié d'une dotation financière de 12,5 milliards de dinars destinée d'une part à la prise en charge de l'endettement et du découvert financier de l'entreprise et d'autre part, à moderniser l'outil de production, à augmenter les capacités de production et à maintenir par la même occasion les activités dites stratégiques afin de renforcer sa compétitivité et consolider ses parts de marché. Ce plan de développement a porté sur quatre axes stratégiques de développement à savoir : **(1)** la formation ; **(2)** la modernisation des équipements ; **(3)** le développement de la sous-traitance par l'intégration de PME locales ; et **(4)** la réalisation de partenariats ciblés avec des leaders mondiaux. Un plan de nature à favoriser la création d'emploi et de renforcer le tissu des sous-traitants dans la filière.

¹⁰ La SNVI, compte doubler ses capacités de production à l'horizon 2017 : SNVI-Daimler
<https://www.algerie360.com/la-snvi-compte-doubler-ses-capacites-de-production-a-lhorizon-2017> publié le 04/06/2013

1.4.2.1. Le redressement financier de la SNVI

Le redressement financier passe par la réduction de la dette de court et moyen terme notamment le découvert bancaire et l'amélioration de la trésorerie qui consiste à réduire les créances clients. Le montant total des dettes en 2007 évalué à 74433 millions de dinars a été réduit par annulation des découverts bancaires d'un montant de 42941 millions de dinars et d'obligations du Trésor d'un montant de 823 millions de dinars pris en charge par le trésor public (SNVI, document interne).

La période des années 1990 marque une période de récession pour la SNVI. Les principaux indicateurs financiers montrent que les déficits se creusent en 1990-1991. Ils sont ensuite résorbés en 1992-1993, puis réapparaissent depuis 1994 jusqu'en 2012. L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) devient négatif entre 1997 et 2001 (sauf pour 1998) puis entre 2005 et 2012 (sauf pour 2006 et 2009). La situation financière dégradée se constate aussi au niveau de la trésorerie, périodiquement négative sur la période 1990-2012 (sauf 1992-1994, 2004-2005, 2007 et 2010-2011), avec un pic négatif en 2003 évalué à -39 milliards de dinars.

La trésorerie se dégrade en raison des lourdes charges financières, comprenant les agios bancaires, les intérêts et le principal sur crédits de moyen terme, le remboursement de dettes fournisseurs, le paiement des intérêts et le principal sur obligation et un volume de stocks nets correspondant jusqu'à plusieurs mois de chiffre d'affaires.

1.4.2.2. Plan d'aide à la SNVI

En 2010, un plan d'aide à la SNVI a été validé par un conseil interministériel en deux volets. Le premier volet, avec une enveloppe de 5,1 milliards de dinars, qui sera allouée immédiatement à la société sous forme de crédit à moyen terme. Une partie du crédit sera destinée à procurer à l'entreprise, un fonds de roulement nécessaire à son fonctionnement et financer les intrants pour compléter les encours de production pour la relancer. Tandis qu'une autre partie sera réservée au paiement des salaires en incluant les indemnités de retraite. L'autre partie sera réservée au traitement de l'endettement de l'entreprise par règlement des différends créanciers.

Le deuxième volet d'un montant de 12.25 milliards de dinars pour 2016, sera accordé sous forme d'un crédit à moyen terme, destiné à couvrir la facture des inputs de l'entreprise aussi bien des importations que des fournitures locales, et concrétiser de la sorte les objectifs de l'exercice de 2016.

L'Etat a épongé une grande partie de la dette de la SNVI, ce qui a permis d'ailleurs de contracter, suivant une résolution du CPE de 2010, un crédit au niveau de la banque de l'ordre de 12.5 milliards de DA d'investissement matériel sur 5 ans (2010-2015) afin de moderniser l'outil de production de la SNVI. Ce crédit représente une bonne "bouffée d'oxygène" pour l'entreprise. Cependant, la société rencontre encore des problèmes de trésorerie.

En 2015, la SNVI a bénéficié d'un crédit d'un montant de près de 92 milliards de dinars, dans le cadre de la mise en place de son plan de développement. Le ministère de l'Industrie et des Mines a commandité, la signature de cette convention de crédit entre la SNVI et le consortium bancaire incluant cinq banques : la BEA, le CPA, la BADR et la CNEP Banque et conduit par la BNA comme chef de file. Le délai de remboursement de ce crédit est de 15 ans et est assorti d'un taux d'intérêt bonifié. Les crédits en question qui seront alloués permettront à la SNVI, selon les termes de la convention, d'évoluer vers une véritable plate-forme de l'industrie mécanique nationale et de concrétiser son plan de développement. En d'autres termes, Il s'agira de mettre la SNVI en amont de toute l'industrie mécanique en développant les filières de fonderie, de carrosserie et de forgerie, voire même de permettre d'approvisionner les autres usines du secteur.

La nouvelle plateforme de la SNVI sera, en outre, capable de prendre en charge l'intégration de composants stratégiques en fournissant des pièces et sous-ensembles à toutes les entreprises dans le domaine de la mécanique et du véhicule industriel.

1.4.3. Réduction des effectifs et valorisation des compétences humaines

Le plan de redressement mené dans les années 1990 a consisté à réduire les effectifs en vue d'assainir les comptes financiers de la SNVI. En effet, les effectifs passent de 15974 en 1990 pour tomber au niveau de 6329 en 2010 et pour arriver à un nombre de 5800 en 2020.

La politique de gestion des ressources humaines a consisté durant les années 1990-2000 à réduire les effectifs afin d'ajuster leur niveau à celui de l'activité, mais aussi à redéfinir la place des ressources humaines dans l'objectif de performance économique du groupe en mettant en œuvre un plan de formation ambitieux des différentes catégories de personnels. Il s'agit de développer le potentiel des ressources humaines de la SNVI.

Le mode de gestion et de management des ressources humaines a aussi fait l'objet d'une restructuration dès les années 2000, avec la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et l'adoption de structures horizontales permettant une meilleure circulation de l'information et le

passage plus rapide de la décision à l'exécution. Depuis 2010, l'évolution de la structure des effectifs de la SNVI est représentée dans le tableau n° 35 qui suit :

Tableau n°35 : Evolution de la structure des effectifs du groupe inscrit de 2010 à 2020

Catégorie	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Encadrement	763	763	868	1 034	967	1 088	825	769	890	904	958
Maîtrise	2 155	2 078	2 080	1 961	1 885	1 917	1 383	1 290	1 649	1 653	1 697
Exécution	3 411	3 653	3 660	4 005	4 076	3 976	3 654	3 685	3 105	3 108	3 145
Total	6 329	6 494	6 608	7 000	6 928	6 981	5 862	5 744	5 644	5 665	5 800

Source : réalisé à partir des données du groupe SNVI

Ce plan de développement est accompagné d'un programme de mise à niveau et de formation des compétences professionnelles dans les métiers de la filière de la mécanique dans le souci de suivre l'évolution des technologies et les nouvelles exigences du développement préconisé.

Dans sa reconquête du marché national, la formation et la valorisation des compétences du personnel et engineering est l'un des axes sur lesquels est basée la stratégie de la SNVI. Ce plan de formation devait permettre à la société de renforcer sa compétitivité, notamment par l'acquisition d'équipements modernes. A ce sujet, il est prévu la formation de 1 400 agents et cadres jeunes durant la période de 2013 à 2017. En outre, il est question de la modernisation et de la mise à niveau de l'ensemble des infrastructures industrielles avec le partenaire stratégique allemand Daimler. Tandis que la construction d'une usine de carrosseries industrielles, la réalisation de centres de production pour les produits finis et la réalisation d'unités de production pour les inputs forge et fonderie entrent dans le cadre de la modernisation du complexe industriel. Par ailleurs, il est prévu la création de 4 200 emplois sur le site de Rouïba dont 1 800 personnes pour le complexe industriel et 2 400 personnes pour la Société algérienne de poids lourds Mercedes-Benz.

1.4.4. Politique de partenariat du groupe SNVI

Avant d'arriver à tisser des relations de partenariat, le groupe a estimé ses besoins en investissement. Les capacités de production sont au début des années 2000, sous-utilisées en raison de l'obsolescence des équipements et des installations conduisant à un manque de

précision des machines, un taux de pannes élevés, la difficulté de maintenance des équipements. Le plan de réhabilitation répond donc à ce besoin d'investissement primordial permettant d'augmenter la productivité des facteurs, de réduire les coûts, d'améliorer la qualité et la maintenance des équipements.

Le partenariat est l'un des axes sur lesquels s'articule le plan de développement de la SNVI. Ainsi, outre l'aide financière, les pouvoirs publics en collaboration avec la SNVI ont adopté la mise en œuvre d'un plan de développement d'action relatif à la stratégie corporative du groupe SNVI.

Conscient du riche potentiel de cette entreprise, l'Etat l'a chargée pour identifier des partenaires pour une éventuelle « complémentarité, de transfert de technologie et de savoir-faire, ainsi que de formation de la main-d'œuvre » ; de mener ainsi avec le soutien de l'Etat, des discussions avec des leaders mondiaux de l'industrie automobile, à l'instar de l'allemand ZF et du français Renault intéressés par l'implantation d'usines en Algérie.

Tout compte fait, la SNVI a eu pour mission d'identifier les opportunités de coopération comme la coopération commerciale, industrielle et technique avec d'autres structures, d'autres secteurs en fonction des besoins, notamment le besoin technologique

D'ailleurs, la société publique a été choisie en 2012 pour prendre part à deux des projets que le Ministère de la Défense Nationale (MDN) a conclus avec le fonds émirati «AABAR » et l'allemand DAIMLER BENZ (partenaire technologique) pour construire des véhicules industriels en Algérie. Les deux projets, détenus à 51% par l'Algérie et 49% par le partenaire étranger, conformément à la loi en vigueur. Ces partenaires devaient produire annuellement, à compter de 2014, 16.500 véhicules industriels, dont 15.000 camions, de marque Mercedes-Benz. Ils permettront, selon les estimations, de multiplier par cinq la production de la SNVI qui a produit plus de 2.000 véhicules en 2011 d'un montant global de 20 milliards de DA.

Toujours dans le cadre de ce plan de développement, la SNVI a concrétisé d'autres partenariats internationaux. Cette dynamique enclenchée dans le secteur vise à aller vers une économie de production et de substitution aux importations. Aussi, les actions entreprises, dans ce cadre, devront permettre d'atteindre l'objectif de croissance de 7%, à la fin du quinquennat 2015-2019, et investir les marchés internationaux¹¹.

¹¹ <http://www.elmoudjahid.com/fr/mobile/73688>. Consulté le 20/05/2019

1.5. Diagnostic stratégique du groupe SNVI

L'analyse stratégique a permis non seulement de repérer les problèmes susceptibles de freiner la croissance de la SNVI, mais aussi de détecter toutes les opportunités à saisir pour les exploiter pleinement. La première phase du diagnostic est interne et s'intéresse à l'analyse de l'ensemble des ressources propres à l'entreprise, dans le but d'améliorer le fonctionnement interne. La seconde phase est le diagnostic externe, qui a porté sur l'étude de l'environnement qui entoure et dans lequel évolue l'entreprise. Plusieurs outils sont mobilisés par les professionnels du management stratégique pour repérer les forces/faiblesses et les opportunités/menaces d'une entreprise. Nous avons adopté l'outil d'analyse SWOT¹².

1.5.1. Le diagnostic stratégique interne de la SNVI : analyse des forces et des faiblesses

Pour prendre des décisions stratégiques plus adaptées, le diagnostic interne reste primordial. Le but ultime est d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise et définir ses avantages concurrentiels. Pour ce faire, nous avons opté pour deux outils à savoir:

- L'analyse des ressources et compétences ;
- L'analyse de la chaîne de valeur de porter (1986).

Au-delà de l'identification des forces et des faiblesses, le diagnostic interne permet de mesurer le potentiel interne de l'entreprise en évaluant les capacités présentes et futures de celle-ci. Une analyse interne efficace fera ressortir l'existence potentielle d'une ressource unique que l'entreprise pourra déployer dans sa stratégie afin d'obtenir un avantage concurrentiel.

1.5.1.1. Analyse des ressources et compétences

Cette analyse vise à établir un état des lieux des ressources (les actifs stratégiques de l'entreprise) de la SNVI et de ses compétences distinctives afin de mettre en évidence ses forces et ses faiblesses, c'est-à-dire la capacité à déployer des ressources pour atteindre un objectif.

A- Diagnostic des ressources : les ressources stratégiques de la SNVI concernent les:

- **Ressources matérielles** (ou physiques) : équipements, locaux de montage, machines ;

¹² L'acronyme SWOT correspond à Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats ce qui signifie: Forces, faiblesses, opportunités, menaces (FFOM) en français. Matrice qui consiste à synthétiser les forces/faiblesses liées à l'entreprise, et les menaces/opportunités liées à l'environnement et de la concurrence. C'est un outil stratégique qui permet de faire le point sur les rapports qu'entretient l'entreprise avec son marché c'est-à-dire de confronter l'analyse externe de l'environnement et l'analyse interne des ressources et des compétences dont dispose l'entreprise. La démarche SWOT est mis en avant pour sa capacité à organiser des projets de création et à mettre en avant les différentes stratégies possibles.

- **Ressources immatérielles** : brevets, licences, image de marque, certification ;
- **Ressources financières** : capacité de financement liée à l'aide octroyée par l'Etat, et la capacité d'endettement de l'entreprise
- **Ressources humaines** : compétences/savoir-faire, connaissances du marché (produits/ clients).

Tableau n°36 : Diagnostic des ressources de la SNVI (1 à 5)

Ressources	Valeur pour le marché	Exclusivité pour l'entreprise
Matérielles	3	2
Immatérielles	3	2
Financières	2	2
Humaines	3	3

Source : élaboré par l'auteur

Faire un bon diagnostic et mettre en œuvre les actions identifiées dans l'analyse des forces et faiblesses peut permettre d'optimiser la gestion des ressources et de se concentrer aussi bien sur les forces que sur les faiblesses. En effet, l'identification des faiblesses permet, d'une part, à l'entreprise de prendre conscience des actions à mener pour mettre à niveau son niveau de ressources en accord avec les opportunités et les menaces que présente l'environnement. Cette prise de conscience lui permettra également, lorsque l'entreprise fait preuve d'anticipation, de contourner les menaces de l'environnement et d'en tirer profit.

D'autre part, l'identification des forces, notamment la présence de ressources uniques, procure une longueur d'avance à l'entreprise et augmente ses chances d'obtenir un avantage concurrentiel défendable et durable.

B- Diagnostic des compétences du groupe SNVI

L'analyse des compétences au niveau de l'entreprise met en lumière les points forts qui apparaissent à travers la qualité de ses produits, la conception des produits ainsi que les relations avec les fournisseurs et clients. Par ailleurs, des points faibles se traduisent principalement par le manque de productivité des usines, une faiblesse liée à la maîtrise des coûts et l'absence de réseau de distribution hors Afrique.

C- Facteurs clés de succès de l'industrie automobile

Les facteurs clés de succès (FCS) correspondent aux caractéristiques que la SNVI, relevant de l'industrie automobile, doit posséder pour prétendre à la compétitivité dans ce secteur. Les FCS de l'industrie automobile portent sur : une technologie et design innovant, la

qualité, le coût unitaire de production inférieur à la concurrence ; réseau de distribution bien implanté, et productivité.

Tableau n° 37 : Évaluation du groupe SNVI sur les FCS (1 à 5)

Facteurs Clés de Succès	1	2	3	4	5
A-Technologie et design innovants		X			
B- Qualité			X		
C- Coûts unitaires < à la concurrence	X				
D- Réseau de distribution		X			
E-productivité		X			

Source : élaboré par l'auteur

Ce tableau nous permet d'observer les points forts et faibles de la SNVI relatifs aux FCS de l'industrie automobile. Ces résultats confortent nos observations précédentes puisque nous constatons qu'au niveau des coûts unitaires, il y a une faiblesse importante qui se rajoute au mauvais réseau de distribution et au manque de productivité. La qualité reste tout de même assez compétitive avec un score qui dépasse la moyenne. Une amélioration dans les domaines suivants est nécessaire : innovation, coûts de production et productivité.

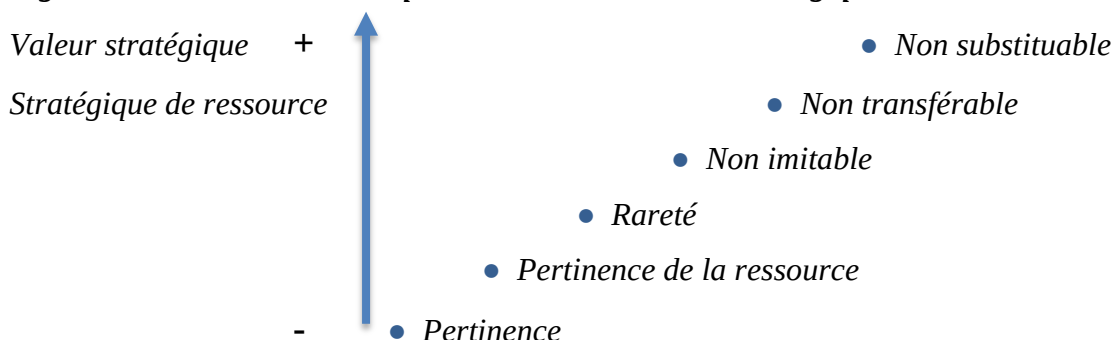
1.5.1.2. L'analyse de la chaîne de valeur de la SNVI

L'avantage concurrentiel correspond à toute compétence détenue de manière exclusive par la SNVI qui la distingue de la concurrence. Pour que cette ressource ou compétence soit source d'avantage concurrentiel, elle doit remplir certaines conditions qui déterminent sa valeur stratégique. Ces critères sont au nombre de cinq et se résument dans ce qui suit :

- **Pertinence de la ressource** : une ressource, quelle que soit sa nature et son unicité, ne peut procurer à l'entreprise un avantage concurrentiel si elle n'est pas en mesure de saisir les opportunités et de palier les menaces ;
- **Rareté** : La deuxième condition pour qu'une ressource soit source d'avantage concurrentiel, est la rareté de cette ressource. Plus la ressource est rare, plus sa valeur stratégique augmente ;
- **Non imitabilité** : quand bien même la ressource détenue par l'entreprise est pertinente et rare, cette ressource doit être non imitable par la concurrence afin de préserver la durabilité de l'avantage concurrentiel procuré par cette ressource ;

- **Non transférabilité des compétences** : les compétences sont dites transférables, lorsqu'il est possible de les utiliser dans différents emplois ou différentes entreprises (BIT, 2007, p2). Le degré de transférabilité des compétences va, lui aussi définir la valeur stratégique de la compétence en question.
- **Non substituabilité** : la valeur stratégique de la compétence devient plus grande et s'accomplit, si cette compétence n'est pas substituable. Cela va donc procurer un avantage concurrentiel défendable et durable pour l'entreprise.

Figure n°26 : Les conditions qui déterminent la valeur stratégique des ressources



Source : adapté de Barney, 1991

Dans le cadre de l'analyse de la chaîne de valeur, la construction d'un avantage compétitif peut s'appuyer sur la réduction des coûts de production ou la différenciation. Ces avantages peuvent s'acquérir grâce à :

- L'optimisation des activités ;
- La coordination des activités en interne et en externe (amont / aval) ;
- L'externalisation de certaines activités.

Tableau n° 38: Eléments de la chaîne de valeurs appliquée à la SNVI

Eléments de la chaîne de valeur	Note /10	Pond. /5	Note pond	Contribution à la valeur en %
Infrastructure de l'entreprise	7	3	21	9
GRH	6	2	12	5
R&D	7	3	21	9
Approvisionnements, achats	8	4	32	14
Total activités de soutien			86	38
Activité achat	8	4	32	14
Production	8	4	32	14
Logistique externe / externe	5	3	15	7
Commercialisation	8	4	32	14
Services	7	4	28	12
Total final			225	100

Source : Réalisé par l'auteur

Les principales activités créatrices de valeur chez le groupe SNVI sont:

- **L'activité achat et approvisionnement** : au sein de la SNVI plusieurs matières premières ou produits nécessaires à la fabrication, viennent des fournitures entre filiales. Les approvisionnements entre filiales concernant essentiellement une partie des pièces mécaniques, tôlerie et certains moteurs
- **La production** : C'est ici que s'exprime le plus la création de valeur de la SNVI. Ses produits sont issus d'un procès de transformation de qualité (traitement thermique, robustesse, emboutissage, ...) impactant positivement sur son image de marque.
- **Le marketing** : plusieurs vecteurs sont utilisés par la SNVI pour faire connaître ses produits, avec notamment son slogan « faisons la route ensemble » entré dans les références sociétales.
- **La commercialisation** : regroupe tous les vecteurs de distribution ainsi que les relations commerciales. Cette valeur est créée par l'exclusivité nationale d'un client prestigieux/ le MDN et d'autres ministères et des collectivités locales.
- **Les services** : il s'agit des éléments annexes proposés aux clients à côté de l'offre principale de la SNVI, comme le service après-vente et la disponibilité de pièces de rechange et mécanique.

La SNVI dispose de certaines forces et avantages qui la distinguent sur le marché et expliquent sa position stratégique:

- **Avantage de la filialisation**

L'organisation de la SNVI après la restructuration dont elle a fait l'objet a permis sa filialisation. La filialisation est un instrument puissant de rationalisation de l'entreprise en ce qu'elle permet d'organiser et donc de déléguer le pouvoir. C'est un moyen de faire de chaque branche d'activité un centre de profit économiquement autonome. *La filialisation permet encore de rassurer les investisseurs en isolant une branche d'activité, endiguée par la personnalité morale*(Serre, 2016). Goold & campbell (1984), considèrent que « la maison mère devrait non seulement ajouter de la valeur à une unité d'affaires, mais ajouter plus de valeur que n'importe qu'elle autre parent potentiel ». Ils mentionnent ainsi quatre types de création de valeur aux filiales¹³ :

¹³ https://www.12manage.com/methods_parenting_advantage_fr.html. Consulté le 01/05/ 2019

- **Influence autonome** : chaque filiale est regardée comme un centre de profits séparé et les entreprises sont maintenues sous contrôle et pilotées;
 - **Influence d'articulation** : la valeur est créée par l'amélioration des résultats de coopération et de synergie ;
 - **Fonctions centrales et services** : la valeur de l'entreprise est créée par la fourniture de services administratifs et gestionnaires aux activités ;
 - **Développement du groupe** : création de valeur par la gestion de portefeuille.
- **La notoriété et image de marque:**

La SNVI, est connue pour la robustesse et la fiabilité de ses produits. Celle-ci, dispose d'une grande connaissance du marché national du véhicule industriel et *la maîtrise d'un ensemble de techniques et technologies sur un site idéalement placé pour servir de base à des actions de partenariat industriel pouvant profiter au tissu environnant de sous-traitants*¹⁴. La maîtrise de la technologie héritée après le départ du constructeur français de camion « Berliet », a permis à l'entreprise de faire de la conception passant par la fabrication jusqu'au montage de véhicules industriels et des pièces de liaison mécanique.

La position de monopole, pendant les années 1970 jusqu'aux années 1980, lui a conféré une certaine image et une notoriété. Le parc national de véhicules poids lourds était composé essentiellement de produits de la SNVI qui parvenait en ces temps-là à fabriquer annuellement 7000 unités. C'était la fierté de l'économie nationale. Qu'ils soient destinés au transport des personnes et des marchandises, aux travaux publics ou à des besoins militaires, la marque de la SNVI est devenue visible sur la majorité des camions et engins utilisés qui sillonnaient le pays. Les véhicules de l'entreprise étaient devenus incontournables au niveau national.

Quant aux faiblesses que nous pouvons tirer de l'analyse de sa chaîne de valeur, nous les synthétisons comme suit :

- L'incapacité du groupe à produire en masse pour profiter des économies d'échelles susceptibles de réduire le coût moyen des véhicules ;
- Les difficultés de trésorerie et financières propres;
- La faible capacité d'innovation ;
- La méconnaissance des marchés étrangers (hors Afrique) et difficultés de s'adapter aux préférences des consommateurs sur place ;
- La dépendance par rapport au marché extérieur notamment en termes de certaines pièces de rechange et composants indispensables à son activité de production.

¹⁴ <https://fr.slideshare.net/mohamedyacinemedjadj/prsentation-du-snvi-sonacome> Consulté le 01/05/ 2019

1.5.2. Diagnostic stratégique externe

Pour réaliser le diagnostic externe de la SNVI, nous avons analysé, d'une part le macro environnement (en utilisant la méthode PESTEL) et d'autre part le micro environnement qui étudie tous les acteurs en contact direct avec la société (les clients, les concurrents, les fournisseurs et circuits de distribution). Des éléments qui nous ont permis d'identifier les facteurs clés pour le développement de l'entreprise.

1.5.2.1. Analyse du macro environnement : la méthode PESTEL

L'objectif de cette analyse est de déterminer les facteurs macro-environnementaux en Algérie, qui impactent et influencent (positivement ou négativement) la SNVI afin d'ajuster les orientations stratégiques. Les six principales influences environnementales sont:

- **L'environnement politique :**

Etant présent uniquement en Algérie, le groupe SNVI doit se conformer aux réglementations et décisions politiques du pays. Etant donné que le pays souffre d'une instabilité politique, cela rend l'anticipation économique très difficile. Le gouvernement peut lorsqu'il le souhaite encourager ou décourager l'importation et l'exportation de biens à l'étranger.

Ayant comme objectif de pénétrer les marchés étrangers par l'exportation, la SNVI doit se conformer aux réglementations et décisions politiques de chacun des marchés.

De plus, l'ouverture du marché algérien à l'international a induit l'implantation de nombreuses marques étrangères de différentes nationalités sur le marché national.

- **L'environnement économique :**

Il n'y a pas lieu de rappeler l'influence négative des crises économiques sur les performances économiques et commerciales de toutes les entreprises. Le niveau de croissance de l'économie nationale détermine en grande partie le niveau de croissance des activités du groupe SNVI. Le taux d'inflation, le taux de change, les taux d'intérêt pratiqués par les banques, le niveau de vie sont autant des facteurs économiques importants ayant des impacts considérables sur les performances économiques du groupe SNVI. En conséquence, les consommateurs prennent des décisions d'achat plus rationnelles. Les achats sont fondés sur le coût. Par conséquent, le groupe SNVI est souvent sous pression constante sur les marges bénéficiaires.

- **L'environnement sociologique:**

Les facteurs sociologiques connaissent une évolution rapide. Les changements des habitudes de consommation constituent des défis majeurs pour l'entreprise SNVI. Ainsi, la société veille à lancer des produits et services de plus en plus innovants pour accompagner le rythme de

changement des habitudes de consommation, des exigences et des attentes des consommateurs très soucieux de leur sécurité et leur confort.

- **L'environnement technologique**

La SNVI n'est pas un cas particulier, concernant l'impact grandissant des facteurs technologiques sur ses activités. La recherche dans l'industrie automobile est en évolution constante. Par conséquent grâce à son équipe de recherche et développement(R&D), le groupe SNVI se doit d'être à l'écoute des nouvelles évolutions dans le domaine afin de développer régulièrement ses produits et ses procédés de production. Ce qui représente une tâche très difficile pour la SNVI. D'autant plus que ses principaux concurrents en l'occurrence disposent aujourd'hui des meilleures équipes de R&D.

En outre, le développement des nouvelles technologies d'information et de communication constituent des opportunités de taille pour le groupe SNVI afin de prospecter de nouveaux marchés étrangers, tisser des relations durables avec ses fournisseurs sa clientèle et des constructeurs de renommées établies. Un moyen notable pour afficher sa notoriété et son image et augmenter son chiffre d'affaires.

Pour commercialiser ses produits le groupe SNVI fait appel aux solutions et plateformes technologiques les plus récentes en matière du marketing digital: utilisation des réseaux sociaux et de la publicité digitale. Différents sites sont proposés en ligne par la SNVI. Des offres en ligne en postant et présentant ainsi les différentes gammes de produits et les offres actuelles de la société que les acheteurs potentiels sont susceptibles de consulter.

Il reste que les avis en ligne grâce aux réseaux sociaux peuvent avoir un effet négatif, quant à sa réputation, dans le cas d'acquéreurs mécontents.

- **L'environnement écologique :**

Le contexte environnemental mondial connaît de profondes mutations et des changements rapides. Les facteurs écologiques ou environnementaux (pollution, déchets, non recyclage,...) constituent, plus que jamais, des sources de menaces sérieuses pour la SNVI qui continue à fabriquer au jour d'aujourd'hui avec la norme « Euro III », alors qu'en Europe ils ont atteint la norme « Euro VI»¹⁵ (voir Annexe 6, p 426). Dans ce sens, il est important pour le groupe

¹⁵ En 1988, l'Union européenne a fixé et mis en place la norme Euro (0 à VI) pour les véhicules lourds, dans le but de limiter les émissions de polluants liées aux transports routiers. Depuis, les constructeurs se voient de plus en plus confronter à des normes contraignantes, qui les obligent à mettre sur le marché des véhicules moins polluants. Ainsi en application au règlement n° 595/2009 du Parlement européen et du Conseil du 18 juin 2009, tous les véhicules neufs sont tenus d'être conformes à la norme Euro VI. Celle-ci actuellement applicable, permet de réduire, de façon significative, les plafonds des émissions polluantes de poids lourds par rapport à la norme Euro III. Ainsi, les limites fixées pour les oxydes d'azote et les particules ont toutes deux été diminuées de 92 % entre 2001 et 2014 (ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires ; ministère de la transition énergétique : <https://www.ecologie.gouv.fr/normes-euros-demissions-polluants-vehicules-lourds-vehicules-propres#>).

d'intégrer les Normes environnementales ISO et sécuritaires dans ses activités et de contribuer activement au développement durable afin de réduire au minimum les risques et les menaces contingentes.

- **L'environnement légal:**

L'environnement légal, regroupe l'ensemble des lois et des réglementations régissant un marché donné, notamment le code pénal et le droit de protection du consommateur. Le secteur automobile est un secteur très réglementé, les constructeurs sont susceptibles de faire l'objet de menaces juridiques. Aussi, la SNVI, doit respecter une multitude de lois et de règlements (sécurité, normes, etc). Dans les différents pays en particulier développés, il existe des lois très sévères qui les régissent. Viser l'exportation revient à la SNVI de s'inscrire dans des normes de production de chaque pays.

Les opportunités qu'offre l'environnement pour la SNVI sont nombreuses :

- Un marché en plein croissance, d'ailleurs c'est le segment ciblé par les entreprises étrangères installés sur le territoire national ;
- Main d'œuvre ayant acquis un certain savoir-faire et moins cher en cas de délocalisation des activités de fabrication des voitures et des équipementiers;
- Volonté politique de promouvoir l'industrie automobile au niveau national ;

A côté, plusieurs menaces liées à la situation du marché national existent, notamment :

- L'intensité concurrentielle des constructeurs automobiles spécialisés dans la fabrication des voitures, installés en Algérie depuis 2014;
- Depuis quelques années, on assiste à une Instabilité politique et économique du pays;
- L'introduction de nouvelles mesures fiscales ayant engendré une augmentation des prix des kits importés.
- Des indicateurs macro-économiques de l'Algérie sont en évolution négatives (inflation, dépréciation de la monnaie nationale, immigration, depuis 2010).

L'analyse PESTEL pour l'environnement du groupe SNVI est un outil stratégique très utile. Elle met en évidence les différents facteurs du macro-environnement ayant un impact, favorable (opportunité) ou défavorable (menace), actuels et potentiels, sur ses performances. L'analyse de ces éléments permet aux dirigeants du groupe d'évaluer la gravité et l'importance de chaque élément. Le but ultime est d'aider à opter pour la meilleure décision stratégique pour tirer le meilleur parti de l'environnement de l'entreprise.

1.5.2.2. Analyse du micro environnement

Il s'agit d'une analyse du marché sur lequel le groupe SNVI se situe. Une analyse qui nous permet d'identifier les menaces externes auxquelles le groupe doit faire face. Dans le but de réaliser ce diagnostic nous avons adopté l'analyse des forces de Porter à travers notamment :

- **L'intensité concurrentielle**

L'intensité concurrentielle dans l'industrie automobile en Algérie peut porter sur le nombre de concurrents, la croissance du secteur d'activité, la position concurrentielle, etc. La rivalité entre les concurrents du secteur automobile est relativement forte à cause notamment de:

- La concentration du secteur ;
- La croissance du marché mondial ;
- Coût de transfert faible d'une marque à l'autre ;
- Obstacles à la sortie élevés.

- **Les nouveaux entrants sur le marché**

La menace pour la SNVI varie en fonction des barrières à l'entrée du secteur. La menace de nouveaux entrants est jugée assez forte au vu de :

- L'absence de barrières à l'entrée, voire d'encouragement d'IDE dans le secteur ;
- La forte capacité de riposte des acteurs présents sur le secteur, liés à l'importance des économies d'échelle, taille critique
- Nouvelles marques lancées par des groupes nouvellement implantés (ex: Renault trucks - Mercedes) et notamment la forte concentration des constructeurs.

- **Le pouvoir de négociation des clients**

Concernant les clients, moins ils sont nombreux plus leur pouvoir est fort. Pour la SNVI, le pouvoir de négociation des clients reste relativement fort car :

- Ils deviennent de plus en plus exigeants vis-à-vis de la marque. Les exigences sont de plus en plus ressenties en terme de différenciation des produits, de délais de livraison, de qualité et de prix ;
- La clientèle est en grande partie nationale constituée du ministère de la Défense, le ministère de l'Intérieur et des Collectivités locales qui achètent tous les ans plus de 60% de ses produits.

- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs de la société**

Le pouvoir des fournisseurs est élevé si les produits ou services qu'ils procurent sont difficilement substituables. Ainsi, le pouvoir de négociation des fournisseurs du groupe SNVI est plutôt moyen. On constate d'ailleurs :

- Un recours accru à l'externalisation ;
- L'ensemble des fournisseurs étrangers du groupe occupe le quatrième rang mondial et le deuxième rang européen ;
- Le passage d'une logique client-fournisseur à une logique de partenariat

Mais le faible nombre de constructeurs sur le territoire national, limite le pouvoir de négociation des fournisseurs au niveau national.

- **Les produits de substitution**

Des produits nouveaux peuvent mettre à mal un produit ou service déjà existant. Concernant le secteur sur lequel intervient la SNVI, la menace de produits de substitution est assez faible. Pour l'instant, au niveau local, le risque de voir apparaître un substitut sérieux au véhicule industriel est minime à court et moyen terme. Mais à long terme le risque de voir l'arrivée sur le marché national de véhicules issue des nouvelles technologies propres est fort probable.

- **Le rôle des pouvoirs publics :**

Des mesures incitatives à la production, peuvent faire l'objet de politique économique à n'importe quel moment par les pouvoirs publics. Par conséquent, son droit de réguler le marché et limiter ou augmenter le nombre d'acteurs est une menace à tenir en compte pour la SNVI. L'Influence des pouvoirs publics reste élevée. Des législations contraignantes peuvent prendre effet à tout moment en matière : de normes de production, des conditions d'exportation, d'importation, d'environnement et de sécurité à titre d'exemple: imposition de taxes élevée pour l'importation de pièces et composants.

Tableau n° 39 : synthèse de l'intensité concurrentielle du groupe SNVI

Acteurs	Très faible	faible	moyen	fort	Très fort
Fournisseurs				3	
Clients				4	
Concurrents				4	
Entrants potentiels				4	
Substituts		2			
Intensité concurrentielle				17	

Source : Synthèse faite par l'auteur

1.5.3. L'analyse SWOT, synthèse du diagnostic stratégique du groupe SNVI

Pour avoir une vision d'ensemble, à l'issue du diagnostic stratégique interne et externe du groupe SNVI, nous avons dressé la matrice SWOT suivante qui synthétise les résultats de l'analyse stratégique sur le marché Algérien.

Tableau N°40 : Analyse SWOT du groupe SNVI avant le réseau

	Forces	Faiblesse
	• Infrastructure • Connaissance du marché national • Forte notoriété à l'échelle nationale • Avantage de la filialisation • Ratio 49/51 • Qualité des produits (produits certifiés) • Leader sur le marché national, l'effet de l'expérience (Image de marque de l'automobile Algérienne) • Aides publiques/Volonté résolue des hauts responsables d'améliorer • L'aspect positif de l'apprentissage.	• Production limitée /difficultés à satisfaire la demande interne • Incapacité à innover : Manque de compétences et de moyens financiers • Méconnaissance de quelques marchés étrangers • Problème de maîtrise des coûts : Économies d'échelle impossible et forte dépendance des fournisseurs étrangers. • <i>L'outil de production est devenu vieux et largement dépassé</i>
Diagnostic externe	Les opportunités (facteurs externes positifs)	Les menaces (défis/ facteurs externes limitatifs)
	- Possibilités d'accords de partenariat et d'alliances stratégiques - Législation en faveur de la construction automobile - Le marché algérien en plein croissance - Politique de limitation des quotas d'importations des véhicules par les pouvoirs publics - Population importante ayant un pouvoir d'achat limité - Potentiel de main d'œuvre qualifiée et bon marché - Cadre réglementaire favorable à la promotion et au développement des investissements étrangers - Un marché bénéficiant d'une position stratégique pour l'exportation - partenariat et alliance avec d'autres acteurs	- Menace des marques étrangères : avec ses capacités de production de l'ordre de 5000 véhicules/an est loin de pouvoir affronter la concurrence des grands constructeurs qui produisent plus de 100 000 véhicules/an - Menace de nouveaux entrants - Interférence des pouvoirs publique dans la gestion de l'entreprise - Intensité concurrentielle des constructeurs étrangers - Instabilité politique et économique du pays - Un manque de visibilité sur les volumes de transport ; - Une pression toujours aussi forte sur les prix et les marges - Un cadre réglementaire instable - Normes environnementales et Sécuritaires - Fusion et partenariat des autres acteurs - Chrono-compétition technologique

Source : Synthèse faite par l'auteur

Le diagnostic stratégique constitue un pré-requis à la prise de décision. Cette matrice permet de visualiser l'environnement global dans lequel se situe la SNVI. Dès lors, sans actions nouvelles, l'objectif stratégique de la SNVI ne sera pas atteint. Ce qui nous amène à nous poser la question suivante : Quelle stratégie permettrait pour la SNVI de réaliser cet objectif ?

La compétitivité de la société repose sur sa capacité à collaborer en constituant ainsi une organisation en réseau qui affiche trois objectifs principaux, des valeurs partagées, une utilité économique et sociale favorisant le développement durable, et l'accès à un savoir-faire plus étendu. Cependant, dans quelle mesure la stratégie d'alliance et de partenariat développée avec des constructeurs de renommée mondiale, Mercedes- Benz, Daimler et Renault, est-elle pertinente pour la SNVI?

Section 2/ Processus d'intégration et de coopération au sein du groupe SNVI

Cette section vise à dresser un portrait, de l'entreprise réseau, en cherchant à mettre en évidence son caractère multiforme et dynamique en gérant des interdépendances entre acteurs. De manière systémique, en nous appuyant sur nos observations du terrain d'étude, nous ferons successivement apparaître que cette forme d'entreprise est un système d'intersections, de nœuds de contrat et surtout d'engagements. L'étude empirique montre que le réseau mobilise une multitude d'acteurs en action et en situation d'interaction dans des systèmes d'action plus ou moins autonomes les uns des autres.

Les relations dans le réseau s'appuient sur les pratiques des différents acteurs, les modalités de la coordination entre eux conditionnent en partie la réussite et la concrétisation des projets.

La SNVI est ouverte à toute forme de Partenariat national et international dans le secteur de l'industrie de camions et bus, et ce dans les nouvelles technologies, la conception et la fabrication de nouveaux produits, les procédés industriels, la fonderie et la carrosserie. L'entreprise a développé de nombreux liens et partenariats avec les fournisseurs, les distributeurs et les concurrents, c'est toute une stratégie réseau qui est mise en œuvre par le groupe dans le cadre de sa stratégie de développement. A cet effet, nous nous posons certaines questions : Pourquoi les décisions d'externalisation et quel est leur impact sur le cœur de métier ? Le réseau développé à travers des relations partenariales est-il stable ?

Cette stratégie réseau du groupe est passé par :

- Un travail de définition des objectifs ciblés ;

- Une définition de l'appartenance au groupe par une recherche et le choix des acteurs partenaires ;
- Une négociation des engagements internes et externes à accomplir par chacun en fonction des métiers d'appartenance ;
- Une conclusion d'accords avec des partenaires internes et externes.

Ses nouveaux objectifs visent:

- Faire de la relation inter- entreprises un levier de partage, de confiance et de compétitivité ;
- La viabilité des investissements sur le long terme;
- Résoudre les éventuels conflits et bannir l'opportunisme: Développer des relations commerciales apaisées, améliorer et équilibrer les relations, partager des expériences, des compétences et des outils ;
- Faire de la coopération la base de la relation interentreprises et un moyen d'accroître l'internationalisation des entreprises ; capacité à s'organiser, à se rassembler, à surmonter les difficultés...

Il est très difficile de mesurer précisément le lien entre degré d'externalisation et performance économique. Pour la SNVI, ce réseau relationnel devrait lui permettre :

- D'élérer le taux d'utilisation de son outil de production ;
- De réduire au maximum son coût de production en interne et de trouver ainsi des prix de marché concurrentiels ;
- De rechercher une flexibilité qui reflète la capacité à répondre efficacement aux changements.

