

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT**

**ENSM. Pôle Universitaire de Koléa (Tipaza)**



**MÉMOIRE DE FIN D'ETUDES**

Master en entrepreneuriat et management de projet

**La sous-traitance comme un outil de développement  
de l'entrepreneuriat en Algérie**

**Cas : Service RH de LG ELECTRONICS**

**Élaboré par :** BELOUZDAD Aicha

OUAOUA Sabrina

**Encadré par :** DR. CHOHRRA MOHAMED

**Année 2019/2020**

## Résumé

L'entrepreneuriat est devenu aujourd'hui le mot d'ordre en matière de développement et joue un rôle non négligeable dans la croissance économique, ainsi les nouvelles entreprises sont là pour générer des emplois, de l'innovation et de la valeur ajoutée, dans cette même perspective, notre travail de recherche se concentre sur l'étude de la sous-traitance qui constitue un outil du développement de l'entrepreneuriat en Algérie. Le présent projet d'étude suit une méthodologie qualitative par des entretiens semi-directifs avec le responsable des ressources humaines de LG ELECTRONICS et ses sous-traitants. Notre objectif est de déterminer la place de la sous-traitance dans le marché algérien et ce qu'elle apporte au développement entrepreneurial.

**Mots clés : entrepreneuriat, sous-traitance, développement économique.**

## Abstract

Entrepreneurship has become the watchword in today's development and plays a significant role in economic growth; as a result new businesses are here to generate jobs, innovation and added value, in this same perspective, our research work focuses on the study of subcontracting which constitutes a tool for the entrepreneurship's development in Algeria. This study project follows a qualitative methodology through semi-structured interviews with the human resources manager of LG ELECTRONICS and its subcontractors. Our objective is to determine the place of subcontracting in the Algerian market and what it brings to entrepreneurial development.

**Keywords: entrepreneurship, subcontracting, economic development.**

## ملخص

أصبحت المقاولاتية هي الكلمة الرئيسية للتنمية في يومنا هذا وتلعب دورًا مهمًا في النمو الاقتصادي، من هنا فإن الشركات الحديثة موجودة لخلق الوظائف والابتكار والقيمة المضافة، ومن هذا المنطلق، يركز عملنا البحثي على دراسة مفهوم التعاقد من الباطن الذي يشكل أداة لتطوير روح المبادرة في الجزائر. يتبع مشروع دراستنا منهجية نوعية من خلال المقابلات شبه المنظمة مع مدير الموارد البشرية في شركة LG ELECTRONICS ومقاوليها من الباطن، ويكمن هدفنا في تحديد مكانة الاستعانة بالمصادر الخارجية في السوق الجزائرية وما يجلبه لتطوير المقاولات.

**الكلمات المفتاحية: المقاولاتية، التعاقد من الباطن، التنمية الاقتصادية.**

## **Remerciements**

En préambule à ce mémoire nous remercions ALLAH le tout puissant, qui nous a aidé et nous a donné la force, la patience et le courage durant ces longues années d'études.

Nous souhaitons adresser nos remerciements les plus sincères aux personnes qui nous ont apportées leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire ainsi qu'à la réussite de cette formidable formation.

Nous tenons à remercier sincèrement DR M.CHOHRA, qui en tant qu'encadrant s'est toujours montré à l'écoute et toujours disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi pour l'inspiration, l'aide et le temps qu'il a bien voulu nous consacrer et sans qui, ce mémoire n'aurait jamais vu le jour.

Un grand merci à notre tuteur Mr. LAHLOU pour son accueil et son accompagnement au sein de l'entreprise ainsi que toute personne de chez LG ELECTRONICS qui a contribué à la réalisation de ce travail d'études en nous fournissant les informations et documentations nécessaires.

Un spécial merci à OUARTI Amine qui sans lui cette opportunité ne serait jamais présentée à nous.

Je tiens à remercier :

Ma très chère maman paix à son âme, pour son amour inconditionnel, sa force, son courage, ses sacrifices et à qui je dois tout ce que j'ai accompli dans ma vie. « Tu n'es plus là où tu étais, mais tu es partout là où je suis » V.HUGO

Mon cher papa, pour son courage, sa force, son soutien et toutes ces valeurs qu'il m'a transmis. « Papa mon porte bonheur »

Mon frère Anouar, mon ange gardien et ma fierté, de toujours veiller sur moi et d'illuminer mon chemin.

Ma sœur Zineb, pour sa présence, sa douceur et son soutien au quotidien et de toujours dessiner un sourire sur mon visage.

Fatiha et Mounir, Merci d'être l'épaule sur laquelle je peux compter, votre amitié est une richesse qui à elle seule m'a aidée.

Je voudrais exprimer ma reconnaissance envers mes amis et collègues qui m'ont apporté leur soutien moral et intellectuel tout au long de ma démarche (Ferial, Hana, Lotfi, Rima, Farah et Damia) et un spécial merci à mon amie et mon binôme Sabrina OUAOUA de m'avoir accompagnée durant ces deux merveilleuses années.

Je tiens à témoigner ma gratitude à Ghiles HAMRANI pour son attention et son soutien inestimable.

*Aicha*

Je voudrais dans un premier temps remercier mes chers parents qui ont toujours été là pour moi, pour leur soutien constant et leurs encouragements, « Vous avez tout sacrifié pour vos enfants n'épargnant ni santé ni efforts, vous m'avez donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance je suis redevable d'une éducation dont je suis fier ».

Je vous aime d'un amour inconditionnel.

Je remercie mon très cher petit frère Yacine, ma moitié, mon pilier dans la vie, d'être toujours à mes côtés que dieu le protège.

Sans oublier tous les membres de ma famille qui n'ont jamais cessé de croire en moi et qui m'ont toujours encouragé d'aller de l'avant, et mes cousines Farah (ma loulou) et Hania que je les considère comme mes deux sœurs,

Je tiens aussi à remercier mes amis pour leur sincère amitié et confiance et à qui je dois ma reconnaissance et mon attachement (Lotfi, Rima, Amine, Warda, Meriem, Syriana), pour ceux que je n'ai pas cités, veuillez m'en excuser mais sachez que je vous ai pas oublié, et bien sûr mes collègues et mes camarades de classe MPE (lempyou) avec qui j'ai passé deux merveilleuses années.

Je dédie un merci particulier à ma chère copine, *my partner in crime*, mon binôme, Aicha BELOUZDAD pour être la sœur que je n'ai jamais eu.

*Sabrina*

## TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>I</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>II</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>	<b>V</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>IX</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>X</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS.....</b>	<b>XI</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....</b>	<b>5</b>
<b>Section 1 : Revue de littérature.....</b>	<b>6</b>
1) Les approches théoriques liées à l'entrepreneuriat.....	6
2) Les approches théoriques relative à la sous-traitance.....	9
2.1) L'approche basée sur les couts de production.....	9
2.2) L'approche transactionnelle.....	10
2.3) L'approche stratégique.....	11
<b>Section 2 : Cadre conceptuel.....</b>	<b>14</b>
<b>I. L'entrepreneuriat, un facteur de développement.....</b>	<b>14</b>
1) Définition de l'entrepreneuriat.....	14
2) Les formes principales d'entrepreneuriat.....	15
2.1) La création d'entreprise <i>ex-nihilo</i> .....	15
2.2) La création d'une entreprise par essaimage.....	15
2.3) La création d'une entreprise par franchise.....	16
2.4) L'intrapreneuriat.....	16
2.5) La reprise d'entreprise.....	16
3) Le profil d'entrepreneur .....	17
4) Les typologies de l'entrepreneur.....	18
4.1) L'entrepreneur artisan versus l'entrepreneur opportuniste.....	18
4.2) Les P.I.C et les C.A.P.....	19

5) Le processus entrepreneurial.....	20
5.1) Le déclenchement du processus entrepreneurial.....	21
5.2) L'engagement total du créateur.....	21
5.3) La survie - développement de l'entreprise créée.....	21
6) Le développement de l'entrepreneuriat en Algérie.....	22
6.1) Le développement des PME en Algérie.....	22
6.2) La dominance du caractère familial d'entreprises privées algérienne.....	24
6.3) L'accès au financement.....	25
6.4) Les principaux obstacles entravant le développement de l'entrepreneuriat en Algérie.....	26
<b>II. La sous-traitance : généralités.....</b>	<b>29</b>
1) Définition de la sous-traitance.....	29
2) Les différentes formes de sous-traitance.....	30
2.1) La sous-traitance liée à la spécialité.....	30
2.2) La sous-traitance liée à la capacité.....	30
3) Le contrat de sous-traitance.....	30
3.1) Les parties au contrat de sous-traitance.....	31
3.2) L'objet du contrat.....	31
3.3) Force majeure.....	32
3.4) Les obligations des parties au contrat.....	32
3.5) La durée du contrat.....	32
3.6) Les modification des clauses.....	32
3.7) La rupture du contrat.....	32
3.8) La gestion des litiges.....	33
4) Les avantages et les inconvénients de la sous-traitance.....	33
4.1) les avantages de la sous-traitance.....	33
4.2) Les inconvénients de la sous-traitance.....	34
5) La différence entre la sous-traitance et l'externalisation.....	35
5.1) La définition de l'externalisation.....	35
5.2) Les objectifs de l'externalisation.....	35

5.3) La différence entre la sous-traitance et l'externalisation.....	36
<b>III. Motivations du au recours à la sous-traitance.....</b>	<b>38</b>
1) Les motivations du sous-traitant.....	38
2) Les motivations du donneur d'ordre.....	39
<b>CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL.....</b>	<b>41</b>
<b>Section 1 : Méthodologie de recherche.....</b>	<b>42</b>
1) Le paradigme épistémologique.....	42
2) La démarche méthodologique.....	43
2.1) Les instruments de collecte de données.....	44
2.2) L'échantillon de la recherche.....	45
2.3) L'analyse des données.....	45
<b>Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>48</b>
1) Le groupe LG Electronics.....	48
2) La vision de LG Electronics.....	48
3) La mission de LG Electronics.....	48
4) L'historique de LG Electronics.....	48
5) Le département d'accueil.....	49
6) Le management à LG Electronics.....	49
7) La structure de LG Electronics.....	51
<b>CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS.....</b>	<b>52</b>
<b>I. L'unité d'analyse.....</b>	<b>53</b>
<b>II. Analyse des résultats d'entretien avec LG Electronics.....</b>	<b>54</b>
1) Les caractéristique de l'activité de sous-traitance chez LG ELECTRONICS.....	54
1.1) Les activités et les objectifs de la sous-traitance chez LG ELECTRONICS.....	54
2) La relation de l'entreprise donneuse d'ordre LG Electronics avec ses sous-traitants.....	56
2.1) La forme de la sous-traitance.....	57
2.2) Le degré de communication.....	58
3) Les critères de choix des sous-traitants.....	58

4) Les obstacles de LG ELECTRONICS liés à la sous-traitance.....	59
<b>III. Analyse des résultats des entretiens avec les sous-traitants.....</b>	<b>59</b>
1) Le contrat de sous-traitance.....	59
2) Les motivations de l'activité de sous-traitance.....	62
3) La vision des sous-traitants sur l'activité de la sous-traitance.....	62
4) Les critères et les caractéristiques liés au choix des entreprises donneuses d'ordre.....	63
4.1) Les critères de sélection des entreprises donneuses d'ordre.....	63
4.2) Les caractéristiques des entreprises sous-traitantes.....	63
5) L'apport de la sous-traitance à l'entrepreneuriat en Algérie.....	64
5.1) Les obstacles rencontrés par les sous-traitants.....	64
5.2) La sous-traitance comme un outil de développement de l'entrepreneuriat .....	65
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>67</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>70</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>75</b>

## **Liste des tableaux**

**Tableau (01) :** La différence entre la sous-traitance et l'externalisation

**Tableau (02) :** La démarche inductive

**Tableau (03) :** Les types de codage

**Tableau (04) :** Le traitement des données qualitatives

**Tableau (05) :** Le responsable RH au sein de LG ELECTRONICS

**Tableau (06) :** Les sous-traitants RH de LG ELECTRONICS

**Tableau (07) :** Les activités des entreprises sous-traitantes

## **Liste des figures**

**Figure (01) :** La carte de la revue de littérature de notre recherche

**Figure (02) :** Les phases du processus entrepreneurial

**Figure (03) :** L'évolution du nombre de PME en Algérie

**Figure (04) :** Les étapes de l'analyse des données qualitatives

**Figure (05) :** Schéma explicatif du management à LG Electronics

**Figure (06) :** Schéma explicatif de la philosophie du management à LG Electronics

**Figure (07) :** L'organigramme de LG ELECTRONICS

**Figure (08) :** Les activités que LG ELECTRONICS sous-traite.

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

<b>AEI :</b>	Académie de l'Entrepreneuriat et l'Innovation
<b>AFNOR :</b>	Association Française de Normalisation
<b>AGI :</b>	Autorisation Globale d'Importation
<b>AG :</b>	Affaires Générales
<b>ANSEJ :</b>	Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes
<b>ANGEM :</b>	Agence Nationale de Gestion du Micro-crédit
<b>C.A.P :</b>	Croissance - Autonomie - Pérennité
<b>CFO :</b>	Chief Financial Officer
<b>CNAC :</b>	Caisse Nationale d'Assurance Chômage
<b>CNRC :</b>	Centre National du Registre de Commerce
<b>CNI :</b>	Conseil National de l'Investissement
<b>CSIP :</b>	Configuration Stratégique Instantanée Perçue
<b>DRH :</b>	Directeur des Ressources Humaines
<b>ETI :</b>	Entreprise de Taille Intermédiaire
<b>FCE :</b>	Forum des Chefs d'Entreprises
<b>FMI :</b>	Fonds Monétaire International
<b>GE :</b>	Grande Entreprise
<b>KDE :</b>	Kit Direct Emploi
<b>LG :</b>	Lucky Goldstar
<b>PE :</b>	Petite Entreprise
<b>PG :</b>	Payement Général
<b>PME :</b>	Petite Moyenne Entreprise
<b>P.I.C :</b>	Pérennité - Indépendance - Croissance

**RH :** Ressources Humaines

**SARL :** Société À Responsabilité Limitée

**SR :** Service Recouvrement

**TPE :** Très Petite Entreprise

# **INTRODUCTION**

Au cours des trente dernières années, l'Algérie a connu une phase de transition vers l'économie du marché. Les entreprises privées avaient été pour longtemps considérées comme complémentaires au secteur public, jusqu'en 2001 où des mesures avaient été prises afin de favoriser le développement des investissements privés et encourager le peuple à entreprendre.

L'entrepreneuriat est ce mouvement qui permet de mettre en œuvre un certain nombre d'actions pour réaliser un projet donné, ce dernier commence par la volonté d'un futur entrepreneur qui représente l'acteur central du développement économique, par sa capacité à fixer et à atteindre des objectifs, il parvient à identifier dans son environnement les opportunités et ainsi à réunir les ressources nécessaires en vue de la création d'entreprise.

Aujourd'hui le monde de l'entreprise est en complète mutation du fait de la mondialisation et ses effets au niveau économique, financier, social et culturel ; ces changements ont permis l'augmentation des flux du commerce international et la favorisation de quelques pratiques économiques comme moyen de rentabilité, telle que la sous-traitance.

La sous-traitance est une pratique organisationnelle de plus en plus utilisée dans le monde des affaires, c'est une stratégie essentielle qui permet aux entreprises de s'adapter à leur environnement en mutation, mais aussi de faire face à la concurrence.

Ainsi, de nombreuses entreprises publiques et privées algériennes ont recours à la sous-traitance comme moyen stratégique d'exploitation des ressources, de rentabilité, d'efficacité et d'efficience. Aujourd'hui, l'un des principaux objectifs de la politique managériale de l'entreprise est de répondre aux sollicitations du marché, mais aussi de fournir une plateforme pour le développement économique et social, la création d'emplois, l'amélioration de la productivité et la favorisation de la main d'œuvre algérienne.

Par conséquent, l'économie algérienne se trouve confrontée au défi de l'adaptation de ses agents à l'économie du marché et ce en favorisant l'aspect concurrentiel mais aussi partenarial qui diffèrent de l'économie administrée se basant sur le cadrage et l'assistance de l'état.

De ce fait, la création d'entreprise est devenue aujourd'hui la source du développement, face aux défis du marché, l'entrepreneuriat devient un levier majeur de la croissance économique et un dispositif d'aide et de création d'emploi, mais aussi un facteur d'amélioration des capacités d'innovation et de compétitivité des acteurs.

Cependant, il existe plusieurs stratégies et outils de développement de l'entrepreneuriat en Algérie parmi ces derniers, les relations de partenariats entre entreprises.

Pour mettre en pratique nos acquis sur le rôle de la sous-traitance au développement entrepreneurial, nous nous sommes interrogées sur les motivations dues au recours à cette dernière, ainsi l'objectif de notre travail est de chercher des éléments de réponses à la problématique suivante :

### **Comment la sous-traitance peut-elle être considérée comme un outil de développement de l'entrepreneuriat en Algérie ?**

La question principale sera définie en trois questions :

- Qu'est-ce que l'entrepreneuriat ?
- Qu'est-ce que la sous-traitance ?
- Quelles sont les différentes formes de sous-traitance ?
- Quels sont les critères de choix des sous-traitants du service RH de LG ELECTRONICS ?

Pour ce faire, nous avons pu consulter un bon nombre de sources bibliographiques, des sites, articles et revues scientifiques en ligne ainsi nous avons effectué un stage pratique au sein de l'entreprise LG ELECTRONICS pour définir le rôle de la sous-traitance dans l'économie et ses apports pour les divers acteurs.

Afin de répondre à notre problématique, nous avons élaboré une étude qualitative basée sur des entretiens adressés tant à l'entreprise commanditaire LG qu'à ses sous-traitants.

Dans ce contexte, notre étude met en premier lieu, l'accent sur la sous-traitance qui est peu répandue sur le marché algérien mais dont l'intérêt a augmenté au fil des dernières années, étant des futures diplômées en entrepreneuriat nous avons choisi ce thème qui nous tient à cœur de par sa relation avec notre projet professionnel. En second lieu, notre étude offre de nouvelles perspectives sur l'aspect entrepreneurial de par l'apport de la sous-traitance au développement de ce dernier.

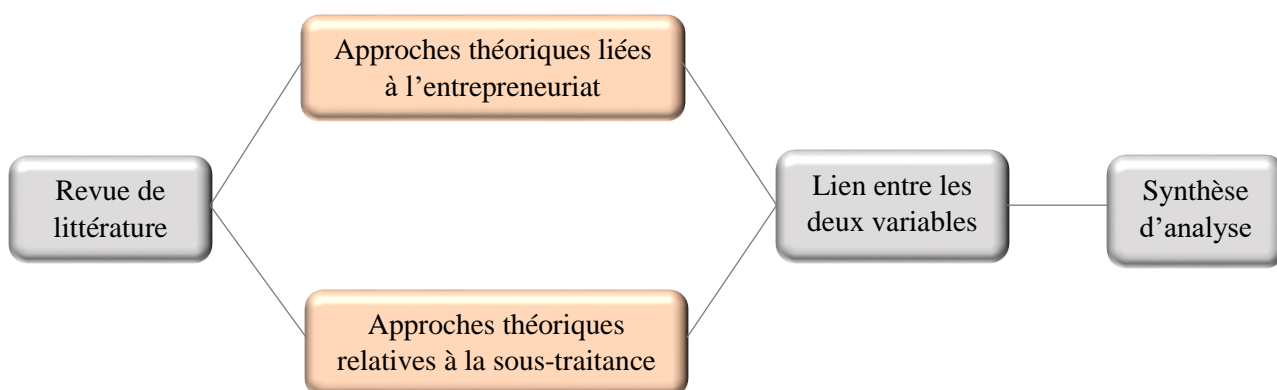
Notre travail se répartit en trois chapitres, dans le premier chapitre nous allons présenter la notion de l'entrepreneuriat ainsi que le processus entrepreneurial mais aussi celle de la sous-traitance et les explications théoriques dues au recours à cette dernière. Dans le deuxième chapitre nous allons présenter la méthodologie utilisée dans notre projet d'études ainsi que l'organisme d'accueil. Quant au troisième chapitre, il est consacré à l'analyse des résultats obtenus lors du stage pratique à travers les entretiens effectués avec les sous-traitants de l'entreprise d'accueil et le directeur des ressources humaines.