Pour les partenaires étrangers, ils bénéficient d'une croissance de leur chiffre d'affaires. Ils bénéficient des facteurs d'attractivité liés à la taille du marché, à l'existence d'un tissu industriel, à la disponibilité en main-d'œuvre qualifiée et bon marché. Cela exige pour l'ensemble des partenaires de :

- Valoriser des bonnes pratiques communes: Améliorer les relations entre entreprises ;
- Développer une culture de coopération ;
- Diffuser la culture de l'innovation ouverte ;
- Structurer les écosystèmes ;
- Mutualiser les actions et les outils à l'exportation.

2.1. Vue d'ensemble sur les accords de partenariat conclus par la SNVI

Dans un secteur où la flexibilité et l'innovation constituent deux facteurs clés de succès, la SNVI est à la recherche de dispositifs techniques et organisationnels lui permettant à la fois, d'améliorer le processus de production, de concevoir de nouveaux produits, de réduire la complexité, les temps et les coûts de fabrication.

La SNVI est investie dans plusieurs projets dans la mécanique industrielle. Elle a entamé un plan de développement « produit » soutenu par des partenariats ciblés (Daimler et Renault) couvrant toute la gamme de l'automobile ou du véhicule industriel.

Depuis 2003, le groupe SNVI a conclu plusieurs accords de partenariats (sociétés créées) avec des leaders mondiaux dans le domaine de l'automobile : ZF Algérie (Production de Boîtes à Vitesses de marque ZF), BTK Tiaret (production de pièces détachées de rechange et accessoire). A partir de l'année 2012, les accords ont été consolidés par: SAPPL-MB (Société Algérienne pour la Production de Poids Lourds de marque Mercedes- Benz), SAFAV-MB (Société Algérienne pour la Fabrication de Véhicules de marque Mercedes-Benz), AMS-MB (Algerian Motors Services Mercedes-Benz) et RAP (Renault Algérie Production). Ils sont représentés dans la figure n° 26 ci-dessous.

Figure n°27: Partenaires étrangers industriels et technologiques du groupe SNVI



Source : Document SNVI, 2017

Les objectifs recherchés par cette politique d'ouverture se résument comme suit :

- Accumulation et maîtrise du savoir-faire nécessaire à l'industrie mécanique ;
- Substitution aux importations massives;

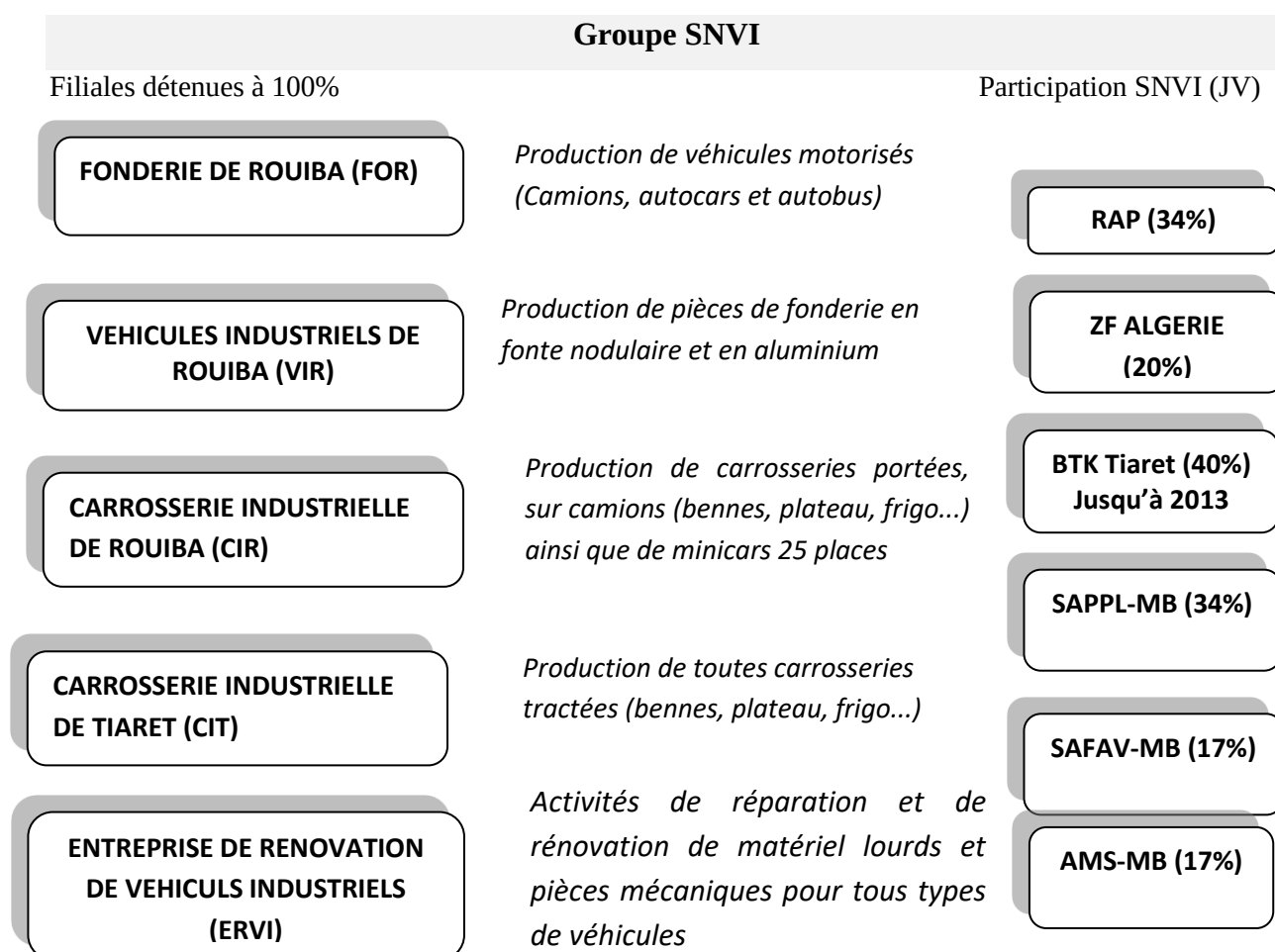
- Dynamisation de l'économie nationale par la création d'emplois et d'un fort tissu de fournisseurs nationaux de pièces et composants automobiles suivant les standards mondiaux et ce dans le cadre de l'intégration locale ;
- Création de nouveaux produits.

A travers ce partenariat, les pouvoirs publics estiment :

- Etendre le portefeuille d'activités de la SNVI à la sous-traitance et la fabrication de pièces de rechange afin d'accompagner la politique nationale de développement de l'industrie mécanique et automobile ;
- Tracer une nouvelle voie vers la fabrication de pièces de rechange pour contribuer à la diversification et à la dynamique des projets qui sont déjà en cours.

La liste des partenaires et le niveau de participation de la SNVI sont représentés dans la figure ci-après.

Figure n°28 : Les accords de partenariat au sein du groupe SNVI (Données arrêtées en 2014)



Source : Adapté à partir de documents du Groupe SNVI.

A ces relations interentreprises s'ajoute des coopérations élaborées avec différents centres de recherches et universités au niveau national. Les pouvoirs publics considèrent que le partenariat avec des entreprises et des centres de formation spécialisés aussi bien nationaux qu'étrangers, représentent la solution pour atteindre les objectifs macroéconomiques. Ce qui permettra d'augmenter le taux d'intégration pour une "meilleure" dynamisation et optimisation du groupe.

2.1.1. Accord de partenariat SNVI et le groupe allemand ZF (Zahnradfabrik Friedrichshafen) : ZF Algérie

ZF Algérie, société de partenariat algéro-allemande et de droit algérien, créée par la SNVI en février 2003 et spécialisée dans la production de boîtes de vitesses suivant les normes et standards internationaux. Détenue à 20% par la société nationale et 80% par ZF. La SARL est implantée au site de la SNVI de Rouïba. ZF Algérie, s'est installée en Algérie en qualité d'équipementier sous-traitant pour le montage local de boîte de vitesse destinée à l'industrie automobile. Sa production a commencé avec une capacité de 2 500 boîtes de vitesses destinées aux véhicules. Son portefeuille d'activité se présente comme suit :

- Assemblage de boîtes de vitesses neuves ;
- Vente de pièces de rechange d'origine et de composants ZF ;
- Diagnostic, réparation et rénovation de tout type de boîtes de vitesses ZF et de boîtes de transfert ZF.

Le partenaire ZF est leader mondial connu pour ses activités de conception, de recherche et de fabrication dans l'industrie automobile. Il compte 241 sites de production dans 41 pays avec environ 148 000 employés dans le monde (année 2019). Il est considéré, comme l'une des premières entreprises de production de boîte à vitesse au nord de l'Afrique.

2.1.2. Pacte des actionnaires signé entre la SNVI et le groupe français Behm-Titan-Kaiser (BTK)

Le pacte des actionnaires signé entre la SNVI et le groupe BTK spécialisé en carrosserie, en décembre 2006, prévoyait la participation du groupe français BTK à hauteur de 60% au capital du complexe spécialisé dans le montage et la commercialisation des carrosseries des remorques, dénommé BTK Tiaret et sise à la zone industrielle Bouchekif. Les 40% du capital restant reviennent à la SNVI. Un investissement global de près de dix millions d'euros et portant sur la session des actifs de la division carrosserie industrielle de la SNVI de Tiaret. Le groupe français s'est engagé à investir dix millions d'euros en 5ans. Il visait ainsi :

- La relance des investissements et des programmes de production avec le développement d'autres lignes de produits (production des ossatures métalliques pour véhicules) ;
- L'exportation de véhicules industriels produits localement vers le marché européen et méditerranéen ;
- La création de près de 250 nouveaux postes d'emplois ;
- Le développement des parts de marché SNVI Tiaret pour les équipements tractés ;
- La mise aux normes européenne des produits fabriqués par la SNVI ;
- Le développement d'une stratégie d'exportation vers le marché européen.

2.1.3. Partenariat SNVI, Ministère de la Défense Nationale (MDN) avec le fonds d'investissement Emiratis Aabar et Daimler : Création des sociétés communes

La SNVI a été choisie pour prendre part à deux parmi les trois joint-ventures créées par le ministère de la défense nationale (MND) en partenariat avec le Fonds d'investissement public d'Abou D'habi « Aabar investissements » et les constructeurs allemands Daimler Mercedes-Benz. Le démarrage de la production des sociétés mixtes en question a eu lieu en 2012.

La SNVI s'est ainsi engagée avec le MDN dans un projet de partenariat. Ce projet de partenariat industriel avec le fonds d'investissement Emirati Aabar comme actionnaire, et le constructeur allemand Daimler, comme partenaire technologique, pour la fabrication en Algérie des véhicules et des moteurs industriels de la même qualité que ceux fabriqués dans les usines de Daimler en Turquie et en Allemagne de marque Mercedes-Benz et piloté par la Direction des Fabrications Militaires du MDN.

Ce projet de partenariat, algéro-émirati-allemand, se scinde en trois accords¹⁶ conclus en juillet 2012 et portant création de sociétés communes à capitaux mixtes (suivant la règle des 51/49 en vigueur en 2012). Il s'agit de :

- ✓ **La première société est la Société Algérienne pour la Production de poids Lourds de Marque Mercedes-Benz (SAPPL-MB)**

Société commune, située à Rouïba pour la production de poids lourds (camions, autobus et minibus) sous la marque et le label de Daimler. L'EPE SNVI est actionnaire dans la société

¹⁶La SNVI n'est pas actionnaire dans la troisième société commune, la Société Algérienne de Fabrication de Moteurs de Marque Allemande (SAFM-MB) sise à oued Hamimime Constantine. Le partenariat étant conclu entre le Groupement de Production d'Industrie Mécanique (GPIM), unité de MDN qui détiendra 17% ; l'Entreprise Algérienne de Production de Moteur (EMO, ex. CMT) avec 34% ; les Emiratis Aabar avec 49% et les partenaires technologiques allemands : Daimler, Deutz et MTU. Cette société commune, sera dédiée à la fabrication de 26 000 moteurs à refroidissement à eau.

commune à hauteur de 34%, l'Entreprise de Développement des Industries du Véhicule (EDIV), relevant du MDN avec 17% et les Emirats Arabes Unis (Aabar) avec 49 %, avec Daimler comme partenaire technologique. La SAPPL-MB consiste à lancer une plateforme au site de la société à Rouïba pour construire des camions et des bus de marque Daimler. La production a débuté au cours de l'année 2013.

L'objectif, pour ce qui est de la société commune de production de véhicules industriels de marque Mercedes-Benz de Rouïba, est d'arriver après cinq années à compter de la mise en vigueur du projet, à produire 16.500 véhicules industriels par an, dont 15.000 camions de plus de 8 tonnes, 1.000 autobus et 500 minibus, comme stipulé dans la licence de production. Il est convenu également la poursuite de la production de la gamme de moins de 8t par la SNVI et le maintien des activités de la mécanique, de la forge et de la fonderie de Rouïba.

Le montant global de l'investissement est de 15,4 milliards de DA, dont plus de 5 milliards de DA sont fournis par la SNVI. Concernant la gestion de l'unité, la convention de contrat prévoit de créer quelques 2000 postes de travail et que le Directeur Général soit un étranger désigné par Aabar, alors que le Président du Conseil d'Administration sera un algérien. Toutefois, la convention prévoit que une fois les capacités de production atteintes les gérants allemands céderont la gestion aux partenaires locaux.

- ✓ **La deuxième société commune**, dans le cadre du partenariat Algéro-Allemand-Emirati, est la **Société Algérienne pour la Fabrication de Véhicules de Marque Mercedes-Benz(SAFAV-MB)**

Une société dont la plate-forme est située à Tiaret. Son activité consiste en la construction des véhicules tout terrain à quatre roues motrices (4X4), destinés à l'armée nationale populaire (ANP), et des véhicules légers utilitaires (G-Class et Sprinter) sous la marque et le label de Daimler (partenaire technologique). Le capital financier de la société revient à 17% à la SNVI, l'EDIV (MDN) avec 34% et les Emiratis (Aabar) avec 49%. Pour la société commune de production de véhicules légers tout terrain (VLTT) de marque Mercedes-Benz de Tiaret, il est question d'arriver à 10.000 véhicules tout terrain et véhicules légers utilitaires par an. Le montant global de l'investissement est de 16,5 milliards de DA dont la quote-part de la SNVI représente plus de 2,8 milliards de DA.

Ces deux projets détenus à 51% par des partenaires algériens et 49% par des partenaires étrangers conformément à la loi en vigueur, édictée par la loi de finances complémentaires (LFC 2009), permettront de multiplier, selon les estimations de la société nationale, de multiplier la

production par cinq (5). Sachant que le volume de production réalisé en 2011 par la SNVI est de plus de 2000 véhicules pour un montant global de 20 milliards de dinars.

Les moteurs de marque Mercedes-Benz conçus par la Société Algérienne de Fabrication de Moteurs de Marque Allemande SAFM-MB seront destinés à la motorisation des véhicules poids lourds de la première société commune de Rouïba (SAPPL-MB) comme sous-traitance mais également les engins agricoles et engins de travaux publics. La production de cette joint-ventures est sensée réduire l'importation de cette gamme de moteurs.

Cette coopération internationale a pour principal objectif de venir en aide à la société nationale exposée à de grave difficultés financières et d'atteindre, par la même occasion, au cours des premières cinq années suivant le lancement du projet de partenariat un taux d'intégration qui équivaut à 30%. Ainsi selon Toukal¹⁷ (2014, p. 36), *le domaine de l'intégration locale portera sur des pièces sous licence Mercedes-Benz susceptibles d'être intégrées dans les capacités et potentialités du tissu industriel national et ce dans le but d'atteindre le taux d'intégration de 30 % au moins dans les années qui suivent le démarrage de la phase opérationnelle CKD2 (juin 2016). La SNVI (Rouïba) et le GERMAN (Constantine) sont concernés directement par l'intégration stratégique, au vu de leurs capacités industrielles disponibles mises à niveau et modernisées. Les agrégats majeurs (retenus par la partie Algérienne) dans le cadre de l'intégration stratégique et la sous-traitance nationale de ce projet sont les pièces moteurs (18 références au total), essieu AV, pont AR, équipements de carrosseries pour camions, Cadre châssis, Pièces pour la sous-traitance nationale (PME/PMI), Pièces d'emboutissage (MIR, BASP, 2014, p35-36)¹⁸. Quant au responsable de la direction centrale de gestion et de partenariat de la société nationale, il considère que ces sociétés mixtes s'inscrivent dans le cadre du plan de développement stratégique du groupe SNVI.*

Ces nouvelles opportunités d'investissement ont été valorisées par la SNVI dans le cadre de perspectives d'intégration de la filière mécanique avec la prise en charge de la production des ponts, cadre châssis, ferrage cabine, réservoirs gas-oil, réservoirs air, bruts de fonte et de forage et les besoins spécifiques en bruts du groupe SNVI et des entités de la SGP EQUIPAG.

¹⁷ Toukal. R, est directeur de partenariat et en charge de l'intégration nationale de la société nationale des véhicules industriels (SNVI) et secrétaire général de la bourse de sous-traitance du centre (BASTP).

¹⁸ <https://docplayer.fr/23473425-Ministere-de-l-industrie-et-des-mines-bourse-algerienne-de-sous-traitance-et-de-partenariat-filiere-mecanique.html>

Les différentes sociétés mixtes, notamment, la SAPPL-MB de Rouïba, la SAFAV-MB de Tiarret produiront des véhicules et des moteurs industriels de la même qualité que ceux fabriqués dans les usines de Daimler en Turquie et en Allemagne.

2.1.4. Société mixte: Algerian Motors Services Mercedes-Benz (AMS-MB)

A l'issue de ces partenariats une nouvelle société mixte de distribution et de service après-vente, la société de distribution des produits finis de la marque Mercedes-Benz (Algerian Motors Services Mercedes-Benz : AMS-MB), a vu le jour

Société par actions (SPA) au capital social de 110 000 000DA, constituée en 2016, c'est une société commune créée entre l'EPIC Etablissement de Développement de l'Industrie de véhicules relevant du secteur économique du MDN détenue à 34%, la SNVI à 17% et à 49% par la société émiratie Aabar Investments. Domiciliée à Rouïba, cette société mixte a pour mission d'assurer la distribution de la pièce de rechange, la vente, le service après-vente de véhicules automobiles et moteurs de marque « Mercedes-Benz » (Camions, Bus, Vans & 4X4 Class- G) produits en Algérie par les sociétés communes de production SAPPL-MB, SAFAV-MB et SAFMMA.

Avant la création d'AMS-MB, les trois sociétés communes de production assuraient elles-mêmes la vente et le service après-vente à leurs clients depuis les centres de service en usine.

2.1.5. Société commune de production de véhicules particuliers (VP) de marque Renault : Renault Algérie Production (RAP)

La volonté de réalisation d'usine de montage de véhicules légers en Algérie a été évoqué par des différents gouvernements en place, plaidé en faveur d'une diversification de l'industrie algérienne et de développer la filière automobile. Le partenaire français Renault est le premier constructeur automobile à s'installer en Algérie. Ce dernier a signé le 19 décembre 2012 à Alger un pacte d'actionnaires avec la SNVI et le Fonds National d'Investissement (FNI) en vue de la création d'une coentreprise de construction des véhicules de marque Renault et soutenir le développement du marché. En respect de la loi algérienne, l'entité sera détenue à 49% par Renault et à 51% par les parties algériennes (34% pour SNVI et 17% pour FNI).

De ce partenariat, une société par actions (Spa) de production de véhicules particuliers de marque Renault a été créée le 31 Janvier 2013, dénommée RAP. L'accord prévoit l'implantation d'une usine à Oued Tlelat, au sud-ouest d'Oran, pour la production de véhicules particuliers et

utilitaires du groupe Renault à destination du marché local. Le choix du site est justifié par la densité du terrain, sa proximité du réseau routier et maritime.

2.1.5.1. Clauses du contrat

Dans l'accord conclu avec la SNVI, l'usine RAP a été conçue pour le montage de 150 000 véhicules/an. La production de l'usine est scindée en trois méthodes de production : le montage, la tôlerie-peinture-cataphorèse et l'emboutissage. Le protocole d'accord prévoit :

- Dans une première phase, la production de la Symbol pour un volume de 25 000 véhicules par an. Le montage se fera en SKD durant les trois premières années. Il s'agit de ramener la coque des véhicules toute faite et faire le montage des pièces qui vont avec pour passer après au système CKD ;
- Concernant la deuxième phase programmée pour 2018, la production passera à 75 000, pour atteindre ensuite 150 000 véhicule/an à partir de 2020 en intégrant d'autres modèles de Renault (Clio avec moteur DCI et Symbol diesel) ;
- L'attribution du numéro de série des véhicules se fait dans la phase tôlerie-peinture (cataphorèse).
- Les véhicules issus de la fabrication seront destinés uniquement au marché national.

Renault véhiculera par son expertise la société commune en vue de réaliser le niveau d'intégration locale minimal prévu de 42% à compter du démarrage de l'exploitation dans la phase 2 (soit en 2018). Les véhicules qui seront fabriqués par la RAP répondront aux standards du groupe Renault en termes de prestations, de qualité et de performance.

2.1.5.2. Renault Algérie : intégration locale

A sa création l'usine s'apparentera juste à du montage. *L'intégration locale des véhicules évoluera de manière progressive*¹⁹. Cette intégration sera atteinte grâce notamment aux investissements qui devront être réalisés en interne (tôlerie, emboutissage et peinture), mais aussi à l'extérieur de l'usine à travers notamment la mise en place d'un tissu de sous-traitance local sous l'expertise de Renault. Il s'agit également de développer un centre de formation dans le métier de l'automobile pour accompagner et répondre aux besoins en compétences de l'usine.

Pour Renault cette méthode de production (SKD puis CKD) consiste à exporter des produits entièrement démontés et dont l'assemblage final est opéré par l'acteur local. Afin d'atteindre l'intégration escomptée, à ces lots de pièces réceptionnées de l'étranger s'ajoutent des

¹⁹<https://www.guideautoweb.com/articles/18723/renault-lance-un-projet-industriel-en-algerie/>

composants produits localement. Les pouvoirs publics entrevoient de prioriser le déploiement des filières suivantes: *Vitrage, câblage, plastique, sièges, mécanismes/lignes d'échappement, emboutissage des petites pièces de tôlerie, batteries, radiateurs, pneumatiques, les produits sidérurgiques plats, peinture petites pièces, boulonnerie visserie, ressorts à boudins, jantes de roues, composants électroniques, disques de freins, plaquettes de freins, amortisseurs*, (Toukal, 2014, p. 37). Ce sont les domaines à prioriser en urgence dans le cadre de l'intégration locale, compte tenu de leurs volumes et coûts logistiques.

Tableau n°41 : Sociétés créées dans le cadre des partenariats conclus par la SNVI

Sociétés communes	Activités	Participations	Nature de partenariat
Société Algérienne pour la production de poids lourds de marque Mercedes –Benz (SAPPL-MB) Démarrage production : 2012	Production de Véhicules Industriels (VI) de marque Mercedes-Benz Production de camions et autobus /minibus	Partie algérienne : SNVI 34% EPIC EDIV 17% Partie étrangère : AABAR (Emirats Arabes Unis) 49% DAIMLER comme partenaire Technologique	Partenariat industriel
Société Algérienne pour la fabrication de véhicules de marque Mercedes-Benz (SAFAV-MB) Démarrage production : 2012	production de Véhicules légers Tout Terrain (VLTT) de marque Mercedes-Benz	SNVI 17% EPIC EDIV 34% AABAR 49% DAIMLER comme partenaire Technologique	Partenariat industriel
Algerian Motors Services Mercedes-Benz (AMS-MB) Démarrage 2016	distribution et service après-vente des produits fabriqués en Algérie de marque Mercedes-Benz et des produits équivalents	EDIV 34%/ SNVI 17% AABAR 49%	Partenariat commercial
Société Commune de production de Véhicules Particuliers (VP) de marque Renault : Renault Algérie Production (RAP) Démarrage production : 2014	: Production de la gamme du Groupe Renault à Oran. Zone industrielle Tlélât	SNVI 34% FNI 17% Renault 49%	Partenariat industriel
BTK Tiaret/France (2008-2013)	Production de carrosserie	SNVI 40% BTK France 60%	Production commune au sein de la même usine de Tiaret
Partenariat ZF ALGERIE : Usine déjà en production depuis 2003	Fabrication de boîtes de vitesses au montage de véhicules	SNVI 20% la société allemande (ZF) 80%	Partenariat industriel

Source : réalisé à partir des données de la SNVI

Ces partenariats devraient contribuer au développement de l'industrie automobile et permettre la dynamisation de l'économie nationale par la création d'emplois et d'un fort tissu de

fournisseurs nationaux de pièces et composants automobiles suivant les standards des partenaires étrangers (Toukal, 2014) et de répondre aux besoins des projets industriels de la filière mécanique et automobile. Il s'agit de donner un nouveau souffle à l'industrie des matériels roulants nationaux.

2.2. Autres conventions de partenariat du groupe SNVI

D'autres conventions ont également été signées par la SNVI dont :

2.2.1. La convention Méditerranée Polyester-SNVI

Dans le cadre de l'encouragement du partenariat privé/public une convention entre l'entreprise privée Sarl Méditerranée Polyester (Medit-Pol) sise au sud-ouest de la wilaya de Boumerdès et la SNVI a été signée en 2017. L'usine de Medit-Pol est dotée de plusieurs ateliers, moulage, injection et thermoformage, carrosserie, embarcation, stockage etc. Cependant, le cœur de l'activité de l'usine reste la fabrication à base de résine, de dizaines de composants divers pour les bus, les camions et les tramways.

A partir de la matière première encore importée, cette entreprise procède au moulage des pièces détachées, à leur découpe et à leur peinture pour, enfin, procéder à leur montage au niveau des véhicules SNVI comme le cas des camions et des bus équipés en gaz, des nouveaux bus de 27 places au niveau de l'usine de Rouïba. Dans le cadre de cette collaboration le taux d'intégration de la construction des nouveaux bus à atteint 70%.

2.2.2. La convention de formation et de coopération scientifique

Visant l'utilisation des technologies de pointe dans la production, à travers l'acquisition de machines et moyens sophistiqués, des conventions ont été élaborées par le groupe en faveur de la formation. Celle-ci devrait garantir la continuité et le développement des activités de la SNVI, en particulier après que l'entreprise ait enregistré une déperdition de compétences indispensable à la société et des départs importants à la retraite²⁰. Pour le groupe, nouer des relations de partenariat avec des centres de formation spécialisés, aussi bien nationaux qu'étranger, pour une meilleure dynamisation et optimisation de ses ressources humaines relève d'une importance stratégique et s'inscrit dans leur axe de développement.

²⁰Selon la déclaration publique du syndicat du groupe, cet état des lieux est aggravé par les conséquences ayant résulté de la décision des pouvoirs publics de réviser l'ordonnance 97-13 du 31 mai 1997 régissant la retraite proportionnelle, la retraite sans conditions d'âge et d'imposer un code de travail inapproprié pour les travailleurs de la SNVI. Des départs massifs à la retraite ont étaient enregistrés (plus de 500 travailleurs), notamment de main d'œuvre spécialisée et d'encadrement, difficile à remplacer selon la même source.

2.2.2.1. Le centre de formation d'excellence

Le ministère de la Formation et de l'Enseignement professionnels et la SNVI ont signé une convention qui prévoit la création d'un centre de formation d'excellence dans les métiers de l'industrie automobile réalisé prochainement à Rouïba. Ce centre s'inscrit dans « La volonté de l'Etat d'opérer des transferts de savoir-faire dans les technologies industrielles modernes » et les besoins en qualifications de la SNVI générés par son programme de développement notamment dans le cadre de son partenariat avec Daimler.

2.2.2.2. Le centre de recherche en mécanique

Créé en 2019, à l'université Frères-Mentouri de Constantine par décret exécutif publié au Journal officiel n°60 et placé sous tutelle du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique, le centre, premier du genre à l'échelle nationale, se charge de la réalisation des programmes de recherches scientifiques et de développement technologique dans le domaine de la mécanique avancée.

Il a pour mission de rapprocher le monde académique du monde industriel, préparer le futur de l'industrie mécanique nationale et participer activement à la formation continue du personnel de soutien dans les différents domaines de la mécanique, la maîtrise des nouvelles techniques de fabrication qui sont au cœur des enjeux des usines du futur, notamment ouvrir les perspectives aux entreprises qui optent pour la stratégie de l'innovation technologique.

Le conseil d'administration de ce centre se compose essentiellement des ministères de la Défense Nationale, de l'Industrie et des Mines, des Télécommunications, de l'Agriculture, de l'Environnement et des Énergies renouvelables, de la SNVI et de l'Entreprise Nationale des Matériels de Travaux Publics (ENTP).

2.2.2.3. La convention de coopération scientifique et technique

Une convention de partenariat est signée en 2018, entre le groupe SNVI et le Centre de Développement des technologies avancées (CDTA). Le CDTA est un établissement public à caractère scientifique et technologique sous la tutelle du ministère de l'enseignement supérieur de la recherche scientifique. Il a pour mission de mener des actions de recherche scientifique d'innovation technologique, de valorisation et de formation dans les domaines des sciences et des technologies. Cette coopération implique la réalisation conjointes des activités suivantes :

- La recherche scientifique et le développement technologique ;
- La formation et le recyclage ;
- L'échange d'information scientifique.

2.3. Accord de partenariat SNVI, CITAL et ALSTOM repris par FERROVIAL

L'année 2010, correspond à la création d'une entreprise mixte à Annaba, dénommée Société d'Assemblage et de Maintenance des Rames de Tramways (CITAL) pour la fabrication et la maintenance de voitures de tramways et métros. La société mixte est entrée en production en Avril 2014, détenue en partie par FERROVIAL Annaba à hauteur de 41 %, EMA d'Alger pour 10 % du capital et le partenaire français ALSTOM avec 49 %, leader européen dans le ferroviaire (Alstom France 43%, Alston Algérie 6%). Un accord de coopération portant sur la réalisation d'un bus électrique en Algérie. A travers ce projet les entreprises ont décidé ensemble d'agir pour permettre l'offre de mobilité électrique en Algérie.

Toutefois ce partenariat n'a pas pu aboutir, car n'étant plus rattaché à la SNVI, depuis 2018, FERROVIAL a repris toutes les parts de celle-ci dans ce projet.

2.4. Coopérations en perspectives et en négociation

Le plan de développement du groupe SNVI s'articule autour de la stratégie de partenariat. Celui-ci est en prospection de partenaires pour développer des segments spécialisés sur lesquels elle pourrait apporter à la fois son savoir-faire, réaliser des prix concurrentiels en augmentant ses capacités de production et de répondre à ses besoins technologiques.

Le Groupe SNVI est à la recherche de partenaires pour des projets ciblés comme : la construction d'usines de fabrication de camions de petit tonnage (inférieur à 6 tonnes) ; de carrosserie industrielle pour la production des produits finis et d'une unité de production de pièces bruts de fonderie pour les composants de la filière mécanique, ainsi que la production d'autocars long courrier. Ce sont des projets potentiels pour :

- Moderniser la gamme de véhicule SNVI (camions, autocars et autobus);
- Tôlerie emboutissage ; estampage à froid d'éléments de cabines et traitements de surface pour la réalisation de cabines de camions, longerons pour cadre châssis;
- Réalisation de projets de sous-traitance dans la production de pièces et composants mécanique comme : Jantes de roues; Lignes d'échappement; Petits et moyens ensembles emboutis et soudés; Pièces mécaniques tournantes; Amortisseurs; Ressorts à boudins, etc.

A la recherche de ressources complémentaires et différenciées, des discussions sont par ailleurs en cours, depuis 2017 avec plusieurs équipementiers, comme :

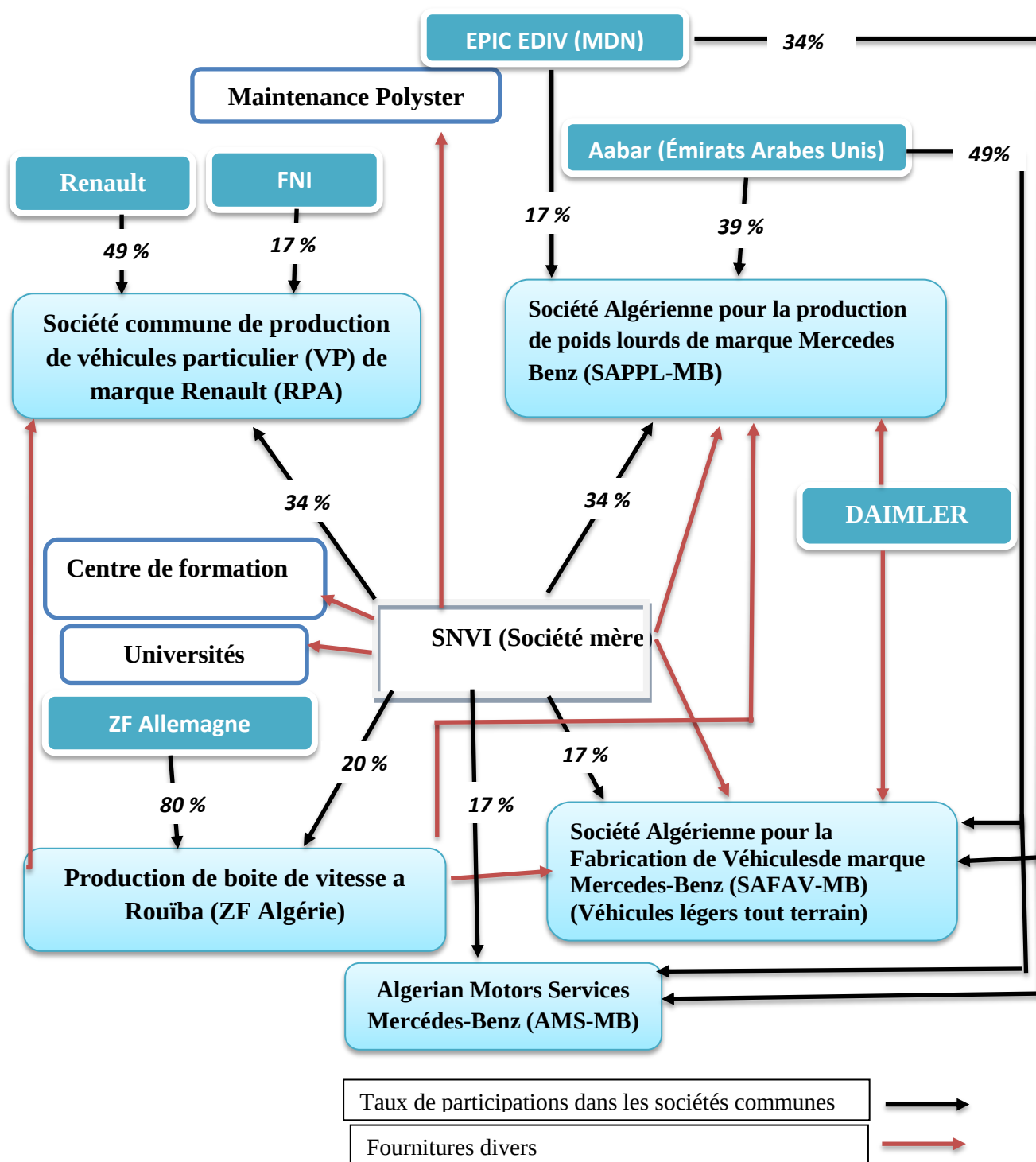
- Le carrossiers français, Caravelle, dans la perspective de produire des ossatures métalliques pour véhicules ;

- Le Groupe FRAGUELL spécialisé en transformation de pièces métalliques et estampage de composant pour industrie automobile ;
- L'opérateur BIELORUSSE pour la production de camions, Maz production, ...

L'ensemble de ces accords représente le réseau de la SNVI. Un réseau noué avec des partenaires privilégiés : commercial, financier, industriel et technologique, dans des coopérations impliquant différents secteurs notamment public, privé, national et étrangers de façon ponctuelle ou durable. A première vue cette forme d'organisation de la SNVI est articulée autour de la recherche de ressources complémentaires, des motifs stratégiques basés sur l'innovation, la flexibilité et la qualité, orientée vers la diffusion de savoir-faire, dans lesquelles les compétences et l'apprentissages, semblent prendre une place déterminante dans l'entreprise.

Les éléments du réseau SNVI sont des entités juridiquement autonomes (nœuds), qui sont des points d'interconnexions susceptibles d'émettre ou de recevoir des informations à l'égard des autres membres du réseau (Assens, 2003). S'engageant pour la plupart dans des relations durables. La performance de ce réseau va dépendre essentiellement de ses qualités essentielles : sa *connexité*, c'est-à-dire sa capacité structurelle à faciliter la communication entre ses composants ; sa *cohérence*, c'est-à-dire *le degré de communauté d'intérêts entre les objectifs du réseau et ceux de ses composants* (Castells, 1998, p.613). En fonction des données mises à notre disposition par l'entreprise, nous avons pu représenter le réseau SNVI comme suit :

Figure n°29 : Architecture réseau du groupe SNVI



Source : Synthèse faite à partir des données du groupe SNVI

L'activité des filiales SNVI dont la production globale (civile et militaire) est destinée à satisfaire les besoins du marché national, notamment les institutions militaires, les entreprises et administrations publiques. L'une des missions principales de la société Mère SNVI est l'exercice de contrôle des filiales et la gestion de portefeuille de participations dans les différentes

collaborations et sociétés mixtes créées en partenariat avec des partenaires nationaux et étrangers. Les nœuds du réseau SNVI sont nombreux (entreprises locales, étrangères, universités, sous-traitants, ... Chaque nœud a un rôle dans les flux d'échange.

Renault production Algérie (RPA) est destinée à répondre aux besoins locaux en véhicules particuliers. La Société algérienne de production de poids lourds de marque Mercedes-Benz de Rouïba (SAPPL-MB) et la Société algérienne pour la fabrication de véhicules de marque Mercedes-Benz (SAFAV-MB) de Tiaret ont pour activité d'approvisionner le marché local en camions, catégorie poids lourds et légers, de marque Mercedes. La société AMS-MB Rouïba a pour mission de prendre en charge la vente des produits finis et la pièce de rechange ainsi que les prestations de services après-vente. Quant à Daimler, partenaire technologique, il a pour rôle de permettre le développement de l'activité de sous-traitance pour le tissu industriel national dans ce secteur, et le transfert de connaissance et du savoir-faire dans le domaine mécanique.

La SNVI, partenaire dans tous ces projets, jouera un rôle important, celui d'être en plus d'une assise industrielle, être un sous-traitant public. Il s'agit de fournir les entreprises étrangères en carrosserie et en pièces mécaniques propre à chaque projet. Pour cela une enveloppe budgétaire a été débloquée par les pouvoirs publics pour la modernisation de l'outil de production (modernisation du complexe SNVI de Rouïba) et la construction de nouveaux complexes pour répondre aux normes techniques exigées par les constructeurs étrangers en particulier Mercedes-Benz.

Afin de renforcer les capacités du secteur automobile, le concours des entreprises étrangères est incontournable pour permettre des transferts de technologies. En fait, et à travers ce qui précède, il ressort bien qu'il y a en Algérie un très grand marché de la sous-traitance. Tous ces projets véhiculent à moyen terme des opérations de sous-traitance industrielle.

2.5. Le volet sous-traitance de la SNVI : Intégration locale

L'industrie automobile est l'illustration par excellence de l'ampleur du phénomène de la sous-traitance, près de 70 % des activités de conception et de fabrication sont aujourd'hui réalisées en sous-traitance (Halley, 2004, p 48). Le constructeur cherche à exploiter les complémentarités avec les équipementiers, à bénéficier d'éventuelles innovations au niveau de chaque composant, à opérer une sélection parmi ses sous-traitants afin de leur déléguer un certain nombre de responsabilités et d'accroître ses exigences techniques à leur égard.

Dans sa recherche de l'amélioration constante de la compétitivité et la qualité de ses produits, la SNVI dispose de deux atouts précieux : sa grande connaissance du marché national du véhicule industriel et la maîtrise d'un ensemble de techniques et de technologies sur un site équipé pour servir de base à des actions de partenariat industriel pouvant profiter au tissu environnant de sous-traitants.

Pour le développement de l'industrie mécanique nationale, le défi de la première opération de sous-traitance prévue dans le cadre de projets de partenariat algéro-émirati-allemand, sera l'intégration des moteurs fabriqués par l'usine de Constantine, destinés aux véhicules SNVI sous label Mercedes-Benz.

2.5.1. Politiques d'externalisation

La SNVI a adapté une politique d'externalisation qui s'est concrétisée par la densification du réseau de sous-traitance. Elle a ainsi, inscrit dans ses différents plans d'action le volet sous-traitance.

Durant les années 1970-80, la SNVI accompagnait des sous-traitants locaux regroupés autour d'elle. Les difficultés financières qu'a vécues la SNVI ont amené ses responsables à procéder à des plans de restructuration tout en procédant à la sous-traitance. *Ce développement de la sous-traitance a été facilité par le niveau de maîtrise des techniques et technologiques par les équipes de la SNVI et par l'existence d'un tissu de PME/PMI partenaires* (Toukal, 2014, p. 33). En effet, la société a participé au développement d'un tissu national de sous-traitance dans l'industrie mécanique. Ce point de mesure a délesté la SNVI d'une grande partie de ses activités vers un nombre de 400 sous-traitants qui emploient aujourd'hui près de 3000 travailleurs indirects²¹ (contrat déterminé). Du producteur au donneur d'ordre, la SNVI a d'ailleurs encouragé la création d'une association professionnelle regroupant l'ensemble des spécialistes de la sous-traitance mécanique, localisée au sein de l'usine de Rouïba. Cette action qui s'inscrit dans la dynamique de densification du tissu industriel prendra en compte cette nécessité de promouvoir des lignes de sous-traitance sur la base du potentiel existant.