**CHAPITRE I : REVUE DE  
LITTÉRATURE ET CADRE  
CONCEPTUEL**

## Section 1 : Revue de littérature

Notre étude comporte deux variables majeures qu'il est impératif de définir à travers la littérature, pour se faire, nous nous sommes référées à un certain nombre d'études et de recherches scientifiques, ainsi nous avons scindé cette section en trois sous-sections : la première, une approche qui définit l'entrepreneuriat selon trois conceptions ; d'abord l'entrepreneuriat comme un projet d'exploitation d'opportunités, ensuite, l'entrepreneuriat comme un processus de création d'organisation et enfin l'entrepreneuriat un mécanisme de création de valeur. Dans la deuxième partie, nous avons focalisé notre intention sur les approches théoriques de recours à la sous-traitance : en premier lieu, l'approche basée sur les coûts de production, puis l'approche transactionnelle et enfin l'approche stratégique. La troisième partie comporte le lien entre les deux variables et une synthèse de la littérature. Le schéma suivant résume le cheminement adopté pour analyser cette littérature :

**Figure (01) :** La carte de la revue de littérature de notre recherche



Source : élaboré par nos propres soins

### 1) Les approches théoriques liées à l'entrepreneuriat

Après une recherche approfondie dans la littérature on découvre que l'entrepreneuriat fait référence à une variété de situations qui ne peut se limiter à une seule définition. Néanmoins, il est possible d'identifier des approches conceptuelles majeures (Fayolle et Verstraete, 2005, p4, 5) pour mieux comprendre le phénomène complexe de l'entrepreneuriat dans son ensemble. En particulier, nous avons gardé trois concepts complémentaires à notre sens.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Éric Michael LAVIOLETTE et Christophe LOUE, enseignants-chercheurs, «Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel, p4, 5.

La première conception est celle de Shane et Venkataraman (2000, p.18), qui définissent l'entrepreneuriat comme : « processus par lequel des opportunités à créer des produits et des services futurs sont découvertes, évaluées et exploitées. » Les opportunités du point de vue de Casson (1982) sont prises en compte lorsque de nouveaux produits, services, matières premières et méthodes d'organisation sont introduits et vendus à un prix supérieur à leur coût de production, il est également convenu que l'opportunité soit la base de nouvelles informations du revenu sur lesquelles une personne accède à deux conditions. Premièrement, si elle a des connaissances préalables complémentaires à l'information et qu'elles peuvent être révélées; deuxièmement, si elle a une certaine capacité cognitive, il peut être évalué, la possession de ces informations déclenche une conjecture ou une vision entrepreneuriale: un projet d'exploitation de cette opportunité.

La deuxième conception est celle de l'émergence organisationnelle, c'est-à-dire le processus qui conduit à l'apparition d'une nouvelle organisation, elle a été créée par Gartner (1988, 1990, 1993) puis, développée et reprise par d'autres auteurs comme Aldrich (1999), Thornton (1999), Sharma et Chrisman (1999), Hernandez (2001).

Dans cette approche, l'entrepreneuriat est compris comme le processus de création d'une organisation, c'est-à-dire que des créateurs (opportunistes) mobilisent et intègrent des ressources (information, matériel, main-d'œuvre, ressources, etc.) à travers eux et concrétisent les opportunités en projets structurés et même en entité, sur ce point, il est nécessaire de souligner que la création d'une organisation n'est pas synonyme de création d'une entité, comme le souligne Verstraete (1997), l'émergence organisationnelle se réfère à la fois au comportement organisationnel et aux formes organisationnelles résultant des actions: projets, équipes, structures.

Dans cette approche, les entrepreneurs sont des stratèges qui peuvent formuler des visions entrepreneuriales (Filion, 1997) et des pilotes qui peuvent conduire le changement par le biais du comportement entrepreneurial.

La troisième conception est celle de la dialogique individu/création de valeur que Bruyat (1993) définit comme la force motrice du changement, dans laquelle l'individu est à la fois un participant à la création de valeur, et il détermine les méthodes et les objets de création de valeur à travers son intermédiaire (projet, structure). En souscrivant à cette approche, Fayolle (2004) définit l'entrepreneuriat comme une situation dans laquelle une personne se connecte avec un fort engagement personnel (consommation de temps, d'argent, d'énergie, etc.) et un projet ou une organisation émergente ou une organisation entrepreneuriale «stable», la valeur générée fait référence à la contribution technique, financière et personnelle générée par une organisation impulsive et qui assure la satisfaction de l'entrepreneur et des parties prenantes ou des parties intéressées. Pour un entrepreneur, cela inclut les biens financiers et matériels, mais aussi l'autonomie, le pouvoir ou l'estime de soi. Pour les clients c'est la satisfaction obtenue de la consommation du produit et / ou service offert. Pour les financiers, il s'agit de la rentabilité de la structure créée et des bénéfices monétaires réels et potentiels.

Ces trois conceptions sont complémentaires car aucune d'entre elles ne suffit en soi pour qualifier le phénomène entrepreneurial ; L'approche de création d'une opportunité commerciale formalise le stade où une idée apparaît dans une opportunité, mais ayant une vision trop objective de cette opportunité comme quelque chose à découvrir.

Contrairement à l'approche de création d'organisation qui restaure l'acte d'organiser ou de construire la réalité qui suppose chaque acte de création sous de nombreuses formes organisées comme un modèle d'affaires, un plan d'affaires, un prototype de produit et une entité créée.

En résumé, les trois approches peuvent être réunies en une définition opératoire, qui est que : l'entrepreneuriat est l'acte d'investissement de ressources en vue de la création d'exploitation et d'opportunités d'affaires par un ou plusieurs acteurs dans le but de créer de la valeur par la création de nouvelles organisations.

## 2) Les approches théoriques relatives à la sous-traitance

Plusieurs facteurs poussent l'entreprise à déléguer une partie de son activité à un prestataire externe, à travers la littérature managériale de nombreuses approches se sont côtoyées pour expliquer le choix de l'entreprise pour recourir à la sous-traitance, nous présentons ci-après trois de ces approches : l'approche basée sur les coûts de production, l'approche transactionnelle et l'approche stratégique.

### 2.1) L'approche basée sur les coûts de production

Les travaux de Heshmati et Pietola démontrent que la différence des coûts de production que le prestataire externe offre par rapport à la production en interne représente un premier facteur qui pousse l'entreprise à recourir à la sous-traitance ; cette dernière a pour objectif de diminuer les coûts de production de l'entreprise de trois manières : <sup>1</sup>

- Eviter les coûts reliés aux fluctuations de la demande

Face à une demande instable, l'entreprise se tourne vers la sous-traitance pour combler le manque de capacité de production et acquérir plus de flexibilité. Ce type de sous-traitance est appelé dans la littérature par la sous-traitance de capacité.

Dans cette optique, la sous-traitance équilibre la production et maintient le nombre d'employés au sein de l'entreprise (Abraham et Taylor 1996). Abraham et Taylor affirment que les entreprises préfèrent garder un effectif qui varie peu et ainsi, éviter les coûts associés aux heures supplémentaires, aux mises à pied et à l'embauche lors de fluctuations de la demande.

Fondamentalement, la sous-traitance est l'une des façons dont l'entreprise se voit proposer, pour une production équilibrée et ainsi éviter les fluctuations des coûts de production.

- Profiter de l'expertise du sous-traitant

L'expertise du sous-traitant, qu'il s'agisse de leur technologie, des compétences spécifiques de leurs salariés ou de tout autre élément, peut également contribuer à l'impact des sous-traitants pour réduire les coûts de production.

---

<sup>1</sup>A.HESHMATI, K.PIETOLA (2006), « The relationship between corporate competitiveness strategy, innovation, increased efficiency, productivity growth and outsourcing », in P.BARRARAR and R.GERVAIS, global outsourcing strategies, an international reference on effective outsourcing relationships, gower publishing, forthcoming.

Ce type de sous-traitance est également mieux connu sous le nom de sous-traitance de spécialité, que l'expertise du sous-traitant soit le résultat d'un apprentissage ou d'un avantage concurrentiel, l'entreprise devrait bénéficier indirectement de cette spécialisation. Une adaptation plus rapide à l'environnement, une amélioration continue de la qualité de ses produits et une introduction plus fréquente des innovations, sont des exemples de la façon dont un avantage concurrentiel du sous-traitant peut être bénéfique pour l'entreprise commanditaire.<sup>1</sup>

- Epargner sur les coûts liés à la main d'œuvre

La capacité de réduire les coûts liés au travail est une sorte d'économie que le sous-traitant peut offrir à l'entreprise. Certaines entreprises qui consacrent une grande partie de leurs coûts d'exploitation aux salaires des employés peuvent considérer cette alternative comme une option intéressante pour réduire leurs coûts de production.

Dans l'espoir de réduire les coûts de main-d'œuvre, l'entreprise peut également sous-traiter pour éviter certaines revendications syndicales, la pression exercée par les syndicats pour offrir des salaires et des avantages sociaux supérieurs à ceux accordés par l'employeur peut être un argument en faveur de la sous-traitance pour ce dernier.<sup>2</sup>

## **2.2) L'approche transactionnelle**

D'après l'approche transactionnelle, la théorie économique moderne des organisations démontre que l'entreprise devrait avoir recours à la sous-traitance lorsque la somme de ses coûts de transactions au préalable et après est inférieure aux coûts de production à l'interne, et ce pour des coûts de production égaux.

Pour mieux comprendre comment cette optique suggère ou non le choix de sous-traiter, nous présentons quelques notions spécifiques aux concepts de coûts transactionnels.

- Les coûts de transaction

Les concepts fondamentaux de l'approche transactionnelle proviennent principalement des travaux de R. Coase (1937) et O. Williamson (1985).

---

<sup>1</sup> LAUZON-DUGUAY, L'impact de la présence syndical sur le recours à la sous-traitance au Canada, mémoire de maîtrise, université de Montréal, (2005), p14.

<sup>2</sup> ABRAHAM & TAYLOR, firms use of outside contractors : theory and evidence, journal of labor economics, (1996), Vol14, No3, p394, 424.

Coase a introduit en premier lieu la notion des coûts reliés à l'utilisation du marché, quant à Williamson, il a repris le travail de Coase et a élaboré le concept des coûts de transactions. Ces coûts de transactions se réfèrent aux dépenses associées à tout contrat entre deux ou plusieurs parties, particulièrement, les coûts préalables à l'opération de transaction, les coûts de négociation, les coûts de production d'information et de recherche ; les coûts de l'après transaction c'est-à-dire ceux supportés par les parties après la conclusion de la transaction, notamment les coûts de surveillance de la transaction et de contrôle, les coûts de litiges, les coûts d'ajustements des parties à des événements non prévus.<sup>1</sup>

Afin de minimiser ces coûts de transaction, les parties concernées doivent rédiger un contrat aussi complet que possible. L'élaboration d'un contrat complet permet, entre autre, de limiter le comportement opportuniste résultant de l'asymétrie d'information entre les parties, de la rationalité limitée des différentes parties et de la difficulté à déterminer ou mesurer la performance.

De multiples dimensions de la transaction signifient que les coûts de transaction peuvent être plus ou moins élevés. La complexité de la transaction, l'incertitude sur le comportement de l'autre partie, la fréquence de la transaction et les actifs spécifiques qui sont impliqués dans celle-ci, sont ses principales caractéristiques ; la spécificité des actifs ou du capital humain, qui est un élément important dans une relation de sous-traitance, est un investissement pour accompagner la transaction.<sup>2</sup>

### **2.3) L'approche stratégique**

Certaines études théoriques sur le recours à la sous-traitance traitent cette décision organisationnelle comme une stratégie pour se détacher des activités où l'entreprise n'a pas de compétences clés.

Abraham et Taylor indiquent qu'une raison possible pour laquelle l'entreprise fait appel à la sous-traitance des services d'entretien ménager, de comptabilité, de maintenance d'équipements, d'ingénierie et d'informatique est qu'elle souhaite bénéficier des économies sur les salaires dans les activités qui ne représentent pas des compétences clés.

---

<sup>1</sup> Roger AIM, L'essentiel de la théorie des organisations, 7<sup>ème</sup> édition Gualino, 2014-2015, p115, 116.  
PATRY.M, Faire ou le faire faire : ma perspective de l'économie des organisations, cahier CIRANO (1994), P5.

<sup>2</sup> HOUDE, J-F, analyse empirique des déterminants de l'impartition des technologies de l'information, (2000), Mémoire de maîtrise, HEC Montréal.  
BESANKO & AL, L'économie de la stratégie, 3<sup>ème</sup> édition, New York, (2003), p116.

Abraham et Taylor indiquent que le paiement du salaire efficient peut être une bonne incitation afin de garder les employés qui ont une part de contribution au développement des compétences clés de l'entreprise, toutefois il n'est peut-être pas justifié de payer ce salaire pour les autres employés. Ces observations semblent confirmer la raison évoquée d'avoir recours à la sous-traitance dans une optique stratégique.

Nous pensons qu'après avoir identifié les activités qui composent les compétences clés de l'entreprise, le recours à la sous-traitance pour des activités en dehors des compétences clés apparaît justifié, cette décision stratégique devrait permettre à l'entreprise d'utiliser ses ressources pour ses compétences clés et ainsi gagner un avantage concurrentiel.<sup>1</sup>

Nous avons vu qu'il existait trois approches théoriques de recours à la sous-traitance, l'approche basée sur les coûts de production, l'approche transactionnelle et l'approche stratégique, celles-là expliquent en détails l'ensemble des facteurs majeurs qui poussent l'entreprise à avoir recours à la sous-traitance.

L'examen de notre revue de littérature met en évidence la diversité entre les différentes approches liées aux deux variables de notre recherche, il nous est donc apparu indispensable de mettre l'accent sur la convergence entre l'entrepreneuriat et la sous-traitance afin de mettre de l'ordre dans tant de richesses théoriques et tracer le cheminement de notre étude respective. Il a été mentionné dans la littérature que l'une des perceptions de l'entrepreneuriat est la création et l'exploitation d'opportunités dans le marché, ce qui nous rappelle les approches liées au recours à la sous-traitance dont la recherche de l'expertise chez un externe, mais aussi et d'un point de vue stratégique, le fait de se détacher des activités de support, l'entrepreneur perçoit ici une opportunité majeure de répondre à un besoin existant dans le marché.

---

<sup>1</sup> HALLEY, Etude portant sur les activités de la sous-traitance chez les entreprises canadiennes : une comparaison de quatre grandes régions du pays, école des hautes études commerciales, Montréal, (2000)

L'activité de sous-traitance pourra alimenter le développement entrepreneurial dans un marché en pleine croissance économique, inversement, l'entrepreneuriat représente un facteur clé et initiateur à la création du besoin chez les entreprises pour faire le choix de déléguer ou pas quelques activités à un prestataire externe. Cependant, il est impératif d'explorer ce cadre de recherche pour permettre d'envisager les liens potentiels entre l'entreprise et le sous-traitant mais aussi de mesurer l'impact de la sous-traitance sur le développement entrepreneurial.

## Section 2 : Cadre conceptuel

### I. L'entrepreneuriat, un facteur de développement

L'entrepreneuriat est considéré comme un moyen permettant d'améliorer la compétitivité d'un pays, de favoriser la croissance économique et d'accroître les possibilités d'emploi ; Chercheurs et décideurs s'accordent pour dire qu'une économie entrepreneuriale est une économie dynamique et innovatrice, c'est-à-dire qu'elle expérimente de nouvelles idées, de nouveaux produits ou processus ce qui lui permet de se renouveler.

#### 1) Définition de l'entrepreneuriat

Il existe un nombre important de définitions de l'entrepreneuriat, mais quelques définitions peuvent être retenues, d'après :

L'Académie de l'Entrepreneuriat et l'Innovation AEI qui définit l'entrepreneuriat comme : *"Le champ de l'entrepreneuriat couvre tous les aspects de l'engagement de l'entrepreneur, tant professionnels que personnels, qui apparaissent lors de la création de l'entreprise et tout au long du cycle de vie de celle-ci. Il s'étend aussi à la fonction sociétale de l'entrepreneur et à ses manifestations dans des contextes culturels variés"*.<sup>1</sup>

L.-J. FILION définit l'entrepreneuriat comme étant *"le champ qui étudie la pratique des entrepreneurs : leurs activités, leurs caractéristiques, les effets économiques et sociaux de leur comportement ainsi que les modes de soutien qui leur sont apportés pour faciliter l'expression d'activités entrepreneuriales"*.<sup>2</sup>

J.A. SCHUMPETER (1928) *«L'essence de l'entrepreneuriat se situe dans la perception et l'exploitation de nouvelles opportunités dans le domaine de l'entreprise [...]. Cela a toujours à faire avec l'apport d'un usage différent de ressources nationales qui sont soustraites de leur utilisation naturelle et sujettes à de nouvelles combinaisons »*.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> L'académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation (AEI), <http://entrepreneuriat.com/>.

<sup>2</sup> Louis Jacques FILION, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 10, n° 2, 1997, p.129-172.

<sup>3</sup> Adam HALICHE, l'impact du profil de l'entrepreneur sur la pérennité de la petite et moyenne entreprise, mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un master en entrepreneuriat et management de projets, École Nationale Supérieure de Management, 2018/2019, p23.

Ainsi, l'entrepreneuriat peut être défini comme une action humaine soutenue par le milieu environnemental générant de la valeur sur le marché en créant ou développant une activité économique évoluant avec cette valeur pour finalement affecter l'économie et ce, afin de mieux répondre aux besoins individuels et collectifs d'un territoire.

## **2) Les formes principales d'entrepreneuriat**

Chaque forme d'entrepreneuriat nécessite des profils et des prérequis donnés, nous pouvons citer les situations typiques suivantes :<sup>1</sup>

### **2.1) La création d'entreprise *ex-nihilo***

Ex-nihilo est une expression latine signifiant « à partir de rien », créer une entreprise alors que rien n'existe n'est certainement pas la situation la plus facile. Il faut donc un minimum de temps pour faire pénétrer son produit sur le marché et pour avoir des clients, cet exercice est d'autant plus complexe que le degré d'innovation est de plus en plus élevé, de ce fait, il faudra soigneusement dimensionner les besoins financiers et obtenir les ressources suffisantes, la création ex-nihilo demande beaucoup de travail, de rigueur et de ténacité. De plus, les risques doivent être particulièrement bien évalués, le business plan de ce type de création doit également être concret et être étoffé de plusieurs études prédictives notamment sur le plan financier pour que le projet soit viable.

### **2.2) La création d'une entreprise par essaimage**

Il s'agit du soutien apporté par une société mère (entreprise essaimante) à un employé (essaimé) lui permettant de créer sa propre entreprise tout en restant salarié chez elle, créer une entreprise lorsqu'on est salariés et avec l'aide de son entreprise est certainement une démarche plus simple.

Les grandes entreprises proposent des mesures et des dispositifs destinés à encourager et à accompagner leurs salariés dans des créations d'entreprise. Ces mesures peuvent prendre diverses formes telles que le parrainage, l'aide financière, le soutien d'expertise, l'accès à l'information, le transfert de brevet ou d'activités. Cet accompagnement d'une entreprise peut réduire le niveau de risque de l'entrepreneur.