La SNVI a adapté une politique d'externalisation qui s'est concrétisée par la densification du réseau de sous-traitance et d'équipementiers locaux appartenant aux secteurs privé et public. Les politiques d'externalisation entraînent une redéfinition des frontières entre les entreprises clientes et leurs fournisseurs (Barthélemy & Gonard, 2003). Il en résulte une multiplication des groupes de projets, des plateformes communes et des parcs industriels. Ces

²¹<https://www.djazairress.com/fr/infosoir/74345>. Consulté le 04/03/2021

parcs industriels visent à rapprocher sur un même site les différents intervenants de la chaîne de valeurs. Ils impliquent également *d'importants investissements partagés notamment sur les systèmes d'information ou sur les chaînes logistiques* (Donada & Dostaler, 2005, p. 91). Ainsi les fournisseurs ne sont plus considérés comme de simples exécutants et ils se mettent à concevoir les produits et les procédés avec leurs clients. De leur côté, les clients modifient leurs discours et leurs comportements envers les fournisseurs.

La SNVI a participé au développement d'un tissu national de sous-traitance dans l'industrie mécanique notamment l'aspect intégration locale. Cependant, les sous-traitants locaux sont homologués en référence à une procédure interne très stricte.

Par ailleurs, les sous-traitants n'avaient qu'un client principal à savoir la SNVI et lorsque cette dernière est entrée en crise, les entreprises qui gravitaient autour d'elle se sont retrouvées à leur tour en rupture de marché.

2.5.2. Domaines d'activités couverts par la sous-traitance

Le recours à l'externalisation de certaines activités ou à la sous-traitance est justifié par la volonté de la SNVI à améliorer le rapport qualité prix de son produit pour obtenir un avantage concurrentiel. En effet, lors de l'analyse de la chaîne de valeur, chacune des activités qui contribuent à la fabrication et à la commercialisation du produit final est analysée. Il en ressort l'analyse de la valeur dégagée par cette activité et le coût généré par cette même activité. L'entreprise décide d'aller vers la sous-traitance car elle obtient plus de valeur à moindre coût lorsqu'elle fait faire un composant que lorsqu'elle s'investit à le faire elle-même. Par ailleurs, cette décision d'externalisation passe par :

- L'identification des activités potentiellement concernées (qui ressortent dans l'analyse de la chaîne de valeur) ;
- Une évaluation précise des avantages potentiels de cette externalisation comme une réponse adaptée aux problèmes de qualité et de coût.

Le constructeur automobile a pour métier le montage de véhicule. La fabrication des différentes pièces composant le véhicule est un autre métier. Le constructeur fait donc appel à des sous-traitants pour obtenir les pièces. Ce qui va lui permettre de profiter de la compétence, de l'expérience, du matériel et des procédés liés à l'activité de celui-ci.

Spécialisée dans la conception, la fabrication, la commercialisation et le service après-vente des véhicules industriels (camions porteurs et tracteurs routiers, autocars et autobus, carrosseries industrielles), le développement des sous-traitants dans la filière véhicules

industriels devrait produire un double avantage. Cela devra d'une part, entraîner le développement des PME et un nombre de sous-traitants publics et privés et d'autre part, devrait permettre à la SNVI de se consacrer plus à son métier de base qui est celui de la conception et à la fabrication et se déchargée de certaines tâches, lui permettant ainsi de :

- Réduire ses coûts de production ;
- Gagner en flexibilité et répondre aux variations de la demande en qualité et en délais de réalisation;
- Exploiter la compétence ou le savoir-faire d'entreprises spécialisées.
- Combler les déficiences de capacité, en cas de surplus de commandes.

Les domaines d'activités concernés par la sous-traitance au sein de la SNVI concernent à la fois la sous-traitance de spécialité et de capacité.

2.5.2.1. La sous-traitance de Spécialité

La SNVI sous-traite une partie spécialisée de sa production du fait du manque de compétences adéquates pour s'en charger elle-même. Cela concerne plusieurs éléments tels que les Eléments Moteur, Eléments de Boîte de Vitesses, Radiateurs, Batteries, Vitrage, Sièges, Echappement, Articles en Caoutchouc, Flexibles, Produits Sidérurgiques, Peintures, Articles de Fixation (Visserie, etc...), Câbles Electriques, Garnissage Cabine, Mousse, Pièces en Plastique et en Polyester, Ressorts Industriels, Insonorisants, Pièces Mécaniques et de Tôlerie, Lubrifiants et Produits d'Entretien (Huiles, Graisses et Autres Liquides).

Faire recours à une sous-traitance spécialisée dans ce domaine va permettre à la SNVI d'avoir accès à des technologies ou des procédés, qui lui couleraient plus cher si elle avait décidé de les fabriquer elle-même ou de les acheter.

2.5.2.2. La sous-traitance de Capacité (Délestage)

Le délestage est la forme de sous-traitance la plus utilisée par la SNVI pour répondre aux besoins de ses clients dans les meilleurs délais, suite à une contrainte liée à un pic d'activités ou de problèmes techniques. La SNVI ne peut à elle seule, répondre à la totalité de ses commandes dans un délai imparti. Le délestage de la SNVI concerne des opérations telles que le Tournage, le Fraisage, la Trempe HF - MF, le Perçage, ...

Tableau n°42: La sous-traitance de capacité et de spécialité adapté à la SNVI

Organisation de la sous-traitance	Evolution de la relation	Clause de contrat	Mécanismes de contrôle	Description
Sous-traitance de capacité	Relation de coopération à moyen et court terme	- Contrat explicite (contrat marché) - Contrat implicite (relation de coopération renouvelable)	- Mécanismes simples, basés sur des relations de coopération flexibles ; - Mécanismes complexes basé sur une gestion rigoureuse, selon les normes et exigences instaurées (Très exigés par les donneurs d'ordres)	- Activité secondaire, peu complexe, à faible valeur ajoutée ; - Besoins permanents ou occasionnels ; - Devis ou cahier des charges précis fournis au sous-traitant ; - Obtention du prix (mise en concurrence des sous-traitants) ; - Relation simple à court terme. (Halley, 2004, p 52)
Sous-traitance de spécialité	Relation de partenariat à long terme	- Contrat de coopération renouvelable (commandes ponctuelles) - Contrat annuel (commandes ouvertes) - Contrat reposant sur une liste de normes et procédés négociés	Mécanismes simples (contrôle de la qualité du produit, selon les normes standards ainsi que du délai de livraison)	- Activités de soutien ou stratégiques ; - Besoins permanents et complexes ; - Exigences techniques élevées à l'égard du sous-traitant ; - Coordination interne de la prestation chez le sous-traitant - Expertise interne en conception et développement - Partenariat stratégique (Halley, 2004, p 52)

Source : adapté de Halley, 2004

Selon les données présentées par le directeur du partenariat et du développement à la SNVI (2018), le réseau de la sous-traitance locale de la SNVI. représentant environ 35 % du fichier global des sous-traitants homologués (national et étranger) avec une fourniture de près de 3000 références, principalement des : Radiateurs, Batteries, Eléments de vitrage (pare-brise/lunettes arrières /...), Pots d'échappement, Articles en caoutchoucs, Flexibles, Insonorisant, Peintures, Câbles électriques, Articles en plastique, Pièces mécaniques et de tôlerie, Visserie-boulonnerie, Mousse pour sièges, Pièces en polyester, Produits sidérurgiques, Ressorts industriels, Produits de graissage (huiles /graisses). Le montant des achats locaux (première Monte²²+ pièces de rechange) représente environ 40% du montant global des achats de l'entreprise (MIR, BASP, 2014).

²²Les équipements de première monte (PM), aussi nommés "équipements d'origine" (EO) sont des éléments des véhicules dont la fabrication est déléguée par le constructeur à des équipementiers spécialisés. Les pièces qui sortent de leurs chaînes de fabrication pour rejoindre les chaînes de montage sont censés être d'une qualité irréprochable. La PM répond ainsi à un cahier des charges extrêmement précis remis par le constructeur automobile et extrêmement contrôlée. De même, chaque élément est identifié et peut faire l'objet d'une traçabilité complète jusqu'à ce qu'il soit installé sur le véhicule neuf. <https://www.ornikar.com/assurance-auto/indemnisation/encadrement/classement-sra/premiere-monte>.

2.6. La SNVI dans le réseau de production

L'entreprise nationale ne couvre qu'une partie limitée de ces fonctions dans la filière. L'évolution de l'environnement automobile mondial et les exigences de plus en plus importantes du client final imposent aux constructeurs de renouveler régulièrement et rapidement leurs modèles. Les constructeurs et les équipementiers de premier rang sont ainsi plus exigeants dans le choix de leurs fournisseurs. Les critères de choix annoncés pour les fournisseurs algériens sont multiples : crédibilité et pérennité de l'entreprise, qualité des produits et des procédés, certification constructeur / certification ISO TS, logistique, EDI, productivité / prix, capacité à respecter les délais, capacité d'assurer le co-développement de projets (déterminé par les investissements en R&D). Pour répondre aux besoins en équipement, l'équipementier automobile allemand s'est installé en créant une joint-venture avec la SNVI. ZF pour résorber le problème de composants en boîte de vitesse. ZF est un leader international de l'industrie automobile employant plus de 55 000 personnes à travers le monde pour un chiffre d'affaires annuel de près de 10 milliards de dollars.

On distingue deux types d'équipementiers en Algérie : les fournisseurs de première monte (PM) et les fournisseurs de rechange. La majorité de ces entreprises ne travaillent pas directement avec les constructeurs mais sont des fournisseurs des équipementiers de 1er rang. Il s'agit pour la majorité de PME.

L'industrie des pièces de rechange en Algérie est destinée principalement aux garagistes et aux particuliers. On distingue les sous-traitants de Rang I, Rang II et rang III. La première catégorie est l'unique interlocuteur direct avec les constructeurs. Les sous-traitants de Rangs II et III sont, pour la plupart, des entreprises familiales et ont exclusivement affaire aux sous-traitants Rang I²³. D'une manière générale, ce sont plutôt les équipementiers de premier rang qui sont davantage responsabilisés. Pour notre part, recenser l'existant concernant les données sur le marché national des pièces de rechange est problématique car ces données sont quasiment absentes des statistiques économiques nationales.

En Algérie, dans le domaine mécanique, la sous-traitance locale manque et surtout soumise à une homologation stricte de la part des entreprises étrangères sur place (à l'exemple de Renault). Des sous-traitants hésiteraient à investir davantage, tant qu'ils n'ont pas la garantie d'obtenir des marchés de gré à gré ; ce que le code des marchés publics ne prévoit pas, d'ailleurs.

²³<https://infotraficalgerie.dz/actualites/industrie-de-montage-de-vehicules-algerie-jeux-enjeux-autour-dune-filiere-nevralgique/> . Consulté le 15/08/2019

Des équipementiers et fournisseurs intervenant dans la sous-traitance doivent impérativement s'installer pour accompagner les constructeurs sur place. Toutefois leur installation nécessite des capacités importantes car la construction automobile est une production de masse et les usines d'assemblage sur le territoire national sont peu nombreuses, de plus la chaîne d'approvisionnement et de production de la SNVI, principal constructeur en Algérie est organisée selon les principes du juste-à-temps (la production est « tirée » par la demande et non par l'offre). Ce qui implique d'organiser une chaîne logistique qui l'accompagne.

Pour revenir au cas du constructeur Renault, nouer un partenariat avec la SNVI en 2014, à titre d'exemple, la fabrication d'une petite charnière de portière, implique le recours aux services d'au moins trois sous-traitants. Ainsi même si entreprise venait à être créée au niveau local, Renault ne consentira pas à sous-traiter avec des fabricants autres que ses partenaires traditionnels, homologués depuis longtemps, dont Valeo, Forçai, Snop, Farurecia, Oxford, tous classés Rang I, auxquels il faut ajouter des milliers d'autres affiliés aux Rang I et Rang II²⁴. Cela représente une véritable problématique pour le secteur de la sous-traitance déjà existant.

L'analyse du processus coopératif du réseau SNVI montre ainsi, que les deux formes de coopération horizontale et verticale sont loin de s'exclure. Elles cohabitent et se complètent. Ces dernières sont présentes tout au long du processus de développement de la société. Leur complémentarité est nécessaire pour saisir les mécanismes de fonctionnement du travail en réseau. La société cherche dans un premier temps à se constituer en tant que groupe réseau. Une fois celui-ci défini, chacun réalise les tâches qu'ils lui affectées, définies explicitement et réparties en fonction du métier des partenaires. Ainsi, l'analyse des différents entretiens, questionnaires et des documents internes à la société permettent de mettre en lumière :

- L'accord multilatéral sur les conditions relationnelles, à priori équitables, n'empêchera pas forcément le partenaire dominant de fixer les règles de fonctionnement de la nouvelle organisation du travail coopératif ;
- L'intention du partenaire dominant peut entraîner des comportements opportunistes qui le guident à diriger dans le sens qui lui semble le plus profitable pour lui ;
- Les valeurs comme la confiance, la transparence et l'échange d'information, ne sont pas toujours des valeurs partagées entre les partenaires.

²⁴<https://infotraficalgerie.dz/actualites/industrie-de-montage-de-vehicules-algerie-jeux-enjeux-autour-dune-filiere-nevralgique/>

Finalement, les normes relationnelles que prétendent l'approche réseau ne se traduisent pas systématiquement dans des relations à somme positive « gagnant-gagnant ». Des dépendances de certains partenaires peuvent se former, et les exigences relationnelles peuvent apparaître tout simplement comme des exigences auxquelles les partenaires doivent se soumettre. Cette situation de dépendance découle de conditions sectorielles particulières comme :

- La concentration de la concurrence ;
- L'absence de produits substituables ;
- Les ressources limitées.

Nous avons choisi de nous focaliser principalement sur l'établissement d'une architecture permettant d'identifier les liens que la SNVI entretient avec les entreprises étrangères.

2.6.1. L'insertion dans le réseau de production

Pour la SNVI, le réseau de production est initié par les pouvoirs publics même si la SNVI se focalise sur la maîtrise des coûts, elle cherche parallèlement à se mettre à niveau afin de continuer à produire selon les normes internationales. Cet effort apparaît plus particulièrement dans le management de la qualité. En effet, l'entreprise est certifiée selon la norme ISO 9001 norme relative à l'industrie automobile.

Concernant la partie étrangère, constituée par les grands constructeurs étrangers, le choix de constituer des réseaux de production automobile au niveau international, notamment en Algérie, repose sur des enjeux économiques importants. A travers l'externalisation de leur production, les constructeurs cherchent principalement à intégrer un marché en plein essor, augmenter les parts de marché à l'international (accéder à des capacités de production d'envergure mondiale), profiter des ressources bon marché notamment la main d'œuvre et infrastructures disponibles sur place. Elles peuvent réduire ainsi les coûts d'exploitation, économiser des ressources internes pour d'autres usages, répondre à des ressources internes limitées, tirer avantage des dispositifs fiscaux initiés en faveur de l'investissement étranger et profiter par la même occasion de la situation stratégique du pays.

Les avantages comparatifs peuvent être tirés principalement de la nature de l'infrastructure disponible, l'emplacement, les politiques sociales, les avantages fiscaux, etc. L'environnement des entreprises peut être un déterminant stratégique de la production en réseau.

2.6.2. Les relations au sein des réseaux

L'entreprise nationale intervenant dans le réseau de production automobile est soumise à la décision des pouvoirs publics. Cette dernière est face à une autonomie de gestion limitée, ce qui explique l'absence de logistique et le faible potentiel de mise en œuvre d'une stratégie de coopération étroite avec les différents interlocuteurs étrangers et les donneurs d'ordre. À titre représentatif, le choix des différents sous-traitants est subordonné à des exigences strictes auxquelles il sera difficile voire même impossible de répondre par les sous-traitants locaux. Les critères de choix des sous-traitants se résument principalement au fait qu'ils doivent être homologués. D'où la faiblesse d'un tissu de sous-traitance à la hauteur des normes requises par les grands constructeurs.

Les fournisseurs sont ainsi contraints d'améliorer leur efficacité, même si les constructeurs étrangers ne consentiraient pas, du moins pour l'instant à sous-traiter avec des fabricants autres que leurs partenaires traditionnels.

La SNVI intègre les réseaux de production mondiaux à travers des contrats d'approvisionnements. La décision de produire en interne, ou d'acheter les composants est une décision stratégique marquée par un risque important. D'où l'intérêt porté à ce qui est produit chez les équipementiers et donc globalement à la gestion de la relation donneur d'ordre / sous-traitant. Ce qui rend très difficile la mise en place d'un système de production relié avec les donneurs d'ordre et contraint les entreprises à produire de manière classique.

Section 3 / Résultats empiriques et enseignements : Apports de la recherche

Que ce soit un phénomène créateur de richesses, pourvoyeur d'emplois, ou un moyen de garder le contact avec des entreprises ancrées au niveau mondial, la mise en réseau de la société nationale SNVI, vient à la fois offrir à celle-ci une réelle opportunité pour éviter sa dissolution ou sa privatisation, mais également, renforcer, les dynamiques territoriales, en multipliant les échanges entre acteurs économiques et favoriser l'ancrage territorial des PME.

L'intervention des pouvoirs publics, en faveur des entreprises étatiques en recherche de réseau de partenariat ont des retombées sur le territoire national, contribuant notamment à la consolidation de son tissu économique. Les territoires en tirent de nombreux avantages en termes de compétences. Ainsi, dans la compétition que se livrent les territoires entre eux, l'entreprise réseau est incontournable.

Dans cette section, nous avons analysé et discuté des résultats de notre recherche afin de voir s'ils confirment ou non nos hypothèses. Nous avons mené une recherche au sein de la SNVI, une société donneuse d'ordres, constituée au niveau national avec de multiples usines de production réparties sur le territoire national (Rouïba, Tiaret, Annaba, Oran). La société est centrée dans toutes les opérations de fabrication du véhicule industriel, depuis la fonderie et l'usinage jusqu'au montage. Elle procède à la production de plusieurs gammes de véhicules industriels (Camions/ camions tracteurs; Carrosseries industrielles; Matériels et équipements ferroviaires), autocars et autobus, réalise la maintenance et le service après-vente.

3.1. Traitement des données empiriques : configuration réseau du groupe SNVI

L'approche de recherche adoptée est empirique et descriptive. Une étude de cas à partir de laquelle nous avons abordé une nouvelle catégorisation de l'entreprise réseau. Nous avons opté pour l'étude de cas car elle permet d'étudier en profondeur le phénomène du réseautage, et d'établir des explications (Yin, 1994). Notre recherche est basée sur différentes sources de données qui sont liées entre elles, chacune ayant été traitée séparément puis ensemble pour en mettre en lumière les interrelations pouvant exister.

L'analyse a été réalisée dans le cadre d'une démarche qualitative et exploratoire de compréhension des dynamiques de sa logique de mise en œuvre. L'étude de cas a été réalisée par le biais d'entretiens semi-directifs conduits, auprès des représentants de la société nationale, mais également des dirigeants et cadres de deux entités membres du réseau (entreprise Méditerranée Polyester et l'entreprise Renault Algérie). Pour une meilleure transparence, l'investigation des données a été complétée par des entretiens, avec quelques salariés et leurs représentants syndicaux, visant à décrire et à caractériser l'environnement ainsi que les nouvelles conditions de travail au sein de la société nationale. D'autres informations ont été collectées en utilisant l'analyse de contenu de documents divers, à savoir, les différents prospectus publiés par le groupe ainsi que ses partenaires dans le réseau et les sites internet.

S'agissant de l'analyse du contenu des entretiens et afin d'analyser les discours des acteurs du réseau, les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique (Bardin, 1996). Le même mode d'analyse et de traitement a été adopté pour les données secondaires. L'analyse de contenu est une méthode qui cherche à rendre compte de ce qu'ont dit les interviewés de la façon la plus objective possible et la plus fiable possible (Andreani & Conchon, 2005).

Les contacts avec les différentes catégories de travailleurs du groupe et leurs représentants nous ont beaucoup servi notamment à ajuster et à s'assurer du caractère concret des informations collectées afin de mieux appréhender les enjeux du réseau.

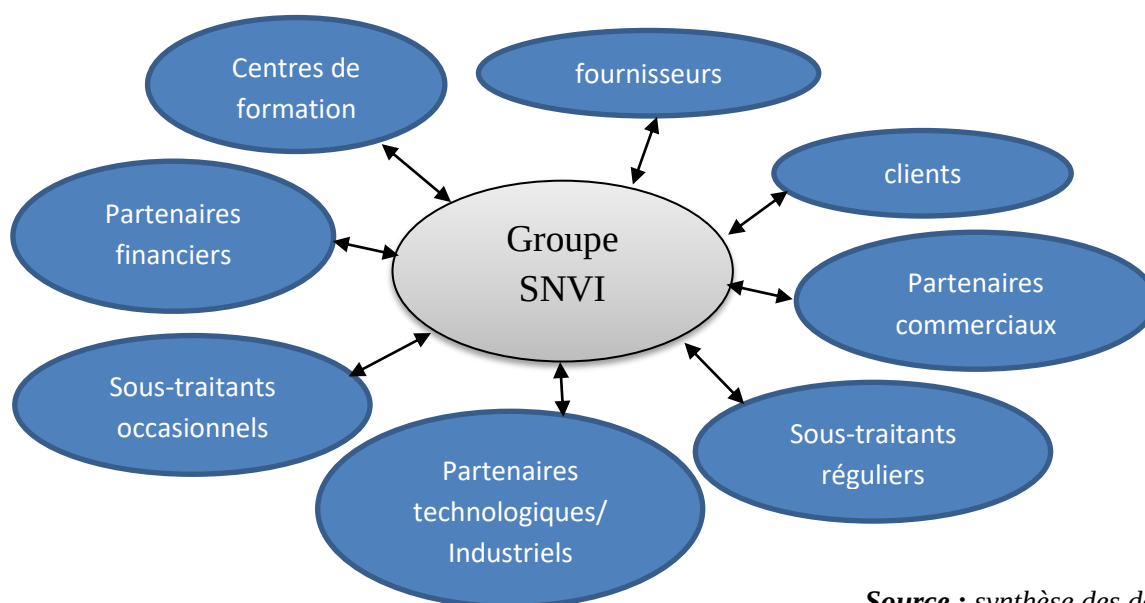
3.1.1. Stratégie de l'entreprise nationale

Au regard de la stratégie de la SNVI, celle-ci porte une attention particulière sur la qualité, suivie du coût et des délais de production, exigences due aux enjeux encourus par celle-ci dans un environnement caractérisé par l'ouverture des marchés, l'évolution des technologies et l'intensification de la concurrence.

Les partenariats conclus par la SNVI, représentent une opportunité, qui lui a redonné du renouveau sans pour cela recourir à sa privatisation. La coopération avec les établissements nationaux (centres de recherche et de formation, universités) semble être un facteur de performance qui s'intègre bien dans la stratégie de la firme. Les bénéfices sont à constater dans l'apprentissage de nouvelles méthodes de travail et de l'usage des nouveaux logiciels de production sur le marché. L'apprentissage est d'ailleurs considéré pour les entreprises comme un élément clé pour l'amélioration de leur compétitivité (Bessant et *al.*, 2003). Cependant, Qu'en est-il de la coopération avec les autres entreprises notamment étrangères ?

Beaucoup d'activités de construction sont effectuées par des entreprises sous-traitantes et des partenaires étrangers venant réaliser, sur place au sein des usines de montage du groupe, les activités directement sur les véhicules à produire (c'est le cas notamment de Mercedes-Benz et de ZF).

À l'organisation classique de la SNVI, se superpose alors une organisation projet et matricielle. Cette organisation incite les différents métiers de chacun des sites de production à coopérer de manière accrue entre eux (moteurs, boîtes de vitesses ZF, carrosserie...), mais également à coopérer avec les entreprises sous-traitantes, afin d'organiser la réalisation des activités dans un temps imparti, en respectant les nombreuses règles ayant trait à des domaines variés (délais, sécurité, qualité, techniques, etc.).

Figure n°30 : Réseau partenaires du groupe SNVI

Source : synthèse des données

La structure en réseau de la SNVI organise l'écosystème d'affaires du groupe. En transformation constante, ce réseau se compose de pôles autonomes en connexion sous formes de collaboration. A première vue la multiplicité des relations technologiques, commerciales et de formation en font une structure adaptée à l'environnement incertain et à la situation dans laquelle la société nationale évolue. *La politique de partenariat avec des investisseurs étrangers vise à poursuivre un processus de restructuration de la compétitivité sur un marché ouvert à la concurrence mais sous régulation de l'Etat* (Mira, 2017, p.20).

Les accords contractuels, conclus entre le groupe et leurs différents partenaires combinent entre des contrats explicites et implicites. Ils sont pour la majorité conclus sur le long terme. D'un côté, les contrats explicites font l'objet d'un document écrit et signé tandis ceux considérés comme implicites sont axés, notamment, sur les liens sociaux entretenus entre certains membres de la coopération (normes de comportement, confiance, ...).

3.1.2. Configuration réseau du groupe SNVI

La pluralité des angles d'analyse des travaux portant sur les cas de figures organisationnels, relevant de la logique réseau, a permis de construire une catégorisation pluridimensionnelle de l'entreprise réseau, en faisant apparaître des différences d'une typologie à l'autre. La caractérisation des nouvelles formes organisationnelles peut s'effectuer²⁵ autour de

²⁵ Bien que certaines échappent toujours, en tout ou en partie, aux catégories proposées

plusieurs variables (développées dans la section 1 du chapitre2)²⁶. Ce qui atteste, sur le terrain, de l'extrême diversité de situations susceptibles d'être désignées par le concept d'entreprise réseau et surtout de son caractère complexe.

Dès lors, il semble, que la caractérisation de ces formes d'organisation doit mobiliser des variables relatives à la fois sur la base de : *la logique constitutive (genèse) ; la logique de structure, c'est-à-dire la nature de l'élément central, le principe de fonctionnement à travers la distribution du pouvoir, la spécificité des acteurs et la stratégie de partenariat.*

C'est la combinaison de ces variables que nous avons d'ailleurs mobilisées pour l'étude empirique du réseau SNVI. Nous y avons introduit un autre élément, jugé pour nous important, compte tenu de la situation de la SNVI. Il s'agit du profil des partenaires notamment leur niveau de développement. En s'inspirant de ces travaux antérieurs et en combinant les critères essentiels, nous avons mobilisé les variables suivantes pour établir le réseau de la SNVI :

- a- L'origine de la création :** les facteurs déclencheurs de la construction du réseau SNVI, découle en partie d'une volonté politique dans le cadre du plan de développement économique. Plusieurs facteurs sont à distinguer à cet égard :
 - **Facteur d'externalisation**, dans lequel la SNVI confie à des partenaires la mise en œuvre et l'exploitation de tout ou d'une partie d'un maillon de sa chaîne de valeur;
 - **Logique d'assemblage**, création de sociétés communes en vue d'une collaboration pour construction de véhicules;
 - **Logique de coopération**, pour répondre à une demande du marché en termes de qualité et de quantité ou de service ;
 - **Elargir le champ de compétences :** il s'agit pour la SNVI de combler ses ressources limitées. La réponse pour une offre globale s'élabore dans le partenariat avec des compétences externes de constructeurs leaders. L'identification des connaissances et des compétences-clés est source de compétitivité globale pour l'entreprise nationale;
 - **Recherche d'une taille critique :** la stratégie réseau est pour la SNVI une source d'accroître le pouvoir sur son marché qui amène à la recherche d'une taille critique (bénéficier des économies d'échelles et minimisation de coûts).
- b- La durabilité du réseau :** la SNVI vise la pérennité de l'engagement de l'ensemble des membres qui reste pour elle l'occasion de tirer parti des compétences et des ressources des membres du réseau pour soutenir la croissance. Selon la nature du lien entre les membres, nous considérons le réseau soit comme source de force ou de faiblesse.

²⁶ A titre de rappel, le mécanisme de distribution du pouvoir (Boulanger, 1995); la nature de l'élément central (Orgogozo, 1991) ; la nature et permanence de la relation [Favier et al., 1998] ; la spécificité des actifs du réseau et type de logique partenariale (Heitz, 2000).

- c- **La dynamique réseau** : facilite ou non l'entrée ou la sortie des entités membres. Cette dynamique dépend des exigences et normes de production de la filière automobile.
- d- **La logique de formation du réseau** : En se basant sur les travaux (Douard& Heitz (2003), il est possible de distinguer dans le réseau SNVI :
 - . **La logique additive** qui consiste en la mise en commun d'activités similaires ou semblables et permettant la création de véhicules industriels pour répondre à la demande du principal client notamment le MDN (un effet de taille).
 - . **La logique d'intégration ou complémentaire** qui se fonde sur le recours au marché via la sous-traitance (environ 35% des fournisseurs homologués en 2018), par la gestion commune d'activités, comme moyen de constitution ou de renforcement de la chaîne de valeur de l'entreprise. *C'est de la coordination d'activités individualisées que dépend le résultat final* (Douard& Heitz, 2003, p. 25).
- e- **Les actifs spécifiques du réseau** : le réseau permet l'émergence d'un actif matériel ou immatériel nouveau, résultant de l'interaction entre ses membres (Heitz, 2000). Cet actif propre au réseau et distinct des actifs propres à chacun des membres, peut être mis en commun dans une structure formelle (une joint-venture) et *peut être fort ou faible c'est-à-dire significatif ou non significatif* (Douard& Heitz, p. 27). Le réseau SNVI dénombre cinq sociétés communes (ZF Algérie, RAP, SAPPL-MB, SAFAV-MB et AMS-MB).
- f- **Les liens d'interdépendance** : le réseau est un mode d'échange qui reflète l'ensemble des interactions entre les entités constitutives. La SNVI agit au sein d'un écosystème composé d'acteurs autonomes. En application aux cas de figure distingués par Thompson en 1967 (in Alsène & Pichault, 2007) : **L'interdépendance de communauté**, au sein de la SNVI, l'action de chaque entité du réseau est clairement identifiée au contrat. Chaque partie ne dépend pas nécessairement des autres parties. Les différentes parties ne sont liées entre elles que par leur dépendance commune à l'égard d'une même ressource. Une seconde forme d'interdépendance distinguée au sein de la SNVI est celle, dite **séquentielle** dans laquelle chaque partie du réseau SNVI ne peut effectuer son travail que si une autre partie a réalisé le sien. Elle décrit une séquence ordonnée entre les actions notamment dans la chaîne de montage du véhicule.
- g- **La distribution du pouvoir** : nous avons distingué entre quatre types de mécanisme de distribution de pouvoir au sein de l'entreprise réseau (boulanger, 1995) de type descendant, ascendant, latéral, polycentré. Dans le réseau SNVI nous pouvons constater • **le pouvoir de type descendant** qui se distribue dans le réseau à partir d'un élément central fort qui décide des règles et du niveau de délégation émanant des pouvoirs

publics• **le pouvoir de type ascendant** qui, à l'inverse, est issu de la délégation de pouvoir octroyé par les éléments du réseau au réseau lui-même et/ou à la structure qui l'anime (**réseaux fédérés**).

h- Profil des acteurs: le réseau SNVI récence des partenaires caractérisés par des niveaux de développement hétérogènes (Renault, Daimler, ZF). Ce qui peut entraîner des comportements opportunistes et des pouvoirs de force en faveur des entreprises des pays développés.

Tableau n° 43: Représentation synthétique des variables mobilisées pour la configuration réseau du groupe SNVI et des résultats

Variables mobilisées	A la création	Après création (constats)
Dynamique de création Les finalités restent variées selon les c: rendement d'échelles, renforcement du pouvoir de négociation, accès à des ressources ou à des compétences spécifiques, co-réalisation de produits, partage des risques liés à des investissements, compétitivité, ...	Niveau interne : réseaux nés d'une démarche de coopération, d'externalisation, de transfert technologique ; -volonté d'élargir le champ des compétences, d'apprentissage par des échanges réguliers d'information (le développement des filières fonderie, carrosserie et forgerie) ; -Accroître la part de marché -Renforcer la production nationale Niveau externe : mettre fin à l'importation qui inonde le marché national, intégration et création d'emplois	-Réseau d'externalisation et d'assemblage de véhicules; -Intégration varient en fonction des projets ; -Surmonter l'incapacité d'accomplir tout seul Constats : -Il s'agit plutôt d'un réseau associé à une véritable tentative de sauvetage de la société nationale en difficultés.
Durabilité du réseau les relations stables et durables sont étroitement liées à d'importants niveaux de confiance et de coopération (Granovetter, 1985; Putnam 1993)	Réseau exclusif et de longue durée Cette nécessité induit une volonté d'assurer la préservation et la transmission des savoirs. Intégration de nouvelles compétences pour répondre à la nécessité d'enrichir toujours une capacité d'innovation et un patrimoine de savoirs.	Le réseau se modifie de configuration en intégrant des partenaires nouveaux et se séparant de partenaires dont la cohérence avec le positionnement initial n'est plus concrétisée. Impliquent une pénalité en perte de capital Résiliation du contrat avec le groupe français BTK ; Sortie de la SNVI du projet RAP. Constat: Réseau instable qui peut prendre fin à tout moment
Logique de constitution Réseaux à logique additive (gestion commune d'activités similaires) et réseaux à logique complémentaire (gestion commune d'activités complémentaires)	La constitution du réseau avec des partenaires présentant une complémentarité jugée importantes et de diversité industrielle qui s'appuie sur l'existence de connaissances et de compétences inhérentes à chaque partenaire.	La SNVI est dotée de ressources limitées :la logique s'ancre dans une logique de complémentarité et additive Constat : Gestion commune d'activités complémentaires dans le cadre de l'assemblage

Actifs spécifiques du réseau qu'il s'agisse d'actifs industriels ou d'apports de compétences de chaque allié.	Les réseaux à actifs spécifiques forts par la création de valeur au niveau du réseau La création de valeur s'effectue au niveau des éléments du réseau.	Création de 5 sociétés communes. Toutefois le ont le qualifie de réseaux à actifs spécifiques faibles dû au maintien par les partenaires étrangers d'un cloisonnement pour protéger leurs savoir-faire spécifiques
Logique d'interaction le réseau permet le développement de la communication multi-latérale (Kuitunen& al, [1999])	Objectif d'interaction les uns avec les autres, avec partage des ressources (techniques, technologiques, humaines, etc.) réaliser ainsi une croissance	Manque de transparence et l'absence de définition des rôles entre les partenaires devient une source d'ambiguïté pour l'action collective au sein du réseau
Liens d'interdépendance la dimension relationnelle se réfère à la nature des relations inter individuelles dans le réseau : relations de confiance, normes et sanctions, obligations et attentes réciproques, et identification sociale. Coleman (1990) et de Putnam (1995).	Une vision qui fonctionne grâce à un niveau de confiance et une forte réciprocité dans les échanges d'informations qui fonctionnent à deux niveaux : d'une part, entre les entreprises partenaires, d'autre part, au sein de chaque entreprise entre le dirigeant et le cadre en charge du réseau, Ces niveaux de confiance et d'échange mettent au premier plan l'importance des relations interpersonnelles.	L'interdépendance favorise le maintien des relations et le transfert de ressources entre les partenaires. Constat : on distingue une interdépendance Communautaire et séquentielle Toutefois les intentions stratégiques des alliés sont difficiles cerner.
Mécanisme de distribution du pouvoir Les réseaux fédérés :le pouvoir remonte des membres vers la tête du réseau. les réseaux associés :le pouvoir est latéral avec une répartition équilibrée entre les membres. les réseaux maillés :le pouvoir est polycentré et réparti parmi des entités différentes unies par des rapports de coordination). Et le pouvoir descendant. (Boulanger,1995)	Vision et stratégie sont portées depuis le début par un noyau stratégique, constitué par les cadres impliqués dans le réseau. Le rôle de ce noyau n'est pas de jouer l'acteur décideur à tendance intégratrice tel qu'il nous l'est présenté dans la littérature en fait, en garant du fonctionnement	Le pouvoir de type descendant (Etat) et ascendant est issu de la délégation de pouvoir octroyé par les éléments du réseau au réseau lui-même et/ou à la structure qui l'anime , dans le cadre des sociétés mixtes, le management des nouvelles entités a été systématiquement confié au partenaire étranger du groupe.
Profil des partenaires (position concurrentielle sur le marché) Le niveau de développement des partenaires est un aspect non négligeable dans la relation réseau	Partenaires leader sur le marché international dit à succès en avance technologique et une maîtrise forte de leur domaine d'activité. volonté d'apprentissage et de transfert technologique et de savoir-faire au niveau local	Constat : -Pratiques assez individualistes ; -tendance à faire usage d'un management très centralisé avec une communication interne limitée.

Source : réalisée par l'auteur

En définitive, le succès à long terme d'une entreprise devient davantage dépendant du succès du (ou des) réseau(x) clé(s) dans lequel (lesquels) elle opère (Lambert & Cooper, 2000.

inHabhab, 2009, p.106). Après une dizaine d'années de fonctionnement réseau combinant stratégie commune et indépendance, des modifications majeures caractérisent l'évolution du réseau du groupe SNVI: deux partenaires ont abandonné la configuration réseau (RAP et le groupe BTK) pour défaillance. Pour l'accord Algéro-germano-émirati, les dirigeants se disent assez satisfaits du fonctionnement et n'envisagent pas de changement pour l'instant. Le souci d'intégration reste toujours une des priorités du groupe et des autorités publiques.

Globalement, la SNVI ne présente une croissance du chiffre d'affaires pour aucun niveau de rentabilité. Certains comme Geringer & Hebert, (1989) stipule que *la performance financière ne suffit plus pour apprécier la performance d'une entreprise. Une relation peut avoir des résultats financiers faibles mais en même temps réaliser ou surpasser les objectifs de ses initiateurs et être considérée réussie par l'un ou par tous les partenaires* (in Renaud & Berland, 2007, p. 6). D'ailleurs Glaister et Buckley, (1999) considèrent que *la performance ne doit pas s'apprécier seulement en fonction des résultats financiers ou les résultats directs, mais aussi des possibilités d'effets indirects qui peuvent se révéler au cours de l'évolution de la collaboration tels que les apprentissages inattendus* (in Chaouch, 2008, p. 3).

Concernant les partenaires étrangers, nous ne disposons pas des montants du chiffre d'affaires global. Néanmoins, nous savons que ces derniers ont connu une croissance moyenne de 15 % par an. Cependant, des insatisfactions apparaissent dans les stratégies d'investissement et d'intégration. Ces insatisfactions amènent les pouvoirs publics à revoir leur politique pour une plus grande intégration.

3.2. Analyse et discussion des Résultats empiriques : Témoignages et constats

Plusieurs politiques industrielles ont été menées par les pouvoirs publics, pour assainir et restructurer la situation de la SNVI. La politique de relance industrielle a nécessité le transfert de ressources budgétaires pour financer les investissements et assainir la dette et les découverts bancaires (ce qui a alourdi les dépenses supportées par l'Etat). Au cours des années 1990-2009, cette politique n'a fait qu'exacerber la crise de surendettement de la société nationale. De plus, l'ouverture du marché national aux IDE, a contraint la SNVI à faire face:

- Aux fabricants de véhicules industriels de différentes marques (l'arrivée de concurrents, dûe aux faibles barrières à l'entrée dans le secteur mécanique, automobile) ;
- Aux exigences accrues des consommateurs et l'apparition de procédés de fabrication sophistiqués émanant des pays industrialisés, à travers la mondialisation des marchés;
- l'autorisation donnée aux particuliers d'importer des véhicules industriels d'occasion ;

- l'apparition de nouveaux matériaux de production, plus écologiques et plus performants.

Restée sous le giron de l'Etat depuis sa création, la société nationale a connu depuis 2010 des changements majeurs, compte tenu du réseau de partenariat conclu avec des constructeurs et des équipementiers de renommée mondiale. Ainsi, pour répondre aux normes de productions exigées par les partenaires étrangers, des investissements importants ont été entrepris, pour le renouvellement de l'outil de production existant (qui est fait uniquement pour certaines machines).

3.2.1. Effets de l'organisation réseau sur la compétitivité du groupe

Durant les années quatre-vingt-dix, la SNVI a connu une déperdition importante de ses capacités de production de véhicules industriels toute gamme confondue. Sa production a enregistré une baisse phénoménale passant ainsi de plus de 7000 unités produites en 1990 à 2811 unités en 2001 enregistrant ainsi un recul de plus de 59%.

La tendance baissière, du marché des véhicules de gammes intermédiaires et basses, se poursuit à partir de 2001 (à l'origine plus demandée), en l'occurrence le K66, et le K120, mais également des tracteurs (TC 260), remorques et semi-remorques. Une situation engendrée par la baisse de commandes pour ce type de véhicule qui a représenté un quart (1/4) des commandes du groupe. La raison en est que ce marché a subi de plein fouet la concurrence des constructeurs asiatiques, en particulier japonais, chinois et coréens, arrivés en masse sur le marché national.

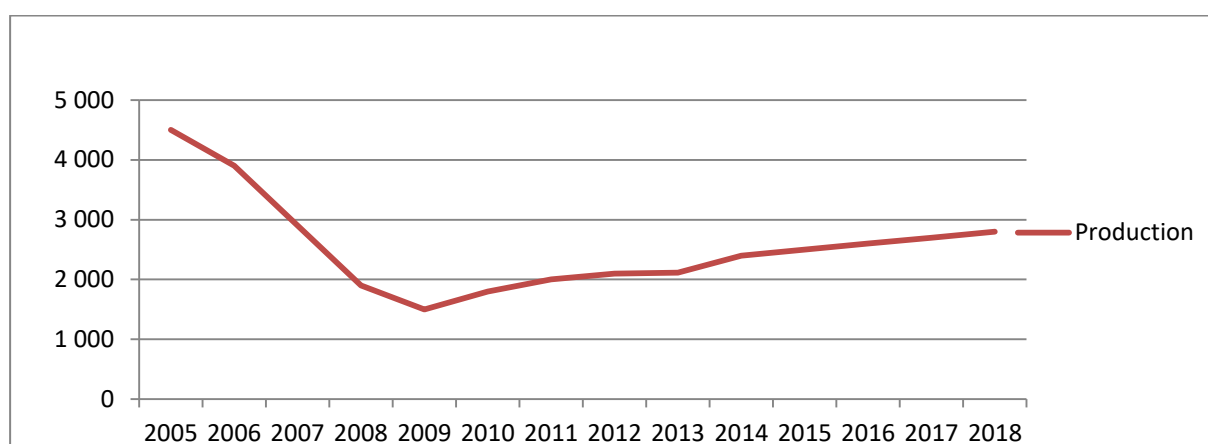
En parallèle, la décision du gouvernement algérien à la fin 2005, d'interdire les importations de véhicules d'occasion, n'a pas été sans incidence sur cette gamme de véhicules du groupe. Cela a créé plutôt un regain d'intérêt, aux asiatiques, pour vendre des voitures neuves qui à travers un effet de volume offrent des prix, les plus compétitifs sur le marché, en parfaite concordance avec les attentes des consommateurs. A titre illustratif, en 2006, les marques chinoises ont écoulé plus de 25 000 véhicules sur le marché national. Les citoyens peuvent ainsi accéder à des véhicules, toute gamme confondues, de qualité et équipés (options, confort...) à des prix défiant toute concurrence. A l'époque, le prix d'un minibus de marque Wuling, du groupe SAIC était d'à peine 5 000 euros, le véhicule est ainsi à un prix quasi inférieur à celui de l'acier nécessaire à sa fabrication (Lauer, 2007)²⁷.

²⁷Les constructeurs chinois à l'offensive en Algérie. https://www.lemonde.fr/economie/article/2007/03/29/les-constructeurs-chinois-a-l-offensive-en-algerie_889355_3234.html Consulté le 12/12/2018

En revanche, les véhicules de hautes gammes du groupe, notamment des véhicules lourds de type B (260, 400), TB 400, C260 et le M230, bus et cars, occupent environ $\frac{3}{4}$ des carnets de commande depuis 2007. Soutenus principalement par la demande des clients institutionnels, notamment le MDN, ces véhicules sont réputés pour leur robustesse, un service après-vente performant et de proximité, disponibilité des pièces de rechange.

A partir de 2008, selon les données du MIR, les besoins nationaux minimums en matière de véhicules industriels, ont été estimés à 20 000 unités par an (17 000 camions et 3 000 véhicules de transport de personnes). La capacité de production de la société nationale, n'a pas été en mesure de répondre à un tel besoin, comme le montre le graphe ci-dessous.

Graphe n°07 : Evolution de la production total de véhicules du groupe SNVI



Sources : réalisé à partir des données SNVI

D'après les données du graphe, la SNVI a connu au cours de la période allant de 2005 à 2009 une dégradation importante de sa production de véhicules, passant respectivement de plus de 4000 unités à moins de 2000 unités produites. Cette dégradation est en partie liée aux pannes occasionnées par les machines et l'état des équipements de la société, présentant ainsi un risque élevé pour la réussite et la continuité de la production. A cela s'ajoute les difficultés financières, les perturbations des approvisionnements du groupe et la baisse du carnet de commande des gammes basses et intermédiaires exposées à une concurrence exacerbée, principalement asiatiques, au niveau local. A partir de 2009, la production du groupe va commencer à s'améliorer en enregistrant une légère reprise (1500, 2007 et 2114 unités respectivement pour les années 2010, 2011 et 2013) en faveur des véhicules gros tonnage. Cette reprise correspondant à la période de redressement du groupe (qui a bénéficié de 12.5 milliards de dinars de crédits d'investissement pour la période 2010- 2017) au profit de l'outil de production. Un plan

stratégique au profit de la société nationale, qui vise à soutenir le financement des projets d'investissement, mais également à l'élaboration d'un réseau de partenariat, à partir de 2011, avec des leaders mondiaux, notamment des constructeurs allemand et français. Une stratégie qui cible la modernisation et un repositionnement de ses gammes de véhicules, afin de reprendre ses parts de marché et reconquérir, par la même occasion, le marché à l'export, notamment le marché africain après une longue absence qui remonte aux années quatre-vingt-dix.

Des exportations ont été enregistrées vers d'anciens clients de la SNVI. En 2012 vers le Mali et vers la Guinée Bissau en 2013, respectivement pour une valeur globale de 1.6 et de 6.6 millions d'euros.

3.2.1.1. Compétitivité qualité / prix

Disposant déjà, avant la mise en réseau, d'une connaissance et d'un savoir-faire non négligeable, acquis tout au long de son expérience, la stratégie d'investissement et de partenariat, dont a fait objet la SNVI, est destinée à la rendre compétitive en améliorant le rapport qualité/coûts de ses produits et à la mettre en amont de toute l'industrie mécanique en développant les filières fonderie, carrosserie et forgerie.

Ce réseau a le potentiel d'offrir un avantage à l'entreprise nationale par la reconfiguration de la chaîne de valeur en créant des économies d'échelle, synonyme d'augmentation de productivité et de réduction des coûts de production. Cet avantage n'a pas pu se produire du fait que le démarrage de l'activité de mise en réseau s'est enclenché par le manque de ressources financières pour les projets d'investissement du groupe. Ce dernier souffre de manque de ressources financières et d'autres problèmes (d'approvisionnement, techniques...) pour atteindre le seuil d'efficacité dans ces opérations clés.

Concernant le projet de partenariat, Algéro-émirati-allemands, l'accord de partenariat, entre Daimler/Mercedes-Benz et la SNVI Rouïba pour le montage de camions, consistait au final en la livraison par Mercedes de composants de véhicules industriels qui seront montés dans les ateliers de la SNVI Rouïba. Les véhicules hauts de gamme produit par la SNVI sont des «dérivés» de ses véhicules. Mercedes Benz, produit des véhicules tout terrain de Classe G, qui sont destinées aux institutions publiques, essentiellement le ministère de la défense nationale, la direction générale de la sûreté nationale (DGSN) et de la protection civile.

Les véhicules de gamme moyenne sont équipés de moteur diesel CIRT (licence Deutz /Moteurs, société Allemande) ; du Complexe Moteurs Tracteurs (CMT) de Constantine). En

complément de son propre réseau, la SNVI a agréé 150 agents pour la maintenance de la gamme, tous formés par l'entreprise. La part de marché du groupe avoisine environ les 40 %.

La société commune de fabrication de moteurs de marque allemande, détenue en partenariat par l'EPE/EMO et l'EPIC-GPIM, ainsi que le fonds d'investissement émirati Aabar, produit des moteurs à refroidissement à eau, conformément aux dispositions énoncées respectivement dans les licences de production de marque et label de qualité Daimler, Deutz et Mtu. Cette production de moteurs a bel et bien servi à motoriser les véhicules industriels de la SNVI, les engins agricoles et de Travaux publics. La production de cette joint-venture a permis à ces entreprises de réduire considérablement l'importation de cette gamme de moteurs.

Le partenariat avec des entreprises leaders dans le domaine de la mécanique et des véhicules industriels a pu permettre à la SNVI, d'approvisionner les autres usines du secteur comme celle de Constantine, Tiaret et Sidi Bel Abbès pour le machinisme agricole. Sa nouvelle plateforme est devenue en mesure de prendre en charge l'intégration de certains composants stratégiques (boîtes à vitesse, moteurs...) en fournissant certaines pièces et sous-ensembles aux entreprises du secteur, augmentant ainsi son taux d'intégration dans l'économie nationale.

Le développement de la compétitivité a été constaté malgré l'amélioration des coûts de production. Celle-ci a été compensée en partie par l'amélioration de la qualité des produits fabriqués et par la flexibilité plus importante des systèmes de production. Cela est de nature à approfondir davantage la relation centre / périphérie mais aussi à stabiliser les liens d'échanges entre ces différents niveaux de production.

Grace à ce réseau de coopération, la SNVI a enregistré de nouvelles gammes de produits en fonction de la demande du marché. A titre d'exemple *en 2015 la SNVI, expose à la foire internationale d'Alger deux nouveaux bus, le Numidia et le Fennec. Une année plus tard, l'entreprise expose au 25eme salon de production nationale son nouveau bus 4x4, baptisé « ATAKOR » algérien, un nom emprunté du massif le plus élevé du Hoggar*²⁸. Avec des taux d'intégration qui avoisine les 80% pour certains véhicules. Aujourd'hui, la société reste à l'écoute du marché et elle est au rythme d'un renouvellement des flottes des entreprises principalement de transport, qui se fait par appels d'offres.

La stabilité du projet de partenariat, Algéro-germano-émirati, pour le développement de l'industrie mécanique en Algérie sous la marque du groupe Daimler Mercedes-benz, se maintient

²⁸<http://snvigroupe.dz/pagesweb/evenements.php>. Consulté le 04/04/2019

car, ce partenariat est adossé à la satisfaction de commandes publiques et notamment du MDN. Dans un souci d'intégration, une trentaine (30) de sous-traitants nationaux ont été identifiés. Cependant, pour une marque aussi importante, reconnue mondialement, les exigences sont de taille pour les sous-traitants locaux qui n'ont pas pu tous répondre aux normes de qualité exigée par les constructeurs allemands.

3.2.1.2. Volonté d'élargir le champ de compétences

La SNVI a été le lieu où se sont forgées les premières compétences qui ont servi à la création de l'industrie mécanique nationale, où l'organisation nationale de production industrielle a pris naissance. C'est aussi le lieu où sont pratiqués, avec une maîtrise et dans les modes opératoires les plus complexes, les métiers de la mécanique. L'entreprise évolue ces dernières années dans un environnement complexe qui émerge de la confrontation entre des demandes de clients de plus en plus exigeants, et un niveau de ressources limité.

Depuis la fin des années quatre-vingt-dix, des lacunes de compétences sont constatées. Elles n'arrivent pas à combler et assurer une réponse adéquate aux besoins de la clientèle. Fructifier son savoir revient à le consolider par des mesures à renforcer le processus d'amélioration continue, notamment par la promotion de la recherche et développement de produits et d'apprentissage.

Par ailleurs, l'impact jugé le plus important est ressenti au niveau de la crédibilité du partenaire technologique vis-à-vis du groupe. On constate d'ailleurs, contrairement aux idées reçues, que le réseau Mercedes Benz entant que partenaire technologique ne concrétise ses relations de coopération que par des activités d'assemblages (ce partenaire ne fait que de l'assemblage). Les implantations se limitaient, dans le marché national protégé, à l'assemblage de lots de pièces détachées (montage SKD/ CKD).

Pour citer l'intervention de l'ex-PDG de la SNVI Chahboub (2017)²⁹, « *l'importation des véhicules en kits (SKD) pour leur assemblage dans les usines locales n'est pas rentable. Cette opération entraine des surcoûts de 5 à 6 %. Ce surcoût, qui s'ajoute aux différentes taxes indexées ces dernières années, contribue à la hausse des prix des véhicules proposés à la vente* ». C'est d'ailleurs une opération non profitable ni aux consommateurs, ni à la compétitivité de l'économie nationale.

²⁹Lors de son passage comme « Invité de la rédaction » de la Chaîne 3 de la radio nationale.

Une opération qui s'apparente, selon la même source, aux importations de véhicules finis. Le montage en SKD/CKD, ne soutient ni la formation de main d'œuvre de la société nationale ni un transfert de technologie. Pourtant l'entreprise dispose de grandes capacités en terme de savoir-faire et de compétences qui réunissent toutes les conditions favorables à la pratique au sein du réseau, d'une sous-traitance à la fois de spécialité et/ou de sous-traitance d'intelligence³⁰ dans plusieurs domaines d'activité, dont le secteur de l'industrie des poids lourds.

3.2.2. Effets sur l'innovation et le transfert technologique

Le projet de partenariat de la SNVI prévu avec Daimler consiste à moderniser et élargir la gamme de la SNVI. Côté design, les modèles que propose la SNVI restent reconnaissables car ils n'ont guère évolué. Pour citer comme exemple : sortie en 1975, le modèle K66 a gardé son même design depuis, à l'exception d'un léger restyle au niveau des optiques en 2004.

En parallèle, la gamme de camions et bus s'est élargie, ce qui a renforcé les capacités industrielles du groupe. D'ailleurs, le premier bus civil de marque Mercedes-Benz issu du partenariat, algéro-germano-emirati, est sorti des chaînes de montage des usines de la SNVI Rouïba en 2015 (SAPPL-MB). A l'issue de la même année, la production du groupe public a grimpé à 1350 unités à la norme Mercedes-Benz.

Après le lancement de production des camions de type Actos en avril 2015 et de Zetros en mars 2015, la SAPPL-MB prévoit le lancement d'autres modèles de véhicules de transport de personnes (autobus conecto et minibus Médio). Il est également prévu le développement de nouvelles gammes de camions, haute gamme (Atégo, Axor et Unimog) pour atteindre une capacité de 16 500 véhicules industriels à l'horizon 2020.

En 2016, la SNVI produit son premier bus 4X4, dénommé Atakor, il s'agit d'une version quatre roues motrices équipées d'un moteur Cummins 4 ISB accouplés à une boîte de vitesse produite dans les ateliers ZF à Rouïba. La carrosserie est empruntée de son modèle 100L6, qui a subi à l'intérieur de l'usine une modification pour convenir au châssis court du nouveau modèle Atakor.

2017 correspond à l'année où la SNVI a produit son mini-car salama, avec une version carrosserie améliorée de son ancien modèle 25L4, destiné au transport scolaire. 2000 bus ont

³⁰Identifié par Julien P.A. et Raymond L., (1994), la sous-traitance d'intelligence, associée au réseau, où toutes les pièces d'un produit complexe sont faites et pensées par des experts en la matière de façon à ce que le produit d'ensemble soit le meilleur sur le marché et à des prix fortement concurrentiels. Elle intègre les sous-traitants détenant les compétences clés. In Maxime Ezzerari (2008). Pour une meilleure compréhension de la dynamique des relations de coopération durables en milieu industriel : étude de 9 cas de PME sous-traitantes. Gestion et management. Thèse de doctorat, Université Paul Verlaine - Metz . P. 19.

étaient livrés en 2018 avec un taux d'intégration de 80%. Ce taux d'intégration est le résultat d'incorporation de pièces en composite, tôlerie et vitrage fournies par des entreprises et des PME locales ou mixtes telles que de ZF Algérie, ENAP, AFRICAVER et EMO.

En 2020, un nouveau modèle de camions, à savoir le Mercedes-Benz Accelo 915 de 9 tonnes, est fabriqué par SAPPL-Rouiba. En tout, 282 camions Mercedes-Benz produits au profit de la Direction Centrale du Matériel au MDN et d'entreprises économiques civiles publiques et privées (l'entreprise Zaccar, COSIDER Canalisation, COSIDER carrières...). Cette gamme de camions est proposée dans un premier temps en 9 tonnes et équipée d'une benne ridelle produite par la SNVI. Selon le groupe, de nouveaux camions Mercedes-Benz seront bientôt produits dans le cadre de ce partenariat, notamment « Actros » de 20 et 33 tonnes, équipés de technologies innovantes.

Toujours, et dans la volonté d'élargir sa gamme de production et de poursuivre de nouveaux développements industriels, la SNVI inclut la fabrication de bus électriques dans ses plans. A priori, la réflexion de coopération dans le secteur des bus, avec le groupe français Alstom, a porté sur la technologie et les composants qu'Alstom pourrait apporter pour accompagner le lancement de la SNVI dans la construction électrique. Cette filière constitue un enjeu industriel majeur pour la société nationale. Ajoutons également une nouveauté qui consiste en un projet de fabrication des autobus à gaz naturel. Il s'agit de reprendre 1000 bus en vue d'y inclure des modifications et les faire fonctionner avec du gaz naturel.

Côté motorisation, la gamme SNVI dispose toujours de moteurs Deutz refroidi par air, avec versions 4 Cylindres de 73 ch, 6 Cylindres de 110ch et V8 de 256 ch. Grâce aux différents partenariats conclus avec des leaders mondiaux dans le domaine de l'automobile, la SNVI a enrichi sa gamme notamment :

- La production de boîtes à vitesses de marque ZF, selon les standards internationaux;
- Un savoir-faire assurant le service après-vente de marque Mercedes-Benz (AMS-MB : Algérien Motors Services Mercedes-Benz) ;
- La maîtrise de diagnostic et de réparation des moteurs Deutz refroidis à eau ;
- L'acquisition d'une première expérience dans le véhicule particulier avec Renault.

Nous constatons ainsi que les entreprises membre du réseau SNVI (partenaires étrangers) favorisent plutôt les innovations dites incrémentales aux innovations radicales. Elles introduisent des modifications pour améliorer les performances, la qualité le confort, ou le design de certains

véhicules existants sur le marché, sans pour autant se lancer sur de nouveaux produits. De plus, ces modifications, sont pour certaines, carrément prétendues par les clients de la SNVI.

En parallèle, l'innovation radicale ne peut se prévoir dans le cadre du réseau SNVI à cause notamment :

- Du manque des ressources et des moyens significatifs à la R&D de la société nationale ;
- Pour les partenaires étrangers, cela réside dans le manque de vision du marché national en termes des besoins fondamentaux des utilisateurs, de leur préférence à la lumière du champ des possibles technologiques et de l'évolution de l'environnement des investissements nationaux en général ;
- Les savoir-faire liés à l'innovation radicale dont dispose les constructeurs comme Daimler et le groupe Allemand ZF, sont assez éloignés de ceux de la SNVI ;
- Les résultats de l'innovations radicale sont en général à long terme. Ce qui ne constitue pas de vrais relais de croissance à court terme nécessaire à la SNVI.

Tant que la société nationale, aux bilans négatifs, cumule des difficultés de trésorerie et d'exploitation. Les résultats d'exploitation restent négatifs sur toute la période 2013 à 2020. Ils ont représenté -2 082 millions de DA en 2013 contre -4 155 pour 2019. Cette situation ne favorise certainement pas l'innovation radicale, qui définit une catégorie nouvelle de véhicules. Ce qui laisse le terrain à d'éventuels entrants sur le marché.

Par conséquent, les conditions actuelles de celle-ci freinent toute compétitivité par l'innovation radicale. Seules des innovations incrémentales, sans changer les principaux paramètres qui définissent les véhicules SNVI, existent grâce au réseau. L'innovation constitue une composante essentielle d'une économie de marché concurrentielle.

Nous aboutissons au premier résultat de notre recherche :

(R1) ni les ressources ni les compétences de la SNVI sont en mesure d'innover. Bien que les constructeurs leaders sur leur marché (dont ZF Allemagne, Mercedes Benz, Alstom, Renault Algérie, Daimler, etc.) investissent et disposent d'innovations radicales qui constituent les fondements de leur succès. Dans le cadre du réseau SNVI, ils ne font preuve que d'innovation essentiellement incrémentale.

Les innovations au sein du réseau SNVI, consistent en l'introduction de nouvelles fonctionnalités, d'équipements de confort ou de sécurité innovante. Dès lors, ces innovations

conduisent à une croissance continue des niveaux d'équipement des véhicules construits, sans permettre à la société nationale de se différencier durablement sur le marché.

- **La faiblesse du transfert de technologie dans le réseau SNVI**

Les échanges de savoir-faire et d'informations qui caractérisent généralement les relations de coopération interentreprises sont loin des engagements pris au départ, tels évoqués dans les discours des pouvoirs publics à propos du transfert technologique, entre les constructeurs, équipementiers membres du réseau SNVI. Les échanges technologiques sont peu fréquents. Il n'y a pas réellement de partenariat technologique entre la SNVI et Daimler-Benz. Nous déduisons dans le deuxième résultat que :

(R2): certains partenaires leaders, disposant d'une forte maîtrise de leur domaine d'activité sont considérés comme assez individualistes. Ces derniers ont tendance à faire usage d'un management très centralisé avec une communication interne limitée.

Dès lors la confiance et la transparence exigées dans le cadre des coopérations, supposent un changement des attitudes principalement pour les entreprises occidentales.

- **L'accroissement de la vulnérabilité vis-à-vis des partenaires**

On considère que l'organisation en réseaux accroît la vulnérabilité des donneurs d'ordre. Ces entreprises cherchent ainsi à développer des relations durables avec le maître d'œuvre (sous-traitants) afin de surmonter les limites en ressources ou en savoir-faire. L'organisation en réseau de production a ainsi des conséquences positives pour l'entreprise nationale en termes de production. En revanche, elle accroît sa vulnérabilité vis-à-vis des fournisseurs et sous-traitants étrangers particulièrement en terme de délais de livraison et de prix.

L'impact de l'organisation en réseau sur le groupe SNVI, s'est traduite par le transfert à l'échelle nationale de pratiques de gestion de production, notamment les normes liées à la qualité. Mais d'une manière générale, les effets de ce type d'organisation de la production sont très contrastés

A la vente, une hausse des prix des véhicules assemblés par rapport à ceux qui étaient importés, et même ceux vendus dans leurs pays d'origine, avec une qualité supérieure³¹.

³¹<https://infoguerre.fr/2019/02/polemiques-lindustrie-automobile-algerienne> Consulté le 15/07/2021

Nous considérons ainsi que pour les constructeurs étrangers installés en partenariat, le transfert technologique, le développement d'une capacité de production et d'une assise industrielle automobile durable en Algérie sont loin d'être une préoccupation. Il s'agit plutôt pour eux, d'une stratégie pour contourner la politique des barrières à l'entrée imposé par le gouvernement à partir de 2016. Cela s'inscrit, ainsi, dans la reconquête d'un marché fermé aux importations.

Ainsi, plutôt que d'accroître le taux d'intégration de l'industrie automobile algérienne, il est plus rentable de remonter sur place des véhicules partiellement démontés afin d'éviter de la sorte les quotas et les frais de douane. On assiste au final, à une stratégie de partenariat aux objectifs divergents. Des freins qui entravent le développement de la production en réseaux et donc l'intégration des entreprises dans des réseaux de production internationaux. Pour expliquer cette situation, les principaux facteurs avancés par les entreprises étudiées sont : le coût de l'investissement jugé exorbitant, la forte concurrence internationale sur le marché local, à cela s'ajoute, l'instabilité de l'environnement économique et juridique actuel en Algérie qui ne favorise pas l'ouverture sur les réseaux mondiaux de production automobile.

Par conséquent, au manque de main-d'œuvre qualifiée s'ajoute le coût de l'investissement, l'importance des délais dans les ports et les douanes. Autant de facteurs qui peuvent bloquer les donneurs d'ordre malgré l'avantage en matière de coût de main-d'œuvre.

3.2.3. Effets sur le taux d'intégration national

Pour le montage et la construction automobile, nous avons vu dans *la section 1 du chapitre 4*, que les cahiers des charges exigent des opérateurs des taux d'intégration progressifs, qui vont d'un minimum de 30% durant les deux premières années jusqu'à 50%, après 5 années d'activité.

Le taux d'intégration des véhicules de la SNVI varie entre 30% (véhicules tactique militaire, porte missile, charres...) à 80% pour certains véhicules. C'est le cas notamment du K66 qui dans sa fabrication au niveau des filiales de la SNVI incorpore une majeure partie des pièces et composants de sous-traitants et fournisseurs au niveau local comme : Africa Verre pour la pose du verre ; l'ENPC pour le caoutchouc, boîte à vitesse de ZF Rouïba, moteur de Emo Constantine, ..

Globalement la SNVI intègre dans ses véhicules en moyenne 45 % des pièces produites localement en faisant appel à ses filiales et sociétés de sous-traitance existantes. Le plan d'intégration national mis en place par la société a démarré avec l'ouverture des ateliers de fabrication (forge, mécanique, tôlerie, montage, usinage, carrosserie, ...).

Tous les projets industriels développés en partenariat par la SNVI ont pour objectif de renforcer l'intégration industrielle et la sous-traitance par la promotion des PME, avec le soutien notamment du partenariat technologique Daimler. L'intégration s'entend par la part de production de pièces et d'assemblage ayant lieu directement en Algérie. Il s'agit notamment, de diminuer la part des kits prémontrés (SKD) au profit de nécessaires de pièces détachés (CKD) qui seraient assemblés sur place au sein des usines du groupe.

Nous nous sommes intéressées aux taux d'intégration des différentes sociétés mixtes de fabrication de la SNVI qui selon les estimations des différents responsables du groupe se présentent comme suit :

Tableau n°44 : sociétés mixtes de la SNVI et taux d'intégration réalisé

Sociétés mixtes SNVI	Taux d'intégration	A la création	2016	2018	2022
SAFAV-MB	Prévu (clause du contrat)	10%	30%	40%	50%
	Atteint	Très modeste<5%	10 %	10 - 15%	15%- 17%
SAPPL-MB	Prévu	10%	30%	40%	50%
	Atteint	Très modeste<5%	10 %	10 - 15%	15%- 17%
RAP	Prévu	20% fin 2015	25%	42%	49%
	Atteint	5%	17%	25%	*

Sources : réalisée par l'auteur à partir des données SNVI

*l'activité de l'entreprise RAP est à l'arrêt du montage de véhicules en attendant une éventuelle relance de production.

Ces investissements concernent le montage de véhicules de catégorie lourd, industriel, utilitaire et particulier. Aucune des sociétés mixtes de fabrication n'a pu satisfaire le taux d'intégration exigé par le cahier des charges en vigueur. Les sociétés SAPPL.MB et SAFAV-MB ont atteint progressivement, depuis leur création, un taux d'intégration de seulement 17% pour certains véhicules. La marque Mercedes est connue mondialement pour sa haute gamme et est une référence technologique pionnière dans le domaine de l'industrie mécanique. Ainsi plus la gamme est élevée plus le processus d'intégration devient encore plus complexe et exige des ressources humaines, matérielles spécifiques et assez développées. Ce qui rend le processus d'intégration local difficile (exigences strictes d'homologation des pièces fabriquées localement). Le taux d'intégration réalisé par ces deux sociétés n'est réalisé que grâce au projet de fabrication

de moteurs en créant la Société algérienne de fabrication de moteurs de marque Mercedes-Benz, Deutz et MTU à Constantine et de boîte de vitesses qui les approvisionne.

Cependant, pour garantir la qualité la sécurité des véhicules à construire, les critères de choix des différents sous-traitants industriels qui fabriquent les sous-ensembles mécaniques, sont subordonnés à des exigences strictes (en normes de qualité et en quantité). Exigences auxquelles il est difficile, voire dans certains cas impossibles, de répondre par les sous-traitants locaux. De plus, le choix des matières premières à utiliser est important pour optimiser la dureté et la résistance des éléments lors du procédé d'assemblage. Ainsi les critères de choix des sous-traitants locaux sont subordonnés à une homologation des constructeurs étrangers.

Le résultat de l'enquête (R 3) indique que les relations développées par le réseau de la SNVI dans le cadre de son partenariat avec les groupes étrangers notamment Daimler Renault évoluent davantage vers du montage de véhicules de composants venant de l'étranger.

3.3. Evolution des relations au sein du réseau SNVI

Les constructeurs automobiles qui se sont installés sur le marché national ont bénéficié d'exonérations diverses, d'un tarif douanier préférentiel de 5%. Les sous-traitants intervenant dans la chaîne de production ont obtenu également, une exemption des droits de douanes et de TVA pendant 5ans. Malgré ces avantages des coopérations dans le réseau SNVI, ont fini par être résiliés. Dans ce contexte nous avons :

3.3.1. Résiliation du contrat avec le groupe français BTK

Après cinq années (2008/2013), sans aucune valeur ajoutée créée, et pour non-respect des engagements contractuels définis dans les résolutions du CPE (notamment création de près de 250 nouveaux postes d'emplois, exportations, conformité des produits, investissement, augmentation des parts de marché, ...), la SNVI a procédé au rachat, à leur valeur initiale, des parts du groupe français BTK (60%) dans le complexe industriel de montage et de commercialisation des carrosseries et des remorques de Tiaret.

La résiliation du contrat avec le groupe français, est la conséquence d'un mouvement de protestation des ouvriers de BTK Tiaret et de la centrale syndicale du groupe qui ont dénoncé « *un partenariat à sens unique en faveur de l'entreprise française avec non-respect des engagements* ».

3.3.2. Projet Renault : RPA

Le taux d'intégration locale de la société commune RPA, se situe à 25% à l'année 2018. Ce taux d'intégration est très loin de l'objectif fixé au départ dans le cadre du cahier des charges établies entre les partenaires. Pour rappel, l'objectif tracé était de cibler un taux d'intégration de 20% à la fin 2015, pour atteindre près de 42% à la fin 2018, en développant la sous-traitance notamment dans la tôlerie et l'emboutissage. Ainsi, parmi une centaine de sous-traitants qui ont été choisis dans le cadre du partenariat, un seul (1) sous-traitant spécialisé dans la fabrication de composants en plastique a été sélectionné par le partenaire français Renault.

Nous constatons également que, trois ans après l'entrée en exécution, le partenariat de la SNVI conclu avec la marque française n'a enregistré aucun impact positif sur les réserves de change. Sur le terrain, on assiste certes à une création d'emplois estimé à 250 au lancement ; mais en contrepartie il a été observé une hausse des prix des véhicules assemblés par rapport à ceux qui étaient importés, et même ceux vendus dans leurs pays d'origine.

En effet, la voiture « prétendue produite en Algérie » coûte plus chère que dans les pays de provenance³². A titre d'exemple : *la Renault Symbol assemblée localement coûte environ 1.600 euros (années 2017) de plus que sa jumelle importée, la Dacia Logan. C'est le cas du prix d'autres véhicules assemblés en Algérie notamment la petite Hyundai i10 qui commence à presque 2.000 euros plus cher qu'en France*³³. En parallèle à la cherté des véhicules montés en Algérie, avec un taux d'intégration locale très faible, nous constatons la flambée des prix sur le marché automobile d'occasion.

Ce faible taux d'intégration peut expliquer en partie les conditions de l'implantation du groupe français Renault sur le territoire national. Conditions qui stipulent que la production de véhicules émanant de la société mixte établie en Algérie, à savoir « RAP », est destinée uniquement au marché national (non à l'exportation). Un marché sur lequel les constructeurs bénéficient, à leur installation, d'avantages multiples (financiers et fiscaux). Ceci s'apparente à un comportement opportuniste au sens donné par Williamson (1985).

³² <https://www.capital.fr/entreprises-marches/voitures-made-in-algerie-le-gouvernement-dresse-un-bilan-catastrophique-1239174> consulte le 25/07/2020

³³ <https://www.ege.fr/infoguerre/2019/02/polemiques-lindustrie-automobile-algerienne>

Ce qui nous amène à notre quatrième résultat :

(R 4), que l'Algérie est vue par les constructeurs étrangers, non comme un territoire de production pour établir une véritable industrie automobile, mais plutôt comme un grand marché où des marques proposent et écoulent leurs véhicules. Les investissements étrangers dans le secteur visaient donc le montage pour vendre sur place, dans le cadre de la politique de substitution aux importations menée par les pouvoirs publics. Cela va en contradiction avec la règle qui se veut une construction automobile essentiellement tournée vers l'exportation qui alimente aussi bien le marché extérieur que le marché domestique. C'est l'opportunisme qui a plus conduit les entreprises étrangères à s'y installer.

Par conséquent, le lancement du montage de véhicules au niveau national devrait être soumis à de nouvelles conditions plus rigoureuses en termes de contrôle et de suivi, en prenant particulièrement en compte le souci d'intégration pour faire progresser ce secteur à des niveaux plus élevés. Ainsi, il s'agit de s'appuyer sur une véritable industrie automobile à travers un partenariat économique gagnant-gagnant, qui profite à l'ensemble des partenaires. D'autant plus que l'Etat s'ouvre au partenariat de manière égale entre les deux catégories d'investisseurs (nationaux/étrangers).

A- Un taux d'intégration en question

Pour illustrer le cas du partenaire Renault depuis l'entrée en service des chaînes de montage de l'usine d'Oran (2014), le taux d'intégration envisagé serait, d'après des spécialistes avertis, quasi impossible considérant la faiblesse, voire l'absence de logistique et d'un tissu de sous-traitance (PME) à la hauteur des normes requises par la filière.

La qualité ainsi que la capacité de production en série sont parfois jugées, par les partenaires étrangers, insuffisantes aux exigences de l'usine (un responsable au niveau de RAP). Par conséquent ce manque de compétitivité (qualité/prix) et de capacité en termes de livraison dans les délais expliquent l'appel aux marchés étrangers par des importations rendent les entreprises sous-traitantes locales inaccessibles à ces usines mixtes de marque étrangères (groupe SNVI). D'ailleurs d'après la société nationale, celle-ci continue, dans son processus de fabrication, d'importer les roulements, les coussinets, les chemises pistons et d'autres pièces, en signalant qu'il y a très peu d'équipementiers qui en assurent la fabrication. Elle fabrique en revanche les bielles et les vilebrequins.

Ce regard critique est également approuvé par le président de l'AC2A, qui évoque que *le développement industriel de la pièce de rechange et des composants automobiles est une étape prioritaire dans le développement de l'industrie automobile et l'implication des PME-PMI est une approche nécessaire pour s'assurer du succès durable de notre industrie*³⁴. L'entreprise en réseau se présente ainsi, *comme une structure flexible et adaptative mobilisant, un ensemble coordonné et stabilisé de compétences (ou savoir-faire), souvent détenus par des PME* (Paché & Paraponaris, 2006, p. 13).

La politique du SKD, qui consiste à importer le véhicule en kits pré-montés, a montré ses limites. Le véhicule arrive semi ou complètement fini, donc il n'y a pas grand-chose à assembler. La rapidité avec laquelle s'est effectué le transfert, des plus complexes technologies de fabrication notamment automobile en Algérie, illustre le très faible "taux d'intégration" (c'est à dire de pièces produites localement de 15% à 20%), imposé aux industriels. Ceux-ci expliquent, en outre, l'échec de la politique des pouvoirs publics, axée sur la création d'un vrai marché de la sous-traitance local, capable et en mesure de fournir les usines sur place en pièces fabriquées en Algérie.

Après tous les investissements engagés en partenariat, au lieu de la constitution d'une filière automobile, on a abouti tout simplement à une forme d'importation déguisée. Et pas seulement !! Le prix à payer pour l'acquisition du véhicule pré-monté sur le territoire national est plus cher que le véhicule importé. Enfin de compte, les assembleurs se sont contentés, de donner l'ordre aux différents sous-traitants, auxquels ils sont résolument liés, pour leur fournir les différents composants à assembler localement.

Pour aboutir aux résultats attendus, il fallait d'abord préparer un environnement d'affaire capable de soutenir les projets. Cela passe nécessairement par un premier plan celui de bâtir un réseau de sous-traitance capable de soutenir les projets de montage avant de se lancer dans le montage de véhicules.

Il est nécessaire aujourd'hui de souligner la nécessité d'aller vers un développement d'une industrie de sous-traitance pour véhicules. Pour y parvenir, l'Algérie ne doit pas seulement se focaliser sur des dispositifs incitatifs pour l'implantation d'usines de montage (dispositions engagées dans la loi des finances 2017, pour relancer le développement industriel) mais d'aller au fond des choses en garantissant un cadre réglementaire stable et en assurant le suivi continu des projets afin de s'assurer de leur concrétisation tout en respectant les clauses du contrat. Il s'agit

³⁴ L'AC2A réagit suite aux déclarations du ministère et des mines

https://www.autobip.com/fr/actualite/l_ac2a_reagit_suite_aux_declarations_du_ministre_de_l_industrie_des_mines/4481. Consulté le 04/08/2021

également d'intégrer davantage les partenaires locaux afin de régler le problème de dépendance extérieure.

B- Reprise des parts de la SNVI dans le projet RAP

Des difficultés financières vont peser sur la dynamique de production, embrumant les perspectives de la SNVI. L'obligeant ainsi à se recentrer davantage sur son métier d'origine, à savoir le véhicule lourd. Ainsi, après un arrêt de plusieurs mois, le conseil d'administration de la société RAP a entamé des négociations, avec la holding algérienne Madar en tant que partenaire financier, qui a fini par reprendre les parts de la SNVI dans Renault Algérie, de l'ordre de 34% et cela avant de remettre l'usine en activité dans le nouveau format de production après révision du cahier des charges et des taux d'intégration. Cette acquisition intervient également dans le sillage du transfert de la SNVI au Ministère de la Défense.

3.4. Réseau de sous-traitance locale de la SNVI

Concernant le portefeuille de sous-traitants et pour assurer son approvisionnement et réaliser un taux d'intégration souhaité, la SNVI a conclu quelques conventions avec des sous-traitants nationaux répartis sur le territoire national. D'ailleurs, au niveau local nous constatons comme cinquième résultat

(R5) que la sous-traitance évolue plus vers des relations durables et de coopération (partenariale), qui dépassent la logique d'une relation de sous-traitance classique à court terme. Précisons tout de même que la sous-traitance de capacité constitue le type de sous-traitance le plus répandu au sein des relations du groupe. Qui s'explique, par les limites rencontrées par la SNVI dans l'accomplissement de tâches précises et tend à réduire les capacités de production.

Toutefois, nous n'avons pas pu aborder et analyser tous les cas de figure. Le caractère complexe et dynamique des contrats de sous-traitance pourrait faire un sujet de recherche complémentaire au notre, notamment à travers l'analyse de la nature, la fréquence des relations qui les relie à la SNVI, ainsi que les difficultés et problèmes soulevés par la filière. Néanmoins, nous avons pu nous rapprocher d'une entreprise longtemps éprouvée par la SNVI. Celle-ci bénéficie d'un savoir-faire local vérifié dans la fabrication des bus et cars à travers sa gamme de véhicules de transport de personnes.

Notre attention s'est ainsi focalisée sur une PME particulière, parmi tant d'autres, à savoir l'entreprise industrielle Méditerranée Polyester (Medit-Pol). Une PME qui a su faire preuve d'un

fort taux d'intégration locale de près de 50%, en relevant le défi dans son domaine, grâce à sa participation aux projets de grande ampleur lancé par la SNVI et ce malgré la myriade de problèmes rencontrés par celle-ci. Cette entreprise a consolidé son savoir-faire en assurant l'habillage des bus, minibus et autocars de la SNVI et en réalisant un prototype de minibus sous le label Africa.

Ce taux d'intégration est justifié par la fabrication sur site de l'entreprise de plusieurs pièces, à l'exception du bloc motopropulseur qui vient de la SNVI Constantine et également des trains avant-arrière et de certains matériaux de base en l'occurrence, la résine qui est importée. Medit-pol est également à l'origine du design et de la conception de composants de carrosserie des véhicules de la SNVI, comme le prototype de bus 4X4, l'autobus 100L6 ainsi que la cabine basculante du camion K66. Toutefois, dans la réalisation de ses activités et pour honorer ses engagements vis-à-vis du principal donneur d'ordre, en l'occurrence la SNVI, cette PME rencontre plusieurs contraintes dans l'exécution de ses activités, notamment :

- La non diversité de ses donneurs d'ordres la rend fortement dépendante et donc en position de faiblesse par rapport à ses donneurs d'ordre essentiellement la SNVI ;
- Entraves liées à la lenteur des autorisations pour les investissements industriels ;
- Contraintes rencontrées au niveau du port pour le dédouanement de certaines marchandises et produits à durée limitée (ex : la résine à une durée de vie de 4 mois) ;
- Le besoin de foncier pour réaliser une production en chaîne ;
- Difficulté d'adaptation aux différents changements technologiques ;
- Des exigences de son donneur d'ordre qui deviennent de plus en plus intenses, notamment, en matière de normes de qualité et de capacité d'innovation ;
- Défis de mieux satisfaire les besoins et les attentes (des donneurs d'ordres) afin de mieux consolider sa place sur le marché national.

Ce cas particulier nous amène au sixième résultat

(R6) de notre recherche, qui justifie de l'importance et du rôle qui revient à la PME nationale, qui reste apte et peut participer, pour certaines, à la réalisation de projet importants aux coté de grande sociétés nationales. Reste que la faiblesse d'un tissu de sous-traitance, qui est à même de fabriquer pour les grandes entreprises du secteur de l'industrie automobile telle que la SNVI ou Renault, à la hauteur des normes requis par les grands constructeurs, rend le processus d'intégration nationale problématique dans la plupart des cas.