---

<sup>1</sup> P.-A. JULIEN et Louise CADIEUX, La mesure de l'entrepreneuriat, rapport d'étude, Institut de la statistique du Québec, Décembre 2010, p. 29

### **2.3) La création d'une entreprise par franchise**

Entreprendre en franchise est un processus de commercialisation qui implique deux parties principales : le franchiseur et les franchisés. Il s'agit d'un système dans lequel le franchiseur (une entreprise) permet aux franchisés (autres entreprises indépendantes) de reprendre un concept, de vendre des produits ou des services moyennant une compensation financière. Ce type de création consiste en quelque sorte à imiter un fonctionnement qui existe dans un contexte géographique donné, la création en franchise bénéficie également d'un soutien important, mais payant de la part du franchiseur.

Elle peut permettre à ceux qui n'ont pas leurs propres idées ou qui n'ont pas la capacité d'innover d'atteindre leurs objectifs de création d'entreprise.

### **2.4) L'intrapreneuriat**

C'est une forme d'entrepreneuriat par essaimage, mais en interne. En effet, ce cas consiste en la création d'une nouvelle activité (conquête de nouveaux marchés) par un employé entrepreneur au sein de son entreprise mère, c'est Pinchot (1985) qui a introduit pour la première fois le mot « intrapreneuriat » pour lui, l'intrapreneuriat revient à s'impliquer dans une structure existante en développant des pratiques et comportements entrepreneuriaux au sein d'une grande entreprise, le personnage-clé de ce phénomène est l'intrapreneur cela représente pour lui une excellente opportunité d'apprentissage, d'expérimentation et de découverte, en prenant moins de risques.

### **2.5) La reprise d'entreprise**

Elle se définit selon les termes de Fayolle (2004) « *comme un processus par lequel une personne physique ou morale, le repreneur, acquiert la propriété d'une entreprise ou d'une activité existante et occupe les fonctions de direction générale* ».

C'est une forme d'entrepreneuriat qui consiste à reprendre une activité ou une entreprise déjà existante, il est alors possible de s'appuyer sur des données qui la décrivent dans son présent, son histoire, sa structure et son fonctionnement, dans ces conditions, l'incertitude est généralement moindre et les niveaux des risques beaucoup plus faibles. Nous présentons deux cas :

- Reprise d'entreprise en bonne santé : le plus important est de posséder l'information que ce type d'entreprise est en vente le plutôt possible, il est également primordial de disposer des ressources financières nécessaires car le prix de marché de ces entreprises peut être élevé. Il est également essentiel d'avoir de bonnes compétences générales et une expérience de gestion réussie.
- Reprise d'entreprise en difficulté : il s'agit de cibler les difficultés et de bien se renseigner sur le cadre légal de la reprise, le prix d'acquisition d'une entreprise en difficulté est nettement inférieur à celui d'une entreprise en bonne santé. Néanmoins, il ne faut pas oublier que les entreprises en difficultés ont besoin d'une forte recapitalisation financière. Dans le cas où le personnel est toujours prévu dans l'effectif de la reprise, l'entrepreneur doit restaurer à nouveau la confiance.

### 3) Le profil de l'entrepreneur

L'entrepreneur a un rôle particulier et indispensable dans l'évolution du système économique, il est très souvent à l'origine des innovations de rupture, il crée des entreprises, des emplois et participe au renouvellement et à la restructuration du tissu économique.

Selon J.SCHUMPETER « *un entrepreneur est un agent économique dont la fonction est d'exécuter de nouvelles combinaisons de production qui correspondent à de nouveaux objets de consommation, de nouvelles méthodes de production, de nouveaux marchés ou de nouveaux types d'organisation industrielle. Pour réaliser ces nouvelles combinaisons, l'entrepreneur doit être capable de percevoir les opportunités, de savoir comment les exploiter et d'en tirer de la valeur* ». <sup>1</sup>

L.-J. FILION « *un entrepreneur est une personne imaginative, caractérisée par une capacité à fixer et à atteindre des buts. Cette personne maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires. Aussi longtemps qu'il/elle continue d'apprendre au sujet d'occasions d'affaires possibles et qu'il/elle continue à prendre des décisions modérément risquées qui visent à innover, il/elle continue de jouer un rôle entrepreneurial* ». <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Francis MUNIER, Le paradoxe schumpétérien ou l'absence de « Schumpeter Mark II », Bureau d'Économie Théorique et Appliquée, CNRS, (UMR 7522), Université de Strasbourg, Pôle Européen d'Économie et de Gestion, Strasbourg, pages 195 à 210.

<sup>2</sup> Louis Jacques FILION, Vision and Relations: Elements for an Entrepreneurial Metamodel, published by : International Small Business Journal, 1991.

Nous définissons l'entrepreneur comme l'individu qui réussit à identifier dans son environnement une opportunité et qui arrive à réunir les ressources nécessaires pour les exploiter en vue de créer de la valeur.

#### **4) Les typologies de l'entrepreneur**

L'approche typologique présente un double intérêt. Tout d'abord, elle complète les visions de l'entrepreneur ensuite, chaque typologie renvoie à des critères et à dimensions qui constituent d'une certaine façon des facteurs essentiels de compréhension des entrepreneurs, suite à cela nous allons développer quelques approches qui nous semblent résumer toutes les autres :<sup>1</sup>

##### **4.1) L'entrepreneur artisan versus l'entrepreneur opportuniste**

Cette typologie proposée en 1967, est l'une de toutes premières à avoir vu le jour elle comprend deux figures d'entrepreneurs : l'entrepreneur artisan et l'entrepreneur opportuniste.

- L'entrepreneur artisan : possède peu d'éducation mais à une forte compétence technique, le travail est le centre d'intérêt de cet entrepreneur et il adopte volontiers une attitude paternaliste au sein de son entreprise, il craint de perdre le contrôle de son entreprise et refuse généralement la croissance pour celle-ci.
- L'entrepreneur opportuniste : offre une figure presque opposé à la précédente il possède en effet, un niveau d'éducation plus élevé et ses expériences de travail sont diversifiées et nombreuses.

Cet entrepreneur s'identifie davantage à la gestion et ses comportements habituels refusent le paternalisme alors qu'ils donnent une place importante à la croissance et au développement de l'entreprise même s'il faut pour cela perdre un peu d'indépendance.

---

<sup>1</sup> Alain FAYOLLE, *Entrepreneuriat : apprendre à entreprendre*, 2eme édition, Dunod, Paris, 2012, p76/77.

## 4.2) Les P.I.C et les C.A.P

Julien et Marchesnay (1988) distinguent deux grands types d'entrepreneurs :<sup>1</sup>

- L'entrepreneur P.I.C. : (Pérennité - Indépendance - Croissance), dont les comportements dominants sont en gros analogues à ceux de l'entrepreneur artisan, le développement de l'entreprise est soumis aux conditions de pérennisation et d'indépendance, c'est-à-dire à la capacité de l'entrepreneur et de sa famille à créer des richesses qui, dans un processus d'accumulation, constitueront le patrimoine familiale.
- L'entrepreneur C.A.P. : (Croissance - Autonomie - Pérennité), qui est à l'affût des occasions de création et développement d'affaires rentables offertes par les opportunités de l'environnement le goût du défi, l'envie de relever des challenges, le leadership et la réalisation personnelle, plus que la recherche d'un cadre d'action sécurisant semblent être ses ressorts entrepreneuriaux principaux.

Les objectifs personnels de l'entrepreneur P.I.C. sont la recherche de la pérennité et de l'indépendance alors que ceux du C.A.P. le poussent à privilégier la croissance. Dans le contexte de l'entrepreneuriat, les objectifs des individus sont également ceux qui sont assignés à l'entreprise.

D'autres typologies apparaissent complémentaires de celle que nous venons de voir. Nous allons présenter l'approche de Schumpeter (1935) qui repère quatre types historiques d'entrepreneurs :<sup>2</sup>

- Le fabricant commerçant : présente un projet capitaliste le plus souvent les fonctions exercées par ce type d'entrepreneur sont multiples et ce dernier transmet sa position essentiellement de façon héréditaire.
- Le capitaine d'industrie : agit soit par influence personnelle, soit dans le but d'acquérir la propriété ou le contrôle de la majorité des actions.
- Le directeur salarié : possédant un statut particulier, et qui peut être intéressé ou non aux résultats de l'entreprise. Dans tous les cas, son comportement n'est pas celui d'un capitaliste.

---

<sup>1</sup> et <sup>2</sup> Alain FAYOLLE, Entrepreneuriat : apprendre à entreprendre, 2eme édition, Dunod, Paris, 2012, p78/80.

- Le fondateur : s'implique très fortement au tout début de la vie de l'entreprise. Il lance l'affaire, puis assez rapidement se retire.

Dans l'approche de Schumpeter les types d'entrepreneur sont plutôt déterminés par les fonctions (économiques) qu'il met en œuvre et les positions (sociales) dans lesquelles il se trouve, contrairement aux autres typologies que nous avons présentées. Les objectifs et les motivations de l'entrepreneur ne sont pas pris en compte.

### 5) Le processus entrepreneurial

En prenant en considération la définition faite précédemment nous nous pouvons faire abstraction du processus entrepreneurial.

S'inspirant du modèle de processus de création d'entreprise développé par C. Bruyat (1993), notre contribution se concentre sur les trois phases du processus entrepreneurial, à savoir le déclenchement, l'engagement et la survie - développement, cette modélisation stipule que la démarche entrepreneuriale est progressive et évolutive dans le temps. A cet effet, le processus se déroule sur une période plus ou moins longue et il peut suivre une grande diversité de chemins. -

Le processus de création d'une entreprise ne se déclenche que si l'entrepreneur se situe au niveau de la zone de cohérence de sa Configuration Stratégique Instantanée CSIP pour que son projet puisse se développer (Bruyat, 1993 ; Fayolle, 2005 ; Fayolle et Lassas-Leclerc, 2005).

Fayolle (2005, p.91) reprend la définition de Bruyat de la CSIP en stipulant qu'elle « *exprime des buts et des objectifs perçus à travers l'analyse conjointe de ses aspirations, de ses compétences et ressources, et enfin, des possibilités de l'environnement [...]. La zone de cohérence de la CSIP correspond donc à des actions qui sont perçues par l'individu comme étant souhaitables et possibles* »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> FAYOLLE A., OMRANE A., ZERIBI-BENSLIMANE O., Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique, (2011), la revue des sciences de gestion, direction et gestion n°251, Ressources humaines, p94.

Le processus entrepreneurial se présente alors comme suit :<sup>1</sup>

### 5.1) Le déclenchement du processus entrepreneurial

Il surgit à la suite d'un changement interne de l'entrepreneur (désir d'indépendance, insatisfaction professionnelle), et/ou externe provenant de l'environnement (rencontre avec un client potentiel, licenciement), entraînant des tensions au niveau du CSIP de l'entrepreneur, ces tensions doivent être suffisamment fortes et menaçantes pour que l'action de création soit perçue positivement par l'entrepreneur.

### 5.2) L'engagement total du créateur

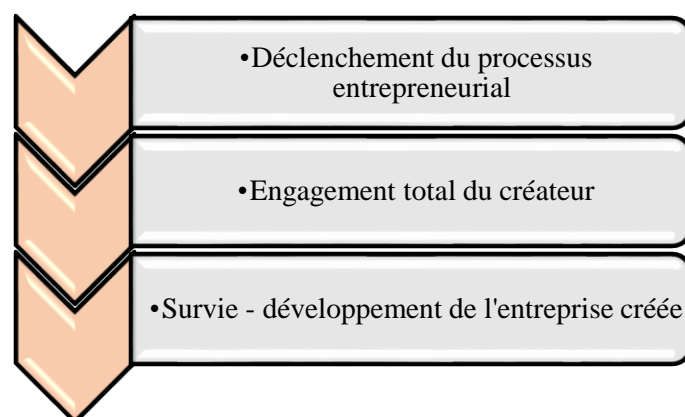
Il est atteint lorsque l'entrepreneur consacre la majeure partie de son temps, de son argent et de son énergie à la mise en place de son projet. Selon Bruyat (1993), l'engagement du créateur présuppose que la résistance au changement n'est pas trop élevée par rapport à la possibilité de créer une entreprise et à la préférence donnée à cette option.

### 5.3) La survie - développement de l'entreprise créée

Nous pensons qu'à partir du moment où une nouvelle entreprise est au-dessus de son seuil de rentabilité elle devient stable et peut prospérer, renforçant l'attachement CSIP de l'entrepreneur / nouveau projet d'entreprise.

La figure suivante résume les trois phases essentielles d'un processus entrepreneurial :

**Figure (02) : Les phases du processus entrepreneurial**



Source : élaboré par nos propres soins

<sup>1</sup> FAYOLLE A., OMRANE A., ZERIBI-BENSLIMANE O., Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique, (2011), la revue des sciences de gestion, direction et gestion n°251, Ressources humaines, p94/95.

## 6) Le développement de l'entrepreneuriat en Algérie

Après de nombreuses années de prohibition, le gouvernement algérien a complètement changé son comportement envers les investissements privés de l'état investisseur des années 1970 et 1980, il est devenu un état incitateur à partir des années 1990. Cette diminution de confiance est justifiée par la crise économique qui a réduit la capacité budgétaire de l'état sous les appuis d'un plan d'ajustement structurel.

### 6.1) Le développement des PME en Algérie

La majorité des PME en Algérie sont nées à la fin des années 80, la PME avant cette date ne jouait qu'un rôle secondaire. On peut principalement distinguer trois périodes de l'évolution de la PME depuis l'indépendance :<sup>1</sup>

#### ➤ La période 1962 - 1982

Avant l'indépendance, la plupart des PME existantes étaient entre les mains des colonisateurs, juste après l'indépendance ces sociétés ont été confiées aux comités de direction après le départ de leurs propriétaires étrangers. Elles ont été intégrées dans les sociétés nationales à partir de 1967.

Le nouveau Code des investissements N°66/284, ordonné le 15/09/1966, a tenté de faire jouer le rôle du secteur privé dans le développement économique tout en offrant une place principale au secteur public dans les secteurs stratégiques de l'économie, ce code obligeait les entrepreneurs privés à obtenir l'approbation de leurs projets auprès de la CNI.

La PME a été considérée tout au long de cette période comme un «complément» au secteur public, car toutes les politiques se concentrent sur le développement de ce dernier laissant le secteur privé se débrouiller le mieux possible. En conséquence, le promoteur privé a investi dans des créneaux qui nécessitent peu de maîtrise de la technologie et la présence d'une main-d'œuvre qualifiée, il s'agit du commerce et des services une fiscalité élevée, une législation du travail sévère et la fermeture du commerce extérieur ont été les principaux obstacles de cette période à l'émancipation de la PME privée.

---

<sup>1</sup> S. Anwar, B.Amine, B. Narimane, Entrepreneuriat en Algérie réalité et perspective " Cas de Telemcen ", ResearchGate, 2017.

➤ La période 1982 -1988

Au cours de cette période, de grandes réformes ont été engagées dans le cadre du système de l'économie administrée. Parallèlement, il y a eu la promulgation d'un nouveau cadre législatif et réglementaire relatif à l'investissement privé (loi du 21/08/1982) qui a stipulé un ensemble de mesures favorables aux PME telles que :

- Le droit de transfère nécessaire pour l'acquisition des équipements et dans certains cas des matières premières.
- L'accès, même limité, aux A.G.I ainsi qu'au système des importations sans paiement.

Cette période est caractérisée aussi par certains obstacles comme :

- Le financement par les banques ne dépasse pas 30 % du montant total de l'investissement.
- Les montants investis sont limités à 30 millions de DA pour la SARL ou par action et 10 millions de DA pour l'entreprise individuelle ou au nom collectif.
- L'interdiction de posséder plusieurs affaires.

➤ A partir de 1988

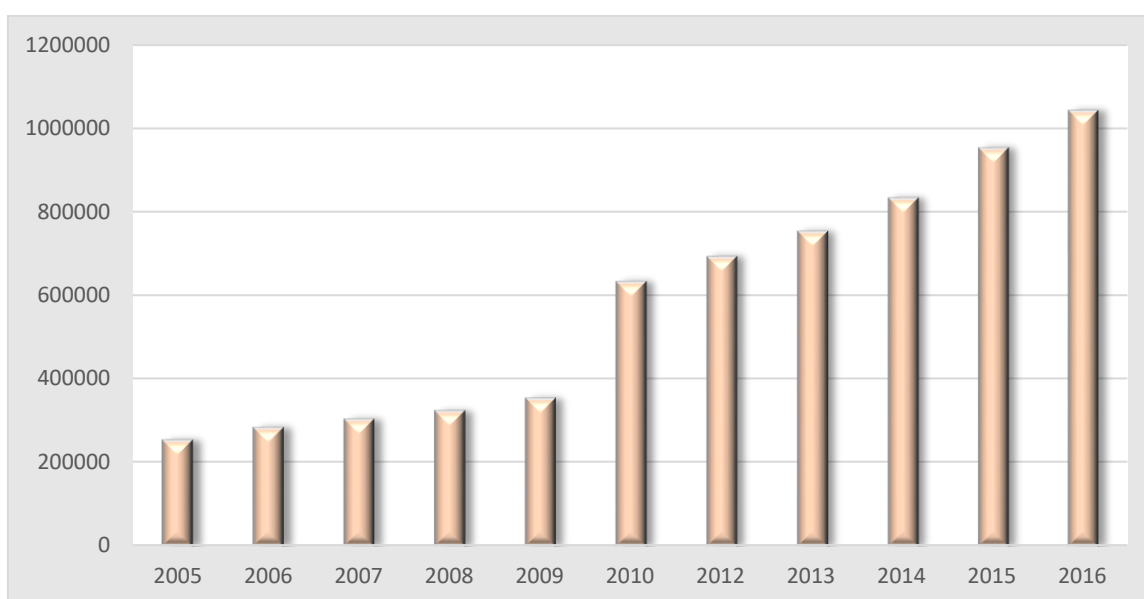
Vingt ans après la domination du secteur public l'Algérie a connu une phase de transition vers l'économie de marché. En 1988, l'État a accordé au secteur privé un rôle complémentaire dans certaines activités, mais le niveau d'investissement était très limité, les PME sont utilisées comme moyen de faire face à la crise de la dette, la loi sur la réorganisation des entreprises publiques de 1981 a marqué le début de l'ouverture de l'économie de marché. Au cours des réformes économiques mises en œuvre, le secteur public a été réorganisé pour améliorer l'efficacité économique et la productivité.

Les objectifs de ce code étaient de promouvoir les investissements, d'assimiler les porteurs de projets nationaux privés et étrangers, de remplacer l'agrément obligatoire par une simple déclaration d'investissement des institutions administratives compétentes, de raccourcir les périodes d'étude des dossiers, de renforcer les garanties.

Des mesures ont été prises en 2001 pour favoriser le développement des investissements privé, national et étranger. Cela conduit à une réduction significative des charges fiscales et sociales et à une simplification des procédures administratives de création d'entreprise.

Les PME sont importantes pour la diversification et la croissance de l'économie algérienne, mais l'industrie est peu développée et l'accent mis sur l'esprit d'entreprise est relativement récent. Toutefois, il convient de souligner que le nombre de PME a considérablement changé entre 2001 et 2016. Leur nombre a été multiplié par plus de dix comme le montre le graphique ci-dessous et pour la première fois en 2016, il y avait plus d'un million de PME sur le territoire national :<sup>1</sup>

**Figure (03) : L'évolution du nombre de PME en Algérie**



Source : Bulletin d'informations statistiques, Ministère de l'énergie et des mines n° 30, Edition Mai 2017.

## 6.2) La dominance du caractère familial d'entreprises privées algériennes

Il convient de souligner à cet égard que ce n'est pas la nature familiale des entreprises algériennes qui constitue un obstacle à la diversification et au développement de notre économie, mais qu'il n'y a pas de conditions dans notre environnement économique favorables à la création d'entreprises à la modernisation et le développement des entreprises existantes.