Le marché national dispose de quelques entreprises locales spécialisées dans la fabrication des pièces automobiles, à l'exemple des batteries, des faisceaux électriques, du vitrage et autres silencieux d'échappement en manque de marché. Il reste que selon le président du Conseil National Consultatif pour la PME (CNC/PME) Z. Bensaci, *le tissu d'entreprises spécialisées dans la sous-traitance mécanique n'est pas en mesure de répondre, pour l'heure, aux exigences techniques et de qualité de n'importe quel constructeur qui souhaiterait lancer une unité de production mécanique en Algérie. Pour ce qui est du privé, il n'y a pas véritablement de sous-traitants (un ou deux) qui serait à même de répondre aux exigences d'un constructeur automobile. Et pour qu'un constructeur décide de s'installer dans un pays, il a besoin d'abord de connaître quelles sont les unités sous-traitantes qui peuvent travailler avec lui, et ce, pour s'assurer de la fiabilité des pièces fabriquées pour lui et qui doivent être homologuées et conformes à des critères définis (In Mechti, 2012).*

Du côté des PME du secteur, celles-ci sont en quête de licences d'importation du matériel qui leur est nécessaire pour répondre à la demande, que le marché local n'arrive pas à satisfaire.

Tableau n° 45: Les principaux apports du modèle réseau au groupe SNVI

	Environnement de la SNVI	Potentiel stratégie réseau	Résultats
Emergence du réseau	-Consciente des nouvelles exigences et de la concurrence de plus en plus intense des marches -Connaissance du marché national -Ressources limitées -Constitue une base pour toute sortes de partenariats -augmenter les capacité de production.	- vision partagée - stratégie commune -complémentarité des ressources	-Culture différente -Volonté politique associer à une véritable tentative de sauvetage des entreprises publiques algériennes en difficultés -un réseau de nécessité.
Liens d'affaires	-Concurrence intenses -Code des investissements en faveur des relations de coopération	-augmenter la communication et le partage de l'information -partage de risque	- dépendance - pratiques assez individualistes avec tendance à faire usage d'un management très centralisé avec un échange d'information et une communication interne limitée au sein du réseau de coopération.
Perspectives économiques	-Marché non saturé -volonté de s'adapter aux exigences des consommateurs qualité/cout - recherche de compétitivité	-l'introduction de nouvelles technologies -Augmentation des parts de marché -Economie d'échelle - Exportation -Offre de services	-Nouveaux produits sortant des usines SNVI -Efficacité d'offre de service ; - augmentation de capacité de production -Assemblage

Sources : réalisée par l'auteur

Tableau n°46 : synthèse des forces et faiblesses du groupe SNVI dans le cadre du réseau de coopération

Critères	1	2	3	4	5
Performances commerciales					
Rang national			3		
Rang en Afrique			3		
Performances produits					
Motorisation				4	
Qualité / fiabilité				4	
Différenciation		2			
Délais de développement		2			
Productivité		2			
Performances économiques et managériales					
Situation financière	1				
Rentabilité	1				
Productivité	1				
Délais de développement produits		2			
Relations fournisseurs / achats			3		
Management des hommes		2			

Source : réalisée par l'auteur

La coopération avec les autres entreprises semble conduire à une stratégie de marché plus active, à une plus forte prise de risque, mais pas forcément à une meilleure rentabilité.

Au final, Il serait présomptueux pour nous de prétendre dresser une liste exhaustive de toutes les mesures à mettre en œuvre, mais il est néanmoins possible de tirer des enseignements.

3.5. Apports et Enseignements

Exposées à la concurrence et aux exigences en termes de qualité, de coûts et de productivité, l'Etat a procédé à la mise en réseau du groupe SNVI autour de systèmes de production diversifiés et d'activités interconnectées. En fonction des besoins du marché, les partenaires du réseau se sont spécialisés. Des entités étrangères (ZF, Daimler, Aabar,...) ont pu pénétrer le marché national au grand potentiel et exploiter ainsi ses opportunités.

Hélas, la politique de partenariat adoptée par les pouvoirs publics fait qu'il s'agit souvent d'une politique associée à une véritable tentative de sauvetage des entreprises publiques algériennes en difficultés qui perdent de la sorte tout pouvoir.

Dans la règle du 49/51, au sein des différents partenariats, les partenaires algériens sont toujours majoritaires. Cette majorité est souvent acquise grâce à l'entrée au capital du Fonds public d'investissement (FNI). La règle de majorité concerne le partenaire qui assure le contrôle de la société et la prise de décision, pourtant le constat fait est que le management des nouvelles entités a été systématiquement confié au partenaire étranger.

L'implantation d'usine d'assemblage ne constitue pas une politique de choix optimal pour construire une assise industrielle durable. Cette politique aurait dû être accompagnée par la mise en place d'un réel réseau de sous-traitance susceptible d'accompagner les constructeurs sur place, comme l'ont fait beaucoup de pays, le Maroc par exemple. Il aurait été plus efficace de commencer, par encourager l'installation d'équipementiers et créer un tissu de sous-traitant de pièce de rechange via les PME, en mesure de doter en aval les usines de construction. Cette stratégie d'ouverture en faveur d'équipementiers spécialisées dans la fabrication des équipements automobiles (filtres, amortisseurs, tuyaux d'échappement, pneumatiques, faisceaux de câbles, etc.), répond principalement à un objectif de coûts et d'intégration locale.

Dans le cas des usines de montages du groupe, les différents responsables ont précisé que le processus d'assemblage prévu se fera d'abord via le système SKD puis passera en CKD pour atteindre un meilleur taux d'intégration. Dès lors, pour un constructeur comme Renault ou Mercedes -Benz, cela consiste dans un système CKD, à intégrer en plus des composants conçus localement. Nous constatons que le taux d'intégration est toujours en deçà des attentes locales préconisées par les pouvoirs publics. Ce qui se résume à du simple montage.

La méthode SKD, constitue cependant, un triple avantage pour les grands constructeurs automobiles implantés, qui profitent d'un marché en pleine croissance ainsi que de droits de douanes plus faibles, d'une main-d'œuvre bon marché et d'un marché protégé.

Pour remédier à cette situation, les pouvoirs publics ont réexaminé la mise au point d'un nouveau cahier des charges relatif aux industries de montage automobiles. Selon le ministère de l'industrie, un des réaménagements prévoit que *« l'emboutissage sera exigé des usines dès le démarrage »* alors que, dans l'ancien cahier des charges, cette opération est prévue comme troisième phase. D'autant plus que, l'emboutissage est une activité qui se trouve complexe et nécessite des moyens techniques, humains et financiers très importants. Selon l'ex PDG de la SNVI, *« l'emboutissage est une activité essentielle dans l'industrie automobile. Elle nécessite de gros moyens. Pour amortir les matrices à emboutir, il faut produire 500 000 unités. Or, au rythme où avancent les choses en ce moment, 500 000 unités ne peuvent pas être produites avant dix ans, ce qui représente une perte sèche pour les investisseurs. Ceci sans oublier l'impact qu'une telle situation peut avoir sur la qualité des produits et leur évolution puisqu'il n'est pas possible de changer les matrices d'emboutissage avant de les amortir »*³⁵.

³⁵Chahboub. M (2018), ingénieur en industrie mécanique et ex-PDG de la SNVI

Toutefois ce problème ne se pose pas pour la SNVI qui dispose d'un centre tôlerie emboutissage (TE), d'une capacité de 6 000 véhicules/an, pour vocation la fabrication des longerons, des cabines camions et des réservoirs divers.

3.5.1 La SNVI dans l'industrie automobile en Algérie

Les gouvernements successifs ont eu à mettre en place plusieurs plans de sauvetages en faveur de la SNVI. En effet, celle-ci a bénéficié de plusieurs avantages pour lui éviter la faillite, à l'instar du budget destiné à son plan de relance. Toutefois, la SNVI a manqué l'opportunité de son redressement même avec les aides et autres soutiens accordés par l'Etat, dont l'abrogation des dettes, sans oublier les différentes mesures et facilitations engagées au profit des entreprises partenaires. Cependant, malgré les difficultés qui persistent et entravent le bon fonctionnement de celle-ci. La SNVI continue à jouer un rôle majeur dans le développement de l'industrie automobile nationale, elle a depuis sa création contribué à :

- Satisfaire et répondre en partie à la demande locale et soulager ainsi le coût des importations de véhicules qui ont pris des proportions importantes (jusqu'à 2016)³⁶;
- Dynamiser la sous-traitance locale par l'intégration de pièces et accessoires issus des PME relevant de l'industrie mécanique, pour une intégration réelle ;
- Etablir un écosystème d'affaires, grâce aux différents accords de partenariats conclus avec des constructeurs et équipementiers leaders dans le domaine mécanique et automobile : Partenaires financiers, industriels et technologiques, susceptibles de lancer une base industrielle automobile dans le pays.
- L'encouragement de la sous-traitance par sa volonté de développer de nouveaux accords nationaux et étrangers.

Appelée à devenir un acteur majeur de l'industrie automobile en Algérie, la SNVI doit être accompagnée par d'autres entreprises. Il est impératif de développer l'activité de la sous-traitance dans l'industrie mécanique. Des efforts sont à consentir pour atteindre une intégration nationale appréciable à moyen terme. Il est également important de remédier aux problèmes de gestion qui constituent un frein au développement de la société nationale.

³⁶ Pour 2017, le gouvernement a fixé le quota d'importation entre 40 000 et 50 000. Ainsi entre le 1^{er} semestre 2017, la valeur totale des voitures importées par les concessionnaires a chuté de 71%. Cela va de pair avec une série de mesures : code des investissements préférentiels, incitant les constructeurs étrangers à s'implanter et produire sur place, interdiction d'importer des véhicules de moins de trois ans depuis 2005

Malgré les mesures importantes à travers les différents plans de développement consentis à l'égard de la SNVI (durant des décennies), des signes dénotent le grand malaise qui règne au sein du groupe, notamment :

- Les Problèmes financiers qui persistent où des retards sont accusés dans le versement des salaires des travailleurs ;
- Des arrêts des centres de production et d'activité sont constatés ;
- Dépendance de l'étranger pour certaines pièces et composants.

Selon l'entreprise, cette situation résulte en partie :

- Du non-respect des engagements relatifs au démarrage des travaux de construction de la nouvelle carrosserie ;
- De l'opacité qui entoure l'élaboration des organigrammes fonctionnels et du projet de la nouvelle organisation du réseau commercial ;
- Le manque de communication interne, qui est selon la cellule syndicale du groupe, *souvent à l'origine du gel de l'activité de l'entreprise par des mouvements répétés de grève. La revendication cible la politique de la révision des pouvoirs publics de l'ordonnance 97-13 du 31mai 1997, régissant la retraite proportionnelle*, qui a privé l'entreprise de compétences précieuses difficile à remplacer.
- La lenteur dans la réalisation des plans d'investissement au niveau du groupe notamment les filiales de production.

3.5.2 Facteurs impactant le réseau du groupe SNVI

Les entretiens menés au sein de l'entreprise, nous ont permis de déceler différents facteurs, qui à notre sens impactent négativement les relations et la forme organisationnelle réseau du groupe :

- Disparités de management repérées entre les partenaires ;
- La persistance des problèmes financiers a induit des retards de production par la cessation occasionnelle de chaine de production. Selon des cas de réseau étudiés inspirés du terrain, lorsqu'une entité du réseau rencontre des difficultés financières, *un rachat de l'entreprise par un ou des partenaires du réseau peut se produire favorisant l'évolution du réseau vers une structure holding à participation croisée* (Géniaux & Bonnardel, 2003, p.142);
- Des problèmes liés à la gestion politique et à l'interventionnisme de l'Etat persistent et bloquent ainsi l'entreprise dans la prise de décision ;

- Au sein du réseau SNVI, l'absence d'objectifs clairs et surtout le respect des clauses du contrat par les partenaires (notamment Daimler) devient plutôt une source d'ambiguïté pour la démarche collective. Ce qui réduit pour l'instant la position de la SNVI à une simple prise de participation lui donnant la qualité d'actionnaire dans les différentes sociétés communes.
- L'absence de contrôle et de suivi du caractère concret des réalisations sur le terrain des engagements pris par les entités et la difficulté d'aller à la source des obstacles qui freinent l'exécution des projets.

3.5.3. La SNVI et l'autonomie de gestion

Soumise à la décision des pouvoirs publics, la SNVI est confrontée à une autonomie de gestion limitée. Ce qui explique le faible potentiel de mise en œuvre d'une véritable stratégie de partenariat en étroite relation avec ses objectifs, notamment les besoins du groupes (ressources, technologies, ...).

Selon des témoignages publics de représentants des salariés : à maintes reprises, d'importants stocks de pièces de rechange, *indispensables pour le processus de production, des usines SNVI ont été bloquées au port d'Alger durant des mois. Ils précisent le cas où la durée a atteint 18 mois de blocage, sans détails précis* ». En 2010 « *plus de 13 milliards de stock de véhicules ont étaient bloqués à la livraison pour de petites pièces non commandées ou non dédouanées* ». Les représentants des salariés déclarent que « *les bus et les camions de la SNVI sont très demandés sur le marché, mais sans ces fameuses pièces, l'équipe ne peut pas fabriquer à temps* ». Le manque à gagner pour la société nationale est estimé à des milliards de dinars. Cela confirme une gestion aléatoire qui règne au sein de la société et selon le même interlocuteur « *donne prétexte pour faire valoir qu'il n'y a rien à attendre de cette entité industrielle tant qu'elle sera sous statut public* »³⁷.

L'ensemble des décisions de la SNVI sont fortement influencées par des choix politiques émanant des pouvoirs publics. Ce qui limite son autonomie stratégique et réduit les chances de réussite de ses partenariats. Les perspectives réseaux serait plutôt un choix politique émanant des pouvoirs publics pour garder une base industrielle nationale pour une intégration locale. (La procédure de décision réseau revêt plutôt une dimension politique). *Ce qui nous amène à la distinction faite en terme de "coopération volontaire" et "coopération nécessaire"* (Dang-Nguyen & Pénard, 2003).

³⁷<https://www.socialgerie.net/spip.php?article1680> consulté le 15/09/ 2020

3.5.4. Les effets de la protection du marché local

Présenté comme un secteur stratégique, protégé de la concurrence des autres marques, par la limitation des quantités de véhicules à importer, la protection du marché local n'a pas eu les effets espérés, voire même a abouti à l'effet inverse. La raison en est que le secteur a été ouvert, en même temps, à plusieurs marques, ce qui a accentué davantage la concurrence sur le marché intérieur. D'ailleurs, dans la catégorie poids lourds de 19 tonnes par exemple, la SNVI s'est vue concurrencé au niveau local par différentes marques notamment, Renault Trackt, Volvo et Hundai. Par ailleurs avec la fermeture des usines en question aucune offre n'est disponible pour faire face à la demande locale.

3.5.5. Nécessité d'un réseau de sous-traitance au niveau local

Une industrie automobile sans réseaux de sous-traitance est sans assise. Ce réseau est fondamental à la croissance de la production manufacturière relative au secteur automobile et son potentiel de croissance au-delà du simple assemblage de pièces détachées. Profitant ainsi à la diversification de l'économie nationale et à l'exportation.

Par conséquent, la création d'une filière industrielle automobile nationale avec une intégration concrète exige impérativement des investissements en amont, la création d'un réseau de PME, partenaire, dense et spécialisé en mécanique susceptible d'accompagner tous les grands projets. Il s'agit avant tout de s'engager dans la mise à niveau des PME du secteur privé ou mixte, afin de pouvoir répondre à la norme (qualité, quantité) de production exigée par les constructeurs. Accélérer le développement d'une industrie de la sous-traitance mécanique est la première étape avant le lancement des projets de construction et non l'inverse.

Comme indication, nous pouvons nous référer à l'expérience du constructeur français Renault au Maroc, qui dans sa stratégie d'installation sur ces marchés, a fait venir ses équipementiers pour lui fournir les composants et les équipements nécessaires à la production de ses véhicules. Ces équipementiers ont formé, autour d'eux, leur propre réseau de sous-traitants en mesure d'assurer au constructeur en place la fourniture de pièces mécaniques.

Dans la lignée de ce raisonnement, certes, le développement de la sous-traitance pour une intégration réelle constitue à la fois une source de densification et de diversification du tissu industriel national. Toutefois nous lançons un regard critique, à savoir : *à l'heure où les pouvoirs publics s'interrogent sur les conditions de réussite de l'intégration locale dans le cadre des activités de sous-traitance via la filière mécanique, on s'interroge sur sa faisabilité par rapport*

à la dépendance de cette filière mécanique vis-à-vis d'un grand donneur d'ordre (SNVI) en grande difficulté.

3.5.6. Conditions requise pour la réussite du réseau

Nous avons identifié que la réussite du réseau exige, la réunion à la fois, de deux conditions majeurs. Conditions que doit respecter et être adoptées dans le comportement des parties prenantes du réseau: **(1) une stratégie commune à travers une vision partagée des entités ; (2) un échange mutuel d'informations qui passe par la confiance.** Par vision partagée, on désigne l'initiative à laquelle adhèrent toutes les entreprises membre du réseau. Quant à la confiance, elle est sous tendue par deux composantes (Brulhart, 2002) : la crédibilité, qui fait référence à la capacité de l'autre partie à remplir ses obligations de manière fiable et efficace et la bienveillance, qui est fondée sur la volonté supposée du partenaire de se comporter de façon honnête. Elle facilite ainsi le dialogue, les transactions et par conséquent la coopération. En effet, le réseau dépend de la politique de l'Etat laissant moins d'autonomie de gestion aux dirigeants de la société nationale. Ces derniers restent sous le sillon des pouvoirs publics, qui décident pratiquement de tout.

Des décisions politiques, dont la culture reste fortement marquée par le souci social (de création d'emploi,...), ne sont pas forcément en adéquation avec les exigences économiques du métier de l'industrie (efficience, rentabilité, gestion des coûts, ...). Le problème du secteur industriel public persiste, depuis l'indépendance à nos jours, à dépendre des instructions politiques qui ne leur permettent pas d'être performant. Les marges de manœuvre des managers restent limitées quant aux décisions stratégiques à prendre.

Certaines parties prenantes de l'entreprise notamment les ouvriers et leur représentants syndicaux s'expriment et affirment : *qu'il n'y a pas de culture partagée, ni de confiance suffisamment importante pour adopter une vision commune et entreprendre voire même prétendre à de la coopération aux avantages mutuels.* Ils estiment : *qu'il n'y a pas de partenaire (essentiellement étranger) « approprié » à leurs sens pour collaborer.* Dès lors, les écarts constatés dans tous ses éléments (manque de confiance, différence de culture d'entreprise et de style de management) limitent la coopération et les résultats du réseau.

Cependant, les actions susceptibles d'améliorer les résultats peuvent être résumées :

(1) Le groupe SNVI doit être en mesure de renégocier les contrats avec les partenaires étrangers, de telle sorte à aller vers des usines de taille importante capable de réaliser un taux plus élevé d'intégration, par un accompagnement d'équipementiers. Il faut aussi savoir identifier clairement les intérêts des filiales de l'économie nationale ;

(2) Instituer des taxes sur les véhicules importés pour protéger le marché local et aller vers la mise en place d'un système intégré pour assurer localement les phases tôlerie-peinture-cataphorèse et emboutissage tout en développant un tissu de sous-traitant pour les autres pièces et accessoires ;

(3) Il est également préconisé d'aider les PME en leur permettant d'être référencées afin de parvenir à s'introduire au marché (simplifier le processus de référencement). Mettre en place des appels d'offre afin de permettre au plus grand nombre d'entreprises d'y participer ;

(4) Consulter des fournisseurs ayant la capacité de répondre aux appels d'offre (compétences et capacités en volume) et encourager la réponse groupée des PME aux appels d'offre dans le cadre d'une coopération en réseau ;

(5) Mettre en place un système de communication et d'information sur les appels d'offres, notamment en mutualisant les outils existants ;

(6) Introduire des actions dans les domaines de l'environnement des affaires, des infrastructures, car les moyens actuels dont dispose le pays restent limités.

Au final, les résultats de l'étude montrent que la structure réseau est une stratégie et un mode de management approprié aux entreprises à condition de réunir les éléments indispensables à son fonctionnement (vision commune et partagée, confiance entre les membres, haut degré de collaboration, comportement opportuniste limité).

Finalement, la validité de l'ensemble des résultats de la présente recherche est limitée par l'horizon de l'enquête menée sur le terrain. Par conséquent, elle devra être étendue à d'autres secteurs d'activités sur le territoire national.

3.6. Vérification des hypothèses de recherche

Cette recherche met en évidence les facteurs ou les motivations de l'organisation en réseau ainsi que le rapport entre la stratégie réseau et la performance de l'entreprise en termes de compétitivité d'innovation et d'intégration locale.

Les stratégies d'adaptation et d'intégration dans l'environnement s'accompagnent d'un renforcement des liens de coopération entre entreprises mais également d'une appréciation de la qualité de ces relations fondées sur l'échange mutuel et la confiance. La communication interne s'améliore, les ressources se renforcent. Il apparaît ainsi que l'organisation en réseau s'insère harmonieusement dans une stratégie globale fondée sur le dynamisme de qualité et d'innovation et donc de compétitivité. Nous pouvons donc valider la première hypothèse **(H1)** selon laquelle *la compétitivité repose sur la capacité des firmes à coopérer avec les acteurs de son environnement*. La structure réseau présente un niveau d'intégration, caractérisé par des relations de coopération mutuelles, un partage d'expériences continu, et l'organisation d'une coordination des activités communes. Ainsi présentant d'importants avantages potentiels à long terme pour l'ensemble des membres, le réseau exploite les ressources mutuelles (complémentaires et additives), que peuvent leur procurer les liens verticaux et horizontaux de la relation. Ce qui confirme la deuxième hypothèse **(H2)** qui considère que : *Comme la structure réseau implique une multiplication d'acteurs, d'intelligence cela suppose des échanges de compétences et de ressources qui contribueraient à renforcer la compétitivité de chacun des partenaires*.

Par conséquent, les relations d'échange dans la coopération s'inscrivent dans la durée et leur stabilité exige la transparence, l'information ainsi qu'un certain degré de confiance réciproque entre les membres du réseau. Ces éléments ont un rôle très significatif dans le bon fonctionnement de l'entreprise réseau : *la stabilité et la durabilité du réseau est intimement liée à la confiance et à l'échange d'information qui favorisent à leur tour le niveau d'engagement (le processus de communication et d'interaction entre entités) et la performance de l'entreprise réseau (la satisfaction des résultats)*. Ce qui confirme la troisième hypothèse de la recherche **(H3)** qui considère que : *Le réseau va dans le sens de la durabilité des relations ce qui devrait renforcer la confiance et l'échange d'information en faveur d'une compétitivité collective*.

Toutefois, au fil du temps, des comportements opportunistes ne peuvent totalement être éliminés dans les relations réseau. *L'opportunisme peut être considéré comme, la recherche de l'intérêt personnel avec ruse* (Williamson, 1985, p. 47). Les recherches conduites dans ce sens (Brown et al., 2000; Wathne & Heide, 2000; Boissinot et Paché, 2007, Hart & Holmstrom, 1987; Milgrom & Roberts, 1997), condamnent vigoureusement ces comportements dans la mesure où ils sont censés contrarier la mise en œuvre de stratégies coopératives interentreprises (Fulconis & Paché, 2008, p. 36)

Selon la quatrième hypothèse **(H4)** : la collaboration de la SNVI avec des leaders dans le domaine de la mécanique et du véhicule industrielle lui permettrait de bénéficier de leur expérience et d'atteindre collectivement un niveau de compétitivité avec un meilleur taux d'intégration nationale et d'élargir ainsi son champ de compétence. Cette hypothèse n'est que partiellement validée, puisque l'entreprise nationale entretient des liens faibles avec les constructeurs étrangers notamment Daimler et Mercedes-Benz. Aucun lien significatif, en termes de transfert technologique, de formation, d'innovation, n'est trouvé dans la coopération avec les autres entreprises. Cette relation est basée uniquement sur des liens d'assemblage dans les ateliers de la SNVI. Des relations qui ont certes un impact positif sur les résultats de l'entreprise nationale notamment en termes de productivité de qualité des produits. Toutefois l'avance technologique et le niveau de savoir-faire et de maîtrise des activités des partenaires étrangers par rapport à l'entreprise nationale, fait apparaître des pratiques assez individualistes avec tendance à faire usage d'un management très centralisé avec un échange d'information et une communication interne limitée au sein du réseau de coopération. Les partenaires étrangers maintiennent, dès lors un cloisonnement suffisant pour protéger leurs savoir-faire spécifiques (question de garder un avantage durable sur le marché). Cependant, la *transgression des règles du jeu par un acteur résulterait dans ce cas d'une tactique ou d'une politique personnelle pour accroître son influence, mais sans chercher à nuire directement à autrui* (Fulconis & Paché, 2008. p.37).

A l'issue de la confrontation des conclusions théoriques avec les résultats de l'étude appliquée au groupe SNVI, nous pouvons récapituler la validation des hypothèses dans le tableau ci-après.

Tableau n° 47 : Etat de validation des hypothèses

Hypothèses de recherche	Etat de validité	Eléments retenus
H1 : La compétitivité repose sur la capacité des firmes à coopérer avec les acteurs de son environnement.	Hypothèse confirmée	La capacité des firmes à innover et à être compétitives dépend de leur capacité à définir des stratégies adéquates avec l'évolution de leur environnement et de leurs aptitudes à coopérer
H2: Comme la structure réseau implique une multiplication d'acteurs, d'intelligence cela suppose des échanges de compétences et de ressources qui contribueraient à renforcer la compétitivité de chacun des partenaires.	Hypothèse confirmée	L'entreprise réseau mobilise les compétences et les ressources externes auprès d'une multitude de partenaires de telle sorte que son réseau dynamique soit plus performant. la gestion et le contrôle de ses ressources contribuent au maintien et au dynamisme des relations de coopération. Au fil du temps, les conduites opportunistes ne peuvent totalement être éliminées dans les relations réseau. La structure réseau présente un niveau d'intégration, caractérisé par des relations de coopération mutuelles, un partage d'expériences continu, et l'organisation d'une coordination des activités communes.
H3 : Le réseau va dans le sens de la durabilité des relations ce qui devrait renforcer la confiance et l'échange d'information en faveur d'une compétitivité collective.	Hypothèse confirmée	Les relations d'échange dans la coopération s'inscrivent dans la durée et leur stabilité exige la transparence, l'information ainsi qu'une confiance réciproque entre les membres du réseau. Ces derniers ont un rôle très significatif dans le bon fonctionnement de l'entreprise réseau.
H4 : La collaboration de la SNVI avec des leaders dans le domaine de la mécanique et du véhicule industrielle lui permettrait de bénéficier de leur expérience et d'atteindre collectivement un niveau de compétitivité avec un meilleur taux d'intégration nationale et d'élargir ainsi son champ de compétence.	Hypothèse non confirmée	L'organisation réseau devient plutôt une obligation pour l'entreprise nationale un catalyseur de restructuration d'un tissu industriel en difficulté. Le développement de la sous-traitance pour une intégration réelle constitue à la fois une source de densification et de diversification du tissu industriel national Le processus d'intégration s'accompagne d'un renforcement des liens de coopération entre entreprises mais également d'une appréciation de la qualité de ces relations fondées sur l'échange mutuel et la confiance.

Source : Elaboré par l'auteur

Conclusion

L'économie nationale, doit s'appuyer sur des entreprises disposant d'un système productif compétitif, diversifiées porté par l'innovation pour une intégration locale. C'est d'ailleurs tout le rôle que le gouvernement voulait faire jouer à la SNVI. La mise à niveau et la réorganisation de cette entreprise publique constitue un défi, dans un secteur en pleine crise et surtout très concurrentiel, dans lequel des groupes géants de l'industrie automobile se partagent le marché mondial. Le plan de restructuration et d'assainissement financier mis au profit de la SNVI n'est autre qu'une préparation d'une plateforme industrielle apte à accueillir et à répondre aux normes et aux exigences des partenaires étrangers intéressés par le marché algérien, dans un esprit de collaboration.

Les motivations qui ont conduit la société nationale à cette démarche réseau sont en lien avec les avantages qu'elle pouvait en tirer notamment en termes d'innovation, d'intégration locale, d'apprentissage et de transfert technologique. La diversité de partenariats constituant le réseau d'affaires de la SNVI, caractérisé par un nœud de contrats, développé avec différentes catégorie d'acteurs, n'a pas permis à celle-ci de répondre pleinement à ses objectifs.

Pour l'heure ni les autorités ni la SNVI ne sont satisfaits du taux d'intégration local des usines automobiles algériennes: les pièces fabriquées en Algérie représentent entre 15 % et 17 % de la valeur des véhicules Daimler, et autour de 25 % pour ceux de Renault. Reste que la raison de l'échec incombe à la politique industrielle menée. Le manque de sous-traitants au niveau local donne davantage de justification aux partenaires étrangers de faire que de l'assemblage. Une situation avantageuse qui se résume à la fois par le fait qu'ils arrivent à produire sur un marché protégé de la concurrence, notamment depuis la décision des pouvoirs publics, en 2016 de réduire les quotas d'importations de véhicules de l'étranger, mais également des avantages fiscaux, fonciers mis à leur disposition.

La participation concrète de la SNVI, dans les activités de construction des sociétés communes est minoritaire. Elle se résume au simple actionnaire dans ses propres plateformes. Les plans d'investissement et de rénovation de l'outil de production de la SNVI tardent à voir le jour pour des raisons non justifiées. Jusqu'à présent, les partenaires étrangers tardent à remettre les plans de charge pour que la SNVI puisse se lancer dans la production de composants spécifiques à chaque marque. Un élément qui confirme d'avantage la volonté de faire durer le système de production en kits d'assemblage par les constructeurs étrangers.

Par ailleurs et dans la conjoncture actuelle du marché algérien du véhicule industriel, l'objectif des pouvoirs publics reposent essentiellement sur son maintien. En difficulté financière depuis plusieurs années malgré les plans de restructuration, l'entreprise survit grâce aux aides de l'Etat à son égard et à son réseau de coopération.

Conclusion générale

CONCLUSION GENERALE

Ce travail est la résultante de l'adoption d'une démarche inductive fondée sur le traitement de données qualitatives. Le va-et-vient continu entre lectures et terrain a contribué à repérer, observer et étudier des formes de rapprochement d'entreprises activant dans le secteur de l'industrie de l'automobile en Algérie, soutenue par des partenaires étrangers. C'est dans cette optique que la Société Nationale des Véhicules Industriels (SNVI) s'est progressivement transformée en une entreprise-réseau grâce au maillage conséquent, à ses accords et relations de coopération.

En conclusion et en réponse à la problématique posée en introduction : *Comment et dans quelle mesure la dynamique induite à l'intérieur d'une entreprise en réseau constitue-t-elle une source de compétitivité, d'innovation pour les entreprises?* il est possible d'affirmer que l'organisation en réseau est à même de figurer parmi les sources de compétitivité pour l'entreprise du fait qu'elle est édifiée comme l'aboutissement de la mobilisation spécifique des ressources communes au sein de l'organisation. En effet, chaque réseau structuré peut être issu d'une combinaison différente de ressources et de compétences autour d'un projet commun. A cet égard, les firmes déploient, dans les faits, des stratégies réseau pour être au diapason des évolutions et modifications de leur environnement. Toutefois, *ils prennent un temps considérable avant d'arriver à tisser des relations de travail de qualité qui sous-tendent une collaboration effective* (Tennyson, 2003, p 16), les performances obtenues demeurent, en partie, liées aux configurations de gestion de ses relations par l'organisation. De surcroît, la qualité de la relation est principalement impactée par le degré d'implication de chaque membre, actif qui subsiste comme facteur fondamentalement spécifique, du fait de l'hétérogénéité des entreprises.

Notre étude a, surtout, contribué à mettre en lumière les éléments de compréhension de l'organisation réseau. Nous avons pu véhiculer, à partir de la revue de littérature et du cadre empirique consacrés à ce concept, un éclairage sur son étymologie et sur la progression du recours systématique à ce dernier. De plus, un examen approfondi des divers contextes économiques étudiés a contribué à délimiter les conditions et le contexte de son émergence mais également à mieux cerner le concept d'entreprise réseau dans sa forme concrète.

Aussi, et au terme de notre recherche, il y a lieu de synthétiser les enseignements clés de la recherche effectuée.

Le premier enseignement à tirer consiste en le fait que, la conformation en réseau se veut une solution adaptée à des contextes spécifiques, nécessitant une forte concertation et un engagement accru des partenaires en vue de caractériser le triptyque structure, forme et gouvernance du réseau. En ce sens, le niveau faible de formalisation de la structure au sein de l'entreprise réseau en comparaison aux structures classiques, favoriserait une meilleure adaptation aux conditions de compétitivité eu égard à sa souplesse et à sa réactivité. Dès lors, et au vu de la particularité de l'entreprise réseau décrivant une réalité multidimensionnelle lui procurant l'aptitude d'affronter un environnement en perpétuelle mutation, les enjeux d'une telle organisation méritent un regard affiné. A cet égard, c'est l'environnement concurrentiel qui engage l'entreprise dans une trajectoire d'organisation en réseau, axiomatisée par des coalitions favorisant la génération de synergies. La vocation à faire face à la demande ; aux attentes du marché et aux besoins d'adaptation et de flexibilité s'en trouve décuplée. Dans d'autres cas de figure, le sentier d'entreprise-réseau s'apparente à une démarche intentionnelle et volontaire insufflée par le souci de disposer d'un avantage concurrentiel, fondé sur la complémentarité des ressources et des compétences qui devrait induire, ipso facto un effet de taille critique, de monopole ou de position dominante sur le marché.

Le deuxième enseignement découle du constat qu'une représentation exhaustive des configurations que recouvre l'entreprise réseau reste étonnante. En effet, elle enclave des structures complexes et variées, représentant une pléthore de formes partenariales et coopératives. Qu'elles soient verticales (franchises, sous-traitance, ressources complémentaires, activités externalisées...) et/ou horizontales (ressources similaires, joint-venture, alliances...), les conditions de formation du réseau, le cadre environnemental dans lequel il évolue, l'intérêt mutuel, l'objectif recherché, la nature de la relation et le mode de gouvernance et de coordination impactent la durée et la concrétisation des objectifs qui lui sont rattachés. Le succès du modèle en réseau dépendra alors du contexte dans lequel il se construit ainsi que de ses spécificités, mais également de l'évolution des relations interentreprises. Il reste à préciser que la coopération partenariale au sein du réseau suggère que les dirigeants aient une vision claire des investissements à consentir et des objectifs à concrétiser.

Le réseau se manifeste, ainsi, comme une forme intermédiaire entre l'organisation et le marché. Cette macrostructure concède une pluralité d'avantages aussi variés que la flexibilité, la taille critique ou encore le potentiel de recherche & développement et d'innovation. En outre, comme l'illustre parfaitement l'approche contractuelle de la firme se situant à la frontière des sciences économiques et des sciences de gestion, elle consent à l'obtention

d'économies de coûts de transaction (Coase & Williamson). Cependant, *des disparités s'observent entre les différents réseaux du fait que chacun possède un mode de fonctionnement qui lui est propre* (Assens, 1996, p. 40).

De surcroît, la complexité des procédés de fabrication a fait converger les choix stratégiques vers l'externalisation d'activités. Le recours à la sous-traitance ou aux alliances stratégiques et aux partenariats inter-entreprises entraîne la constitution de réseaux, à l'instar de ce qui se pratique dans le cas des groupes de constructeurs automobiles, suivant une logique globalisée. Dès lors, chaque projet de véhicule rassemble des entreprises mettant en commun une multitude de compétences qui entraîne la formation d'un réseau de partenaires. Dans ce réseau, les constructeurs automobiles tendent à favoriser la décomposition internationale des processus productifs. Cette logique modulaire qui combine des ressources diverses, implique les pays industrialisés à la fois entre eux mais intègre aussi les pays émergents ou en développement.

De ce point de vue, l'encouragement et le développement des accords interentreprises fondés sur des relations de coopération et de partenariat, n'a cessé de faire partie des discours politiques pour diversifier et dynamiser le secteur industriel afin d'en faire une approche de développement économique. Ainsi, dans un souci d'étendre son portefeuille d'activité à la sous-traitance et à la fabrication de pièces de rechanges tout en cristallisant la politique nationale de développement de l'industrie mécanique et automobile, la SNVI s'est inscrite dans une stratégie de concrétisation d'un réseau de partenariat assez dense (industriel et commercial,...) avec différents organismes (centres de formations, de recherches, universités) et des partenaires liés à la fabrication de véhicules industriels (voitures, des camions, etc) et ce afin de soutenir les efforts de diversification de l'économie nationale.

Lancée et encouragée officiellement par l'Etat car considérée comme source d'opportunités de développement de l'économie algérienne, l'industrie automobile en Algérie s'est retrouvée dans l'impasse. D'un côté, les investissements directs étrangers visaient à produire sur place pour vendre exclusivement sur le marché local dans le cadre de la stratégie de substitution aux importations. D'un autre côté, le procédé de fabrication consistait pour ces constructeurs à assurer le montage de véhicules dont les pièces reçues étaient, déjà partiellement, assemblées depuis l'étranger. Le développement d'une aptitude industrielle au niveau national ne constituait pas une priorité pour les constructeurs étrangers. Il s'agit, dans les faits, d'une démarche d'exploitation d'un marché porteur sur lequel les constructeurs

bénéficient non seulement d'avantages liés à leur implantation selon le code des investissements algérien, mais ils jouissent également d'un marché protégé grâce à la politique protectionniste non tarifaire dans laquelle s'est engagé l'Etat algérien.

Ainsi, au lieu de s'acheminer vers la création de véritables unités de production en respectant les cahiers des charges tel que prévu par le code des investissements de 2017 et 2020, en terme de taux d'intégration, le territoire algérien n'a servi qu'à établir des usines de montage en favorisant d'autres formes d'importation. L'importation des kits pré-montés s'est substituée à celle des véhicules.

Par ailleurs, l'industrie automobile ne se résume pas, en théorie, à l'activité de montage, même si celle-ci constitue une étape cruciale dans l'apprentissage. La participation active au processus de fabrication avec une intégration progressive est une condition du succès de son implantation et de son développement dans le pays, le réseau étant un processus et un moyen, et non une fin en soi pour atteindre un objectif tracé. Cette orientation industrielle offre autant d'avantages qu'elle produit de risque, notamment celui du danger réel d'échec du partenariat, bien avant que ce dernier n'arrive à son terme (Tennyson, 2003). Avant de formaliser le partenariat, il est important d'identifier les ressources nécessaires à l'accomplissement du projet, sur le territoire national. Il s'agit également de créer des effets d'entraînement en incitant les équipementiers à s'y installer pour y développer des partenariats dans le domaine de fabrication des pièces automobiles.

Le résultat des décisions prises montre que les investissements massifs et les efforts déployés par les pouvoirs publics, dans le secteur de l'industrie mécanique durant des décennies, est loin de refléter l'étendue des attentes espérées. Aussi, il semble être en déphasage avec les besoins du pays.

Le troisième enseignement tiré nous indique que malgré les avantages octroyés aux constructeurs étrangers sous forme d'aides de l'Etat et de divers avantages fiscaux, les réalisations ne sont pas à la mesure des aspirations escomptées pour l'essor de l'économie nationale mais également pour celles des partenaires locaux. Les changements entrepris dans l'industrie automobile n'ont ni eu, pour effet, l'amélioration de l'intégration locale ni celui de diversifier l'économie, ni de réduire les importations ou encore de répondre, en quantité et en prix, aux besoins du marché. De plus, le coût de revient de l'importation de kits pré-montés destinés à l'activité d'assemblage de véhicules finis sur le territoire national est aussi élevé

que l'importation du véhicule. La redéfinition totale des conditions de mise en place et de fonctionnement de cette filière, dans le cadre du développement d'une nouvelle stratégie par les pouvoirs publics est indispensable.

Définir une politique industrielle ne peut être isolée d'une base réelle de sous-traitance au niveau local qui serait capable, non seulement, de répondre en composants et pièces indispensables au processus de production mais aussi d'accompagner les parties prenantes à tous les stades de la chaîne de valeur du véhicule. Cela passe également par un élargissement des débouchés du secteur de la sous-traitance vers des marchés à l'international. L'exemple du Maroc est très illustratif, en ce sens, selon l'étude DEPF (2020, p14)¹, la part de la valeur ajoutée locale contenue dans les exportations automobiles s'est établie à hauteur de 56% durant la période 2012-2016, montre la situation intermédiaire du Maroc à l'échelle internationale, se trouvant à mi-chemin entre les pays réputés pour leurs plateformes de sous-traitance automobile, tels que la République Tchèque (49%) et la Slovaquie (40%) et les pays ayant développé une industrie locale des composants et pièces automobiles, tels que l'Afrique du Sud (60%), la Roumanie (65%) et la Turquie (71%).

La stratégie d'investissement menée par les pouvoirs publics, dans le cadre de la promotion d'une véritable industrie automobile nationale, s'est fondée sur l'impératif de répondre à un taux d'intégration globale de 45% à horizon 2020. Les manquements aux engagements se sont enchaînés auprès de l'ensemble des constructeurs implantés au niveau local. Cet échec réside en particulier dans la faiblesse, voire l'absence de logistique et d'un tissu de PME activant dans la sous-traitance qui aurait eu un rôle d'accompagnement en respectant les normes requises par la filière (prix, qualité, sécurité, capacité, etc). Cependant, il y a lieu de noter que la configuration du marché tel qu'il est actuellement (manque d'équipements, d'infrastructures, de sous-traitants,...), ne peut permettre que l'assemblage de composants.

En outre, dans le cadre de la promotion d'une stratégie d'attractivité des IDE, le coût supporté s'est avéré considérable pour l'Etat, notamment en termes d'aides et d'avantages fiscaux. Les constructeurs étrangers ont bénéficié d'importants avantages fiscaux et fonciers. D'ailleurs, *les pertes du trésor public en matière de droits et taxes, dont les constructeurs*

1 La Direction des Etudes et des Prévisions Financières (DEPF) a consacré la première édition de sa série de publication "Etudes" de l'année 2020 à l'examen des acquis et des perspectives de l'industrie automobile marocaine.

automobiles qui ont été exonérés, s'élèvent en 2017 à 80 Milliards de dinars (soit 60 millions d'euros)².

L'industrie automobile est issue d'un processus fortement complexe où la mise en place d'une filière de sous-traitance, avec tout ce que cela engage en matière de coûts, d'organisation et de respect des normes, ne peut se faire dans l'immédiat mais demeure envisageable à moyen et long terme. En effet, l'établissement d'un tissu complet comprenant à la fois équipementiers, sous-traitants et de fournisseurs de pièces détachées exige une stratégie d'accompagnement et de mise en place. De plus, la démarche de certification est complexe, et nécessite des ressources humaines et matérielles significatives et assez développées. Cela rend nécessaire l'intégration de programmes de formation professionnelle aux besoins de la filière mécanique et automobile, au niveau national.

Dans le cadre du réseau créé par le groupe SNVI, les réalisations sont loin d'être au diapason de ses aspirations. Il est prévu, dans les clauses du contrat, que l'activité de la SNVI se focaliserait, au sein du réseau, à fournir les entreprises étrangères en carrosserie et en pièces mécaniques. L'entreprise a bénéficié, dans cette optique, d'un plan de financement destiné à la modernisation de l'outil de production et à la construction de nouveaux complexes pour répondre aux normes techniques exigées par les constructeurs étrangers en particulier Mercedes-Benz. Au final, non seulement les complexes ne sont pas encore finalisés mais les composants fabriqués au niveau local dans le cadre du réseau pour alimenter les sociétés communes ne représentent qu'un taux d'intégration dérisoire.

A titre d'illustration, le taux d'intégration des pièces fabriquées en Algérie pour le compte du constructeur Daimler ne représente que 10% à 15% tandis que celui des pièces fabriquées pour le compte du constructeur Renault tourne autour de 20%. En réalité, les modalités d'augmentation du taux d'intégration sont plausibles, sachant que certaines étapes de production telles que l'emboutissage par exemple (fabrication des pièces de carrosserie en tôle) pourraient être réalisées localement au sein des filiales de la SNVI. Le groupe se contente de l'exécution des plans de charge et croquis techniques des pièces pour prendre part aux processus de production, dans le cadre du partenariat avec Daimler. Dans cette perspective, aucun effort d'innovation n'est entrepris, ni même de transfert de technologie ou de savoir-faire. Ces dimensions demeurent l'apanage des constructeurs étrangers.

² <https://www.ege.fr/infoguerre/2019/02/polemiques-lindustrie-automobile-algerienne>

Ainsi, malgré l'importance du réseau relationnel tissé avec des partenaires locaux et étrangers, la SNVI poursuit sa spécialisation dans la construction militaire. Les défis et contraintes auxquels elle semble exposée sont encore culminants. Elle continue d'être confrontée à un problème de compétitivité en rapport avec le niveau élevé des prix. L'entreprise est surtout en présence d'importants problèmes financiers qui pèsent lourdement sur sa trésorerie et, par conséquent, sur ses plans d'investissement et d'innovation. Elle souffre particulièrement d'un manque de compétences dû principalement aux départs à la retraite et occasionnant une déperdition de main d'œuvre qualifiée. En réalité, la SNVI ne doit sa survie qu'aux aides massives et récurrentes des pouvoirs publics.

Les charges financières qui pèsent sur l'entreprise, illustrées par des découverts bancaires répétitifs attestent de la difficulté pour les pouvoirs publics à trouver un équilibre entre politique sociale et intérêts économiques. La problématique de gouvernance se révèle être une contrainte majeure, dans le cas de figure de la SNVI, du fait de son assujettissement aux instructions politiques l'éloignant d'un management fondé sur la recherche des impératifs de performance économique aboutissant à une paralysie de ses ambitions de développement.

Le quatrième enseignement est la persistance des embûches à la préservation des relations de partenariat sur le long terme à l'image des partenariats noués avec le groupe français Renault, BTK et de Ferrovial. La durabilité du réseau est fragilisée, ce qui lui confère le caractère d'instabilité. De nombreuses raisons sont avancées pour expliquer cet état de fait. Elles sont principalement axées sur le faible maillage entre les partenaires, la prise de pouvoir en faveur des partenaires étrangers, les problèmes financiers cycliques, le manque d'autonomie, l'existence de problèmes techniques, la perte des compétences au niveau du groupe. La difficulté à solliciter mais également à intégrer les sous-traitants locaux existants spécialisés dans la fabrication des pièces automobile (batteries, faisceaux électriques, vitrage), à cause notamment de leur difficulté d'homologation, explicite également les entraves que rencontre la SNVI dans la consolidation et le développement de ses activités partenariales. Ces dérives induisent des coûts préjudiciables pour l'ensemble des acteurs impliqués (les coûts d'opportunité, les coûts de gestion interne et de coordination et de négociation).

En gros, la construction automobile ne peut se séparer des équipementiers. Ces derniers constituent des leviers de taille pour la bonne exécution, mais surtout la maîtrise de la filière automobile du fait de leur complémentarité. Renoncer à des équipementiers de longue date et de renommée mondiale pour souscrire des contrats de partenariat avec des

équipementiers locaux, souvent peu nombreux, est un choix décisionnel périlleux voire incompatible avec les politiques qualité et les critères de choix des fournisseurs exigés par les constructeurs étrangers. La faible densité du tissu industriel national est un argument avancé par les partenaires étrangers. C'est ainsi que ces derniers justifient leur abstention à produire localement à grande échelle. Ce problème aurait dû, à notre avis, être pris en compte et posé au préalable lors des négociations des contrats.

En définitive, nous pouvons avancer que le choix du réseau tissé par la SNVI ainsi que les modalités de sa mise en œuvre et de sa gestion présentent des insuffisances. D'abord, il s'agit d'une édification de réseau dont la finalité est d'assurer la survie de l'entreprise grâce à une opération de sauvetage de la société nationale en difficulté. Sa situation critique a altéré sa prédisposition et ses capacités à répondre aux attentes du réseau en termes d'intégration, d'apprentissage et d'innovation. A notre sens, ce réseau peut être qualifié de réseau de nécessité où le rôle de la SNVI se résume à un simple actionnaire.

Toutefois, il est utile de préciser que l'assainissement financier dont a bénéficié la SNVI a eu un coût important pour l'Etat. Ce sont des fonds engagés sans effets notables sur l'entreprise d'un côté et sur l'économie nationale de l'autre. L'entreprise peine à se hisser au rang des entreprises performantes en pataugeant dans des dysfonctionnements en matière d'approvisionnement, de maîtrise de la masse salariale, de manque de pertinence dans la définition de politiques et de stratégies appropriées mais aussi en ce qui concerne la définition des priorités. Ceci dit, cela démontre en fait que le blocage chronique auquel fait face l'entreprise n'est pas purement financier mais il est fondamentalement d'ordre systémique et managérial.

Nonobstant, les opportunités ne manquent pas. L'Algérie est considérée comme un marché particulièrement dynamique du point de vue des ventes de véhicules neufs. Il subsiste, toutefois, des pierres d'achoppement pour attirer et donner un caractère durable aux IDE. Si le pays dispose d'atouts indéniables tels que le coût de la main d'œuvre et l'ouverture en faveur d'une économie de marché, il pâtit, cependant, d'un certain nombre de faiblesses, tels que le manque de développement du tissu industriel rassemblant des fournisseurs et des équipementiers automobiles.

Le climat des affaires contraignant accentue les écueils à l'investissement et au développement des activités. L'instabilité juridique, le manque de cohérence et de visibilité

dans la politique économique dans un contexte de plus en plus mondialisé et en perpétuel changement sont autant de facteurs qui favorisent cette situation. Sur le terrain, les opérateurs économiques sont en souffrance en raison d'un système bureaucratique astreignant, un système financier inadapté et un écosystème global qui éprouve des difficultés à cerner les priorités et besoins des entreprises nationales aussi stratégiques que les entreprises activant dans l'industrie automobile.

Le principal moyen de développement du tissu industriel algérien dans le secteur de l'automobile réside dans la présence de filiales de plusieurs équipementiers internationaux qui, par effet d'entraînement, tendront à inciter par la suite l'émergence d'entreprises locales sur le même segment et en amont de la chaîne automobile. Pour illustrer nos propos, nous pouvons avancer l'exemple de Renault qui s'approvisionne en Tunisie auprès de fournisseurs et d'équipementiers automobiles présents localement.

La nouvelle loi sur les investissements N°22-18 du 24 Juillet 2022 a, justement, pour objet de dynamiser le secteur industriel national notamment dans le domaine de la fabrication automobile. D'après le responsable de la direction des investissements étrangers grand projets au siège de l'ANDI : *avec l'adoption de la nouvelle loi sur l'investissement, l'Algérie compte attirer des constructeurs automobiles pour relancer cette industrie en intégrant encore des avantages plus attractifs pour les investisseurs étrangers.* A notre sens, la question de l'attractivité des IDE n'est pas une question d'avantages, car les précédents codes des investissements en possédaient, et pouvaient être considérés comme attractifs comparativement à d'autres pays, mais ils butent devant la persistance de la mise en œuvre et de l'applicabilité des décisions sur le terrain notamment en termes de suivi. Cela dénote également de la présence d'un problème de fond en relation avec la négociation des contrats et l'élaboration des business plans, largement favorables aux partenaires étrangers. Un travail titanesque doit être fait, pareillement, dans cette quête d'amélioration du climat des affaires, au niveau national, en combattant la corruption et la bureaucratie.

En dépit des résultats obtenus, ce travail de recherche présente certaines limites qui ont trait à l'aspect théorique et empirique, dont il faut tenir compte. Concernant l'aspect théorique de la recherche, il reste en soi une limite vu la faiblesse du cadrage théorique déployé pour construire un résultat théorique définitif. Malgré ses enseignements, cette étude ne constitue toutefois qu'un propos d'étape et nécessite des prolongements.

Concernant le volet empirique, Bien qu'il soit possible de représenter des réseaux de valeur, entièrement, en termes de flux compte-tenu de la complexité d'une analyse à l'intersection des flux d'échange, d'intégration et de coopération, nous avons été contraints de simplifier notre analyse. La principale limite de notre recherche se trouve dans le fait d'avoir restreint notre cas empirique à une seule entreprise notamment le groupe SNVI, démarche justifiée, cependant, par le fait d'être le seul constructeur au niveau national. Nos résultats issus d'un seul secteur étudié relevant d'un seul cas ne peuvent être généralisés et les réponses apportées devront être complétées par d'autres analyses. Plus précisément sur le plan méthodologique, selon (Barlatier, 2018), l'étude de cas permet d'étudier de manière scientifique un phénomène singulier ou complexe dans son contexte réel, mais elle comporte aussi certaines limites inhérentes à la généralisation scientifique des résultats. Ajoutons à cela le manque de bases de données et d'informations relatives au volet de la sous-traitance. Les manquements relatifs aux données restreintes nous ont empêchées d'analyser le marché de la sous-traitance de la filière automobile nationale. Ce sujet pourrait, ainsi, servir, à notre avis, comme piste de recherche intéressant surtout que l'industrie automobile est une préoccupation permanente des pouvoirs publics et des industriels mais aussi pour l'économie nationale. C'est d'ailleurs, selon nos résultats, un secteur que l'Algérie doit prendre en charge et encourager afin d'y attirer les IDE au même titre que la construction automobile.

Cette recherche a permis d'ouvrir d'autres pistes de recherche. Les éléments qui suivent sont des pistes de réflexion qui nous permettront d'améliorer la vision économique de l'entreprise en réseau: Y-a-t-il une taille critique représentative du réseau ? Quelle forme favoriser pour garantir l'efficacité optimale du réseau ? Sur le plan empirique, il s'agit d'étudier comment encourager les équipementiers étrangers à accompagner les constructeurs ? Les avantages offerts à eux seuls ne peuvent être suffisants, ils peuvent s'accompagner, probablement par un effet de taille de marché, autant de pistes de réflexion qui mériteraient d'être développées.

Cependant, la mise du groupe SNVI, sous la tutelle du MDN, est évoquée par les pouvoirs publics comme une nouvelle organisation qui profitera à la fois aux deux parties. Sous la direction de cette nouvelle tutelle dont relève la SNVI, nous ne pouvons-nous empêcher de nous poser la question de savoir : Comment évoluera ce pionnier de l'industrie automobile nationale ?

Bibliographie

1. Ouvrages :

- **Altersohn, C.** (1992). De la sous-traitance au partenariat industriel. Ed. L'harmattan.
- **Atamer, T., & Calori, R.** (2011). Diagnostic et décisions stratégiques. Ed. Dunod, Paris
- **Assens, C.** (2005). *L'organisation des entreprises : vers une structure en réseau*. PU, Versailles Saint-Quentin-Yvelines. URL : <https://docplayer.fr/5700736-L-organisation-des-entreprises-vers-une-structure-en-reseau.html>
- **Avenier, M.J., & Gavard-Perret, M.** (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In book: Méthodologie de la recherche en sciences de gestion –Réussir son mémoire ou sa thèse.
- **Barthélémy, J., Fulconis, F., & Mothe, C.** (2001). Les coopérations interorganisationnelles : une approche théorique transversale, Stratégies, actualités et futurs de la recherche, Martinet, A.C & Thietart, R.A. Ed. Vuibert, Paris
- **Bartoli, J-A.** (1996). L'entreprise virtuelle peut-elle être apprenante ?. In: MALLET J. L'entreprise apprenante. Tome I : l'action productrice de sens. Aix-en-Provence: Université de Provence.
- **Baudry, B.** (2005). L'économie des relations interentreprises. Ed. La Découverte. Paris
- **Barlatier, P.J.** (2018). Les études de cas. In book: les méthodes de recherche du DBA (pp.133-146). Edition: Collection Business Science Institute
- **Boulanger, P.** (1995). Organiser l'entreprise en réseau. Editions Nathan
- **Butera, F.** (1991). La métamorphose de l'organisation : Du château au réseau". Les Editions d'Organisation, France.
- **Castells, C.** (1998). La société en réseaux. L'ère de l'information. Tome 1. Traduit de l'anglais par Philippe, D. Fayard. URL : <https://www.researchgate.net/publication/330168531>
- **Chaudey, M.** (2014). *Analyse économique de la firme*. Ed. Armand Colin
- **Chesnel, S.** (2015). Proximité de valeurs et coopérations dans un cluster d'entreprises créatives : une application au secteur du jeu vidéo. Economies et finances. Université d'Angers.
- **Chiambareto, P., Fernandez, A.S., & Le Roy F.** (2019). La coopération ou l'art de coopérer avec ses concurrents, in Liarte S. Les Grands Courants en Management Stratégique. Editions EMS, Paris
- **Braudel, F.** (1980). Civilisation matérielle, économie et capitalisme. Tome II. Armand Colin, Paris
- **Chabaud, D., Glachant, J-M, Parthenay, C., & Perez, Y.** (2008). Les grands auteurs en économie des organisations, ems Management & Société, Coll. Grands Auteurs, Paris
- **Cordonnier, L.** (1997). *Coopération et réciprocité*. PUF. Paris
- **Coriat, B., & Weinstein, O.** (1995). Les nouvelles théories de l'entreprise. Edition. Le livre de poche
- **Coutelle, P.** (2005). *Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion*.
- **Curien, N.** (2000). Economie des réseaux, Repères La découverte. Paris.
- **De Montmollin, M.** (1997). *Sur le travail. Choix de textes (1967-1997)*. Octarès éditions, Toulouse

- **De Montmorillon, B.** (1989). Croissance de l'entreprise, in Encyclopédie de gestion. Economica. Paris
- **Ducreux, J.M., Abate, R., & Kachaner, N.** (2009). Le grand livre de la stratégie, BCG. Editions d'organisation Eyrolles.
- **Ettigoffer, D., & Van Beneden, P.** (2000). Mét@-organisations, les modèles d'entreprises créateurs de valeur. Ed. Village Mondial, Paris.
- **Fréry, F.** (1998). Les réseaux d'entreprise : une approche transactionnelle, dans Laroche H et Nioche J-P, Repenser la stratégie: fondements et perspectives. Vuibert, Paris
- **Ferrary, M. & Pesqueux, Y.** (2004). L'organisation en réseau, mythes et réalités. PUF, Paris
- **Foray, D.** (2009). L'économie de la connaissance. Ed. La Découverte, Paris
- **Foray, D.** (2000). L'économie de la connaissance. Ed. La Découverte, Repères
- **Fulconis, F.** (2003). Les structures en réseau : archétype de design organisationnel pour de nouvelles formes de coordination interentreprises, dans Froehlicher T et Walliser B, La métamorphose des organisations : design organisationnel, créer, innover, relier. Ed. L'Harmattan,
- **Fulconis, F.** (2004). Le réseau, objet de recherche en gestion. La pluralité des cadres d'analyse, dans Voisin C, Ben Mahmoud-Jouini S et Edouard S, Les réseaux: dimensions stratégiques et organisationnelles, Paris.
- **Gagnon, Yves-C.** (2012). L'étude de cas comme méthode de recherche. 2e éd. Presses de l'Université du Québec
- **Garrette, B., & Quelin, B.** (1992). Les stratégies d'alliance des firmes d'équipements de télécommunication, in Noël A. Perspectives en Management Stratégique. Ed. Economica, Paris
- **Gavard-Perret M-L., Gotteland, D., Haon, C. & al.** (2012), Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse. Pearson Education, Paris
- **Germain O,** (2001). L'efficience à l'épreuve de la stratégie de l'entreprise. In « La théorie des coûts de transaction: regard et analyse du management stratégique. Ed. Vuibert, p.41-58.
- **Giffard, J.L.** (1990). Economie industrielle et de l'innovation. Ed. Dalloz.
- **Guy, O.** (2005). La négociation : regards sur la diversité : première biennale internationale de la négociation. Ed. Publibook, Paris
- **Joffre, P.** (1999). L'économie des coûts de transaction ou le marché et l'entreprise à la fin du XXème siècle. In G. Koenig, de nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle. Ed. Economica, Paris
- **Josserand, E.** (2001). L'entreprise en réseau. Ed. Vuibert.
- **Julien, P-A., & al.** (2003). L'entreprise-réseau. Québec. Presses Universitaires du Québec.
- **Julien, P-A., Raymond, L., Abdul, G., & Abdil-Nour, G.** (2003). L'entreprise réseau : Dix Ans d'expérience de la chaire Bombardier produits réactifs. Ed. Presses de l'Université du Québec.

- **Lassudrie-Duchêne, B.** (1982). Décomposition internationale des processus productifs et autonomie nationale", in H. Bourguinat, Internationalisation et autonomie de décision. Economica. Paris
- **Lawrence,P., & Lorsch.J.** (1989). Adapter les structures de l'entreprise : intégration ou différenciation. [P.P.]Éditions d'Organisation. Paris
- **Le Boterf, G.** (2008 a). Repenser la compétence pour dépasser les idées reçues : 15propositions. Groupe Eyrolles. Editions d'organisation
- **Le Boterf, G.** (2008b). Travailler efficacement en réseau. Une compétence collective. Ed. D'organisation
- **Lemoine M., & Madiès P.** (2016). Les grandes questions d'économie et de finance internationales. Ed de boeck.
- **Leplat, J.** (1993). Ergonomie et activités collectives. In Les aspects collectifs du travail. Octarès éditions, Toulouse.
- **Leplat, J.** (2001). Compétence et ergonomie. Dans J. Leplat & M. De Montmollin. Les compétences en ergonomie Toulouse : Octarès.
- **Lemaire J.-P.** (2013). Stratégies d'internationalisation. Nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires, 3ème édition, Dunod, Paris
- **Linder, P.H., & Pugel, T.A.** (1996). Economie internationale. Ed. Economica, Paris.
- **Maillat, D., Quévit, M., & Senn, L.** (1993). Réseaux d'innovation et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional. Editions de la division économique et sociale
- **Mariotti, F.** (2005). Qui gouverne l'entreprise en réseau ? Ed. Les Presses de SciencesPo.
- **Michalet, C.A.** (2000). La Sélection des Nations ou Comment attirer les Investissements. Ed Economica, Paris
- **Musso, P.** (2003). Critique des réseaux. Presses Universitaires de France.
- **Paché, G. & Paraponaris, C.** (2006). L'entreprise en réseau : approches inter et intra-organisationnelles. Ed. De l'ADREG.
- **Perreau., R.** (2005). Les réseaux: Dimensions Stratégiques et Organisationnelles. Ed. Economica
- **Porter, M.,** (1986), Competition in Global Industries, Boston, Harvard Business School Press.
- **Porter, M.** (1993). L'avantage concurrentiel des nations. Inter éditions. Paris
- **Poulin, D., Montreuil, B., & Gauvin, S.** (1994). L'entreprise réseau, bâtir aujourd'hui l'organisation de demain. Publi-Relais. Québec
- **Prax, JY., Buisson.B., & Silberzah. P.** (2005). Objectif : innovation. Ed. Polia
- **Ravix, J.** (2009). Mieux comprendre l'organisation de l'industrie pour mieux comprendre la firme. Dans : Bernard Baudry éd. Analyses et transformations de la firme: Une approche pluridisciplinaire. La Découverte. Paris
- **Selmer, C.** (2015). Chapitre 1. Organiser le système de pilotage. Dans C. Selmer, *Concevoir le tableau de bord: Méthodologie, outils et exemples visuels*. Dunod. Paris
- **Sérieyx, H.** (1996). Mettez du réseau dans vos pyramides, Village Mondial, Paris.
- **Sérieyx, H.** (2000). La Nouvelle Excellence, Maxima, Paris.

- **Soparnot, R.** (2009). Management des entreprises: Stratégie. Structure Organisation. Ed. Dunod.
- **Tennyson, R.** (2003). Manuel du partenariat, présentation et impression : www.blahdblah.com
- **Tywoniak, S.A.** (1998). Le modèle des ressources et compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ?, in Laroche, H. Nioche J.P. Repenser la stratégie – fondements et perspectives. Ed. Vuibert.
- **Weinstein, O.** (2010). Pouvoir, finance et connaissance. Les transformations de l'entreprise capitaliste entre XX^e et XXI^e siècle. La Découverte.
- **Williamson, O.E.** (1994). Les Institutions de l'Economie. Traduit par Régis Coeurderoy et Emmanuelle Maincent sous la direction de Michel Ghertman, de : The Economic Institutions of Capitalism (1985). Inter. Editions. Paris.

2. Articles de revues, Actes de congrès et communications :

- **Abbas, M.** (2009). *L'accèsion de l'Algérie à l'OMC : entre ouverture contrainte et ouverture maîtrisée*. Note de travail, n° 3. Laboratoire d'Economie de la Production et de l'Intégration Internationale (LEPII).
URL : <https://ceim.uqam.ca/db/IMG/pdf/abbas.omc.algerie.pdf>
- **Achrol, R. S.** (1997). Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing : Toward a Network Paradigm. Academy of Marketing Science Journal.
- **Alaoui, A.** (2010). Gestion du changement, TIC et compétitivité organisationnelle : le cas de la société MBA-France. La Revue des Sciences de Gestion, vol.245-246, no.56. pp 81-89
- **Allala, B., & Ouziel, J.** (2002). Théorie des écosystèmes & Corporate Venture Capital (CVC). Revue du Financier, n° 136, pp. 33-47.
- **Alsène, E., & Pichault, F.** (2007). La coordination au sein des organisations : éléments de recadrage conceptuel. Gérer et comprendre, n° 87 (mars). p 61-77
- **Asencio, M.** (2009). Les opérations en réseau vision d'ensemble. Fondation pour la recherche stratégique, n°3.
- **Assens, C., & Baroncelli A.** (2007). L'enchevêtrement organisationnel du Groupe Vivendi, Tamara : Journal of Critical Postmodern Organization Science, Vol. 6, N° ¾, p. 43-68.
- **Assens, C.** (1996). Du modèle bureaucratique au modèle organique : L'organisation en réseau. In: Flux, n°23, pp.38-42.
- **Assens, C.** (2003). Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances. Management. International, Vol. 7, n° 4.
- **Assens, C.** (2011). Les comportements opportunistes dans la coopération : le cas de l'Union nationale des coopératives d'élevage et d'insémination animale. Revue internationale de l'économie sociale, n°322, pp 80-95. **Assens, C.** (2011). Les comportements opportunistes dans la coopération : le cas de l'Union nationale des coopératives d'élevage et d'insémination animale. Revue internationale de l'économie sociale, n°322, pp 80-95.

- **Assens, C., Baroncell, A., & Froehlicher, T.** (2000). Le pilotage des réseaux intra-organisationnels : Une approche relationnelle et conventionnaliste des modes de coordination. IXème Conférence Internationale de Management Stratégique. Perspectives en Management Stratégique. Montpellier les 24-25-26 Mai
- **Assens, C., & Baroncelli, A.** (2004). Marché - Réseau - Hiérarchie : à la recherche de l'organisation idéale. La Revue des Sciences de Gestion. Direction et Gestion, n° 207, pp 43-55
- **Athukorala P-C., & Yamashita N.** (2006). Production fragmentation and trade intégration : East Asia in a global context, The North American Journal of Economics and Finance, Elsevier, vol. 17, n°3, pp 233–256.
- **Ayachi, F., & Berthomieu C.** (2006). Les déterminants des investissements directs étrangers européens et la gouvernance dans la région MEDA : une estimation par la méthode des moments généralisés”, Colloque du GDR CNRS "EMMA" (Economie Méditerranée Monde Arabe) sur le thème "Le partenariat euro-méditerranéen : Construction régionale ou dilution dans la mondialisation”, Université de Galatasaray, Istanbul, Turquie, 26-27 Mai
- **Bachiri, M.** (2013). Le rôle des réseaux dans la dynamique de décomposition internationale des processus de production : Cas de l'industrie automobile au Maroc. 6th International Conférence on Economics and Management of Networks.
- **Bachiri, M.** (2017). Les réseaux industriels inter-firmes comme mode d'organisation hybride : une approche théorique. Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing, n°16. pp. 360-384.
- **Bakkour, D.** (2013). L'approche contractuelle du concept de gouvernance. En ligne sur le site du Laboratoire Montpelliérain d'Economie Théorique et Appliquée (LAMETA). <http://www.lameta.univ-montp1.fr/Documents/ES2013-04.pdf>.
- **Blanchot, F., Isaac, H., Josserand, E., Kalika, K., de Montmorillon, B., & Romelaer, P.** (2000). Organisation: Explosion des frontières et transversalité. Cahier de recherche n°50 EMR Dauphine. CREPA, pp 1-22. <https://www.researchgate.net/publication/330168531>.
- **Baroncelli, A., & Froehlicher, T.** (1997). L'enchevêtrement des formes organisationnelles : marchés, hiérarchies et réseaux, Les Actes de la VIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, Louvain. (Disponible sur le site web de l'AIMS).
- **Baroncelli, A., & Assens, C.** (2000). Marché - Réseau – Hiérarchie : une réflexion sur les idéaux types organisationnels. Firms Organization Forms, Università Cattolica del Sacro Cuore. <https://docplayer.fr/70698265-Marche-reseau-hierarchie-une-reflexion-sur-les-ideaux-types-organisationnels.html>
- **Barreiro, E.** (2005). Coordination des activités innovantes et transformation de l'industrie. L'exemple du 'common rail' dans l'industrie automobile, Revue Innovations. n°22, pp205- 234.
- **Bartholomé, C.** (2007). Travailler en réseau URL : http://www.fileasbl.be/membres/wp-content/uploads/2015/12/FILE_Chap7.pdf
- **Baudry, B.** (2004). La question des frontières de la firme : incitation et coordination dans la firme –réseau. Revue économique, Vol.55, n°2. pp. 247-273

- **Baudry, B.** (2013). Quasi-intégration et relation de sous-traitance industrielle : une évaluation des travaux de Jacques Houssiaux. *Revue d'Économie Industrielle*, n°142, pp.11-39
- **Bejaoui, A., & M'Henna, M.A.** (2010). La Relation Satisfaction, Confiance, Engagement : Application Au Secteur Hôtelier. *Revue marocaine de recherche en management et marketig, REMAREM*, n°2-3, pp.1-20
- **Bellandi, M., Labory, S., Longhi, C., & Rochhia, S.** (2010). Trente ans d'économie industrielle : réalisations et perspectives. *Revue d'économie industrielle*, n°129-130, 1er et 2e trimestres
- **Ben Haj, y A & Ouziel, J.** (2002). Théorie des écosystèmes & Corporate Venture Capital (CVC). *Revue du Financier*, n° 136, pp. 33-47.
- **Blanchot, F., & al.** (2000). Décloisonnée et Transversale, l'Organisation Change. *Expansion Management Review*, Vol 98, pp. 68-80
- **Blum, G., & Ebrahimi, M.** (2014). De la connaissance des réseaux aux réseaux de la connaissance. Vers de nouveaux modèles d'organisation innovants. Dans *Management & Avenir*, n°67, pp. 207-223
- **Boukaira, S., & Daamouch, M.** (2021). Quel choix épistémologique pour une recherche en sciences économiques et de gestion? *Revue Marocaine de Contrôle de Gestion*, n°9, p1-21
- **Bovais, H.** (2014). Les fondements et les processus de l'intégration organisationnelle : la banque de détail France du crédit agricole. *Vie & sciences de l'entreprise*, N° 197, p35-59
- **Brion, S.** (2005). La coordination par la vigilance collective réciproque. *Revue française de gestion*, Vol 157, n° 1, pp.141-157.
- **Brulhart, F.** (2002). Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques : le cas des coopérations entre industriels agro-alimentaires et prestataires logistiques. *Finance Contrôle Stratégie*. vol. 5, n°4, pp. 51-77.
- **Brulhart, F.** (2005). Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ? *M@n@gement*, vol8,n°3,pp.167-191.
- **Butkiewicz, J. L & Yanikkaya, H.** (2005). The impact of sociopolitical instability on Economic growth: Analysis and implications. *Journal of Policy Modeling*, 27, pp. 629-645.
- **Capiez, A.** (2007). Réseaux d'entreprises et performance. *Revue internationale P.M.E.*, volume 20. n°1, pp. 41-67
- **Chaouch, N.** (2008). L'effet du choix du partenaire et des attributs de la relation sur la performance de la coopération interentreprises, *Journal of Global Management Research*, Vol 4, n°1. Pp
- **Chartron, G., Broudoux, É., Moreau, F., Cavalier, F., Barrand, A., Tremblay, J., Jeanguenin, J., & Giusti, A.** (2013). Transformation numérique des réseaux. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, Vol. 50, n°2, pp.46 -59
- **Chassagnon, V.** (2008). Qu'est-ce qu'une firme (-réseau) ?. XVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), France.

- **Chaudey, M.** (2011). Les théories de la firme. Synthèse : l'approche contractuelle de la firme. Dossier en ligne université de Saint-Etienne et GATE- CNRS <https://ses.ens-lyon.fr/articles/les-theories-de-la-firme-137664/>
- **Chédotel, F., & Viviani J.L.** (2016). Dynamiques et conditions des relations coopératives dans les réseaux. *Revue française de gestion*. Vol 6, n° 259, pp.71- 81
- **Cihuelo, J.** (2020). Le temps de travail des cadres à l'épreuve d'un dispositif de gestion de la créativité. *Revue de sciences sociales et humaine*, 31-32. En ligne <http://journals.openedition.org/temporalites/7615>.
- **Coeurderoy, R., & Quélin, B.** (1997). L'économie des couts de transaction : un bilan des études empiriques sur l'intégration verticale, *Revue d'Economie politique*, vol.107, n°2, 1997, pp.145-181
- **Colin, T., & Grasser, B.** (2012). Le rôle des réseaux patronaux dans la diffusion de la gestion des compétences en France. *Relation industrielle*, vol 67, n° 3 janvier, pp. 343-552
- **Colovic, A., & Mayrhofer, U.** (2008). Les stratégies de localisation des firmes multinationales : une analyse du secteur automobile, *Revue Française de Gestion*, n° 184, pp. 151-165.
- **Daidj, N.** (2011). Les écosystèmes d'affaires : une nouvelle forme d'organisation en réseau ? *Management & Avenir*, vol.46, n° 6, pp. 105-130
- **Dameron-Fonquernie S.** (2000). Processus de coopération dans l'organisation : construction d'une grille de lecture appliquée au cas d'une équipe projet. -ixieme conférence internationale de management stratégique- " perspectives en management stratégique " AIMS, Montpellier - 24-25 &26 Mai
- **De Fontenay, M.** (2007). Guide pratique: le partenariat stratégique, Collection Esprit Service, Institut Esprit Service, novembre.
- **De Montmollin, M.** (2001). La compétence. Dans Leplat, J & De Montmollin, M. *Les compétences en ergonomie*, Toulouse: Octarès, pp. 11-26
- **De Montmorillon B.** (1989). La croissance contractuelle, *Revue Française de Gestion*, n°77, pp. 97-106.
- **De Gromard, O.** (2006). Le modèle de la firme-réseau : innovation ou réinvention anglo-saxonne ? *Revue LISA/LISA e-journal*, Vol. IV - n°1 . <http://journals.openedition.org/lisa/2355>
- **Dejoux, C.** (1998). Pour une approche transversale de la gestion des compétences. *Gestion 2000*, pp. 15-31.
- **Desreumaux, A.** (2005). Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, volume 41, n°253, pp 139-172
- **Desreumaux, A.** (1996). Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°107, janvier-février, pp. 86-108.
- **Diagne, D.** (2005). L'industrie automobile française au Maghreb. Caractéristiques des marchés et stratégies des acteurs. Pour une stratégie renforçant les synergies entre chaque acteur. Document de travail, MINEFI, DGE, Service des Politiques de d'Innovation et de Compétitivité, Sous-direction de la Coopération Industrielle Internationale, Multigraphié.

- **Donada, C.** (2001). E-business et industrie automobile : quels enjeux pour les concessionnaires ? Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin.
- **Donada, C. & Kessler, A.** (1997) Partenariat : mythes et réalités pour les fournisseurs. Conférence Internationale sur les Coopérations, Luxembourg
- **Donada, C., & Nogatchewsky, G.** (2007). La confiance dans les relations interentreprises: Une revue des recherches quantitatives. *Revue française de gestion*, vol 175, n° 6, pp.111-124.
- **Donada, C. Dostaler, I.** (2005). Fournisseur, sois flexible et tais-toi ! *Revue Française de Gestion*, volume 31, n° 158, pp.89-104
- **Dang-Nguye G., & Penard T.** (2003). Economie de l'internet et coopération en réseau. URL : <https://perso.univ-rennes1.fr/thierry.penard/biblio/Ecointernet0.pdf>
- **Douard, J.P., & Heitz, M.** (2003). Une lecture des réseaux d'entreprise : prise en compte des formes et des évolutions. *Revue française de gestion*, vol5, n°146, pp. 23-41.
- **Duchesne, Y.** (2000), l'impact de la mondialisation sur l'entreprise. L'université de tous les savoirs, conférence n°142
- **Dumoulin, R. & Meschi, P-X.** (2000). Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprises : étude empirique de 55 réseaux d'alliances Université de Valenciennes Thomas UHLIG. *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 3, n° 2
- **Dumoulin, R.** (1997). Marché, bureaucratie et clans dans les réseaux stratégiques, *Comptabilité - Contrôle – Audit*, Vol 2. Tome 3, pp. 45- 58
- **Durand, T.** (1997). Savoir, savoir-faire et savoir-être, repenser les compétences de l'entreprise, sixième Conférence de l'AIMS, Montréal.
- **Durand, T.** (2015). L'alchimie de la compétence. *Revue française de gestion*. *Revue française de gestion*, vol. 253, no. 8, 2015, pp. 267-295.
- **Dussauge, P., Garrette B., & Ramanantsoa, B.** (1988). Stratégies relationnelle et stratégie d'alliances technologiques. *Revue française de gestion*, n° 68, p. 7-19.
- **Ebersold, S.** (2002). Le champ du handicap, ses enjeux et ses mutations: Du désavantage à la participation sociale, in *Handicap*. *Revue des sciences humaines et sociales*, CTNERHI, n°94-95, pp.149-164
- **EL Herelli, A.** (2008). Les réseaux d'entreprises : Conditions de formation et typologie. *FACEF PESQUISA*, Vol 11, n° 2, pp. 223-252.
- **Fernandez, A-S., & Le Roy, F.** (2013), Comment coopérer avec un concurrent ? L'avènement de l'équipe-projet coopérative. *Revue Française de Gestion*, vol. 39, n° 232, pp. 61-80.
- **Frechet, M.** (2003). Les conflits dans les partenariats d'innovation : essai de propositions XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique Les Côtes de Carthage – 3, 4, 5 et 6 juin.
- **Freiling, J.** (2004). A competence-based theory of the firm , *Management Revue*, vol. 15, n°1, pp. 27-52
- **Fréry, F.** (1995). De l'entreprise intégrée à l'entreprise transactionnelle. *Entreprises et Histoire*, vol. 10, no. 3, 1995, p. 47-53. URL : <https://www.cairn.info/revue-entreprises-et-histoire-1995-3-page-47.htm>. Consulter le 04/02/2022

- **Fréry, F.** (1996). L'entreprise transactionnelle, Gérer et Comprendre, Annales des Mines, n°45, pp. 66-78
- **Fréry, F.** (1997). Le contrôle des réseaux d'entreprises: pour une extension du concept d'entreprise intégrée, Actes de la 2ème conférence de l'AIMS de Montréal.
- **Fréry, F.** (2001). Entreprises virtuelles et réalités stratégiques. Revue Française de Gestion, n° 133, pp. 23-31.
- **Frigant, V., & Jullien, B.** (2014). Comment la production modulaire transforme l'industrie automobile, Revue d'Economie Industrielle, 1er trimestre. n° 145. URL : <http://journals.openedition.org/rei/5721>. Consulter le 02/07/2021
- **Frigant, V.** (2007). L'impact de la production modulaire sur l'approfondissement de la Division Internationale des Processus Productifs (DIPP). Revue d'Economie Politique, vol. 117, no. 6, pp. 937-961.
- **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, pp. 711-737
- **Fulconis, F., Paché, G. & Solle, G.** (2012). Structures en réseau : quel sens pour la performance collective ? Vers un contrôle de gestion en plateau, Actes des 3èmes Etats Généraux du Management, les 11 et 12 octobre, Strasbourg.
- **Fulconis, F., & Pache, G.** (2005). Piloter des entreprises virtuelles, quel rôle pour les prestataires de services logistiques ? Revue Française de Gestion, vol.3, n° 156, pp.167-186
- **Gakpa, L.L.** (2019). Instabilité politique, IDE et effets sur la croissance économique dans les pays d'Afrique subsaharienne : un modèle à équations simultanées dynamiques. Région et Développement, LEAD, Université du Sud - Toulon Var, vol. 50, pp.89-117
- **Garcia, A.** (1980). Espace et environnement des entreprises : les entreprises et les marchés extérieurs, Espace Géographique, tome 9, n°3. pp. 197-207
- **Gaston, M.** (2002). L'organisation productive automobile, de la complication à la complexité : les mêmes outils d'analyse pour les nouveaux défis de recherche ? Un cas appliqué au réseau de valeur de Nissan au Mexique. Onzième rencontre internationale du GERPISA. URL : <https://gerpisa.org/rencontre/11.rencontre/papers/Cedillo.pdf>
- **Gauzente, C.** (2000). Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs. Finance Contrôle Stratégie, Vol. 3, n° 2, pp. 145-165.
- **Géniaux, I., & Mira-Bonnardel, S.** (2003). Le réseau d'entreprises : forme d'organisation aboutie ou transitoire. Revue française de gestion, vol2. n° 143, no. 2, pp.129-144.
- **Gerwin, D., & Tarondeau J-C.** (1984). La flexibilité dans les processus de production : le cas de l'automobile. Revue Française de Gestion, n° 46, pp.37-46
- **Ghertman, M.** (1994). Applications pratiques de la théorie des coûts de transaction. Département Stratégie et Politique d'Entreprise Groupe
- **Ghertman, M.** (2003). Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction. Revue Française de Gestion. Vol, 1 no 142, pp. 43- 63

- **Godelier, É.** (2009). La culture d'entreprise: Source de pérennité ou source d'inertie ?. *Revue Française de Gestion*, vol.192, n°2, pp.95-111. URL : <https://www.cairn.info/revue--2009-2-page-95.htm>.
- **Gosse, B., Sargis-Roussel, C., & Sprimont P.A.** (2002). Les changements organisationnels liés aux stratégies d'externalisation: le cas d'une entreprise industrielle. *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, n°1, pp. 101-128.
- **Graziani, M.** (2013). La gestion du changement dans l'entreprise. Repéré sur le site du Centre de Ressources en Économie-Gestion de l'académie de Versailles. URL: <http://www.creg.ac-versailles.fr/Lagestion-du-changement-dans-l-entreprise>
- **Grosche, P., Mayrhofer, U., & Schmid, S.** (2015). La configuration et la coordination internationales de la chaîne de valeur dans l'industrie automobile allemande, *Revue Finance Contrôle Stratégie*, n°18.
- **Guilhon B. & Gianfaldoni P.** (1990). Chaînes de compétences et réseaux. *Revue d'Économie Industrielle*, 1er trimestre. *Organisation et dynamique industrielle* n°51, pp 97-112. https://www.persee.fr/doc/AsPDF/rei_01543229_1990_num_51_1_1306.pdf
- **Numa, Guy.** (2009). Théorie de l'agence et concessions de chemins de fer français au 19ème siècle. *Revue d'économie industrielle*, 1er trimestre, 125, pp. 105-128. URL : <http://journals.openedition.org/rei/3957>
- **H'Mida, S., & Lakhal, Y. S.** (2004). Vers un cadre théorique de l'entreprise réseau », *Revue de l'Université de Moncton*, vol. 35, n°1, pp. 5-39.
- **Halley, A.** (2004). Sous-traitance et chaîne logistique ou la nécessaire intégration des deux stratégies. *Revue Gestion*, vol. 29, no. 2, 2004, pp. 48-56.
- **Heitz, M., & Douard, J.P.** (2011). Les critères de performance dans différents types de réseaux d'entreprise éléments de réflexion. 22ème congrès de L'AFC . <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00584631>
- **Ingham, M.** (2015). L'apprentissage organisationnel dans les coopérations. *Revue Française de Gestion*, vol 253, n°8. pp55-81.
- **Jacob R., Julien P.-A., & Raymond L.** (1996). Un modèle d'entreprise réseau : Concepts, technologies et expériences. *Actes du IIème Colloque International de Management des Réseaux d'Entreprises*, Vol. 1, Lausanne.
- **Jain, A., & Thietart R.A.** (2007). Dynamique concurrentielle et cascades d'externalisations. *Revue Française de Gestion*, vol.177, n°8 pp.149-162.
- **Jarillo, J.C.** (1988). On strategic network. *Strategic Management Journal*, vol. 9, n°1, pp.31- 41.
- **Jaussaud, J., Mizoguchi, S., Nakamura, H., & Schaaper, J.** (2012). Coordination et contrôle des filiales à l'étranger : une enquête qualitative auprès de filiales françaises et japonaises en Chine. *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 15, n°1& 2, pp. 1-25.
- **Jeanblanc, P., & Meschi, P.X.** (1994). Le réseau, un outil stratégique de gestion du processus de création de valeur. *Territoires et PME-PMI en réseau*, 1er colloque de management des réseaux d'entreprises, Ajaccio.
- **Josserand, E., & De Saint Leger, B.** (2004). Les difficultés pratiques des communes de pratiques, *Communication à la 13ème Conférence de l'AIMS*, du 01 au 04 juin, Le Havre.
- **Josserand, E.** (1998b). Le réseau comme mode d'organisation interne. *Communication à la 7ème Conférence de l'AIMS*, du 27 au 29 mai, Louvain la Neuve.