<sup>1</sup>ZEMIRLI Radhia, HAMMACH Souria, Le contexte entrepreneurial en Algérie : quelles opportunités et contraintes pour les jeunes entrepreneurs, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Juin 2018.

Le Chef du groupe Cevital (Issad Rebrab) a déclaré que « *la vulnérabilité de l'entreprise familiale vient de leur mode de gouvernance et du fait que certains chefs d'entreprises se voient arrivés à l'objectif* ». Ce groupe fleurissant compte 14.000 collaborateurs, 3,5 milliards de dollars de chiffre d'affaires, zéro dette et une croissance annuelle moyenne de 34% durant les 15 dernières années (Rebrab, 2014), les statistiques le confirment, la part de la valeur ajoutée privée hors hydrocarbures est passée de 74% à 85% en 2015 en valeur ajoutée totale (y compris le secteur des hydrocarbures), la part du secteur privé est passée de 42% en 2000 à 70% en 2015, tandis que la part du secteur public est passée à 14% (FCE, 2015).<sup>1</sup>

Cette croissance est le résultat d'entreprises familiales, car ce sont ces entreprises qui constituent l'essentiel de la structure économique. Par conséquent, ce mouvement doit être consolidé et la solution consiste à approfondir les réformes structurelles à libérer les initiatives et à terme, à assainir l'environnement pour les entrepreneurs et les investisseurs.

### **6.3) L'accès au financement**

Le gouvernement algérien a mis en place un certain nombre de mécanismes pour faciliter l'accès au financement, ces programmes sont soutenus par la création d'agences nationales de financement de projets entrepreneuriaux, notamment dans le domaine de la microfinance. Ces agences ont été créées au début des années 90 dans le but principal de faciliter l'accès des entrepreneurs au financement.

Parmi ces dispositifs, nous pouvons citer l'ANSEJ qui a été fondée en 1996 est un organisme public spécifique, L'ANSEJ accompagne les chefs de projets dans la création et le développement de petites entreprises de production de biens et services en fournissant aux jeunes porteurs de projets toutes les informations économiques, techniques, juridiques et réglementaires sur leurs activités.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> et <sup>2</sup> ZEMIRLI Radhia, HAMMACH Souria, Le contexte entrepreneurial en Algérie : quelles opportunités et contraintes pour les jeunes entrepreneurs, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Juin 2018

Aujourd'hui, l'ANSEJ finance en moyenne 45 projets par jour, dont 66% des projets financés sont des jeunes issus de la formation professionnelle, 18% des projets financés sont des universitaires, 65% des projets financés ont un montant d'investissement inférieur à 5 millions de dinars, 14% des projets sont financés au profit des femmes, 92% des promoteurs financés ont moins de 35 ans.<sup>1</sup>

En plus de l'ANSEJ, on peut également citer l'ANGEM créée en 2004, dont la mission est de favoriser la création de microentreprises en milieu urbain et rural et d'encourager les activités économiques et culturelles génératrices de revenus qui apparaissent dans les zones rurales. Par ailleurs, la CNAC a été créée en 1994, elle apporte également une aide à l'emploi aux chômeurs de 30 à 50 ans, l'aide financière concernée est très proche de celle de l'ANSEJ elle fournit un soutien à toutes les étapes du projet.<sup>2</sup>

#### **6.4) Les principaux obstacles entravant le développement de l'entrepreneuriat en Algérie**

Malgré la multiplicité des systèmes et structures de soutien à la création d'entreprises, les résultats restent mitigés avec un grand nombre de création mis en partie dans le secteur informel. Par rapport aux pays voisins, l'entrepreneuriat en Algérie continue de décliner.

Étant donné que le pays est confronté à une situation économique et financière difficile causée par la baisse des prix du pétrole, pour assurer le développement économique sans dépendre des dépenses publiques l'implication du secteur privé est absolument nécessaire. En effet, la liberté d'entreprendre en Algérie est entravée par la bureaucratie, la corruption, les impôts élevés et un cadre juridique difficile ; cependant, le développement de la structure des PME nécessite un environnement stable dans lequel les instituts d'économie de marché fonctionnent efficacement, mais aussi des politiques qui peuvent guider le développement de l'entrepreneuriat en Algérie. Ainsi, nous allons citer les obstacles les plus courants qu'un entrepreneur algérien rencontre :<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Site officiel de l'ANSEJ [ansej.org.dz](http://ansej.org.dz)

<sup>2</sup> ZEMIRLI Radhia, HAMMACH Souria, Le contexte entrepreneurial en Algérie : quelles opportunités et contraintes pour les jeunes entrepreneurs, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Juin 2018

<sup>3</sup> Kafia BERRAH, Moussa BOURIF, La problématique de la création des petites et moyennes entreprises en Algérie, Revue algérienne de développement économique N ° 02 / juin 2015.

- Tout d'abord, nous énumérons les difficultés administratives qui bloquent le processus de création d'une entreprise depuis longtemps ; en effet, la complexité et la lenteur des procédures nécessaires au dépôt de la demande de crédit ou d'autorisation d'exercice ou même du bail découragent l'initiative privée et par conséquent limitent la volonté des entrepreneurs inexpérimentés, ces derniers sont également confrontés à un grand nombre de documents à livrer dont la préparation ou la passation de marchés qui nécessite à plusieurs reprises la demande d'une autre administration publique ce qui nous place dans un cercle vicieux sans issue.
- Deuxièmement, il faut parler des obstacles liés au problème de financement, les jeunes entrepreneurs souffrent énormément du manque de collaboration et d'intégration des banques, qui sont conscientes du "risque" important qu'elles représentent. Ainsi, le poids des garanties demandées par les banques joue un rôle de blocage à la racine du processus de création.

L'indisponibilité des locaux et des terrains à des prix raisonnables, d'une part, les coûts des investissements à réaliser, notamment dans les premières phases de réalisation et les coûts financiers et frais de douane associés, d'autre part, l'accès aux biens d'équipement signifie que le créateur-entrepreneur voit un accroissement de sa responsabilité matérielle et financière cela réduit donc sa motivation et conduit à l'échec du processus.

- Troisièmement, nous pouvons citer la complexité générale du processus telle que celui du processus de création et de construction d'une entreprise, principalement en raison du travail à déployer et des tâches à accomplir.

De plus, l'organisation du tissu algérien et le marché non coordonné n'incitent pas les nouveaux entrepreneurs à s'y intégrer sans effort, la situation ici est encore plus préoccupante car nous parlons de jeunes ayant peu d'expérience dans la matière. Souvent, les futurs créateurs tenteront leur chance dans ce domaine vague et complexe sans avoir besoin d'une formation appropriée de gestionnaire-créditeur.

On peut conclure que malgré les efforts de l'Etat dans le développement de l'entrepreneuriat, notamment en termes de mise en œuvre de procédés d'aide à la création de l'entreprise et de l'emploi et d'infrastructures, les entrepreneurs sont toujours mesurés à de nombreux obstacles lors de leur création d'entreprise.

Comme nous l'avons vu, l'environnement des affaires n'est toujours pas favorable au développement du secteur des PME. Néanmoins, la pression fiscale est un autre facteur empêchant l'entrepreneuriat algérien de prospérer, faute au gouvernement algérien qui ne se concentre pas sur l'amélioration du climat des affaires qui représente une condition essentielle au développement du secteur des PME dont dépend l'avenir de l'économie.

De façon générale, nous avons défini l'entrepreneuriat selon les différents auteurs, et citer les principales formes de cette dernière. En deuxième lieu, nous avons abordé le profil de l'entrepreneur qui est considéré comme étant un acteur principal de l'entrepreneuriat qui parvient à identifier les bonnes opportunités afin de créer de la valeur et de mieux répondre aux besoins individuels et collectifs d'une région. Ensuite, nous avons évoqué les différents types de l'entrepreneur, nous avons aussi expliqué ce qui est un processus entrepreneurial et quelles sont les phases essentielles pour réussir la création de son entreprise. A la fin nous avons parlé sur le développement entrepreneurial en Algérie depuis l'indépendance et le rôle du gouvernement algérien dans ce dernier, sans oublier les entreprises familiales qui contribue à la structure économique du pays et qui ont une importance dans la croissance et le développement de l'entrepreneuriat en Algérie, et les différents dispositifs mis en place par le gouvernement algérien afin de faciliter l'accès au financement et aide à la création d'entreprise tel que l'ANSEJ, malgré cela les entrepreneurs algériens font toujours face à de nombreux obstacles comme les difficultés administratives qui bloquent le processus de création d'entreprise.

## II. La sous-traitance : généralités

La sous-traitance consiste pour une entreprise de déléguer la prestation d'une partie ou la totalité de son activité qu'elle s'était engagée de fournir auprès d'un client, auprès d'une autre entreprise, cette relation entre l'entreprise commanditaire et l'entreprise sous-traitante est liée par un contrat de sous-traitance.

### 1) Définition de la sous-traitance

Tout d'abord, d'après l'association française de Normalisation (Afnor) « *la sous-traitance est définie comme l'opération par laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant, tout ou partie de l'exécution du contrat d'entreprise ou du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage* ». <sup>1</sup>

Le dictionnaire de gestion « *La sous-traitance caractérise un cadre de relation entre des donneurs d'ordre et des entreprises qui œuvrent pour eux selon leurs spécifications et directives, il s'agit d'une relation coopération intra-entreprise basée sur la décision de faire faire. Le donneur d'ordre est celui qui donne des directives, le sous-traitant est celui qui prend en charge la réalisation* ». <sup>2</sup>

JEAN-PITROU « *La sous-traitance peut se définir par la décision d'une société, appelée « donneur d'ordre » de confier à une autre, appelée ' sous-traitant » le soin d'exécuter, pour elle selon un cahier des charges préalable, des tâches conduisant à la réalisation d'un produit/service qui lui est spécifique et dont elle garde la responsabilité économique finale* ». <sup>3</sup>

D'après les définitions citées ci-dessus, on peut définir la sous-traitance comme une pratique économique qui permet aux entreprises « donneur d'ordre » ou « commanditaire » de confier la réalisation, la mise en œuvre ou la maintenance d'un produit, d'un service ou de travaux à d'autres entreprises ou entrepreneurs « sous-traitant » suivants des directives précisées par le donneur d'ordre et prescrites dans un contrat de sous-traitance.

---

<sup>1</sup> L'association française de normalisation (AFNOR)

<sup>2</sup> Mahede BOISLANDELLE, H, (1998), « Dictionnaire de gestion vocabulaire, concept et outils », éditions Economica, Paris, p416.

<sup>3</sup> PITROU. J.M., (2007), « La sous-traitance : gagnant /gagnant », éditions ellipses, Paris, P9.

L'entreprise commanditaire a donc recours à la sous-traitance lorsqu'elle n'est pas en mesure de réaliser par elle-même ses prestations par manque de temps, de ressources, ou de savoir-faire.

## **2) Les différentes formes de sous-traitance**

Le recours à la sous-traitance peut varier selon sa forme, on en distingue deux formes de sous-traitance, celle liée à la spécialité et celle liée à la capacité :<sup>1</sup>

### **2.1) La sous-traitance liée à la spécialité**

L'entreprise donneuse d'ordre a recours à une sous-traitance de spécialité lorsqu'elle ne dispose pas du savoir-faire et des compétences nécessaires pour la réalisation de son produit ou service, elle fait donc appel à un sous-traitant qui détient une position monopoliste dans le marché par ce qu'il dispose des compétences, des méthodes et de la main d'œuvre essentielles pour répondre aux besoins de son activité et assurer ses commandes et livrables.

### **2.2) La sous-traitance liée à la capacité**

L'entreprise donneuse d'ordre a recours à une sous-traitance de capacité dans deux cas :

Lorsqu'elle dispose du matériel nécessaire pour la réalisation de son produit ou service mais qu'elle l'a préalablement utilisée à d'autres fins, elle fait donc appel à un sous-traitant qui dispose des compétences requises pour répondre à ses commandes.

Lorsqu'elle dispose du matériels et de la main d'œuvre nécessaire pour la réalisation de son produit ou service, mais préfère allouer ses ressources à d'autres activités qu'elle juge plus importantes et confie ce travail à un sous-traitant.

## **3) Le contrat de sous-traitance**

*Le contrat est une convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent, envers une ou plusieurs autres, à donner à faire ou à ne pas faire quelque chose.*<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Morcos, J L (2004), « Sous-traitance internationale ou délocalisation, un aperçu de la littérature et études de cas provenance du réseau SPX/BSTP », Organisation des Nations Unies pour le Développement industriel, Vienne.

<sup>2</sup> Code civile algérien, art 54 (modifié).

*Le contrat d'entreprise est le contrat par lequel l'une des parties s'oblige à exécuter un ouvrage ou à accomplir un travail moyennant une rémunération que l'autre partie s'engage à lui payer.<sup>1</sup>*

L'entreprise peut être amenée à confier à une autre entreprise pour plusieurs raisons données, la réalisation d'une partie ou l'intégralité de son activité, et afin de cadrer et sécuriser cette relation entre elles, les deux parties doivent établir un contrat de sous-traitance.

Le contrat de sous-traitance est un contrat d'entreprise qui ne nécessite pas l'établissement d'un écrit, voilà pourquoi aucune mention n'est obligatoire, néanmoins il est conseillé de le dicter afin de mentionner les obligations et responsabilités de chaque partie, nous avons pu souligner le contenu du contrat comme suit : <sup>2</sup>

### **3.1) Les parties au contrat de sous-traitance**

Le contrat de sous-traitance est conclu entre deux parties, à savoir le donneur d'ordre qui confie la réalisation des tâches au sous-traitant, et le sous-traitant qui se charge d'exécuter le travail qu'on lui a confié.

Pour chacune des parties, il est convenu de renseigner les informations suivantes : nom de l'entreprise, forme juridique, montant du capital social (si société), adresse du siège social, inscription au CNRC et identification du représentant légal.

### **3.2) L'objet du contrat**

Cette partie du contrat précise avec détails les conditions et les modalités de mise en œuvre des travaux confiés par le donneur d'ordre au sous-traitant

Les modalités de paiement des prestations et facturation :

Il est convenu de préciser le prix discuté entre les deux parties pour l'effectuation des besoins qui y sont décrit, ainsi que les clauses de révision des prix en cas d'éventuelles modifications.

---

<sup>1</sup> Code civile algérien, art549.

<sup>2</sup> Contrat de sous-traitance

### **3.3) Force majeure**

Par « cas de force majeure » il y a lieu de comprendre : tout évènement imprévisible, insurmontable, indépendant de la volonté des parties, rendant impossible l'exécution de leurs obligations, ou de certaines d'entre elles. Les parties contractantes seront momentanément déliées, totalement ou partiellement, de leurs obligations, dans le cas de force majeure.

### **3.4) Les obligations des parties au contrat**

Obligations du sous-traitant : le sous-traitant est tenu de répondre aux besoins du donneur d'ordre en réalisant les travaux qui lui ont été confiés par ce dernier, et cela tout en respectant les conditions préalablement discutées dans le contrat.

Il est également tenu d'informer le donneur d'ordre de toute modification apporté, ou de toute difficulté rencontrée dans le cadre de son travail. Enfin le sous-traitant est tenu de livré une prestation de service ou un produit dans les délais prévus.

Obligations du donneur d'ordre : le donneur d'ordre est tenu de mettre à la disposition du sous-traitant, l'environnement propice pour que ce dernier puisse réaliser correctement son travail, il est tenu de le payer tout en respectant les modalités de paiement préalablement discutés dans le contrat.

### **3.5) La durée du contrat**

Le contrat de sous-traitance peut être conclu pour une durée déterminée ou indéterminé, il peut être aussi renouvelable.

### **3.6) Les modification des clauses**

Il est possible de modifier les clauses du contrat, avec le consentement des deux parties. Les modifications seront alors, consignées par avenant signée et annexé au contrat dont il fera intégralement partie.

### **3.7) Rupture du contrat**

Le contrat de sous-traitance doit prévoir les conditions de rupture de ce dernier, si toutefois une des parties ne respecte, en tout ou en partie, ses obligations, telles qu'énoncées dans le contrat, l'autre partie à le droit de mettre en demeure la première.

Le contrat de sous-traitance peut se résilié dans le cas où il est lié à un autre contrat principal, et que ce dernier prend fin.

### 3.8) La gestion des litiges

Les deux parties doivent prévoir les procédures à suivre en cas de litige, ainsi que le tribunal compétent à qui ils se soumettront.

#### 4) Les avantages et les inconvénients de la sous-traitance

Le recours à la sous-traitance peut représenter des avantages pour l'entreprise quand cette dernière est qualifiée et de qualité, néanmoins la sous-traitance engage également quelques inconvénients, qu'on va présenter ci-après :

##### 4.1) les avantages de la sous-traitance

La sous-traitance permet :<sup>1</sup>

- La réduction des coûts : le recours à la sous-traitance permet à l'entreprise commanditaire de réduire ses couts, cela représente un choix stratégique de par deux points importants qui sont la rémunération et l'exécution des travaux.  
En rémunération l'entreprise a recours à la sous-traitance en cas de nécessité et non de manière ponctuelle, par conséquent ça lui évite plusieurs frais, notamment l'assurance emplois.  
La non-qualité des produits ou services entraine des coûts supplémentaires, ainsi l'expertise des sous-traitants représente une assurance succès et évitera à l'entreprise de dépenser davantage pour obtenir le résultat espéré.
- La qualité des produits et services : La spécialisation des sous-traitants dans leur domaine leurs permet de se consacrer aux tâches que l'entreprise leur a délégué, être à l'écoute des besoins et des attentes de cette dernière, ainsi ils vont assurer la livraison d'un produit ou service de qualité tout en respectant les exigences, le budget et les échéanciers du donneur d'ordre.
- Un accroissement de la productivité : les sous-traitants de par leur expertise, et la présence d'une main d'œuvre qualifiée, permettent une réalisation des tâches en un temps record, ce qui permet à l'entreprise de gagner en productivité.

---

<sup>1</sup> PERROTIN, R & LOUBERRE, JM, (2007) « *Stratégie d'achat, sous-traitance, délocalisation* », édition d'organisation, Paris, P21.

AYADI Sakina & BOUANANI Zehira, La sous-traitance comme option de redynamisation de L'entrepreneuriat et l'industrie en Algérie, Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention de diplôme de Master en : Sciences commerciales, Université Abderrahmane Mira –Bejaia faculté des Sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, 2016/2017, p8.

- L'exploitation stratégique des ressources : Il arrive que l'entreprise manque de compétences dans un domaine donné, elle engage donc des sous-traitants spécialistes dans ces derniers, elle peut enfin allouer ses ressources et son énergie aux activités qu'elle juge plus stratégique.

#### 4.2) Les inconvénients de la sous-traitance

La sous-traitance n'a pas que des aspects positifs, elle peut entraîner quelques inconvénients, dont nous synthétisons les principaux éléments dans les points suivants :<sup>1</sup>

- La sous-traitance modifie la place du travail en entreprise, il y a une partie de gens qui travaillent pour l'entreprise sans être dans cette dernière, ça peut masquer la contribution du travail à la production, ce qui donne l'impression que la production par tête (par employé) augmente, par conséquent cela perturbe la mesure de la productivité.
- La sous-traitance donne l'impression d'une meilleure rentabilité, mais ce n'est pas l'organisation productive qui produit cette rentabilité mais bien plus souvent le fait d'avoir recours à des ressources extérieures moins chères. C'est une économie de coup de main d'œuvre, qui peut être présentée ensuite comme une amélioration d'efficacité productive sans que ce soit forcément le cas.
- La dépendance à la sous-traitance peut engendrer un manque de formation du personnel quant aux composants sous-traités.
- Avoir recours à la sous-traitance est une prise de risque de créer un nouveau concurrent.
- Déléguer une partie de la production à un sous-traitant rend l'accès aux nouvelles innovations liées à cette dernière difficile, ce qui entraîne une perte du savoir-faire industriel.
- L'entreprise commanditaire reste responsable et encaisse les défaillances du sous-traitant.

---

<sup>1</sup> Perrotin, R & Louberre, JM, (2007) « *Stratégie d'achat, sous-traitance, délocalisation* », édition d'organisation, Paris, P21.

AYADI Sakina & BOUANANI Zehira, La sous-traitance comme option de redynamisation de L'entrepreneuriat et l'industrie en Algérie, Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention de diplôme de Master en : Sciences commerciales, Université Abderrahmane Mira-Bejaia faculté des Sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, 2016/2017, p9.

## 5) La différence entre la sous-traitance et l'externalisation

### 5.1) La définition de l'externalisation

Il existe de nombreuses définitions du terme externalisation dans la littérature managériale, néanmoins, elles ne regroupent pas toutes la même vision du processus. Encore appelée « Outsourcing », l'externalisation consiste pour une entreprise à se séparer d'une activité qu'elle réalisait autrefois en interne, et la confier à un prestataire indépendant ou une entreprise externe, sur une base contractuelle.

Selon M.T HENDERSON « *Outsourcing means buying a service which forms part of the value chain of the business from an outside supplier where previously that service was provided through in-house operation* ». <sup>1</sup>

D'une manière générale, on peut considérer comme externalisation tout processus qui cumule les caractéristiques suivantes :

- La prise en charge de la totalité ou d'une partie d'une fonction ou un processus de l'entreprise ;
- La réalisation en externe par une entité juridique distincte ;
- Dans un cadre d'un engagement de résultats et non par la seule fourniture de moyens.

### 5.2) Les objectifs de l'externalisation

L'entreprise qui a recours à l'externalisation concentre ses ressources et ses efforts sur les activités jugées stratégiques, elle vise donc à atteindre des objectifs en termes d'amélioration de la performance, de réduction des coûts, de concentration sur le cœur du métier, et l'augmentation de la productivité, ainsi les motifs d'externalisation dans une entreprise sont multiples :

- Assurer la concentration sur les activités à valeur ajoutée.
- Gagner en qualité de par l'expertise et la compétence des prestataires.
- Monter en compétitivité en favorisant un meilleur contrôle des coûts liés à la fonction, à l'infrastructure, au processus externalisé, mais également au processus internalisé.
- Gagner en informations techniques, commerciales et des nouvelles innovations grâce au savoir-faire des prestataires.

---

<sup>1</sup> BAINBRIDGE Stephen & HENDERSON M.Todd, (2018) Outsourcing the board, How board service providers can improve corporate governance, Cambridge University Press, p110.

Selon Pierre Veltz : « On ne comprend donc pas la puissance de la vague d'externalisation si on ne réalise pas que, dans la plupart des cas, elle renvoie à trois constats simples :

a) on maîtrise souvent mieux un fournisseur externe qu'un atelier ou une unité interne, parce qu'on dispose de moyens de pression beaucoup plus efficace, sur les délais, les prix, la qualité. b) en cas de baisse d'activité, il est tellement plus facile de se séparer d'un fournisseur que de licencier des salariés. c) Il est souvent beaucoup plus simple d'exiger une prestation externe que d'organiser soi-même un processus de production, quitte à payer un surcoût, contrôle, diffusion du risque, simplification sont donc les trois en jeux de l'externalisation».<sup>1</sup>

### 5.3) La différence entre la sous-traitance et l'externalisation

La sous-traitance et l'externalisation contribuent à améliorer la performance et la productivité, mais aussi à favoriser la pérennité de l'entreprise; cependant, ce sont deux concepts bien différents dans la pratique :

**Tableau (01) :** La différence entre la sous-traitance et l'externalisation

Sous-traitance	Externalisation
- Le contrat de sous-traitance est un contrat ponctuel (à court terme).	- Le contrat d'externalisation est un contrat pluriannuel.
- Le sous-traitant travaille sur un produit, un service ou une prestation dont la propriété est au donneur d'ordre, il ne peut rien modifier sans l'accord de ce dernier.	- Le prestataire fournit un livrable selon les caractéristiques spécifiés dans le cahier des charge, mais il dispose d'une certaine liberté de prestation.
- Il y a sous-traitance lorsque la démarche est axée produit.	- Il y a externalisation lorsque la démarche est axée fonction.
- Il y a recours à la sous-traitance quand l'entreprise ne dispose pas/plus des moyens nécessaires pour répondre au besoin.	- Il y a recours à l'externalisation lorsqu'on ne maîtrise pas/plus le savoir-faire dans un tel domaine.

Source : élaboré par nos propres soins

<sup>1</sup> VELTZ Pierre, Le nouveau monde industriel, Nouvelle édition revue et augmentée Collection le débat Guallimard, 2008, p181.

Nous pouvons dire donc que la sous-traitance est une pratique économique qui permet à l'entreprise de réagir face aux sollicitations du marché en faisant appel à un prestataire externe qui prendra en charge la réalisation de tout ou une partie de l'activité. L'entreprise a recours à la sous-traitance selon la nature de son besoin, on en distingue alors deux formes : la sous-traitance de capacité et la sous-traitance de spécialité, quelle qu'elle soit la forme la relation entre l'entreprise commanditaire et le sous-traitant est régi par un contrat de sous-traitance qui définit les responsabilités et obligations de chaque partie. Cette pratique présente à la fois des avantages ainsi que des inconvénients et il est souvent répandu de confondre entre la sous-traitance et l'externalisation, nous avons donc défini cette dernière et avons déduit que la sous-traitance et l'externalisation présentent plusieurs points de différences mais qu'elles ont également des similitudes, ainsi, il est indispensable de définir la différence entre ces deux processus avant d'en avoir recours.

### III. Les motivations dues recours à la sous-traitance

Les motivations adaptées par le sous-traitant et le donneur d'ordre différent et sont présentées séparément ci-après :

#### 1) Les motivations du sous-traitant

Pour les entreprises qui ont recours à la sous-traitance, on pourrait distinguer leurs motivations dans la spécialisation technique, la garantie d'un marché à sa production et l'association à un produit personnel.

##### ➤ La spécialisation technique

Les chefs des PME sont généralement de bons techniciens, mais il est rare de trouver en une personne les compétences d'un bon technicien et un bon commerçant ; Ainsi ils préfèrent sous-traiter la technique et se concentrer sur le reste. Le chef d'entreprise pourrait alors en recourant à la sous-traitance minimiser son service commercial et les coûts fixes qui s'ajoutent aux coûts de production.<sup>1</sup>

##### ➤ La garantie d'un marché à sa production

L'un des défis auxquels l'entreprise fait face dans le cadre de ses activités, est la capacité à vendre sa production, en particulier dans un marché hautement concurrentiel. Le travail en sous-traitance garantit ainsi à l'entreprise un marché où il n'est plus nécessaire de se soucier à trouver des moyens d'écouler ses produits.<sup>2</sup>

##### ➤ La sous-traitance associée à un produit personnel

Chaque entreprise qui a recours à la sous-traitance peut essayer d'ajouter un plus à sa production : si la capacité de son activité dépasse ses besoins personnels, elle accepte de sous-traiter le travail qui lui permet de régler l'excédent de cette capacité, de ce fait, cette démarche peut rendre l'utilisation et la rentabilisation de ses capacités productives et investissements maximales.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> SALLEZ, A, SCHLEJELJ, (1963), « *La sous-traitance dans l'industrie* », DUNOD, paris 1963, p05.

<sup>2,3</sup> AYADI Sakina & BOUANANI Zehira, La sous-traitance comme option de redynamisation de L'entrepreneuriat et l'industrie en Algérie, Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention de diplôme de Master en : Sciences commerciales, Université Abderrahmane Mira-Bejaia faculté des Sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, 2016/2017, p5.

## 2) Les motivations du donneur d'ordre

Il est très important pour une entreprise de prendre toutes les précautions qui prévalent avant de décider de sous-traiter une tâche ou une activité. De ce fait, il y a plusieurs motivations qui amènent l'entreprise à recourir à la sous-traitance, nous en présentons les plus importantes :<sup>1</sup>

### ➤ Raisons économiques

- Rentabilité des nouveaux investissements : en industrie, toute entreprise, avant d'investir dans l'achat d'une machine doit faire un choix économique « Peut-elle utiliser toute la capacité de cette machine et l'amortir, ou bien a-t-elle à confier cette tâche à un sous-traitant qui possède déjà la machine? », il est conseillé aussi de rechercher le meilleur retour sur les capitaux employés. Quand l'entreprise est en plein expansion et les investissements possibles limités, il serait préférable de les consacrer à augmenter les ressources disponibles au lieu de répartir les activités techniques en de nouveaux domaines.
- Activité saisonnière : certains ateliers peuvent être très chargés pour une période certaine, mais renouvelés par cycle. L'entreprise hésite alors à acheter des appareils qui en temps normal ne fonctionnent pas à pleine capacité, la solution idéale semble de suivre la tendance générale de la demande, tout en faisant attention aux pics saisonniers propagés, et s'équiper lorsque la demande augmente régulièrement. Dans le cas où la demande dépasse les possibilités de l'entreprise, elle sous-traite le surplus.
- La flexibilité des sous-traitants : le donneur d'ordre cherche de la flexibilité chez le sous-traitant, car ce dernier absorbe les creux mieux que ne le fasse l'entreprise commanditaire, il faut savoir que c'est la diversité des clients dans les différents secteurs économiques qui engage la flexibilité du sous-traitant.

### ➤ Raisons financières

- Réduction des frais de stockage : le sous-traitant qui organise la production se charge du stockage comme il le souhaite, cette méthode permet à l'entreprise commanditaire de minimiser ses stocks et de les gérer à moindre coûts.

---

<sup>1</sup> PITROU. J.M., (2007), « La sous-traitance : gagnant /gagnant », éditions ellipses, Paris, p13, 14.

- Réduction des prix de revient : Diminuer les prix de revient par rapport à la production est un objectif majeur de l'entreprise, avoir recours à la sous-traitance permet de réaliser ce dernier, cela est particulièrement justifié par : la spécialisation des sous-traitants, les appels d'offres qui favorisent la concurrence, les frais fixes que proposent les sous-traitants sont faibles ainsi l'entreprise concentre tous ses efforts sur la technique, ce qui minimise son service administratif et commercial.

En résumé, nous avons vu que le sous-traitant et l'entreprise présentent tous les deux plusieurs motivations qui les amènent à se lier, le sous-traitant de par sa spécialisation et le développement de ses techniques, ainsi que le fait de garantir un marché à sa production ; et l'entreprise de par sa rentabilité, la réduction de ses coûts et la profitabilité de l'expertise du prestataire externe.

Nous pouvons conclure dans ce chapitre que l'entrepreneuriat représente un facteur majeur du développement économique en Algérie, bien qu'il existe certains mécanismes et dispositifs d'aide à la création d'entreprises mis en place par le gouvernement, ça reste que les entrepreneurs rencontrent des difficultés qui les freinent, notamment en matière d'accès au financement, d'obstacles administratifs mais aussi de se développer et maintenir leur place dans un marché à forte concurrence.

D'une part sous-traiter pour un entrepreneur lui garantit une spécialisation technique ce qui va sûrement accroître sa productivité dans le marché, gagner de nouveaux clients et qui permet la progression du climat des affaires, mais aussi de favoriser le développement entrepreneurial dans un pays économiquement instable. D'autre part, les grandes entreprises notamment les multinationales choisissent d'avoir recours à la sous-traitance afin d'accroître leur productivité, de minimiser leurs coûts, de réduire leurs frais de revient et de stockage. Ainsi, et d'après les apports théoriques que nous avons abordé dans ce présent chapitre, on peut dire que la sous-traitance représente un atout pour les entrepreneurs afin de développer leurs activité dans le marché, mais également pour les entreprises donneuses d'ordre qui en sortent bénéfiques, ce qui en découle une relation de gagnant/gagnant.

**CHAPITRE II : CADRE  
METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE  
ORGANISATIONNEL**

Le choix d'une méthodologie de recherche appropriée pour mener à bien le processus de recherche n'est pas une tâche facile, toute étude scientifique rigoureuse doit adopter une approche précise adaptée à ses variables afin d'obtenir des résultats clairs et fiables. Pour ce faire, une approche appropriée avec le sujet spécifié doit être choisie. Dans le présent chapitre, nous allons détailler la démarche méthodologique utilisée tout au long de notre étude, les outils de collecte des données, les méthodes et instruments de mesure adoptés dans le but de répondre à notre sujet de recherche.

## **I. Méthodologie de recherche**

Afin de répondre à notre thématique de recherche, notre étude doit se bâtir une base solide, et ainsi suivre une démarche adéquate au sujet de recherche.

### **1) Le paradigme épistémologique**

PIAGET définit l'épistémologie comme « *en première approximation comme l'étude de la constitution des connaissances valables* »<sup>1</sup>, il souligne qu'au-delà des aspects méthodologiques, l'épistémologie se concentre explicitement sur la valeur des connaissances élaborées.

Toute recherche scientifique comprend un paradigme épistémologique, ce dernier est divisé en deux types : un paradigme constructiviste et un paradigme positiviste.

Le paradigme suivi dans notre étude respective est le paradigme constructiviste, par conséquent, dans une position constructiviste la méthode d'élaboration ou de construction des connaissances ne recourra plus à des normes de vérité mais plutôt à des normes de faisabilité.

Notre recherche est basée sur la diffusion subjective des connaissances, c'est-à-dire que notre intervention sur le terrain est obligatoire, et nous travaillerons sur cette base, de ce fait notre choix est basé sur le fait que nous avons effectué notre étude sur le terrain pour interagir avec les différents départements de l'entreprise. Le but de cette interaction est d'explorer l'environnement du travail afin de nous fournir les informations nécessaires sur notre thématique de recherche pour affirmer si la sous-traitance représente en effet un outil de développement entrepreneurial en Algérie, de par l'activité des sous-traitants de LG Electronics.

---

<sup>1</sup> PIAGET.J, Introduction à l'épistémologie génétique. (III) La pensée biologique. La pensée psychologique. La pensée sociologique, 1967, vol. 1, p6.

## 2) La démarche méthodologique

La démarche méthodologique peut être définie comme un ensemble de méthodes, procédures et règles qui permettent de sélectionner des outils statistiques adaptés à l'analyse des données. Elle permet aussi au chercheur de contrôler la qualité de ses recherches et d'atteindre ses objectifs.

Dans le but de répondre à notre thématique de recherche, la méthode adéquate avec le paradigme épistémologique constructiviste est la méthode qualitative avec une démarche inductive, ceci étant dû à la complexité de notre étude qui nécessite le déplacement sur le terrain afin d'être en interaction avec les acteurs clés de notre étude.

La recherche qualitative selon Taylor et Bogdan (1984) «  *vise à produire des données descriptives et les analyser telle que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes* ». <sup>1</sup>

On peut résumer les phases de la méthode inductive dans le tableau suivant :

**Tableau (02) : La démarche inductive**

Phases	Méthode inductive
Phase 1 : conception de la recherche	Définition de la situation et du cas à étudier de façon empirique
Phase 2 : élaboration d'un instrument de recherche	Construction d'un instrument selon une méthodologie adaptative et créative
Phase 3 : recueil de l'information	Exploration de la situation et apprentissage du client par interview ou par observation
Phase 4 : analyses	Analyse des idées, Recherche d'informations nouvelles, Etude des relations de cause à effet Génération d'hypothèses
Phase 5 : validation	Confrontation des informations entre les différentes sources, Recherche de concordance entre les enquêtés

Source : Andreani & Conchon, (2015)

<sup>1</sup> *Journal of the Association for Persons with Severe Handicaps*, Volume: 9 issue: 4, page(s): 296-303  
Issue published: December 1, 1984

L'objectif de cette méthode est de comprendre, décrire et traduire les données obtenues lors de notre interaction avec les personnes du terrain à travers des outils tels que les entretiens.

### **2.1) Les instruments de collecte de données**

Il existe plusieurs instruments de collecte de données, pour notre recherche qualitative nous allons nous baser principalement sur la recherche documentaire, les entretiens et la documentation interne de l'entreprise.

#### ➤ La recherche documentaire

La recherche documentaire permet d'avoir une idée globale sur les différentes théories qui parlent de notre thématique ou qui sont proches de notre sujet de recherche, de définir ou de cadrer notre étude, de construire notre idée à travers des théories et de les combiner pour aboutir au résultat.

« *C'est l'ensemble des étapes permettant de chercher, identifier et trouver des documents relatifs à un sujet par l'élaboration d'une stratégie de recherche* » (par la bibliothèque de l'université d'Avignon, méthodologie de recherche, 2013).

Les différentes sources documentaires utilisées dans notre travail de recherche sont principalement des ouvrages, des mémoires, des thèses, des articles, des sites web que nous avons obtenu à travers la bibliothèque de notre école, en différentes langues : français, anglais et notamment en arabe qui sont en relation avec l'entrepreneuriat et la sous-traitance.

#### ➤ Les entretiens

L'entretien est une situation de communication orale entre l'enquêteur et l'enquêté, les données collectées représentent des informations qualitatives qui sont souvent des opinions et des motivations. Il existe trois types d'entretiens : l'entretien non directif, l'entretien directif et l'entretien semi directif.

Dans le cadre de notre recherche scientifique, suivant une approche qualitative, l'entretien semi-directif est l'outil le plus approprié, il offre aux interviewés un certain degré de liberté et de spontanéité, ils sont également orientés sur des axes ou des thèmes spécifiques et sont présentés dans un guide d'entretien préalablement élaboré ; l'entretien semi-directif offre une certaine flexibilité dans la discussion, ce qui facilite la communication entre l'enquêteur et l'enquêté; cette flexibilité garantit toute l'objectivité dans la collecte des données.

- Le guide d'entretien : il s'agit d'un outil pour les entretiens semi-directif, qui représente des sous-questions dérivées de questions. Les sous-questions représentent l'axe de l'entretien et elles consistent en d'autres questions. L'objectif est de couvrir tous les sujets pour les chercheurs afin d'obtenir le plus de feedback des interviewés.

Notre guide d'entretien a pour objectif de retrouver les motivations qui poussent les entrepreneurs à sous-traiter pour les grandes entreprises, pourquoi et comment la sous-traitance joue un rôle dans le développement entrepreneurial en Algérie.

- Matériels de collecte de données : pour la collecte des données nous avons fait deux entretiens sur place en utilisant nos téléphones personnels pour les enregistrements vocaux, ainsi que la prise de note sur nos ordinateurs pour les interviewés qui ont refusé d'être enregistrés, exceptionnellement et du à la crise sanitaire, nous avons fait le reste des entretiens à distance.

#### ➤ Documentation interne

Pour notre travail de recherche, la documentation interne de l'entreprise constitue une source importante d'informations fiables et à jour, telles que l'organigramme, les différents contrats de sous-traitance entre LG Electronics et ses sous-traitants, qui ont servis comme un support pour notre recherche.