- **Josserand, E.** (2007). Le pilotage des réseaux: fondements des capacités dynamiques de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n° 170, pp. 94-102.
- **Kerven, G.Y.** (1987). Le réseau comme projet d'une belle entreprise. *Revue Internationale de Systématique*, vol. 1, n° 4.
- **Lagrange, F.** (2018). Le client, l'actif le plus important pour l'entreprise, *Trusteam Finance*, février. URL : <https://www.lopinion.fr/edition/economie/client-l-actif-plus-important-l-entreprise-florence-lagrange-trusteam-143169>
- **Lakhal, Y. S., Martel, A., & Poulin, D.** (1999). Vers un cadre théorique de l'entreprise réseau, Document de travail, Université Laval, Centre de Service d'Orientation et de Recherche sur la compétitivité internationale et l'ingénierie de l'entreprise. pp.1-39.
- **Layan, J-B.** (2006). L'innovation péricentrale dans l'industrie automobile : une gestion territoriale du risque de résistance au changement. *Flux*, vol. 63-64, n°. 1-2. pp. 42-53.
- **Le Boterf, G.** (2010). Savoir travailler en réseau : une compétence collective à développer dans les organisations et les territoires, formation et territoire n° 13. URL: <http://www.arifor.fr/IMG/pdf/travail-en-reseau.pdf>
- **Lecoq, X.** (1999). Le pivot : figure emblématique des réseaux d'entreprises. Une approche par le réseau social. *Cahiers de recherche du Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises CLAREE*.
- **Leduc, K. & Poussing, N.** (2003). Les entreprises luxembourgeoises susceptibles de participer à une organisation virtuelle. Présentation d'une méthode d'identification et de ses résultats. *Economie & Entreprises CEPS/INSTEAD*, n ° 5, pp 1-16
- **Leyronas, C., & Sammut, S.** (2000). Le réseau, processus organise et organisant de la création et du démarrage de petites entreprises ? IXème Conférence Internationale de Management Stratégique - "perspectives en management stratégique " AIMS, Montpellier - 24-25-26 Mai.
- **Louzzani, Y.** (2013). Rôle déterminant des ressources immatérielles dans la création de valeur dans une PME agroalimentaire de terroir. *Revue Internationale P.M.E.*, vol .26, n°2, pp 81–102.
- **Lung, Y.** (2005). La coordination des compétences et des connaissances : Nouveau défi majeur pour les systèmes régionaux, *Actes du GERPISA* n° 31. URL : <https://gerpisa.org/ancien-gerpisa/actes/31/31-4.pdf>
- **Marghich, A., & Errabih, S.** (2016). L'organisation en réseaux : quels apports pour les PME? *Journal of Academic Finance*, n°.6, pp 63-79
- **Mariotti, F.** (2004). Entreprise et gouvernement : à l'épreuve des réseaux. *Revue Française de Sociologie*, vol. 45, n°4, pp 711 – 737.
- **Mdarhri Alaoui, S., & Amine, N.** (2021). Les déterminants de la continuité dans les relations d'affaires. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, vol. 2, n°.6, pp458-486.
- **Melin, C.** (2014). La coordination des relations intra et inter-organisationnelles au sein de l'usine mondiale : le cas Renault Trucks (groupe Volvo). *Revue Management International*, Volume 18, numéro hors-série, pp. 142–164. URL : <https://doi.org/10.7202/1027870ar>

- **Ménard, C.** (1997). Le pilotage des formes organisationnelles hybrides, *Revue économiques*, volume 48, n°3, pp. 741-750.
- **Messeghem, K.** (2003). Analyse stratégique des relations entre PME et grande distribution, XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Les Côtes de Carthage – 3, 4, 5 et 6 juin.
- **Ministère de l'industrie et des mines**, (2013). Bulletin de veille du secteur public marchand industriel, n°3, 17 mars.
- **Mira, R.** (2017). Rentabilité et cout du capital dans le projet industriel Algérien, le Cas de la Société Nationale des Véhicules Industriels (SNVI). Colloque régulation, Centre d'Economie de l'Université Paris Nord (CNRS), UMR n°7234, 10, Avril.
- **Moati, P., & Mouhoud, E.M.** (2005). Les nouvelles logiques de décomposition internationale des processus productifs. *Revue d'économie politique*. Vol. 115, n°5, pp 573-589
- **Motamed, S., & Rougemont, A.** (2008). Propositions pour clarifier le terme réseau appliqué au domaine de la santé. *Revue Médicale Suisse*, vol. 4, no. 172, p. 2024-2027. URL : <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:132995>
- **Mucchielli, J-L.** (1992). Déterminants de la délocalisation des firmes multinationales. Analyse synthétique et application aux firmes japonaises en Europe. *Revue Economique*, vol. 43, n. 4, pp. 647-660.
- **Musso, P.** (2005). Utopie et idéologie du réseau. Conférence introductive aux 5ème Rencontres de Mâcon Réseaux en question: utopies, pratiques et prospective, organisées par l'Institut de recherche du Val de Saône mâconnais. Mâcon.
- **Nadim, A.** (2015). Mondialisation : made in monde. JECO. URL : <https://www.pedagogie.ac-aix-marseille.fr/jeco-2015-mondialisation>.
- **Nekhili, D.C.** (2006). La contribution de la théorie fondée sur les ressources à l'explication du choix de la forme organisationnelle en matière d'investissement en R&D à l'étranger par les firmes multinationales. Working Papers. Centre de recherches en gestion des organisations (CREGO). Université de Bourgogne
- **Nekhili, D.C., Nekhili, M., & Nlemvo, F.** (2010). Gouvernance des activités de R&D à l'étranger par les firmes multinationales : contribution de la théorie fondée sur les ressources. *Revue management et avenir*, vol. 31, no. 1, pp. 50-70.
- **Neuville, J.P.** (1998). Figures de la confiance et de la rationalité dans le partenariat industriel. *Revue Française de Gestion*, n° 119, pp.15-24.
- **Ngok Evina, J., & Kombou, L.** (2006). L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise : Une étude à partir des entreprises camerounaises. *La Revue des Sciences de Gestion*, vol 219, n°3, pp. 89-98.
- **Paché, G.** (1992). Croissance en réseau et réseaux logistiques de la firme de distribution, Actes du Colloque de l'École Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications (ENSPTT) sur "le Management des entreprises de réseau", les 20 et 21 janvier, Paris.
- **Paché, G., & Bacus-Montfort, I.** (2003). Le management logistique intégré, *Problèmes Économiques*, n°2792, pp, 8-13

- **Paturel, R., & Vallerand, J.** (1999). Essai d'élaboration d'une méthodologie de développement stratégique d'une organisation réseau, *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, n°26-27, 6-7, pp. 121-143.
- **Prévo, F., Brulhart, F., Guieu, G., & Maltese, L.** (2010). Perspectives fondées sur les ressources. Proposition de synthèse. *Revue Française de Gestion*, vol. 204, no. 5, 2010, pp. 87-103.
- **Puthod, D., & Thévenard, C.** (1997). La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources: une illustration avec le groupe Salomon. Actes de la VI^e Conférence Internationale de l'AIMS, Montréal, p. 1-19. URL :<https://www.strategie-aims.com/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications>
- **Queffelec, A.** (2015). Les constructeurs automobiles et leurs réseaux de distribution : je t'aime, moi non plus ! Conference: 18^{ème} Colloque Etienne ThilAt: Novancia – Paris, Laboratoire LR-MOS, Université de La Rochelle. URL : <https://www.association-etienne-thil.com>
- **Quelin, B.** (2003). Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle. *Revue Française de Gestion*, vol 129, n°143, pp.13-26.
- **Raimond, H., Valenduc, G., & Vendramin, P.** (1998). Le travail en réseau dans les services non marchands et les administrations décentralisées. URL : <http://hdl.handle.net/2078.1/129450>
- **Rallet, A.** (1989). De l'entreprise-réseau aux réseaux d'entreprises. *Réseaux*, vol. 36, no. 4, 1989, pp. 119-144.
- **Renaud, A., & Berland, N.** (2007). Mesure de la performance globale des entreprises, 28^{ème} congrès de l'AFC, Mai, IAE de Poitiers. Poitiers.
- **Resteigne, D., & Taverniers, J.** (2012). Internet, un moteur de transformation des organisations militaires ? URL : <http://journals.openedition.org/pyramides/927>
- **Rico, J.** (2010). Le rôle des réseaux d'affaires pour les TPME : le cas des Eco-artisans en Poitou-Charentes. *Management & Avenir*, vol.40, n°.10, pp. 173-185.
- **Rodrigues Bandeira, L. K., Amewokunu, Y., & Karuranga, E.** (2012). La performance des réseaux : les cas de deux réseaux brésiliens. *Management international*, vol.16, n°,4, pp. 85-102. URL : <https://doi.org/10.7202/1013151ar>
- **Rommel, Y.** (2018). L'économie circulaire dans l'industrie Automobile jusqu'à quel point pouvons-nous l'adopter ? URL : <https://www.victanis.com/fr/blog/economie-circulaire-industrie-automobile>
- **Ronteau, S.** (2009). Embrasser la condition de firme-pivot : dynamiques d'innovation de Dassault Systèmes dans son écosystème d'affaires. *Management & Avenir*, vol. 28, no. 8, 2009, pp. 196-215.
- **Rorive, B.** (2005). L'entreprise réseau revisitée : une tentative d'ordonnancement des nouvelles formes d'organisation, *Gréer et Comprendre*, n°79, mars, pp. 63-75.
- **Roy, M.** (1999). Les équipes semi-autonomes au Québec et la transformation des organisations. *Revue Internationale de Gestion*, vol. 24, n°. 3, pp76-85.
- **Salvetat, D., Géraudel, M., & d'Armagnac, S.** (2011). La gestion inter-organisationnelle des connaissances dans un contexte coopératif. *Management & Avenir*, vol 47, n°7, pp.55-78.

- **Tachoula, V.** (2020). Les systèmes de contrôle de gestion dans les entreprises: une analyse typologique. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, vol 3, n°3. <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/100>
- **Tieleman, D.** (2003). Introduction à la notion de réseau. Institut Supérieur d'Architecture Saint-Luc- Liège.
- **Ministère de l'industrie et des mines, Bourse Algérienne de sous-traitance et de partenariat (MIR ; BASP)**, (2014). Filière Mécanique : le marché Algérien de la sous-traitance Besoins et opportunités.. Beci Bruxelles 13 Mai, présenté par Toukal, R. URL : <https://docplayer.fr/23473425-Ministere-de-l-industrie-et-des-mines-bourse-algerienne-de-sous-traitance-et-de-partenariat-filiere-mecanique.html>.
- **Tran, S.** (2012a). Le pilotage des entreprises étendues : le rôle du SI dans le dispositif de gestion, Finance contrôle stratégie, vol.15, n°.1, pp. 43-63
- **Tran S.** (2012b). Quelle contribution des technologies collaboratives à la configuration des organisations ? Systèmes d'Information et Management, vol. 19, no 2, pp. 2-31.
- **Vincente, J.** (2003). L'économie de la connaissance, Institut d'Etudes Politiques de Toulouse, pp1-55: https://www.researchgate.net/publication/228516662_Economie_de_la_connaissance
- **Vahe-Hennequin, C.** (2003). Implication organisationnelle et structure en réseaux. Cahiers de recherches CERGORS, n°03/03, octobre. URL : http://cergor.univparis1.fr/docsatelecharger/Articlevahe_hennequin.doc
- **Vieillot, A.** (1998). Les stratégies de réseaux: les leçons de l'histoire. Conférence Internationale de Management Stratégique AIMS.
- **Weppe Xavier & al.** (2013). Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives. Pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources, Revue Française de Gestion, vol.5, n°. 234, pp. 43-63.
- **Zhang, L., & Xia, W.** (2014). L'intégration des petites et moyennes entreprises dans les flux commerciaux mondiaux: le cas de la Chine. Se connecter aux marchés mondiaux : défis et possibilités. Etudes de cas présentées par des titulaires de chaires de l'OMC, Jesen, M., Jallab, M.S., Smeets, M. URL : https://www.wto.org/french/res_f/booksp_f/cmark_chap3_f.pdf
- 2012, **Regard croisés sur l'engagement**. Comment obtenir l'engagement des salariés en 2013 ? *Question(s) de management*, vol. 1, no. 2, 2012, pp. 119-137. URL : <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2012-2-page-119.htm>
- (2002). **VI.** Échanges intra-branche et intra-groupe et internationalisation de la production. *Perspectives économiques de l'OCDE*, vol. n° 71, no. 1, pp. 191-203. URL: <https://www.cairn.info/revue-perspectives-economiques-de-l-ocde-2002-1-page-191.htm>

3. Thèses de doctorat et mémoires :

- **Bachiri, M.** (2009). Division internationale de travail et réseaux de firmes : le Maroc dans la décomposition internationale manufacturière des processus productifs. Thèses de doctorat, Université de Pau et des Pays de l'Achour.

- **Bechir, B.** (2008). Impact de l'approche managériale sur la performance organisationnelle en matière de la gestion des connaissances dans le secteur de la haute technologie, Mémoire pour une maîtrise en administration des affaires, Université du Québec. Montréal.
- **Benali, M.** (2005). Une modélisation des liens de coopération et des trajectoires d'évolution des réseaux d'entreprises, Thèse de doctorat. L'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne et de l'Université Jean Monnet. France
- **Benhama, A.** (2020). Le régime d'investissements étrangers en Algérie : aspects juridiques. Thèse de doctorat, Droit, Université Panthéon-Sorbonne - Paris I
- **Blanchot, F.** (1995). Le partenariat interentreprises : caractérisation, déterminants de son choix et de ses principaux supports juridiques, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne.
- **D'Amours, S.** (1995). La planification des opérations en réseaux manufacturiers symbiotique. Thèse de doctorat, Département de Mathématique et de Génie Industriel, École Polytechnique de Montréal, Canada.
- **Dumoulin, R.** (1996). Les configurations de contrôle au sein des réseaux inter organisationnels : Une recherche exploratoire. Institut d'Administration des Entreprises. Thèse de doctorat, Université des Sciences et Technologies de Lille
- **Josserand, E.** (1998a). L'intégration des unités périphériques dans l'entreprise en réseau, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris 9 Dauphine
- **Mazaud, F.** (2007). De la firme sous-traitante de premier rang à la firme pivot: l'organisation du système productif Airbus. Thèse de doctorat, Lille.
- **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 en sciences de gestion, Université Paris-Est.
- **Tingting, X.** (2012). La coopération en réseau pour optimiser la performance de l'entreprise : l'exemple du réseau logistique en chine. Thèse de doctorat en science de gestion. Aix-Marseille Université.

3. Rapports et études :

- **Bureau Internationale du Travail « BIT », département des politiques sectorielles.** (2021). L'avenir du travail dans le secteur automobile.: la nécessité d'investir dans le potentiel humain et dans le travail décent et durable. Réunion technique sur l'avenir du travail dans le secteur automobile Genève. Disponible en ligne : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_dialogue/sector/documents/meetingdocument/wcms_821995.pdf.
- **CNUCED** (2019 et 2020), Rapport sur l'investissement dans le monde
- **CNUCED** (2018-2019). Key Statistics and Trends in International Trade
- **Confédération Suisse, Département Fédéral des Affaires Etrangères DFAE** (2020-2021). Rapport économique Algérie.
- **COFACE** (2022). Etudes économiques automobile. URL : <https://www.coface.fr/Etudes-economiques-et-risque-pays/Automobile>

- **Etude de L'automobile en Ile-de-France LAU IdF.** (2019). L'automobile en Île-de-France, les défis et enjeux d'une filière en mutation : Vers une industrie de la mobilité. URL : <https://www.institutparisregion.fr/>
- **FMI** (1997). Manuel de la balance de paiement ,4eme édition, Washington
- Fédération des Industries d'Equipements de Véhicules (FIEV). [http://: www.fiev.fr](http://www.fiev.fr)
- **Etude de la Direction des Etudes et des Prévisions Financières (DEPF),** (2020). L'industrie automobile au Maroc : vers de nouveaux gisements de croissance,. URL : <https://www.finances.gov.ma/Publication/depf/2020/Etude-industrie-automobile.pdf>
- Guide fiscal de l'investissement en Algérie, 2021
- **Knauf Industrie Automotive** (2021). Pourquoi externaliser la fabrication dans l'industrie automobile ? <https://knaufautomotive.com/fr/pourquoi-externaliser-la-fabrication-dans-lindustrie-automobile/>
- **KPMG** (2014). Guide investir en Algérie.
- **KPMG** (2016). Guide investir en Algérie.
- Ministère de l'industrie et de mines : Stratégie et politiques de relance et de développement industriels,"<http://www.industrie.gov.dz/?La-relance-de-la-production>,
- **Ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement** (2010). Les investissements directs étrangers dans le monde. Direction Générale de l'Intelligence économique. Des Etudes et de la Perspective. Document n°15/DIEEP.
- **OCDE,** (2002). L'investissement direct étranger au service du développement : optimiser les avantages minimiser les coûts, les éditions de l'OCDE, France.
- **OCDE,** (1994). Performances des filiales étrangères dans les pays de l'OCDE », paris
- **OCDE,** (2002). L'investissement direct étranger au service du développement : optimiser les avantages et minimiser les couts. Paris.
- **OCDE,** (2008). Synthèses : innovation ouverte dans les réseaux mondiaux, éd de l'OCDE, paris.
- Organisation Internationale des Constructeurs Automobile (OICA, 2021).
- Organisation Mondiale de Commerce (OMC, 2013).
- **Petit, T.** (2004). La filière productive automobile en Ile-de-France, état des lieux et enjeux : Un site de niveau mondial qui bénéficie d'un environnement porteur, mais encore peu organisé. Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région d'Ile-de-France (IAURIF)
URL :https://www.institutparisregion.fr/fileadmin/NewEtudes/Etude_495/La_filiere_productive_automobile_en_IdF__etat_des_lieux_et_enjeux.pdf
- **Rapport Africa CEOs** (2020). *Survey du Cabinet Deloitte et de l'Africa CEO Forum.*
- **Rapport Agence Nationale de la statistique et de la démographie** (ANSD, 2021), Enquête Covid-19 industrie (ECI) : impact. P 7-8. <https://www.ansd.sn/ressources/rapports/ANSD>.
- **Rapport de la CNUCED** (2020), sur les IDE dans le monde.
- **Rapport de la CNUCED** (2021), sur l'investissement dans le monde .
- **Rapport de Syndex Knowledge For Action** (2021). L'avenir du travail et l'industrie 4.0 face aux multiples moteurs de changement fait afin de comprendre les principaux défis qui concernent davantage les activités industrielles. Disponible en ligne :

https://www.industriallunion.org/sites/default/files/uploads/documents/Just_Transition/french_etude_industriefutur_2021.pdf

- **Rapport du BIPE** (2013). La filière automobile « amont » : Etude des besoins de compétences actuels et futurs au niveau régional. L'observatoire de la métallurgie.
- **Rapport final**, l'observatoire de la métallurgie, (2013).
- Rapport Doing Business, 2020.
- **Rapports Transparency International** (2021/2019). L'Indice de perception de la corruption (IPC)
- **UNCTAD (2016)**, *World Investment Report 2016. Investor Nationality : Policy Challenges*. United Nations, Geneva.

4. Webographies :

-**Aufrere,C.** (2018). Les nouveaux matériaux dessinent le futur de l'automobile, PlasticsleMag. URL : <https://plastic-lemag.com/les-nouveaux-materiaux-dessinent-le-futur-de-lautomobile>

-Stratégie et politiques de relance et de développement industriels, URL : <http://www.industrie.gov.dz/?La-relance-de-la-production>,

-**Gaudiaut, T.** (2020). L'industrie automobile : Les plus grands constructeurs automobiles au monde. <https://fr.statista.com/infographie/19813/principaux-constructeurs-automobiles-au-monde-selon-le-nombre-de-vehicules-vendus/>

-<http://www.industrie.gov.dz/?Filiere-industrielles>

-https://www.xerficanal.com/economie/emission/Comprendre-les-chaines-de-valeur-mondiales_2307.html

-<https://www.universalis.fr/encyclopedie/automobile-economie-et-strategies-de-mondialisation/2-les-strategies-de-mondialisation/>

-[https://www.universalis.fr/encyclopedie/automobile-economie-et-strategies-de-mondialisation/](https://www.universalis.fr/encyclopedie/automobile-economie-et-strategies-de-mondialisation/2-les-strategies-de-mondialisation/)

-<https://www.universalis.fr/encyclopedie/automobile-vue-d-ensemble/>

-<https://www.strategie-aims.com>

-**Knauf automotive** (2021). Pourquoi externaliser la fabrication dans l'industrie automobile. <https://knaufautomotive.com/>

-<https://www.strategie-aims.com>

-<https://www.rachatducredit.com/industrie-automobile-definition>

-<https://archives.entreprises.gouv.fr>

-L'industrie automobile en Chine : analyse stratégique (dca-chine-analyse.com)

https://fr.wikipedia.org/wiki/Construction_automobile,

-Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE).

<https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1184>.

-https://www.universalis.fr/encyclopedie/automobile-conception/#i_87009

-<https://www.universalis.fr/encyclopedie/automobile-fabrication/>

-<https://www.universalis.fr/encyclopedie/automobile-conception/>

-<https://www.etudes-et-analyses.com/marketing/marketing-automobile>

-Les constructeurs chinois à l'offensive en Algérie.

https://www.lemonde.fr/economie/article/2007/03/29/les-constructeurs-chinois-a-l-offensive-en-algerie_889355_3234.html

- Franchise expert, (2013), Franchise, coopération et organisation en réseau, 24 -10. P.4.<https://studylibfr.com/doc/3049031/franchise--coop%C3%A9ration-et-organisation-en-r%C3%A9seau>
- <https://www.dzentreprise.net/ogb-lindustrie-automobile-monte-cadence/>
- <http://snvigroupe.dz/pagesweb/entreprise/recrutement.php>
- https://recherchedeveloppementpme.parisnantes.fr/medias/fichier/partie5chap2_1425493265923-pdf
- <https://www.alternatives-economiques.fr/entreprises-pays-sources-differents-composants-dune-voiture-0104201461700.html>
- https://www.observatoire-metallurgie.fr/sites/default/files/documents/2018-02/etude_automobile_0.pdf
- <https://www.agenceecofin.com/multimedia/3010-81908-classement-des-pays-africains-les-plus-attractifs-pour-les-investisseurs-2020>
- <http://www.andi.dz/index.php/fr/modalites-d-implantation-de-projets-inities-par-des-etranagers>
- Le groupe Renault. <https://www.renault.dz/groupe-renault.html>
- <https://www.reporters.dz/climat-des-affaires-doing-business-2020-lalgerie-cale-a-la-157e-place>
- <https://www.algerie-focus.com/ide-lalgerie-attractive-maroc/>.
- <https://maghrebemergent.net/rapport-cnuced-2020-les-ide-atteigne-un-niveau-abyssal-en-2020/>
- <https://www.libertealgerie.com/contribution/lurgence-dun-debat-sur-la-bureaucratie-en-algerie>
- <https://www.algerie-eco.com/2019/02/13/fuite-cerveaux-lalgerie-105eme-125-pays>
- Les obstacles et les entraves à l'IDE : Climat des affaires en Algérie <https://lechiffredaffaires.dz/les-obstacles-et-les-entraves-a-lide/>
- L'industrie de montage de véhicules en Algérie : jeux et enjeux autour d'une filière névralgique. <https://infotraficalgerie.dz/actualites/industrie-de-montage-de-vehicules-algerie-jeux-enjeux-autour-dune-filiere-nevralgique/>
- <https://www.jeune-independant.net/selon-lex-pdg-de-la-snvi-la-voiture-assemblee-coutera-plus-chere/>
- Le ministre algérien de l'Industrie, Ferhat-Ait Ali, s'exprime lors d'un entretien avec l'AFP à Alger le 13 février 2021, Algérie: comment l'industrie automobile a tourné au <https://www.arabnews.fr/node/61456/%C3%A9conomie>.
- Malgré un premier échec, l'Algérie entend relancer son industrie automobile https://www.francetvinfo.fr/monde/afrique/algerie/malgre-un-premier-echec-l-algerie-entend-relancer-son-industrie-automobile_4352857.html.
- Marché de l'occasion en Algérie : La flambée des prix s'accroît <https://www.lesoirdalgerie.com/le-soir-auto/la-flambee-des-prix-saccentue-43243>.

5. Article de presse :

- **Mebtoul, A.** (2022). Urgence pour une harmonisation des institutions indépendantes de contrôle et réhabiliter la Cour des comptes : La corruption, une menace pour les fondements de l'Etat. Quotidien National d'information indépendant, n°7521
- **Mechti, I.** (2012). Des clusters de sous-traitants pour attirer les constructeurs. El watan
- **Mouhoud, EL.M & Sari, C.** (2019). L'Algérie : une économie à bout de souffle, <https://information.tv5monde.com/afrique/algerie-une-economie-bout-de-souffle-335308>
- La voiture assemblée coutera plus chère. URL : <https://www.jeune-independant.net/selon-lex-pdg-de-la-snvi-la-voiture-assemblee-coutera-plus-chere/>
- C'est quoi le SKD, le CKD et le taux d'intégration ? URL : <https://www.tsa-algerie.com/cest-quoi-le-skd-le-ckd-et-le-taux-dintegration>

- Industrie : en Algérie, les constructeurs automobiles sommés d'accélérer. URL : <https://www.jeuneafrique.com/mag/329121/economie/industrie-algerie-constructeurs-automobiles-sommes-daccelerer/>
- Peut-on éliminer la bureaucratie en Algérie. URL : <https://elwatan-dz.com/peut-on-eliminer-la-bureaucratie-en-algerie>
- Importation du KITS SKD pour l'industrie automobile : la facture des importations toujours en hausse
<https://docplayer.fr/151943387-Le-gouvernement-ignore-un-vecteur-important-de-l-economie.html>

6. Lois, Ordonnances et Décrets exécutifs :

- **Loi 13-08** correspondant au 30 décembre 2013 portant loi de finances pour 2014.
- **Loi 16-09** relative à la promotion de l'investissement, JORADP n° 46 du 3 août 2016, qui abroge l'essentiel des dispositions de l'ordonnance n°01-03 du 20 août 2001.
- **Loi** de Finance, 2006 ; 2011 ; 2014 ; 2016 ; 2017
- **Loi** de finances complémentaire pour 2009 ; 2010 ; 2020
- **Loi 19-14** portant loi de finance pour 2020
- **Loi** 78/02 du 11 février 1978
- **Loi** 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, JORADP n°16 du 18 avril 1990, abrogée et remplacée par l'ordonnance n°03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit, JORADP n°52 du 27 août 2003, modifiée et complétée par l'ordonnance n°10-04 du 26 août 2010, JORADP n° 50 du 1 septembre 2010, modifiée et complétée par la **Loi** 17-10 du 11 octobre 2017, JORADP n°57 du 12 octobre 2017.
- **Loi** n° 63-277 portant code des investissements, JORADP n° 2 août 1963 du 26 juillet 1963.
- **Loi** n°62-157 du 31 décembre 1962 tendant à la reconduction jusqu'à nouvel ordre de la législation en vigueur au 31 décembre 1962 : *Journal Officiel de la République Algérienne (J.O.R.A)*, 1963.
- **Ordonnance** n°01-03 du 20 août 2001 relative au développement de l'investissement
- **Décret exécutif** n° 17-344 du 28 novembre 2017 fixant les conditions et modalités d'exercice de l'activité de production et de montage de véhicules
- **Décret exécutif** n° 20-226 correspondant au 19 août 2020 fixant les conditions et les modalités d'exercice de l'activité de construction de véhicules
- **Décret législatif** n°93-12 relatif à la promotion de l'investissement, JORADP n° 64 du 10 octobre 1993.

Annexes

Annexe n° 1 : Graphique des grands groupes de constructeurs automobiles qui possèdent toutes les grandes marques de voitures au monde en 2016



Source : Desjardins, J (2016). 14 Companies Control the Entire Auto Industry. <https://www.visualcapitalist.com/14-companies-control-entire-auto-industry/>

Annexe n°2 : Questionnaire et guide d'entretien : Groupe SNVI

Dans le cadre des travaux de recherche que nous menons, en vue de la préparation d'une thèse de doctorat, intitulée *Entreprise réseau, facteur de compétitivité et d'innovation : illustration à travers la dynamique d'intégration de l'industrie automobile en Algérie. Une étude exploratoire du groupe SNVI*, au sein de l'université M. Mammeri de Tizi-Ouzou, faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion, nous réalisons une enquête dont le but est de récolter des données et des informations sur les fondements de la stratégie réseau des entreprises. Il s'agit d'étudier les éléments stratégiques du fondement réseau de la SNVI, les motivations des différentes parties prenantes et d'analyser la nature des relations (flux) et l'impact de cette stratégie sur l'entreprise.

Afin d'y parvenir, nous vous demandons de bien vouloir renseigner ce questionnaire. Par ailleurs, nous vous garantissons que les résultats de cette enquête ne seront utilisés que pour nos travaux de recherche académique.

Nous tenons à vous remercier à l'avance pour votre précieuse collaboration apportée à la réalisation de cette enquête.

Date :

Direction :

- Quelle est votre responsabilité au sein du groupe?
- Année d'intégration au groupe SNVI ?

1/ Identification du groupe SNVI :

- Statut de l'entreprise : Public ☐ Privé ☐ Mixte ☐
- Statut juridique de l'entreprise :
- Date de création :
- Siège social :
- Capital social :
- Structure du groupe :
- Filiales du groupe :
- Aperçu historique sur l'évolution de l'entreprise depuis sa création
.....

2/ Activités de la SNVI

- Secteur d'activité
- Gamme de production de l'entreprise :
- Capacité de production installée

- Capacité de production réelle
- Déterminez les indicateurs d'activités de l'entreprise retracés dans le tableau suivant :

Périodes	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Chiffres d'Affaires													
Trésorerie													
Résultat d'exploitation													
Volume de production													
Volume des ventes													
Nombre d'employés	cadres												
	Exécutants												
	Autres												
	Total												

- Pouvez-vous identifier les différentes parties prenantes de l'entreprise suivantes:
 - **Les fournisseurs** : Nationaux privés ☐ Nationaux publics ☐ Etrangers ☐
- Précisez lesquels ?
- Pouvez-vous préciser la nature des fournitures (nationales ou étrangères) ?
 - **Les clients**: Nationaux privés ☐ Nationaux publics ☐ Etrangers ☐
- Précisez lesquels :
- Précisez la nature des ventes au niveau nationale et à l'international (exportations)
 - **Les concurrents** Nationaux ☐ Etrangers ☐
- Précisez lesquels :
 - Y a-t-il des concurrents potentiels ?
- Quelle est la part de marché de l'entreprise au niveau national et international ?
 - **Les institutions financières** ?.....
- Veuillez identifier les sources de financement de l'entreprise (2007-2020) unité

Période	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Autofinancement													
Financement externe national :													
-Bancaire													
-Bourse (MF)													
Financement étranger													

- Depuis sa création, l'entreprise a-t-elle été confrontée à des arrêts d'activités ?
 - Oui ☐ Non ☐

Si oui, pour quelle (s) année (s) et quelle durée ?

.....

- Quelles sont les causes de l'arrêt de l'activité de l'entreprise :

☐ Arrêts de travail des salariés de l'entreprise pour grèves

☐ Problème d'approvisionnement en matières premières

☐ Problème d'écoulement des produits (sur stockage)

☐ Pannes techniques

☐ Difficultés financières

Autres, précisez :

3- Situation de l'entreprise

- L'entreprise a-t-elle connu une période d'expansion ? Oui ☐ Non ☐

Si oui, sur quelle période

Si non, pour quelles raisons?

- L'entreprise arrive-t-elle à couvrir ses différentes charges (coûts de production)

Oui ☐ Non ☐

Si c'est non, pour quelles

raisons ?.....

- Pouvez-vous indiquer les résultats financiers (RF) enregistrés par l'entreprise (2007-2020) :

période	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
RF														

- L'entreprise rencontre-t-elle des difficultés de fonctionnement ? Oui ☐ Non ☐

- Si oui, les difficultés au niveau de la SNVI remontent à :

- La période de la planification centralisée ☐

- La période des réformes économiques ☐

- La période de l'ouverture à l'économie de marché ☐

Autres, Précisez

- Pouvez-vous préciser les principales périodes de crise qu'a traversées la SNVI depuis sa création à nos jours.....

- Ses difficultés persistent-elles au niveau de l'entreprise? Oui ☐ Non ☐

Si oui, précisez de quelles natures sont-elles?

- Les difficultés principales rencontrées par la SNVI sont dues:

- ☐ A l'absence de politique d'investissement
- ☐ Aux problèmes de trésorerie
- ☐ A la commercialisation des produits de l'entreprise
- ☐ Au volume important des dettes de l'entreprise
- ☐ A des Difficultés managériales (en termes de prise de décision)
- ☐ Au sureffectif (charges salariales)
- ☐ Au problème d'approvisionnement (matières premières)
- ☐ A la concurrence dans le secteur
- ☐ A la qualification du personnel

Autres, précisez :

- **Ces difficultés sont attribuables à :**

- ☐ La conjoncture économique défavorable
- ☐ L'autorisation donnée aux particuliers d'importer des véhicules industriels et d'occasion
- ☐ L'ouverture du marché algérien aux fabricants de véhicules lourds de toutes natures (concurrence accrue)
- ☐ Causes internes à l'entreprise
- ☐ Changement de la technologie dans le secteur
- ☐ La baisse des subventions de l'Etat
- ☐ Le manque de liquidités
- ☐ A la baisse de la demande (pouvoir d'achat)
- ☐ A l'outil de production devenu vieux et largement dépassé
- ☐ A la dévaluation de la monnaie nationale

Autres, précisez :

4- Conséquences de la crise

- Quelles sont les conséquences découlant de la conjoncture de crise ?

- ☐ Dégradation de l'image de l'entreprise.
- ☐ Augmentation des conflits sociaux au sein de l'entreprise.
- ☐ Problèmes dans le système de production.
- ☐ Problèmes de prise de décision et de management.
- ☐ Problème de commercialisation des produits.
- ☐ Situation financière dégradée.

☐ Détérioration de la rentabilité.

Autres, précisez :

- Sur le plan financier comment s'est traduite la crise ?

☐ Diminution des fonds de roulement
☐ Baisse des besoins en fonds de roulement
☐ Epuisement des moyens financiers
☐ Une trésorerie négative (avec découverts bancaires)

Autres, précisez :

- Les résultats financiers de l'entreprise durant la crise sont :

☐ En augmentation
☐ En diminution
☐ Acceptables

Autres, précisez :

- La situation financière délicate de la SNVI était révélée par :

☐ Les difficultés de financement de la croissance de l'entreprise
☐ La forte baisse des résultats
☐ La cessation de paiement
☐ La forte augmentation des découverts bancaires
☐ Les créances très élevées

Autres, précisez :

5/ Stratégie de redressement de l'entreprise :

- L'entreprise a-t-elle bénéficié de plans de financement de l'Etat ? Oui ☐ Non ☐

Si oui, précisez les années, les types, les périodes, leurs destinations et les montants.

.....

- L'entreprise a-t-elle fait objet de mise à niveau ou de restructuration ?

Oui ☐ Non ☐

- Les actions préconisées pour dépasser les difficultés s'appuient-elles sur:

☐ Un diagnostic général de la situation de l'entreprise
☐ L'établissement d'un plan de redressement
☐ L'attente de l'amélioration de la conjoncture
☐ Accords de partenariat (coopération industrielle)
☐ Les alliances stratégiques

☐ Le manque de solutions immédiates

Autres, précisez :

- Pensez-vous que la stratégie et des décisions prises au sein de l'entité pendant la période de crise sont:

☐ Trop lentes

☐ Stratégies mal définies

☐ Stratégies inadéquates

☐ Répondent pleinement au contexte de crise (à court, moyen et long terme)

Autres, précisez :

- Selon vous, les décisions engagées au niveau de l'entreprise ont-elles contribué à améliorer les indicateurs suivants ?

Indicateurs par année	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Chiffre d'affaires													
Niveau de la production													
Qualité de l'exploitation													
La trésorerie													
La rentabilité													
Création d'emplois													
Autres précisez													

5.1-Le diagnostic et les plans de redressement

- Un diagnostic de l'entreprise avant le redressement : Oui ☐ Non ☐
 - Si oui, le diagnostic a été réalisé au niveau interne ou au niveau externe ?

.....

- Le diagnostic a été réalisé pour :

☐ Avoir une vision générale sur la situation de l'entreprise

☐ Détecter les points forts et les points faibles de l'entreprise

☐ Etre un préalable au redressement

Autres, précisez :

- Le diagnostic de l'entreprise est-il établi pour:
 - ☐ L'interne (L'ensemble de l'entreprise)
 - ☐ Une fonction particulière

☐ L'externe (l'environnement externe de l'entité)

Autres, précisez :

- Le diagnostic a-t-il aidé les dirigeants à mieux détecter les défaillances : Oui ☐ Non ☐
- La décision de redressement était une décision propre à l'entreprise ou imposée par les pouvoirs publics ?
.....

- Est-ce que vous avez procédé, au moment du redressement, à l'une des mesures suivantes ?

- ☐ Stratégie de repli (réduction des dépenses, réduction des effectifs)
- ☐ Stratégie de renflouement (élargissement du capital de l'entreprise)
- ☐ Stratégie de redéploiement (recentrage)
- ☐ Stratégie de partenariat (Recherche de partenaires étrangers et ou nationaux)
- ☐ Stratégie de reconstruction (réorientation de l'activité de l'entreprise)

- Vos plans de développement sont-ils opérationnels ? Oui ☐ Non ☐

Si c'est non, Pourquoi ?

5-2- Diagnostic stratégique au sein de la SNVI

A- Diagnostic interne

- Que faites-vous mieux que d'autres entreprises?
.....
- Qu'est-ce qui différencie votre entreprise /marque/produit ?
.....
- Avez-vous des avantages concurrentiels solides ?
.....
- Votre réputation est-elle solide ?
.....
- Avez-vous suffisamment d'expérience dans le domaine ?
.....
- Avez-vous un brevet déposé, une technologie innovante ?
.....
- Quelles sont vos capacités internes (forces) de l'entreprise ?
.....

- En amont : Comment appréciez-vous le rôle des tutelles suivantes ?
 - Conseil de participation de l'Etat (CPE).....
- En aval : Comment appréciez-vous les organes de gestion de l'entreprise ?
.....

-Du conseil d'administration :

-La composante peut-elle apporter un plus à l'entreprise ? Oui ☐ Non ☐

Si c'est non, Pourquoi ?.....

-Comment percevez-vous sa composante ?.....

-Du comité de participation :

-La composante peut-elle apporter un plus à l'entreprise ? Oui ☐ Non ☐

Si c'est non, pourquoi ?.....

Si oui, comment ?.....

-La structure syndicale :

-la composante peut-elle apporter un plus à la SNVI ? Oui ☐ Non ☐

Si c'est non, pourquoi ?.....

Si oui, comment ?.....