## **2.2) L'échantillon de la recherche**

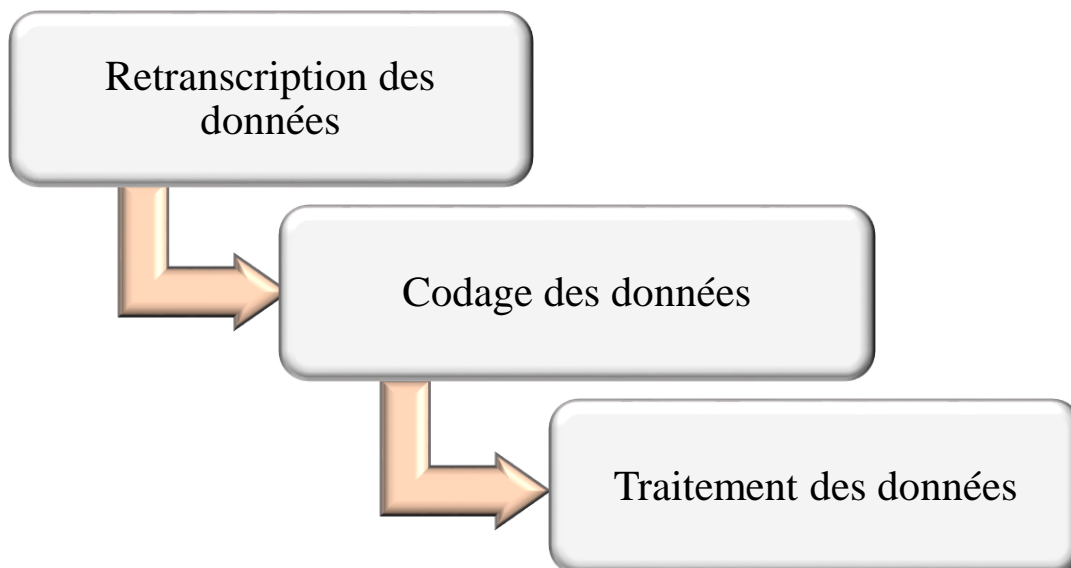
Chaque recherche est basée sur une étude qui fait porter l'observation sur un échantillon de la population étudiée, ce dernier est représentatif du terrain de recherche. Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisis d'interviewés l'ensemble des acteurs impliqués de manière directe à l'objet de notre recherche à savoir le responsable des ressources humaines au sein de LG ELECTRONICS ainsi que les sous-traitants du service RH.

## **2.3) L'analyse des données**

L'analyse des données est le processus de vérification et d'interprétation des données collectées du terrain de recherche afin d'obtenir des réponses à la problématique, celle-là se fait suivant la technique de l'analyse de contenu étant donné que la méthodologie de notre recherche est qualitative basée sur des entretiens. Elle consiste donc à retranscrire les données brutes des entretiens, élaborer une grille d'analyse ensuite coder les données recueillis et enfin les traiter.

L'analyse de contenu suivant la démarche qualitative se fait en trois étapes essentielles :

**Figure N° (04) : Les étapes de l'analyse des données qualitatives**



Source : élaboré par nos propres soins

➤ La retranscription des données

La retranscription des données est l'étape qui succède l'enregistrement des entretiens, très utile pour mener à bien l'étude qualitative elle permet de dégager des conclusions et de les illustrer grâce aux réponses collectées pour bâtir une analyse. Dans notre analyse nous avons choisis la retranscription mot par mot, c'est-à-dire reprendre l'ensemble des mots prononcés par la personne interrogé.

➤ Le codage des données

Le codage est une étape fondamentale de l'analyse qualitative, il s'agit d'explorer ligne par ligne les données retranscrites dans le but de les transformer et les classer en fonction de la grille d'analyse. Les données brutes sont affectées à des catégories et ainsi codées pour ensuite permettre l'identification du contenu de l'extrait concerné. Il existe deux types de codage, le codage ouvert et le codage fermé.

Le tableau ci-dessous définit les deux types de codage :

**Tableau N° (03) : Les types de codage**

Codage ouvert	Codage fermé
Lecture ligne par ligne des données pour les généraliser (processus d'abstraction)	Lecture ligne par ligne des données et codage en fonction des hypothèses de recherche (processus de traduction)
Recherche d'ensemble similaire, classement et comparaison	Variables explicatives et variables à expliquer établis de façon à priori
Codage des principales dimensions et codage sélectif des idées centrales et répétitives	Codage des indicateurs de recherche

Source : ANDREANI & CONCHON (2015)

Dans notre projet d'études, nous avons choisis le codage ouvert car les catégories d'analyse sont issues de la retranscription des entretiens.

➤ Traitement des données

Selon ANDREANI « *Le traitement des données qualitatives peut être mené d'un point de vue sémantique ou statistique* ». Le traitement des données sémantique est l'approche la plus utilisée par les chercheurs (l'approche traditionnelle) et qui consiste à étudier les réponses des entretiens sans avoir recours aux logiciels de traitement sur ordinateur contrairement au traitement statistique, qui consiste à l'utilisation d'un logiciel de traitement sur ordinateur à l'aide des chiffres statistiques ou bien mathématiques.

Le tableau ci-dessous nous démontre la différence entre les deux traitements des résultats :

**Tableau N° (04) : Le traitement des données qualitatives**

Traitement sémantique	Traitement statique
➤ Traitement manuel	➤ Traitement informatique
➤ Analyse empirique des mots, des idées et de leur signification	➤ Analyse statistique des mots et des phrases
➤ Etude professionnelle	➤ Chercheurs académiques

Source : ANDREANI & CONCHON, 2005b, p. 8)

Dans notre projet d'études, nous avons choisis le traitement sémantique des entretiens sans avoir eu recours aux logiciels informatiques dédiés pour ça.

## **II. La présentation de l'organisme d'accueil**

D'après la documentation interne qui nous a été fournie par l'entreprise d'accueil :<sup>1</sup>

### **1) Le groupe LG Electronics**

Le groupe LG a été fondé en 1958 et est devenu un pionnier dans l'industrie de l'électronique grand public depuis qu'il a acquis une expertise technologique dans la fabrication de nombreux appareils électroniques et électroménagers tels que les téléphones portables, les systèmes d'air conditionné, le petit électroménager mais également les solutions B2B. Le groupe est présent sur diverses activités telles que l'électronique destiné au grand public (LG Electronics, LG Display), la chimie (LG Chem, LG Household & Health Care), ainsi que les activités télécoms (LG Dacom et LG Telecom). Aujourd'hui le groupe LG englobe 250 entreprises pour plus de 160 000 employés.

### **2) La vision de LG Electronics**

« No.1 LG » agit en maintenant en permanence un avantage concurrentiel sur le marché mondial et à être reconnu comme un pionner et leader mondial. Pratiquer une gestion basée sur la création de valeur client et des principes de gestion orientés vers les personnes est le moyen d'atteindre cet objectif ultime.

### **3) La mission de LG Electronics**

LG Electronics souhaite maintenir une réputation durement gagnée pour apporter une valeur ajoutée à la vie des consommateurs.

### **4) L'historique de LG Electronics**

Tout au long de son histoire LG Electronics s'est beaucoup développée, nous avons pu récapituler son développement d'après les documents internes de l'entreprise dans les points qu'on va présenter ci-dessous :

---

<sup>1</sup> Documentation interne LG Electronics Algérie

1958 : Première entreprise Goldstar qui devient par la suite LG Electronics

1966 : LG Fabrique le premier téléviseur en Corée

1982 : LG établit sa première production à l'étranger aux états unis d'Amérique

1995 : Le groupe se transforme en LG Electronics

2001 : LG Présente le premier réfrigérateur à compresseur inventé linéaire

2013 : LG lance une entreprise de fabrication de composantes automobiles

2014 : Présente le premier téléviseur OLED TV 4K et webOs Smart TV

2016 : LG présente sa marque premium LG SIGNATURE

### **5) Le département d'accueil**

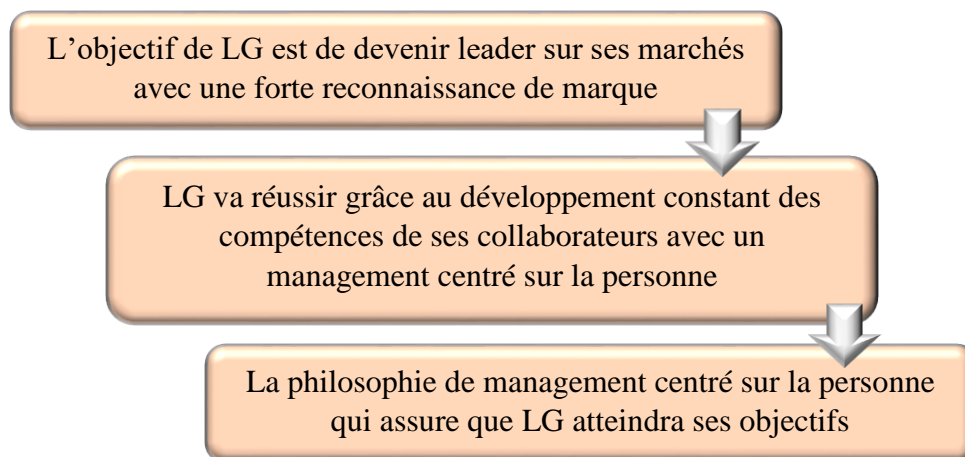
Le département management, ce dernier est géré par le chief financial officer ou le CFO et qui gère aussi d'autres fonctions, qui ont parfois leurs propres départements dans d'autres organisations. Chez LG, le département de management comprend toutes les fonctions liées à la gestion de l'entreprise, à savoir :

- Gestion de la chaîne logistique
- Service comptabilité
- SR, AG, PG : Service recouvrement, Affaires Générales, Payement général
- Administration des ventes
- Section des impôts locaux
- Planification financière et budgétisation

### **6) Le management à LG Electronics**

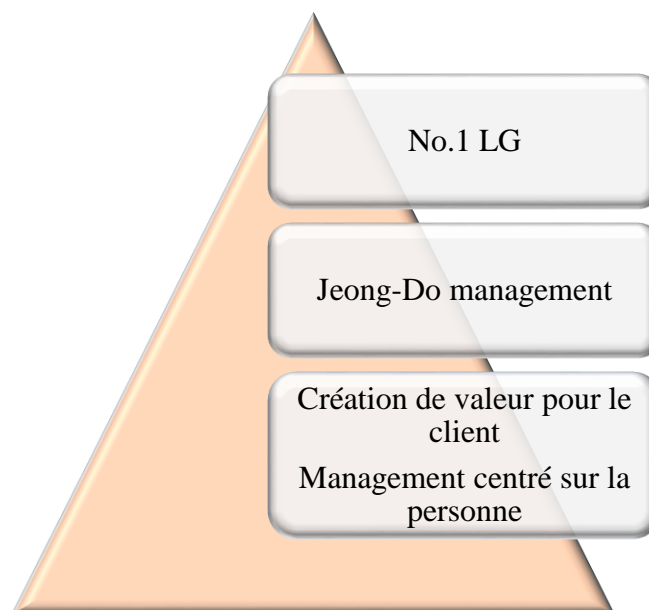
Le « LG Way », Le « Jeong-Do Management » est l'application unique de l'éthique LG. L'entreprise pense que le groupe LG poursuivra son succès à travers des pratiques de gestion équitables et le développement constant des compétences de leurs collaborateurs.

**Figure (05) :** Schéma explicatif du management à LG Electronics



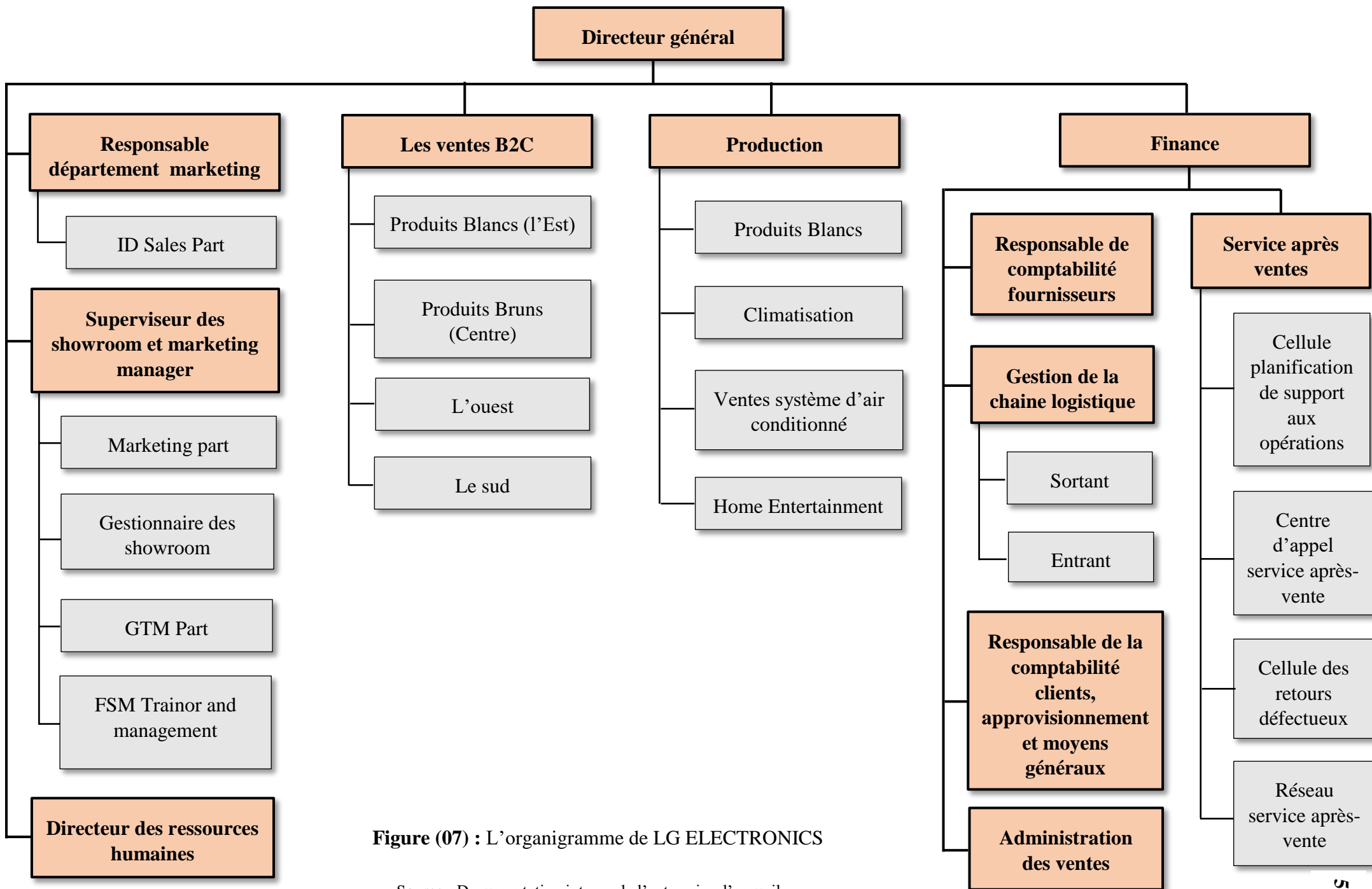
Source : Documentation interne de l'entreprise d'accueil

**Figure (06) :** Schéma explicatif de la philosophie du management à LG Electronics



Source : Documentation interne de l'entreprise d'accueil

## 7) La structure de LG Electronics



**Figure (07) :** L'organigramme de LG ELECTRONICS

Source : Documentation interne de l'entreprise d'accueil

# **CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSIONS**

Dans le présent chapitre, nous allons analyser les résultats de notre étude afin de répondre à notre problématique ; en premier lieu, nous allons présenter notre unité d'analyse qui est réparti en deux volets, ensuite nous procéderons à l'analyse de nos résultats, pour enfin présenter des recommandations.

## I. L'unité d'analyse

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi de répartir notre problématique en deux volets, à savoir l'opération de sous-traitance et ce qu'elle implique aux deux parties contractantes mais aussi le facteur de l'entrepreneuriat comme l'indique le guide d'entretien (voir annexe A et B), l'échantillon choisi est le responsable des ressources humaines au sein de l'entreprise d'accueil LG ELECTRONICS qui représente ici l'entreprise donneuse d'ordre, ainsi que les sous-traitants de cette dernière.

Les tableaux suivant indiquent des informations sur les acteurs interviewés :

**Tableau N° (05) : Le responsable RH au sein de LG ELECTRONICS**

N°	Fonction	Département	La date d'entretien	La durée d'entretien
01	Responsable RH	Ressources humaines	14 Mai 2020	00 :58 :30

Source : élaboré par nos propres soins

**Tableau N° (06) : Les sous-traitants RH de LG ELECTRONICS**

N°	Nom d'entreprise	Type d'entreprise	Fonction	Site d'implantation	Forme juridique	La date d'entretien	La durée d'entretien
02	Kit direct emploi	PE	Chef de projet	Commune de Hydra	SARL	11 Mars 2020	01 :37 :41
03	Emploitic	PE	RH	Commune de Draria	SPA	12 Mars 2020	0 :56 :02
04	Emploi partner	PE	RH	Commune de Kouba	EURL	18 Mai 2020	01 :02 :17

05	Etalent	TPE	RH	Commune de Draria	SARL	20 Mai 2020	01 :26 :00
06	One to one recrutement	TPE	RH	Commune de Cheraga	EI	16 Mars 2020	01 :26 :14

Source : élaboré par nos propres soins

## II. L'analyse des résultats d'entretien avec LG Electronics

### 1) Les caractéristiques de l'activité de sous-traitance chez LG ELECTRONICS

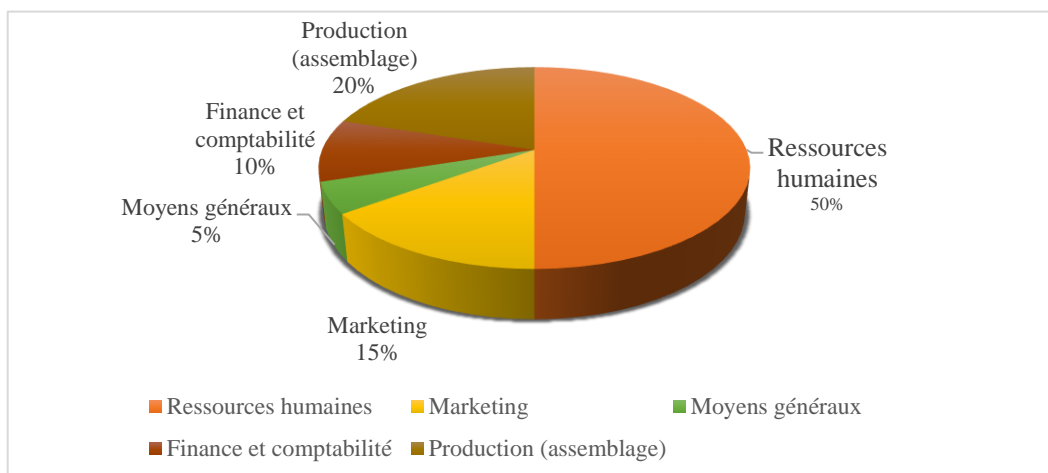
Nous nous intéressons sur ce point aux caractéristiques de l'activité de sous-traitance chez le service RH de LG ELECTRONICS, à savoir les activités qu'elle sous-traite, les objectifs et critères de choix des sous-traitants ainsi que les obstacles liés à la sous-traitance.

#### 1.1) Les activités et les objectifs de la sous-traitance chez le service RH de LG ELECTRONICS

Le premier élément de cette analyse s'étalera autour des activités que LG ELECTRONICS sous-traite, « LG ELECTRONICS fait appel à la sous-traitance en fonction du besoin en interne, les activités qu'on sous-traite le plus souvent sont reliées aux services ressources humaines, moyens généraux, marketing, finance et comptabilité et la production (l'assemblage uniquement) » Réponse (DRH), LG sous-traite selon la demande et le besoin en interne en premier lieu, ça peut être lié à un manque de capacité comme dans le cas du service des moyens généraux (manque d'effectifs), contrairement au service marketing où on en distingue une sous-traitance de spécialité (flyers, affiches publicitaires...), le service finance et comptabilité où on sous-traite tout ce qui est opération comptable, élaboration des bilans et des comptes de résultats ... et enfin la sous-traitance en production qui est en réalité l'opération d'assemblage seulement puisque LG ne fait plus de production en Algérie ; « Avant LG ELECTRONICS avait une licence de production, on faisait appel à beaucoup de sous-traitants dans le domaine de la maintenance, l'assemblage et la production en amont de manière générale, aujourd'hui et en vue des mesures gouvernementales prises ces dernières années, LG ne produit plus en Algérie, mais fait juste de l'importation et la vente bien-sûr » Réponse (DRH).

Le schéma suivant montre le taux des activités sous-traitées dans chaque service :

**Figure (08) : Les activités que LG ELECTRONICS sous-traite**



Source : élaboré par nos propres soins

Dans le deuxième élément de cette analyse, nous allons parler des objectifs de la sous-traitance par rapport à LG ELECTRONICS, et particulièrement des objectifs liés à la sous-traitance des ressources humaines vu qu'elle représente le plus grand taux et porte sur notre objet d'étude.

Le service RH a recours à la sous-traitance dans le but de combler ses besoins en interne, d'accroître sa productivité et de se focaliser sur ses activités clés, mais pas que ; en déléguant une partie de son activité à un prestataire externe LG vise à atteindre certains objectifs que nous allons citer ci-dessous :

- Objectifs économiques : le recrutement du personnel à temps plein pour gérer des travaux supplémentaires entraînera de grandes dépenses, car cela signifie le paiement de leur salaire tout au long de l'année, à ce moment la sous-traitance représente un moyen de rentabilité notamment si les tâches sont saisonnières et non permanentes. « nous privilégions la sous-traitance en ressources humaines car nous visons à diminuer les coûts de recrutement et à gagner du temps aussi » Réponse (DRH).

- **Flexibilité** : le recrutement du personnel à long terme entraînera beaucoup de travail et de coûts supplémentaires. Si les nouveaux employés n'ont pas la compétence requise, LG doit leur fournir des formations afin d'améliorer leurs performances ce qui représente une perte de temps et de coûts, la sous-traitance fournit ici la compétence requise au moment opportun « quand on fait appelle à la sous-traitance RH on sait qu'ils ont la capacité et les ressources pour faire le travail et une fois le travail terminé, on pourra mettre fin à leurs services » Réponse (DRH), voilà pourquoi la sous-traitance offre la flexibilité requise pour l'entreprise qui en a recours.
- **La compétence et le savoir-faire spécialisé** : l'un des objectifs fondamentaux de la sous-traitance est d'acquérir rapidement des compétences et des connaissances professionnelles en vue de répondre aux besoins parfois soudain, par exemple certains projets nécessitent des services spéciaux à des moments critiques, tels que des ingénieurs, des artistes numériques, des consultants juridiques ..., l'embauche d'une équipe permanente pour s'en occuper entraînera des coûts de services inutiles, cependant, la sous-traitance offre au service RH la possibilité d'engager des services spécialisés uniquement pendant la période du projet et d'en mettre fin une fois les travaux terminés.
- **Accroître la productivité** : l'objectif majeur de du service RH est d'accroître sa productivité et de pérenniser dans le temps, pour se faire, LG doit se concentrer sur la croissance et le développement de son entité, la sous-traitance lui permet ici de se focaliser sur ses activités clés et ainsi atteindre ses objectifs stratégiques.

## **2) La relation de l'entreprise donneuse d'ordre LG Electronics avec ses sous-traitants**

Il est important qu'une entreprise donneuse d'ordre tel que LG ELECTRONICS aie une relation harmonieuse avec ses sous-traitants et afin d'assurer cela elle n'hésitera pas à consacrer du temps et des fonds à l'étude des sous-traitants auxquels elle pourrait faire appel, ainsi que la confiance qui est considérée l'un des piliers fondamentaux pour assurer une bonne relation de travail à long terme.

Lorsqu'il y a une coopération entre le donneur d'ordre et le sous-traitant, une confiance mutuelle naît entre les deux « en tant qu'entreprise multinationale on doit préserver notre réputation qui est de tenir à nos engagements envers nos sous-traitants afin d'obtenir de celui-ci un engagement parallèle. De son côté, si un sous-traitant souhaite assurer une position stable et rémunérée dans le groupe des sous-traitants, il doit maintenir sa réputation de qualité, de ponctualité et d'efforts constants ». Réponse (DRH)

Afin d'être sur le même terrain d'entente avec ses sous-traitants il est essentiel pour LG ELECTRONICS en tant que donneur d'ordre de transmettre de façon claire ses attentes pour que les prestations soient réalisées selon le niveau attendu par le client.

### **2.1) La forme de la sous-traitance**

Près de 40% des activités de LG ELECTRONICS sont sous-traitées et cela dans différents départements tels que marketing, finance et comptabilité, RH, moyens généraux et la production (l'assemblage). Cependant, nous nous sommes basées dans notre étude sur la sous-traitance dans le département RH qui est de type prestation de service, c'est-à-dire que les sous-traitants liés à ce département font de l'affectation du personnel chez LG ELECTRONICS, « en général les personnes affectées dont on a le plus besoin sont des commerciaux, on a aussi des agents administratifs, des techniciens et des agents de ventes » Réponse (DRH), et ils font appel même à des marchandiseurs<sup>1</sup> c'est des personnes qui travaillent sur le terrain.

À la différence des autres boîtes de recrutement qui, généralement effectuent la première sélection d'après les profils et les compétences que leurs clients cherchent, et la sélection finale revient aux clients, les sous-traitants du service RH procèdent d'une autre manière, « nos sous-traitants font de l'affectation du personnel contrairement aux autres boîtes de recrutement, c'est-à-dire le personnel qu'on nous affecte ne sont pas officiellement nos employés ils restent les employés de nos sous-traitants, comme je l'ai déjà mentionné nos sous-traitants s'occupent de tout ce qui est gestion et administratifs de ce personnel, et tout ce qui concerne le travail sur le terrain c'est le service RH qui s'en charge » Réponse (DRH).

---

<sup>1</sup> Le marchandiseur exploite tous les moyens pour rendre attractifs et visibles les produits, c'est un pro de la vente, il valorise les produits par une disposition soigneusement étudiée et faire en sorte que le consommateur consomme le plus possible.

## **2.2) le degré de communication**

Pour qu'une collaboration puisse se faire sur le long terme il est nécessaire de toujours communiquer ; de ce fait, la mise en place de plusieurs canaux de communication est primordial pour que les deux parties puissent rester en contact « pour maintenir une communication constante avec nos sous-traitants, on utilise des outils de communication issus de la nouvelle technologie comme Skype, Gmail ou LinkedIn qui sont les canaux les plus courants dans notre métiers » Réponse (DRH).

D'un autre côté, confier une partie de son personnel à des prestataires externes est également une prise de risque pour l'entreprise ; par conséquent, une bonne communication permettra au service RH de suivre le prestataire dans sa façon de procéder afin d'éviter tous conflits.

## **3) Les critères de choix des sous-traitants**

Le choix des sous-traitants ne doit pas être pris à la légère. En effet, la réputation de l'entreprise peut être endommagée si le travail n'est pas à la hauteur ou si la qualité de ce dernier ne répond pas aux normes. Par ailleurs, même si ça arrive, changer de sous-traitant en plein projet s'avère une opération coûteuse et prend énormément de temps.

« Le choix du sous-traitant n'est pas chose aisé, en ressources humaines je me charge personnellement de mener tout un travail d'enquête et de sélection sur le marché, aujourd'hui la prestation de service par la sous-traitance est en effet très présente et nous avons quand même un large choix, je parle spécialement en matière de ressources humaines, la concurrence y est mais le choix est difficile, il faut se baser sur la confiance et privilégier la qualité et la compétence » Réponse (DRH).

Nous notons que la garantie qualité joue un rôle très important dans le choix des sous-traitants, ce dernier est représenté par l'ensemble des caractéristiques lui permettant de satisfaire le besoin et de répondre aux attentes de l'entreprise, le service RH choisit ses sous-traitants en fonction de leur aptitude à fournir des services qui répondent parfaitement aux exigences préalablement spécifiées dans le contrat.

#### **4) Les obstacles liés à la sous-traitance du service RH**

À travers l'analyse des réponses d'entretiens nous avons pu extraire que malgré les multiples avantages de la sous-traitance en faveur de l'entreprise donneuse d'ordre, il existe des inconvénients ou bien des freins qui ne facilitent pas la tâche au donneur d'ordre pour bien choisir ses prestataires.

Parmi les problèmes rencontrés on trouve par exemple le non-respect des clauses, « un contrat de sous-traitance devrait documenter toutes les tâches et les obligations mutuelles, et doit être très précis sur les conditions de réalisation des prestations, afin de limiter les risques de litige entre le donneur d'ordre et le sous-traitant » Réponse (DRH).

Le second obstacle que la majorité des donneurs d'ordre font face est le non-respect des délais de paiement « il y a ce qu'on appelle la gestion des paies, quand il y a un retard de paiement cela signifie une mauvaise gestion de la part de prestataire, nous avons rencontré ce problème avec l'un de nos anciens sous-traitants qui avait des retards de paiement d'une semaine chaque mois et des fois même 15 jours ce qui nous a amené à rompre notre contrat, car une paie reste la première motivation chez un employé ». Réponse (DRH).

On trouve aussi le manque d'expérience ou le savoir-faire des sous-traitants qui, parfois engendre un effet négatif sur la qualité des prestations « le savoir-faire et l'expérience d'un sous-traitant sont perçus comme un signe de confiance pour nous en tant qu'entreprise donneuse d'ordre, afin de préserver notre réputation il faut bien choisir nos partenaires, étant donné que c'est les engagements de prestataire qui font la qualité de ses prestations » Réponse (DRH)

### **III. L'analyse des résultats des entretiens avec les sous-traitants**

#### **1) Le contrat de sous-traitance**

Dans notre cas nous allons parler de contrat de sous-traitance entre le service RH et ses sous-traitants, et après avoir effectué des entretiens auprès de ces derniers les résultats ont montré qu'il s'agit des conventions de prestation de service RH, « on parle beaucoup plus ici de convention que de contrat car les clauses sont convenues et négociées entre les deux parties » Réponse (06), et nous avons pu savoir aussi que ces clauses sont soumises au droit de travail et au droit civil algérien, car ils ne peuvent pas inventer des clauses qui ne respectent pas ces lois.

En général, ce sont des contrats d'une année renouvelable sauf si le contrat n'est pas renouvelé ou bien rompu pour des raisons spécifiques comme par exemple une période d'essai non concluante ou bien un conflit de travail « une convention de prestation de service est une convention entre le prestataire de service qui est le sous-traitant et le client qui veut sous-traiter un service et ce sont des contrats d'une année renouvelable » Réponse (02). Un contrat ne peut être renouvelé qu'après l'évaluation par le service RH de la prestation effectuée par le sous-traitant.

D'après les contrats de sous-traitance qui nous ont été fournis comme documentation interne de la part de LG Electronics, plus l'analyse des entretiens avec les sous-traitants nous avons pu tirer les principales clauses que contient une convention de prestation de service RH « on établit une convention dont les clauses consistent à définir les travaux et les tâches des deux parties concernées comme les exigences du client, le coût de la prestation, l'objet du contrat, obligations et responsabilités du prestataire et du client. » Réponse (06).

Dans l'un des contrats de sous-traitance (voir Annexe D) plus précisément dans le quatrième article intitulé " Obligations et responsabilités de prestataire " nous avons constaté que le prestataire est tenu à déclarer en charge la couverture sociale des employés qu'il affecte à son client « on a ce qu'on appelle un correspondant social c'est lui qui est chargé de correspondre avec les services sociaux » Réponse (03), c'est-à-dire que tous les employés recrutés et affectés au service de client, à savoir LG Electronics bénéficient de toutes les protections de couvertures sociales en qualité d'adhérent à la CNAS « donc celle-ci est l'une de nos responsabilités en tant que prestataire on est obligé de déclarer nos employés » Réponse (03).

Comme le mentionne aussi le même article (voir Annexe D) : les employés recrutés sont gérés :

- ✓ Sur le plan administratif : par le prestataire qui est le sous-traitant.
- ✓ Sur le plan fonctionnel : par le client qui est LG Electronics.

« Nous on s'occupe de tout ce qui est gestion et administratif de ce personnel et en ce qui concerne le travail sur le terrain c'est le service RH qui s'en charge » Réponse (04).

En cas d'accident, d'incident ou de faute grave l'employé reste soumis aux règles de droit civil, sa responsabilité sera entière en cas de manquement aux règles, le prestataire dans ce cas, en collaboration et avec l'appui du client engage les mesures appropriées pour préserver les intérêts des deux parties « la plupart des employés qu'on affecte chez LG sont des commerciaux qui se déplacent avec leur propre véhicule. Si cette personne aurait un retrait de permis par exemple, elle serait sans véhicule par conséquent elle ne va pas travailler et ce ne sera pas de notre responsabilité. Elle doit assumer ses responsabilités et respecter la loi, car elle est soumise aux règles de droit civil comme toute autre personne » Réponse(04).

Une fois le contrat de l'employé est fini et qu'il n'est pas renouvelé, le prestataire est responsable à la fois de la distribution et la récupération du matériel ou outil de communication remis aux employés « nous sommes tenu de récupérer le matériel que nous avons affecté à cet employé (un véhicule de service, un téléphone, un PC portable...), l'employé doit signer une décharge pour avoir remis le matériel » Réponse (06).

L'article 5 du contrat de sous-traitance (voir Annexe D) résume les responsabilités du client qui est LG Electronics, nous avons perçu dans - l'alinéa 4 - qu'au cas où le client décide de mettre fin aux missions de tout ou une partie du personnel affecté par le sous-traitant, il paiera en indemnité un montant équivalent à un mois de salaire qu'il doit verser à chaque employé concerné par cette décision, et il est tenu responsable d'informer le prestataire de sa décision au moins un mois avant la date arrêtée pour la mise en œuvre de sa décision formellement par écrit sans oublier de mentionner les motivations ayant entraîné la prise de cette décision.

Chaque partie a le droit d'annuler le contrat après un préavis de (30) jours, comme le souligne l'article 8 " Rupture de contrat " (voir annexe D), et si l'une des parties déclare faillite ou abandonne ses actifs et droits à des tiers, dans ce cas l'autre partie a le droit de rompre le contrat immédiatement.

Par cela nous concluons donc que le contrat de sous-traitance est un acte écrit par lequel des parties s'engagent et s'obligent à respecter certaines clauses.

## **2) Les motivations de l'activité de sous-traitance**

Certains entrepreneurs créent leurs entreprises spécifiquement pour réaliser des travaux de sous-traitance, d'autres impliquent la sous-traitance dans leur activités pour des raisons données, parmi les entreprises que nous avons interviewés, il y avait ces deux cas de figure «Au début elle a été créée pour la prestation de service dans le recrutement puis, ça s'est élargi pour d'autres activités, nous agissons comme sous-traitant avec plusieurs entreprises à la fois, si un marché fait vivre l'entreprise donc c'est ok ». Réponse (05).

Ainsi, nous avons pu identifier qu'il existait plusieurs motivations qui poussent l'entrepreneur à devenir sous-traitant, qu'il crée son entreprise spécialement pour ça ou qu'il introduit cette pratique dans son activité, les motivations sont les mêmes à savoir, la spécialisation technique, gagner de nouveaux clients ainsi s'introduire à de nouveaux marchés et diversifier l'activité et enfin diminuer les dépenses en recherche et développement, cela expliquent que les sous-traitants cherchent toujours à attirer plus de donneurs d'ordre et développer leurs entreprises ainsi qu'augmenter leur chiffre d'affaire.

## **3) La vision des sous-traitants sur l'activité de la sous-traitance**

La sous-traitance est considérée comme une activité complémentaire ou bien alternative du point de vue des sous-traitants interviewés envers les grandes entreprises telles que LG Electronics, pour que cette dernière puisse se concentrer sur son activité principale qui est la vente de matériels multimédias et électroménagers elle fait appel à la sous-traitance pour ses activités de supports, comme la commercialisation et la gestion administrative, de manière qu'elle soit plus productive et ça lui revient moins cher « la sous-traitance leur permet de se concentrer sur leur activité majeure ou principale toute en ayant une bonne qualité de prestation pour les autres services de support, car on ne peut pas sous-traiter son activité principale » Réponse (05).

D'autres voyaient la sous-traitance comme un moyen de contribution à l'élargissement économique des entreprises preneuses d'ordre dans le marché, c'est-à-dire que les entreprises donneuses d'ordre qui ont eu recours à la sous-traitance contribuent au taux d'intégration de celles qui offrent des services de sous-traitance « une entreprise sous-traite pour différentes raisons, nous pouvons noter que les entreprises qui sous-traitent font forcément participer à la croissance économique d'une autre entreprise » Réponse (03).

#### 4) Les critères et caractéristiques liés au choix des entreprises donneuses d'ordre

##### 4.1) Les critères de sélection des entreprises donneuses d'ordre

Pour les sous-traitant choisir son donneur d'ordre ne demandent pas un long moment de réflexion, en effet dans un marché réduit une petite entreprise est tenu d'être présente mais surtout active «Il faut savoir qu'une petite entreprise qui fait de la sous-traitance, elle ne sélectionne pas vraiment ses clients elle prend ce qu'il y a, elle ne peut pas se permettre de sélectionner, parce que non seulement le marché est réduit et pour une petite entreprise on ne peut pas dire qu'on va refuser une offre de marché ». Réponse (03)

Nous constatons donc que pour les sous-traitants choisir le donneur d'ordre repose principalement sur la confiance et la prise de risque car pour une petite entreprise la priorité est d'assurer sa place dans un marché à forte concurrence et ainsi sa pérennité et ce par l'accroissement de son activité.

##### 4.2) Les caractéristiques des entreprises sous-traitantes

**Tableau N° (07) : Les activités des entreprises sous-traitantes**

N°	Entreprises	Activités sous-traités
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>KDE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etude financière, évènementiel, prestation de service en communication visuelle, prestation de service de recrutement.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emploitic</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prestation de service de recrutement.</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emploi partner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prestation de service de recrutement.</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etalent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Headhunting, l'évaluation RH, outsourcing</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>One to one recrutement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prestation de service de recrutement.</li> </ul>

Source : élaboré par nos propres soins

L'entreprise où nous avons passé notre stage effectue des travaux de sous-traitance principalement en ressources humaines, voilà pourquoi nous avons centré notre unité d'analyse sur les sous-traitants RH ; cependant ; à travers les entretiens que nous avons menés avec ces derniers, nous avons constaté que certains n'agissent pas uniquement comme des sous-traitants RH, mais qu'ils font également d'autres prestations de sous-traitance telles que : la sous-traitance événementielle, la sous-traitance d'évaluation ( audit RH ) , la sous-traitance des études financières, la sous-traitance en communication visuelle...

« Nous avons un marché comme je disais tout à l'heure spécifiquement dans l'événementiel où nous recruterons du personnel spécialement pour ça pour une durée déterminée, c'est pour cela que je vous ai dit, la masse ou le mouvement du personnel dans l'entreprise n'est pas stable on peut avoir cette année 70 employés l'année d'après une trentaine, tout dépend le domaine des prestations de sous-traitance qu'on va effectuer ». Réponse (06)

## **5) L'apport de la sous-traitance à l'entrepreneuriat en Algérie**

### **5.1) Les obstacles rencontrés par les sous-traitants**

Le recours à la sous-traitance est motivé soit par une capacité financière insuffisante soit par un besoin de spécialité ou une insuffisance technique.

Malgré ses avantages, il ne faudrait pas croire que la sous-traitance est la solution à tous les problèmes des entreprises. En effet, nous nous intéressons dans ce point aux principaux obstacles que les sous-traitants du service RH font face aujourd'hui, que ce soit des obstacles liés aux problèmes de financement, administratives ou bien d'autres, « on a par exemple l'ANSEJ qui vous encourage pour ouvrir votre entreprise mais une fois sur le marché la réalité est toute autre, moi je vous le dis clairement en Algérie malheureusement il y a un taux de corruption très élevé » Réponse (04).