6.2-La gestion des ressources humaines au sein de la SNVI

- Avez-vous vécu des climats sociaux détériorés au sein de l'entreprise :
Oui ☐ Non ☐
Si c'est oui, de quelle nature ?
- L'entreprise a-t-elle souffert du manque de compétences et de savoir-faire dans l'exercice de ses fonctions: Oui ☐ Non ☐
- Y a-t-il des plans de formation des salariés menés au sein de l'entreprise?
Oui ☐ Non ☐
Si c'est non, Pourquoi ?
- La SNVI a-t-elle été exposée à la politique de compressions des effectifs ?
Oui ☐ Non ☐
Si c'est oui, durant quelle période et pourquoi ?
- Comment appréciez-vous l'impact des différentes compressions des effectifs (départs volontaires, retraites et retraites anticipées, mise au chômage...) sur l'entreprise ?
.....

6.3- La transition à l'économie de marché dans le cadre des réformes économiques en Algérie

- Quel est l'impact de l'ouverture à l'économie de marché sur l'activité de l'entreprise ?

.....

- Les prix de l'entreprise sont-ils concurrentiels : Oui ☐ Non ☐

Si non pourquoi ?.....

- Comment jugez- vous le rapport qualité prix de vos produits par rapport aux produits concurrents ?

.....

- Est-ce que vous subissez la concurrence des entreprises informelles ? Oui ☐ Non ☐

7/ Volet réseau de partenariat du groupe SNVI

7.1- Volet partenariat

- L'entreprise a conclu plusieurs accords de partenariat Oui ☐ Non ☐

Si oui, les partenaires sont : - Etrangers ☐ - Publics ☐ - Privés ☐

Précisez lesquels ?

.....

Précisez la nature du partenariat

.....

Précisez la forme de partenariat correspondant à chaque contrat

.....

Précisez le rôle de chaque partenaire correspondant à chaque contrat de partenariat (nature de la relation)

.....

- Evaluation des rôles (1 = bas ; 5 = élevé) (Tennyson, 2003)

Rôles principaux dans les partenariats	Evaluation de la capacité actuelle dans ce domaine				
Sensibilisation	1	2	3	4	5
Coordination / Administration	1	2	3	4	5
Gestion relationnelle	1	2	3	4	5
Mobilisation des ressources	1	2	3	4	5
Planification du projet / programme	1	2	3	4	5
Communications	1	2	3	4	5
Suivi	1	2	3	4	5
Autre (à spécifier)	1	2	3	4	5

- **Evaluation des aptitudes (1 = bas ; 5 = élevé) (Tennyson, 2003)**

Aptitudes nécessaires au partenariat	Evaluation de la capacité actuelle dans ce domaine				
Négociation	1	2	3	4	5
Médiation	1	2	3	4	5
Facilitation	1	2	3	4	5
Synthèse de l'information	1	2	3	4	5
Engagement institutionnel	1	2	3	4	5
Renforcement de l'institution	1	2	3	4	5
Evaluation / analyse	1	2	3	4	5
Autre (à spécifier)	1	2	3	4	5

- Ces accords ont été imposés par l'Etat ou s'agit-il d'un simple choix stratégique de l'entreprise ?

.....

- Quel est l'apport de chaque partenaire

.....

- Quelles sont les conditions exigées par chaque partenaire ?

.....

- La SNVI a-t-elle gardé suffisamment d'autonomie en matière de gestion ?

.....

- Les motivations stratégiques de ces partenariats consistent à :

- Combler le manque de compétences et de savoir-faire ☐
- Faire face à la concurrence ☐
- Répondre à la demande ☐
- Combler le manque de capitaux ☐
- Pénétrer de nouveaux marchés ☐
- Innover et produire de nouveaux produits ☐

Autres

- Quel avenir sera -t-il réservé aux produits actuels de la SNVI avec l'entrée en production de nouveaux produits ?

.....

- Que va apporter le partenariat aux carrières professionnelles des travailleurs de la SNVI ?.....

- Comment appréciez- vous l'impact de ces différents partenariats sur la situation de l'entreprise ?

Notamment sur le plan financier, de l'innovation, du transfert technologique, de l'apprentissage, de l'intégration locale et de la compétitivité de l'entreprise.

7.2- Volet sous-traitance

- Le volet sous-traitance est-il inscrit dans les différents plans d'action de la SNVI ?

- Quelle est la nature des partenaires :

Public ☐ Privé ☐ Etranger ☐ PME ☐ PMI ☐

Précisez lesquels ?

- Quelle forme de sous-traitance est utilisée?

- Quelle est la nature des pièces ou des composants sous-traités ?

- Qu'en est-il de l'aspect intégration locale ?

- Quel est le taux d'intégration des produits SNVI ?

7- Objectifs et Perspectives de l'entreprise

- Comment caractérisez-vous la situation de la SNVI aujourd'hui ?

En difficulté ☐ Défaillante ☐ En croissance ☐

Autres, précisez

- Aujourd'hui, quels sont les objectifs de l'entreprise ?

- Quelles sont les priorités de l'entreprise?

- La coopération interentreprises fera-t-elle toujours partie des stratégies de croissance de l'entreprise ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui : Sous-traitance ☐ Partenaires étrangers ☐ partenaires nationaux ☐

Pourquoi ?.....

- Avez-vous autre chose à ajouter concernant l'état général de l'entreprise ?.....

Annexe n°3. Questionnaires et guides d'entretiens destinés à l'ANDI, le MIR et l'ONS

I/ Questionnaire destiné à l'Agence Nationale de Développement des Investissements (ANDI)

Quelle est l'évolution des investissements directs étrangers (IDE) en Algérie de 2009 à 2020 ? Notamment :

1- Evolution des déclarations d'investissements étrangers de 2009 à 2020

.....

2- Etat récapitulatif des projets d'IDE déclarés de 2009 à 2020 selon :

- Le nombre de projets, le nombre d'emplois et le montant

Projets d'investissement	Nombre de projets	En %	Montant en millions de DA	En %	Nombre d'emplois	En %
Investissements locaux						
Partenariat						
IDE						
Total						

3- Etat récapitulatif des projets d'IDE déclarés par forme juridique (2009-2020)

Nombre de projet, montant en millions de DA, nombre d'emploi

Forme juridique	Nombre de projets	Nombre d'emplois	Montant en millions de DA
Spa			
.			

4- Etat récapitulatif des projets d'IDE déclarés par secteur d'activité de 2009 à 2020

Secteur d'activité	Nombre de projet	%	Montant en millions de DA	%

5- Quel est le nombre de projet et le montant de ces IDE par zone géographique (par région) de 2009 à 2020

.....

6- Quelle est l'évolution des IDE dans le secteur de l'industrie automobile en Algérie de 2009 à 2021:

- Le nombre de projets réalisés ?.....
- L'origine des investisseurs (par zone géographique) ?.....

- Le montant des IDE en millions de DA ?.....
- Le nombre d'emplois créés ?.....
- La forme d'IDE (en partenariat, société mixte, ..).

II/ Guide d'entretien : Ministère de l'Industrie et des Mines (MIR)

- 1- L'Algérie a adopté, depuis quelques années, une politique industrielle avec de grands investissements. De quoi s'agit-il?
.....
- 2- Quels sont les secteurs et les branches industrielles ciblés ?
.....
- 3- Qu'en est-il du secteur de l'industrie automobile ?
.....
- 4- Ce secteur a bénéficié de plusieurs avantages. Pourquoi et de quelles natures ?
.....
- 5- Quelles sont les actions menées en faveur de ce secteur ?
.....
- 6- Quel est l'objectif recherché ?
.....
- 7- Aujourd'hui avec le recul, comment évaluez-vous la politique de développement de ce secteur et la situation dans ce secteur ?
.....
- 8- Que représente le groupe SNVI dans l'industrie algérienne ?
.....
- 9- Pourquoi la restructuration de la SNVI a été décidée?
.....
- 10- L'Etat a injecté des sommes très importantes pour la réhabilitation et le développement des branches industrielles. Des plans de développement des grandes entreprises nationales notamment de la SNVI (véhicules industriels) ont été mis en œuvre. Pouvez-vous nous dire si ces plans ont permis de consolider la situation et de relever la compétitivité de cet important groupe industriel ?
.....
- 11- Pourquoi l'industrie nationale a-t-elle recours au partenariat international ? Qu'en est-il de la SNVI ?
.....
- 12- Quel est l'impact de ses différents partenariats sur la situation de la SNVI en termes : de transfert technologique, d'apprentissage, d'innovation et d'intégration?
.....
- 13- Quelles sont les perspectives pour la SNVI à moyen et long termes ? Car l'avenir du groupe est tributaire de sa capacité à relever certains défis majeurs !
.....
- 14- La SNVI est-elle concernée par d'autres politiques ou projets de développement?
.....

III/ Questionnaire et guide d'entretien: l'Office National des Statistiques (ONS)

1- Quelle est l'évolution du parc national automobile de 2009 à 2020 ? Notamment en matière de

- a- Répartition du parc automobile national par type de véhicule ;
- b- Répartition du parc automobile national selon le pays d'origine.

2- Quel est le volume et la facture d'importation des véhicules neufs (véhicules de tourisme, véhicules de transport de personnes et de marchandises) de l'année 2009 à 2020 ?

- a- Evolution des importations algériennes des véhicules neufs (véhicules de tourisme) en volume.
- b- Evolution des importations algériennes des véhicules neufs (véhicules de transport de personnes et de marchandises) en volume.
- c- Facture d'importation par volume d'importation de véhicules (montant en milliards de dinars).
- d- Pays d'origines des importations.

3- De 2009 à 2020, quel est le volume et la facture des Importations des véhicules d'occasion ?

4- Quelle est la situation des importations des collections CKD et SKD en volume et en valeur de 2009 à 2020? A savoir :

- a- Les Kits CKD et SKD destinés à l'industrie de montage des véhicules de tourisme
- b- Les kits CKD et SKD destinées à l'industrie de montage des véhicules de transport de personnes et de marchandises
- c- La facture globale d'importation des collections CKD et SKD destinées à l'industrie de montage de véhicules (tourisme, transport de personnes et de marchandises) ?

5- De 2009 à 2020, quel est le volume et la facture des importations des pièces détachées (parties et accessoires des véhicules automobiles) en volume et en valeur ?

6- De 2009 à 2020, quelle est la situation des exportations des véhicules en Algérie ? Notamment :

- a- Volume et facture des exportations des véhicules de tourisme ?
- b- Volume et facture des exportations des véhicules de transport de personnes et de marchandises ?
- c- Exportations totales des véhicules ?

Annexe n°4 : Classement des pays africains selon l'attraction pour les investissements en 2020

CLASSEMENT DES PAYS AFRICAINS SELON L'ATTRACTIVITÉ POUR LES INVESTISSEURS (2020)					
Rang	Pays	Rang	Pays	Rang	Pays
1	Côte d'Ivoire	19	Angola	36 ^E	Malawi
2	Kenya	19 ^E	Ouganda	36 ^E	Liberia
3	Ghana	21	Madagascar	36 ^E	République centrafricaine
4	Sénégal	21 ^E	Bénin	36 ^E	Tchad
5	Rwanda	21 ^E	Mauritanie	41	Eswatini
6	Ethiopie	24	Burkina Faso	41 ^E	Seychelles
7	Nigeria	24 ^E	Gabon	41 ^E	Libye
8	Maroc	24 ^E	Guinée	44	Guinée-Bissau
9	RDC	27	Cap-Vert	44 ^E	Guinée équatoriale
10	Afrique du Sud	28	Botswana	44 ^E	Sierra Leone
11	Maurice	28 ^E	Mali	44 ^E	Soudan du Sud
12	Tanzanie	30	Algérie	44 ^E	Soudan
13	Mozambique	30 ^E	Namibie	44 ^E	Somalie
13 ^E	Tunisie	30 ^E	Zimbabwe	50	Comores
13 ^E	Zambie	30 ^E	Gambie	50 ^E	Lesotho
16	Egypte	30 ^E	Niger	50 ^E	Erythrée
16 ^E	Cameroun	35	Djibouti	50 ^E	Burundi
18	Togo	36	Congo		

Source : Africa CEO Forum / Cabinet Deloitte

Source : Edition 2020 du Cabinet Deloitte et l'Africa, Ceo Forum

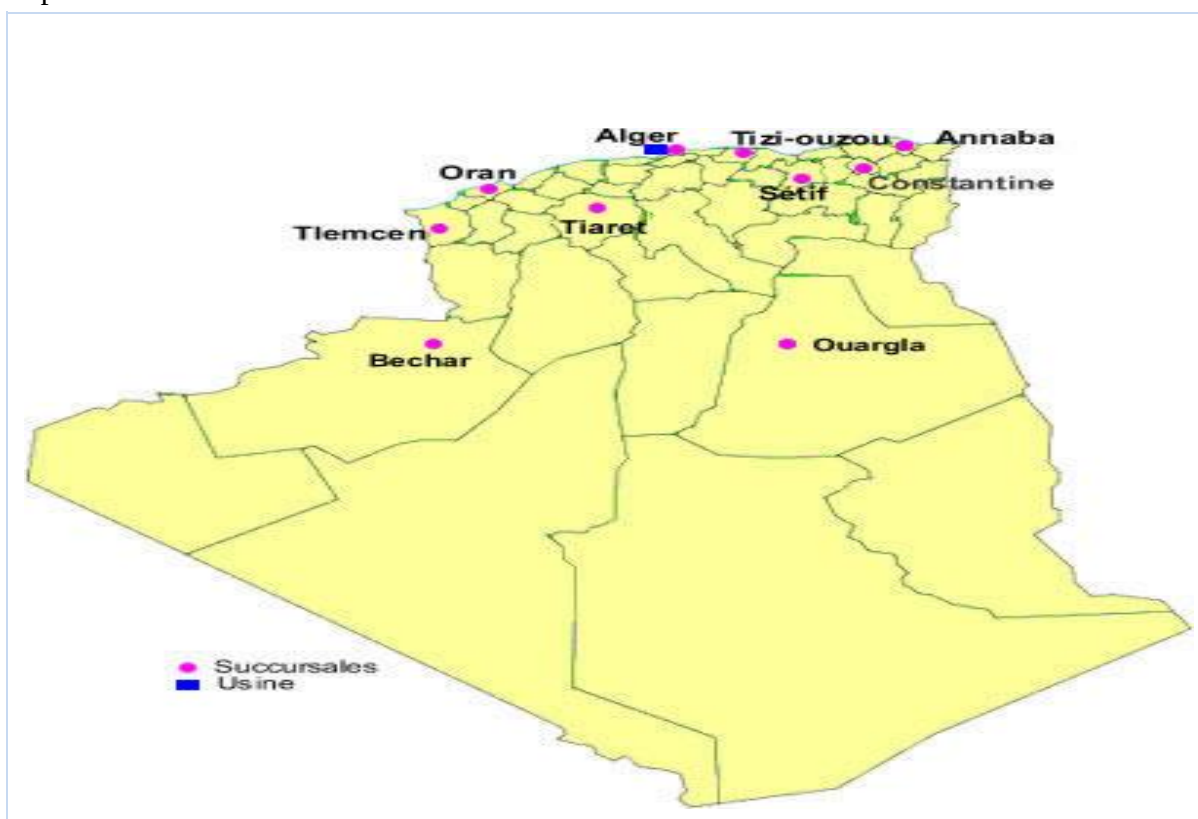
<https://www.agenceecofin.com/multimedia/3010-81908-classement-des-pays-africains-les-plus-attractifs-pour-les-investisseurs-2020>

Annexe n°5: Infrastructures commerciales et de service après-vente du groupe SNVI

Appellations et localisations	Activités
Unité Centrale Après-Ventes – Rouiba	Magasin central de pièces de rechange et atelier de réparation
Unité Centrale Ventes – Rouiba	Réception véhicules neufs et cessions vers les succursales
Unité commerciale - Hussein-Dey (Centre)	Vente véhicules et service après-vente (SAV)
Unité commerciale de Tizi-Ouzou (Centre)	Vente véhicules et SAV
Unité commerciale d'Oran (Nord-ouest)	Vente véhicules et SAV
Unité commerciale de Tlemcen (Ouest)	Vente véhicules et SAV
Unité commerciale de Béchar (Sud- ouest)	Vente véhicules et SAV
Unité commerciale de Constantine (Est)	Vente véhicules et SAV
Unité commerciale de Annaba (Nord-est)	Vente véhicules et SAV
Unité commerciale de Sétif (Est-centre)	Vente véhicules et SAV
Unité commerciale de Ouargla (Sud-est)	Vente véhicules et SAV
Division de rénovation de Sidi-Moussa - (Ouest Alger)	Rénovation/reconditionnement de véhicules militaires (SNVI et autres marques)

Source : Groupe SNVI

Représentation du réseau commercial SNVI



Source : Groupe SNVI

Annexe n°6 : Tableau représentant les normes exigées pour les émissions des poids lourds et cars. Valeur limite en grammes par kilowatt-heure (g/kWh), des oxydes d'azote (Nox), monoxyde de carbone (CO), hydrocarbures (HC) et particules

Normes	Textes de référence (directives)	Date de mise en application (tous types)	NOx (g/kWh)	CO (g/kWh)	HC (g/kWh)	Particules (g/kWh)
Euro 0	88/77	01-10-1990	14,4	11,2	2,4	-
Euro I	91/542 (A)	01-10-1993	9	4,9	1,23	0,36
Euro II	91/542 (B)	01-10-1996	7	4	1,1	0,15
Euro III	1999/96	01-10-2001	5	2,1	0,66	0,13
Euro IV	1999/96	01-10-2006	3,5	1,5	0,46	0,02
Euro V	1999/96	01-10-2009	2	1,5	0,46	0,02
Euro VI	Règlement (CE) n° 595/2009	31-12-2013	0,4	1,5	0,13	0,01

Source : <https://www.ecologie.gouv.fr/normes-euros-demissions-polluants-vehicules-lourds-vehicules-propres>.

Tables des matières

Titre	Page
Remerciements	II
Dédicaces	IV
Liste des acronymes et abréviations	V
Liste des tableaux	VI
Liste des graphes	VII
Liste des figures	VIII
Sommaire	IX
Introduction générale	1
Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'entreprise réseau : coopération, compétitivité, intégration et conditions de formation	11
Introduction du chapitre 1	11
Section 1 /Entreprise réseau, mode de coopération dimensions d'innovation et de compétitivité	12
1.1. Le réseau comme mode d'organisation	13
1.1.1. Le marché	14
1.1.2. La bureaucratie (hiérarchique)	14
1.1.3. Le clan	15
1.1.4. Le réseau	16
1.2. Entreprise réseau, principales caractéristiques	19
1.2.1. Réseau et entreprise réseau	20
1.2.1.1. Le concept du réseau	20
1.2.1.2. Définition de l'entreprise réseau	24
1.2.2. Les composantes d'une entreprise réseau	27
1.2.2.1. Le noyau ou la firme pivot : une entreprise pilote maître d'œuvre	28
1.2.2.2. Entreprises partenaires (nœuds) et liaisons (liens)	29
1.2.3. Caractéristiques de l'entreprise réseau	31
1.2.3.1. l'autonomie des nœuds	31
1.2.3.2. l'interdépendance des nœuds	31
1.2.3.3. l'éloignement des nœuds	31
1.2.3.4. Le type de structure du réseau : l'architecture	32
1.3. Le fonctionnement de la firme réseau	34
1.3.1. La confiance au sein du réseau :	37
1.3.2. La coopération au sein du réseau	38
1.3.3. Le partenariat mécanisme clé des configurations de l'entreprise réseau	41
1.4. L'entreprise réseau source d'innovation et de compétitivité	42
1.4.1. La compétitivité d'entreprise	43
1.4.1.1. La compétitivité coût	43
1.4.1.2. Compétitivité hors coût	45
1.4.2. L'innovation	46
Section 2 : Contexte d'émergence et d'intégration dans l'organisation réseau	48
2.1. Les raisons d'être de l'entreprise réseau	49

2.1.1. L'entreprise réseau comme réponse à la mondialisation et aux mutations de l'environnement économique	50
2.1.2. L'entreprise réseaux, une réponse aux limites des autres modes d'organisation modèles (marché/ hiérarchie)	52
2.1.3. L'entreprise réseau comme volonté d'externalisation, de flexibilité et d'innovation	53
2.1.4. Le développement des NTIC et le passage à l'entreprise virtuelle	55
2.1.5. La création de la valeur face à la complexité des produits et services	59
2.1.6. La mobilisation de travail collectif face à des situations complexes à gérer	59
2.2. Intégration organisationnelle et entreprise réseau	61
Section 3 : Limites et conditions nécessaires à la réussite d'un mode d'organisation réseau	63
3.1. Les limites et dérives possibles lies à l'organisation réseau	64
3.1.1. Comportements opportunistes	66
3.1.2. Possibilité de rétention de l'information	67
3.1.3. Tentatives de prise de pouvoir (contrôle de la relation)	68
3.1.4. Risque de dépendance de l'un des membres	69
3.1.5. Risque de conflit d'intérêt entre les partenaires	69
3.1.6. Problèmes liés à la synergie de culture managériale	70
3.1.6.1. La culture managériale	71
3.1.6.2. La culture managériale et réseau	72
3.2. Les conditions nécessaires à un réseau efficace	73
3.2.1. Exigences de Réalisation des objectifs stratégiques et/ou financiers	76
3.2.2. Condition de continuité de la relation dans le réseau	77
3.2.3. Nécessité de l'engagement des partenaires	79
Conclusion du chapitre 1	81
Chapitre 2 : Caractère multidimensionnel et configuration de modèle théorique relatif à l'entreprise réseau	83
Introduction du chapitre 2	83
Section 1: Diversité de forme et de configuration de l'entreprise réseau	84
1.1. Entreprise réseau : Réseau vertical	85
1.1.1. Le rôle du noyau	86
1.1.2. L'entreprise réseau vers des configurations variées	87
1.1.2.1. Classification des réseaux selon leurs objectifs (selon l'objectif du réseau)	91
1.1.2.2. Entreprise réseau illustrée à partir d'une configuration multidimensionnelle	93
1.2. Le réseau de firme : le réseau horizontal	102
Section 2: Aperçu des approches néo-institutionnelles de l'organisation : rapports contractuels et avantages concurrentiels de la firme	103
2.1. Les rapports contractuels de la firme	104
2.1.1. Théorie des Coûts de transaction	105
2.1.1.1. La notion de Coûts de transaction	105
2.1.1.2. Les hypothèses et les caractéristiques des transactions	106
2.1.1.3. Les sources des coûts de transaction	107
2.1.2. Théorie des incitations ou d'agence	113
2.1.3. Théorie des contrats incomplets	116

2.2. Théorie des avantages concurrentiels basée sur les ressources, les connaissances et les compétences	117
2.2.1. Théorie du management par les ressources	118
2.2.2. Théorie du management par la connaissance	119
2.2.3. Théorie fondée sur les compétences (Théorie du management par le cœur de compétence)	120
2.3. Théorie de l'avantage concurrentiel basé sur les activités	123
Section 3: Conception d'un modèle théorique adapté à l'entreprise réseau	128
3.1. L'approche contractuelle et la firme réseau	129
3.1.1. Diversité des formes hybrides au service de l'organisation réseau	130
3.1.2. Contractualisation des relations d'échange	131
3.2. Théorie du réseau fondée sur les ressources (complémentaires et additives)	133
3.2.1. Théorie des ressources et avantage concurrentiel	134
3.2.2. Procurer les ressources non disponibles en interne	136
3.2.3. Disposer des ressources complémentaires	138
3.2.4. L'exploration des nouvelles connaissances	138
3.2.5. Réseau et implication stratégique de la gestion de la connaissance	138
3.3. Management des ressources, des compétences et mécanisme d'apprentissage	140
3.4. Entreprise réseau et théorie des compétences	142
3.5. Logique d'intégration dans la firme réseau	143
Conclusion du chapitre 2	145
Chapitre 3 : Architecture réseau dans l'industrie automobile mondiale, champ d'investigation et posture méthodologique de la recherche	148
Introduction du chapitre 3	148
Section 1 : L'architecture réseau dans l'industrie automobile mondiale	149
1.1. L'industrie automobile mondiale : acteurs et marché	150
1.1.1. Les acteurs de la filière automobile	151
1.1.1.1. En amont de la filière automobile	151
1.1.1.2. En aval de la filière automobile	158
1.1.2. Le marché automobile mondial : état des lieux et principales caractéristiques	158
1.1.2.1. Stratégies de mondialisation de l'industrie automobile	158
1.1.2.2. La délocalisation dans le secteur	159
1.1.2.3. Stratégies de croissance : les fusions et acquisitions	160
1.1.2.4. Spécificités du marché automobile	161
1.1.2.4.1. Une forte intensité concurrentielle	161
1.1.2.4.2. Externalisation massive des activités auparavant contrôlées par les constructeurs	161
1.1.2.5. Evolution du marché automobile mondial	164
1.2. La production automobile mondiale	165
1.2.1. Processus de la construction automobile : du concept au montage	165
1.2.2. Les exigences d'un nouveau modèle de véhicule	168
1.2.3. Réseau mondial de production automobile	169
Section 2 / Nouvelles tendances et recours à la fragmentation internationale des processus productifs dans la filière automobile	173

2.1. Les tendances et mutations dans la filière automobile : les grands enjeux	174
2.1.1. Adapter des procédés de fabrication avancés	175
2.1.2. Technologies numériques (numérisation)	176
2.1.3. L'automatisation des véhicules	176
2.1.4. La connectivité	177
2.1.5. Normes environnementales : Favoriser l'économie circulaire dans l'industrie	177
2.1.6. Utilisation de nouveaux matériaux	178
2.1.7. Transformation des comportements des usagers automobiles	179
2.2. L'industrie automobile dans le cadre de la Décomposition Internationale des Processus Productifs (DIPP)	180
2.2.1. Principe de modularité dans la production automobile	180
2.2.2. Le rôle des réseaux dans la DIPP automobile	184
2.3. Logique d'internationalisation dans le secteur automobile	185
2.3.1. Les constructeurs automobiles et le recentrage sur le métier : Réseau de sous-traitance	185
2.3.2. L'architecture en réseau dans la production automobile mondiale	186
2.3.3. Développement des relations industrielles transnationales	188
2.3.4 La configuration de la chaîne de valeur en industrie automobile	190
2.3.4.1. La coordination des activités dans l'industrie automobile	191
2.3.4.2. L'industrie automobile : une industrie de toile	192
Section 3 / Positionnement épistémologique et méthodologie de recherche	193
3.1. Posture épistémologique de la recherche	193
3.2. Méthode de recherche et sources de données	196
3.3. Choix du cas unique	199
3.4. Analyse des données	202
3.5. Problèmes de données restreintes	203
3.6. Modèle de recherche	204
3.6.1. Rappel des hypothèses de recherche	204
3.6.2. Description du modèle de recherche	205
Conclusion du chapitre 3	208
Chapitre 4 : Contexte d'émergence du mode d'organisation réseau et son rôle dans la dynamique d'intégration dans la filière automobile en Algérie	209
Introduction du chapitre 4	209
Section 1/ Industrie automobile en Algérie : Contexte juridique et mesures d'incitation dans le secteur	210
1.1. La filière mécanique automobile en Algérie : politique de sous-traitance et d'intégration locale	211
1.1.1. Aperçu sur les grands axes de la stratégie de développement de l'industrie automobile en Algérie	212
1.1.1.1. La création de pôles industriels : projets de clusters	213
1.1.1.2. L'accompagnement des pôles par la création d'un tissu de sous-traitance	213
1.1.1.3. La modernisation les outils de production existants	213
1.1.1.4. L'exigence d'une intégration locale progressive	214

1.1.1.5. La création d'organismes d'accompagnement dans la filière	214
1.1.2. La filière mécanique et automobile : logique de partenariat et d'intégration locale	215
1.1.2.1. Activités de sous-traitance dans la filière	217
1.1.2.2. Intégration locale	218
1.2. Mise en œuvre de la politique de promotion des investissements en Algérie : Le cadre juridique régissant les investissements : loi n°16.09 du 03 août 2016	219
1.2.1. Investissements éligibles aux avantages	221
1.2.1.1. Règles applicables aux investissements directs étrangers (IDE)	221
1.2.1.2. Règles régissant le partenariat des entreprises publiques avec les investisseurs nationaux résidents	222
1.2.1.3. Règles régissant le financement des investissements	222
1.2.2. Avantages accordés dans le cadre de la loi	223
1.2.2.1. Avantages communs aux investissements éligibles	223
1.2.2.2. Avantages octroyés au profit des zones d'expansion économique	224
1.2.2.3. Avantages supplémentaires au profit des activités privilégiées et/ou créatrices d'emplois	224
1.2.2.4. Avantages exceptionnels au profit des investissements présentant un intérêt particulier pour l'économie nationale	225
1.2.3. Garanties accordées aux investissements	225
1.2.4. L'extirpation de la règle 51/49% et le droit de préemption	227
1.2.4.1. L'extirpation de la règle 51/49%	227
1.2.4.2. Le droit de préemption	227
1.2.5. Modalités de transfert des capitaux étrangers	228
1.2.6. Cadre institutionnel chargé de l'investissement	228
1. 3. Le cadre juridique et la politique d'incitation à la construction automobile en Algérie	229
1.3.1. Conditions générales du dispositif de construction automobile en Algérie	229
1.3.1.1. Personne éligible pour investir dans la construction de véhicules.	230
1.3.1.2. La notion d'investissement dans le cadre du Décret Exécutif n°20.226	230
1.3.1.3. Formalités pour l'exercice de l'activité de construction automobile	231
1.3.1.3.1. Obtention de l'autorisation provisoire.	231
1.3.1.3.2. Obtention de l'agrément final.	232
1.3.1.4. Cadre technique pour l'exercice de l'activité de construction automobile	233
1.3.1.4.1. Obtention de la Décision d'Evaluation Technique (DET)	233
1.3.1.4.2. DET et taux d'intégration.	233
1.3.1.4.3 Conditions techniques particulières.	235
1.3.1.5. Obligations et garanties imposées aux investisseurs et constructeurs	238
1.3.1.6. Régime fiscal accordé à l'activité de construction automobile et de véhicules.	239
1.3.2. Des incitations à la production locale pour stimuler le secteur Automobile	239
1.3.2.1. Obligation faite aux concessionnaires d'installer une activité industrielle	239
1.3.2.2. La politique non tarifaire : quotas d'importation	240
1.3.2.3. Transfert de technologie dans l'industrie automobile et taux d'intégration	241

1.3.2.4. La politique de financement des véhicules	242
Section 2/ Etat des investissements étrangers dans la filière automobile en Algérie : Déterminants et obstacles	243
2.1. Le parc automobile Algérien en quelques chiffres	244
2.1.1. Evolution du parc automobile national	245
2.1.2. Répartition du parc national automobile selon le type de véhicules	246
2.1.3. Répartition du parc national automobile, selon le pays d'origine (part des principales marques)	248
2.1.4. Evolution des importations algériennes des véhicules neufs	249
2.2. L'investissement direct étranger en Algérie	253
2.2.1. Déterminants de la localisation des IDE en Algérie	254
2.2.2. Evolution des IDE en Algérie	255
2.2.3. Obstacles à l'investissement en Algérie : le climat des affaires	259
2.2.3.1. L'instabilité politique (risque politique) et sociale	262
2.2.3.2. Instabilités macro. Economiques et déficit monétaire	264
2.2.3.3. La bureaucratie	264
2.2.3.4. La contrefaçon	265
2.2.3.5. L'instabilité fiscale	266
2.2.3.6. Le transfert technologique et le niveau du capital humain national	266
2. 3. Etat du secteur automobile en Algérie	267
2.3.1. L'Algérie dans la construction automobile par rapport à certains pays d'Afrique	268
2.3.2. Assainissement de la situation des importations des kits CKD.SKD	270
2.3.2.1. Montage automobile national : Importation des kits CKD.SKD	270
2.3.2.2. Réexamen de la politique d'importation des kits SKD/CKD	271
2.3.3. La construction automobile en Algérie : Le bilan de la filière	272
2.3.4. Importations de véhicules neufs : vers de nouveaux allègements probables	273
Conclusion du chapitre 4	275
Chapitre 5 : Groupe SNVI, entreprise réseau, dynamique d'intégration et de coopération	277
Introduction du chapitre 5	277
Section 1/Place du groupe SNVI dans l'industrie mécanique algérienne	278
1.1. Présentation et évolution statutaire de la SNVI	279
1.1.1. Groupe SNVI : Aperçu historique de 1957 à nos jours	279
1.1.2. Reconfiguration des activités stratégiques de la SNVI en groupe et filiales	283
1.1.2.1. La Filiale Fonderie de Rouïba (FOR Spa)	283
1.1.2.2. La filiale Véhicules Industriels de Rouïba (VIR Spa)	284
1.1.2.3. La filiale Carrosserie Industrielles de Rouïba (CIR Spa)	284
1.1.2.4. La filiale Carrosserie industrielle de Tiaret (CIT Spa)	284
1.1.2.5. Entreprise de Rénovation des Véhicules Industriels (ERVI):	285
1.2. Les activités du groupe SNVI	286
1.2.1. L'étude et la recherche	287
1.2.2. L'activité de production du groupe :	287
1.2.3. La distribution et la maintenance : réseau commercial de la SNVI	288

1.3. Les principaux clients et fournisseurs de la SNVI	288
1.3.1. Principaux clients du groupe	288
1.3.2. Principaux fournisseurs du groupe	290
1.3.3. Les objectifs du groupe SNVI	292
1.4. Analyse stratégique du groupe SNVI et programme de relance	293
1.4.1. Horizon sur la situation du groupe SNVI	293
1.4.1.1. Difficultés financières et managériales	294
1.4.1.2. La SNVI face à la concurrence des marques étrangères	296
1.4.1.3. Problèmes d'approvisionnement et de définition des besoins	296
1.4.1.4. La SNVI victime des instructions politiques et de suremploi	297
1.4.2. Programme National de relance de la SNVI : Les aides financières	298
1.4.2.1. le redressement financier de la SNVI	299
1.4.2.2. Plan d'aide à la SNVI	299
1.4.3. Réduction des effectifs et valorisation des compétences humaines	300
1.4.4. Politique de partenariat du groupe SNVI	301
1.5. Diagnostic stratégique du groupe SNVI	303
1.5.1. Le diagnostic stratégique interne de la SNVI : analyse des forces et des faiblesses	303
1.5.1.1. Analyse des ressources et compétences	303
1.5.1.2. L'analyse de la chaîne de valeur de la SNVI	305
1.5.2. Diagnostic stratégique externe	309
1.5.2.1. Analyse de la macro environnement : la méthode PESTEL	309
1.5.2.2. Analyse du micro environnement	312
1.5.3. L'analyse SWOT, synthèse du diagnostic stratégique du groupe SNVI	314
Section 2/ Dynamique d'intégration et stratégie de coopération : Le réseau du groupe SNVI	315
2.1. Vue d'ensemble sur les accords de partenariat conclus par la SNVI	317
2.1.1. Accord de partenariat SNVI et le groupe allemand ZF	319
2.1.2. Pacte des actionnaires signé entre la SNVI et le groupe français Behm Titan.Kaiser (BTK)	319
2.1.3. Partenariat SNVI, Ministère de la Défense Nationale (MDN) avec le fonds d'investissement Emiratis Aabar et Daimler : Création des sociétés communes	320
2.1.4. Société mixte: Algerian Motors Services Mercedes. Benz (AMS.MB)	323
2.1.5. Société commune de production de véhicules particuliers (VP) de marque Renault : Renault Algérie Production (RAP)	323
2.1.5.1. Clauses du contrat	324
2.1.5.2. Renault Algérie : intégration locale	324
2.2. Autres conventions de partenariat du groupe SNVI	326
2.2.1. La convention Méditerranée Polyester. SNVI	326
2.2.2. La convention de formation et de coopération scientifique	326
2.2.2.1. Le centre de formation d'excellence	327
2.2.2.2. Le centre de recherche en mécanique	327
2.2.2.3. La convention de coopération scientifique et technique	327
2.3. Accord de partenariat SNVI, CITAL et ALSTOM repris par FERROVIAL	328

2.4. Coopérations en perspectives et en négociation	328
2.5. Le volet sous-traitance de la SNVI : Intégration locale	331
2.5.1. Politiques d'externalisation	332
2.5.2. Domaines d'activités couverts par la sous-traitance	333
2.5.2.1. la sous-traitance de Spécialité	334
2.5.2.2. la sous-traitance de Capacité (Délestage)	334
2.6. La SNVI dans le réseau de production	336
2.6.1. L'insertion dans le réseau de production	338
2.6.2. Les relations au sein des réseaux	339
Section 3 / Résultats empiriques et enseignements : Apports de la recherche	339
3.1. Traitement des données empiriques : configuration réseau du groupe SNVI	340
3.1.1. Stratégie de l'entreprise nationale	341
3.1.2. Configuration réseau du groupe SNVI	342
3.2. Analyse et discussion des Résultats empiriques : Témoignages et constats	347
3.2.1. Effets de l'organisation réseau sur la compétitivité du groupe	348
3.2.1.1. Compétitivité qualité / prix	350
3.2.1.2. Volonté d'élargir le champ de compétences	352
3.2.2. Effets sur l'innovation et le transfert technologique	353
3.2.3. Effets sur le taux d'intégration national	357
3.3. Evolution des relations au sein du réseau SNVI	359
3.3.1. Résiliation du contrat avec le groupe français BTK	359
3.3.2. Projet Renault : RPA	360
3.4. Réseau de sous-traitance locale de la SNVI	363
3.5. Apports et Enseignements	366
3.5.1. La SNVI dans l'industrie automobile en Algérie	368
3.5.2. Facteurs impactant le réseau du groupe SNVI	369
3.5.3. La SNVI et l'autonomie de gestion	370
3.5.4. Les effets de la protection du marché local	371
3.5.5. Nécessité d'un réseau de sous-traitance au niveau local	371
3.5.6. Conditions requise pour la réussite du réseau	372
3.6. Vérification des hypothèses de recherche	373
Conclusion du chapitre 5	377
Conclusion générale	379
Bibliographie	389
Annexes	408
Table de matières	427

Résumé :

L'industrie automobile constitue une activité économique qui engendre par ses investissements d'importants effets d'entraînement sur l'ensemble de l'industrie manufacturière. Par ailleurs elle fait partie des secteurs où la chaîne de production est la plus fortement mondialisée. Dès lors, de plus en plus de constructeurs combinent leurs ressources en réseau en produisant conjointement de sorte à profiter de l'avantage de transfert technologique et gagner en compétitivité.

Lancé par les pouvoirs publics, pour soutenir la politique nationale de développement de l'industrie automobile, le groupe SNVI s'est inscrit dans une stratégie de coopération avec des constructeurs et équipementiers de renommée mondiale, formant ainsi une entreprise réseau. Une politique pleine d'ambitions qui vise à répondre aux soucis d'intégration locale, de substitution aux importations et de diversification du secteur industriel afin d'en faire un outil de développement économique.

L'entreprise réseau avec ses entités autonomes liées par des relations d'échange et moins cloisonnées que les structures classiques, conviendrait mieux aux exigences de l'environnement grâce à sa souplesse et sa réactivité.

Mots clés : entreprise réseau, intégration locale, coopération, transfert technologique, Industrie automobile, groupe SNVI, compétitivité.

ملخص:

صناعة السيارات هي نشاط اقتصادي يولد من خلال استثماراته تأثيرات مضاعفة كبيرة على الصناعة التحويلية بأكملها. علاوة على ذلك، فهو أحد القطاعات التي تكون فيها سلسلة الإنتاج هي الأكثر عولمة. يقوم المزيد والمزيد من الشركات المصنعة بتجميع مواردها في شبكة من خلال الإنتاج المشترك للاستفادة من ميزة نقل التكنولوجيا واكتساب القدرة التنافسية.

تم إطلاق مجموعة SNVI من قبل السلطات العامة لدعم السياسة الوطنية لتطوير صناعة السيارات، وهي جزء من استراتيجية التعاون مع الشركات المصنعة ومصنعي المعدات ذات الشهرة العالمية، وبالتالي تشكيل شركة شبكة. سياسة مليئة بالطموحات تهدف إلى الاستجابة لشواغل التكامل المحلي وإحلال الواردات وتنويع القطاع الصناعي لجعله أداة للتنمية الاقتصادية.

شركة الشبكة بكياناتها المستقلة المرتبطة بعلاقات التبادل وأقل تجزئة من الهياكل التقليدية، ستلائم بشكل أفضل متطلبات البيئة بفضل مرونتها وتفاعلها.

الكلمات المفتاحية : شركة الشبكة ، التكامل المحلي ، التعاون ، نقل التكنولوجيا ، صناعة السيارات ، مجموعة SNVI ، القدرة التنافسية

Summary

The car industry is an business activity, through its investments, generates significant knock-on effects throughout manufacturing industry. Moreover, the production line is most highly globalized sector

Therefore more and more of manufacturers combine their resources networking, by producing jointly in order to benefit from the advantage of technology transfer and become more competitive

Initiated by the government to support the national policy for the development of the car industry, the SNVI group become a part of strategy cooperation with manufacturers and equipment manufacturers of world class, thereby form a network company.

A policy full of ambitions that aims to meet the concerns of local integration, import substitution and diversification of the industrial sector to make it a tool for economic development.

The network enterprise, with its autonomous entities linked by exchange relationships and less compartmentalized than traditional structures, would be better suited to the requirements of the environment thanks to its flexibility and responsiveness

Keywords : network company, local integration, cooperation, technology transfer, automotive industry, SNVI group, competitiveness