En général quand une entreprise soumissionne un marché, le mieux placé qui remporte le marché est celui qui a un rapport qualité/prix meilleur que les autres, malheureusement en Algérie les entreprises donneuses d'ordres privilégient parfois les tarifs les plus bas qu'à la qualité des prestations, « c'est celui qui donne le chiffre le plus bas qui remporte le marché donc celui qui donne le chiffre le plus haut est directement mis de côté et alors on ne voit pas vraiment le rapport qualité/prix sur les marchés » Réponse (03).

L'un des sous-traitants du service RH nous déclare qu'il a été dans l'obligation de changer son activité initiale qui est la prestation de service dans l'affectation du personnels pour un certain temps dû à l'instabilité du marché algérien « l'entreprise est passée par une période de chômage technique carrément et donc on était obligé d'élargir notre champ d'activité, on s'est dirigé vers la communication et l'organisation des évènements » Réponse (04).

Il convient de noter que les risques de manque de coordination et de potentiel, l'absence de partage et de savoir-faire entre les partenaires sont également des inconvénients majeurs de la sous-traitance car ils conduisent à la démotivation de l'entreprise par rapport à l'amélioration de la qualité des produits.

### **5.2) La sous-traitance comme un outil de développement de l'entrepreneuriat**

L'activité de sous-traitance favorise l'entrepreneuriat de par le fait que dans une entreprise tout en dehors de ce qui résulte une décision stratégique peut être sous-traité allant de l'opération de recrutement, des bilans financiers jusqu'à la production, et aujourd'hui les PME font face à un marché concurrentiel, ce qui les poussent à réfléchir leur stratégie selon les moyens et les ressources qu'elles disposent pour faire face à la concurrence.

La sous-traitance représente ici un levier de l'économie qui pousse les entrepreneurs à répondre aux besoins des entreprises en termes de spécialisation technique ou de capacité dû au manque d'effectif par exemple, « Oui bien sûr, ça pourrait être un outil de développement par ce que plus les entreprises ont des activités donc le marché est favorable et l'économie en développement plus y aura d'activités à sous-traiter et je peux vous dire que n'importe qu'elle activité peut se diviser en plusieurs petits marchés, regardez par rapport à LG elle peut avoir beaucoup de sous-traitants ». Réponse (04).

De ce fait, la sous-traitance ne s'applique pas uniquement à la délégation d'une prestation externe à des sous-traitants mais également aux différentes fonctions de l'entreprise, pour les entrepreneurs cela représente une opportunité d'affaire et d'exploitation de leur expertise et savoir-faire et donc inéluctablement un moyen de dynamiser l'entrepreneuriat et accroître la croissance économique en Algérie.

Sur la base des résultats obtenus, on peut dire que les PME et les entreprises multinationales en Algérie cherchent toujours l'amélioration de leurs compétences de gestion à travers des stratégies qui visent à diminuer les coûts directs et indirects et ainsi permettre la concentration sur ses activités clés pour accroître leur productivité et assurer leur pérennité.

Les résultats de notre étude montrent aussi que la sous-traitance en Algérie est en pleine extension, elle commence à prendre sa place dans le marché, elle s'émerge de plus en plus mais elle reste tout de même beaucoup plus présente dans les métiers de support ; cela est quelque part dû au changement du tissu économique qui fait l'objet soit de la dégradation ou de l'inflation de la performance des entreprises, par conséquent la sous-traitance se nourrit de l'activité des entreprises donneuses d'ordre et vise à répondre à leur besoins, si ce besoin est absent alors elle est sans valeur.

Comme conclusion on peut dire que la sous-traitance devient un véritable levier de l'économie qui pousse vers l'entrepreneuriat de par la présence d'une segmentation de la demande auprès des entreprises donneuses d'ordre qui aujourd'hui introduit cette pratique dans la stratégie de l'entreprise d'une manière générale et en Algérie en particulier.

## **CONCLUSION**

L'objectif de notre travail de recherche était de démontrer l'impact de la sous-traitance sur le développement entrepreneurial en Algérie, ce qui nous a amené à nous intéresser à la relation partenariale entre le service RH de LG ELECTRONICS et ses sous-traitants et ce que émane de cette dernière comme avantages et inconvénients.

Pour cela, et après des recherches approfondies dans une vaste revue de littérature, nous avons fait ressortir les différentes approches ainsi que les concepts clés essentiels liées aux deux variables que comporte notre thématique à savoir, l'entrepreneuriat et la sous-traitance. Dans un second lieu, nous avons parlé sur le développement des PME en Algérie et nous avons apporté un éclairage sur la nature de la relation entre le donneur d'ordre et le preneur d'ordre, et les motivations dues au recours à la sous-traitance.

De ce fait, nous avons adopté une méthodologie qualitative appuyée par des entretiens avec les sous-traitants du service RH de LG ELECTRONICS et le DRH.

À la lumière des résultats obtenus dans notre travail de recherche, ça nous a permis de comprendre et de clarifier la relation qui se tisse entre le service RH et ses sous-traitants, dans laquelle nous avons également constaté que les relations de sous-traitance génèrent des relations professionnelles réglementées dans la plupart des cas par un contrat. D'autre part, le recours à la sous-traitance est une décision qui comporte des implications stratégiques importantes pour une entreprise contractante telle que LG, car elle a un impact direct sur la qualité des services fournis, sans oublier qu'en tant que multinationale, elle se base sur des critères bien spécifiques pour choisir ses sous-traitants, afin de préserver sa réputation.

Par ailleurs, nous avons constaté aussi que malgré les obstacles auxquels cette activité est confrontée elle commence à occuper une position importante sur le marché, car toutes les entreprises cherchent constamment des moyens de réduire les délais, d'améliorer la qualité, d'augmenter les bénéfices financiers, et de maintenir ou de générer un avantage concurrentiel. De plus, elle répond aux multiples objectifs du donneur d'ordre et du sous-traitant ce qui constitue une amélioration continue.

Cependant au cours de la réalisation de ce mémoire nous avons rencontrés certaines difficultés suite à la crise sanitaire dû au Corona virus (COVID-19) qui a amenée LG ELECTRONICS à rompre certains contrats avec ses sous-traitants étant donné que ces derniers ont arrêté de travailler durant la période de confinement, ce qui a impacté notre travail de recherche et qui nous amené à notre tour à changer notre procédure de travail, par ailleurs nous avons centré notre étude sur les sous-traitants du service RH seulement ; de plus, nous avons rencontrés quelque difficultés lors des séances de télétravail avec les interviewés.

Pour mieux tirer profit de ce travail de recherche, nous avons jugés utile et nécessaire d'apporter des recommandations telles que :

- Assouplissement et simplification des réglementations de sous-traitance pour que les politiques liées à cette activité soient plus efficaces.
- Réduire l'appel à la sous-traitance étrangère pour encourager les jeunes algériens à entreprendre afin d'augmenter le taux d'intégration dans les entreprises qui font appel à la sous-traitance.
- Alléger les services bancaires permettra aux PME d'avoir un accès aux différentes formes de financement.
- La création d'une bourse dédiée à la sous-traitance pour les projets publics.
- Le développement du contexte réglementaire algérien pour la promotion de la sous-traitance.

Pour terminer, et afin d'assurer une continuité pour ce domaine et pour d'éventuelles recherches futures nous suggérons comme thématique de travailler sur les déterminantes et les impacts de la sous-traitance sur la performance de l'entreprise.

# **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

## Ouvrages :

- ❖ A. HESHMATI, K. PIETOLA (2006), *The relationship between corporate competitiveness strategy, innovation, increased efficiency, productivity growth and outsourcing*, in P. BARRARAR ans R.GERVAIS, *global outsourcing strategies, an international reference on effective outsourcing relationships*, gower publishing, forth coming.
- ❖ Alain FAYOLLE, (2012), *Entrepreneuriat : apprendre à entreprendre*, 2eme édition, Dunod, Paris.
- ❖ BESANKO & AL, (2003), *L'économie de la stratégie*, 3ème édition, New York.
- ❖ Mahede BOISLANDELLE, (1998), « *Dictionnaire de gestion vocabulaire, concept et outils* », éditions Economica, Paris.
- ❖ PATRY.M, (1994), *Faire ou le faire faire : ma perspective de l'économie des organisations*, edition CIRANO.
- ❖ PERROTIN, R & LOUBERRE, JM, (2007) « *Stratégie d'achat, sous-traitance, délocalisation* », édition d'organisation, Paris.
- ❖ PITROU. J.M., (2007), « *La sous-traitance : gagnant /gagnant* », éditions ellipses, Paris.
- ❖ Roger AIM, (2014-2015), *L'essentiel de la théorie des organisations*, 7ème édition Gualino.
- ❖ SALLEZ, A, SCHLEJELJ, (1963), « *La sous-traitance dans l'industrie* », DUNOD, paris.
- ❖ VELTZ Pierre, (2008), *Le nouveau monde industriel*, Nouvelle édition revue et augmentée Collection le débat Guallimard.

## Mémoires :

- ❖ Adam HALICHE, (2018/2019), *l'impact du profil de l'entrepreneur sur la pérennité de la petite et moyenne entreprise*, mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un master en entrepreneuriat et management de projets, École Nationale Supérieure de Management.

- ❖ AYADI Sakina & BOUANANI Zehira, (2016/2017), La sous-traitance comme option de redynamisation de L'entrepreneuriat et l'industrie en Algérie, Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention de diplôme de Master en : Sciences commerciales, Université Abderrahmane Mira –Bejaia faculté des Sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion
- ❖ HALLEY, (2000), étude portant sur les activités de la sous-traitance chez les entreprises canadiennes : une comparaison de quatre grandes régions du pays, école des hautes études commerciales, Montréal.
- ❖ HOUDE, J-F, (2000), analyse empirique des déterminants de l'impartition des technologies de l'information, Mémoire de maitrise, HEC Montréal
- ❖ LAUZON-DUGUAY, (2005) L'impact de la présence syndical sur le recours à la sous-traitance au canada, mémoire de maitrise, université de Montréal.

### **Autres documents :**

- ❖ ABRAHAM & TAYLOR, (1996), *firms use of outside contractors : theory as evidence*, journal of labors economics, Vol 14
- ❖ A. FAYOLLE, A. OMRANE, O. ZERIBI-BENSLIMANE, (2011), Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique, la revue des sciences de gestion, direction et gestion n°251, Ressources humaines.
- ❖ BAINBRIDGE Stephen & HENDERSON M.Todd, (2018) « *Outsourcing the board, How board service providers can improve corporates governance* », Cambridge University Press.
- ❖ Bulletin d'informations statistiques, Ministère de l'énergie et des mines n° 30, Edition Mai 2017.
- ❖ Code civile algérien, art 54 (modifié).
- ❖ Documentation interne LG Electronics Algérie.
- ❖ Éric Michael LAVIOLETTE et Christophe LOUE, Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel, enseignants-chercheurs.

- ❖ Francis MUNIER, Le paradoxe schumpétérien ou l'absence de « Schumpeter Mark II », Bureau d'Économie Théorique et Appliquée, CNRS, (UMR 7522), Université de Strasbourg, Pôle Européen d'Économie et de Gestion, Strasbourg.
- ❖ Journal of the Association for Persons with Severe Handicaps, (1984), Volume: 9 issues: 4.
- ❖ Kafia BERRAH, Moussa BOURIF, (2015), La problématique de la création des petites et moyennes entreprises en Algérie, Revue algérienne de développement économique N°02.
- ❖ L'association française de normalisation (AFNOR).
- ❖ Louis Jacques FILION, (1997), Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol 10, n° 2.
- ❖ Louis Jacques FILION, (1991), *Vision and Relations: Elements for an Entrepreneurial Metamodel*, published by : International Small Business Journal.
- ❖ Morcos, JL (2004), « Sous-traitance internationale ou délocalisation, un aperçu de la littérature et études de cas provenance du réseau SPX/BSTP », Organisation des Nations Unies pour le Développement industriel, Vienne.
- ❖ P.-A. JULIEN et Louise CADIEUX, (2010), La mesure de l'entrepreneuriat, rapport d'étude, Institut de la statistique du Québec.
- ❖ PIAGET.J, (1967), Introduction à l'épistémologie génétique, la pensée biologique, la pensée psychologique, la pensée sociologique, Presses Universitaire de France, Paris, vol 1.
- ❖ S. Anwar, B.Amine, B. Narimane, (2017), « Entrepreneuriat en Algérie réalité et perspective », Cas de Telemcen, Research Gate.
- ❖ VELTZ Pierre, (2008), Le nouveau monde industriel, Nouvelle édition revue et augmentée Collection le débat Guallimard.
- ❖ ZEMIRLI Radhia, HAMMACH Souria, (2018), Le contexte entrepreneurial en Algérie: quelles opportunités et contraintes pour les jeunes entrepreneurs, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit.

**Sites web :**

- ❖ L'académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation (AEI), <http://entrepreneuriat.com/>
- ❖ Site officiel de l'ANSEJ [ansej.org.dz](http://ansej.org.dz)

**ANNEXE A- GUIDE D'ENTRETIEN**  
**(DRH)**

## **Guide d'entretien**

(Destiné au responsable des ressources humaines)

### **La sous-traitance comme pratique organisationnelle.**

Induction à l'entretien :

Bonjour Monsieur, permettez-nous de nous présenter, nous sommes Aicha Belouzdad et Sabrina Ouaoa, deux étudiantes en 2eme année master option Entrepreneuriat et management de projets à l'école nationale supérieure de management. Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études, nous réalisons une recherche qui a pour but de démontrer l'impact de la sous-traitance sur le développement entrepreneurial en Algérie. De ce fait nous nous intéressons à la relation partenariale entre l'entreprise donneuse d'ordre LG ELECTRONICS et ses sous-traitants ainsi que ce qui en découle comme avantages et inconvénients.

Au cours de l'entretien, nous aimerions aborder les thèmes suivant : La présentation de l'entreprise et la sous-traitance comme pratique organisationnelle.

### **Thématiques et questions :**

#### **Thème 1 : Présentation de l'entreprise et du poste DRH**

1. Pouvez-vous nous présenter l'entreprise LG ELECTRONICS ?
2. Pouvez-vous nous présenter le poste de directeur des ressources humaines ?

#### **Thème 2 : La sous-traitance comme pratique organisationnelle**

1. Faites-vous appel à la sous-traitance ? et pour quelles raisons ?
2. A quel type de sous-traitance faites-vous appel ?
3. Sur quels critères vous-basez-vous le plus pour sélectionner vos sous-traitants ?
4. Quel est le taux de sous-traitance dans votre entreprise ? et dans le département ressources humaines ?
5. Existe-t-il une stratégie d'entreprise vis-à-vis du recours à la sous-traitance ?
6. La sous-traitance est-elle un sujet abordé annuellement en comité d'entreprise ?
7. Quels sont les problèmes liés au recours à la sous-traitance dans votre entreprise ?
8. La sous-traitance a-t-elle un impact sur la performance de votre entreprise ?

9. Existe-t-il des compétences internes que vous ne souhaitez pas sous-traiter ?
10. Est-ce que la sous-traitance contribue à l'amélioration continue dans votre entreprise ?
11. Les entreprises sous-traitantes sont-elles intéressées aux résultats de votre entreprise ?
12. Avez-vous autre chose à rajouter ?

**Merci pour votre collaboration.**

**ANNEXE B- GUIDE D'ENTRETIEN**  
**(SOUS-TRAITANTS)**

## **Guide d'entretien**

(Destiné aux sous-traitants)

### **La contribution de la sous-traitance à l'entrepreneuriat**

Introduction à l'entretien :

Bonjour Madame/Monsieur, permettez-nous de nous présenter, nous sommes Aicha Belouzdad et Sabrina Ouaoa, deux étudiantes en 2eme année master option Entrepreneuriat et management de projets à l'école nationale supérieure de management. Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études, nous réalisons une recherche qui a pour but de démontrer l'impact de la sous-traitance sur le développement entrepreneurial en Algérie. Au cours de l'entretien, nous aimerions aborder les thèmes suivant : La présentation de l'entreprise, l'entrepreneuriat comme un facteur de développement et la sous-traitance comme un outil de développement.

### **Thématiques et questions :**

#### **Thème 1 : Présentation de l'entreprise**

1. Pouvez-vous nous présenter votre entreprise ?

#### **Thème 2 : L'entrepreneuriat, un facteur de développement**

1. Racontez-nous votre parcours professionnel ?
2. Comment avez-vous trouvé la démarche institutionnelle lors de la création de votre entreprise ? (démarche administrative, financière...)
3. Est-ce que l'environnement vous semblait-il favorable ou défavorable à la réussite de l'activité de votre entreprise ?
4. Quels types de compétences avez-vous eu besoin dans la phase de lancement et par la suite durant la phase de développement de votre entreprise ?
5. Quels sont vos concurrents et vos clients potentiels dans le marché ?
6. Quels sont les résultats par rapport aux objectifs définis au départ ?
7. Pensez-vous que l'entrepreneuriat soit l'un des facteurs de développement économique en Algérie ?

8. Selon-vous, où se situe aujourd'hui la place des entreprises privées face au secteur public dans le marché algérien ? (est-ce qu'elles représentent un complément ou un concurrent ?)

**Thème 3 : La sous-traitance, un outil de développement**

1. Selon-vous qu'est-ce que la sous-traitance ?
2. Dans quel but votre entreprise a-t-elle été créée ? (est-ce qu'elle a été créée pour réaliser des services de sous-traitance)
3. Quelles-sont les principales raisons qui vous ont amenées à devenir sous-traitant ?
4. Quels-sont les objectifs ayant motivé votre activité de sous-traitance ?
5. Sur quels critères vous basez-vous le plus pour sélectionner vos partenaires ?
6. Votre entreprise agit-elle comme sous-traitant pour une seule ou plusieurs entreprises ?
7. En moyenne, combien de nouveaux donneurs d'ordre sollicitez-vous par année ?
8. Selon-vous, quels sont les avantages et inconvénients de la sous-traitance ?
9. Selon-vous où en est la sous-traitance en Algérie ?
10. Pensez-vous que la sous-traitance puisse être un outil de développement de l'entrepreneuriat en Algérie ?
11. Avez-vous autre chose à rajouter ?

**Merci pour votre collaboration.**

## **ANNEXE C- EXEMPLE DU VERBATIM**

Thème 2 : La sous-traitance comme pratique organisationnelle (destiné au DRH)

Questions	Réponses
<p>Quel est le taux de sous-traitance dans votre entreprise ? et dans le département ressources humaines ?</p>	<p>LG ELECTRONICS fait appel à la sous-traitance en fonction du besoin en interne, les activités qu'on sous-traite le plus souvent sont reliées aux services ressources humaines, moyens généraux, marketing, finance et comptabilité et la production (l'assemblage uniquement). Avant LG ELECTRONICS avait une licence de production , on faisait appel à beaucoup de sous-traitants dans le domaine de la maintenance, l'assemblage et la production en amont de manière générale , aujourd'hui et en vue des mesures gouvernementales prises ces dernières années, LG ne produit plus en Algérie, mais fait juste de l'importation et la vente bien-sûr.</p>
<p>A quel type de sous-traitance faites-vous appel ?</p>	<p>En général les personnes affectées dont lesquelles on a besoin le plus sont des commerciaux, on a aussi des agents administratifs, des techniciens et des agents de ventes.</p>
<p>Quel sont les problèmes liés au recours à la sous-traitance dans votre entreprise ?</p>	<p>Il y a ce qu'on appelle la gestion des paies, quand il y a un retard de paiement cela signifie une mauvaise gestion de la part de prestataire, nous avons rencontré ce problème avec l'un de nos anciens sous-traitants qui avait des retards de paiement d'une semaine chaque mois et des fois même 15 jours ce qui nous a amené à rompre notre contrat, car une paie reste la première motivation chez un employé.</p>
<p>Sur quels critères vous-basez-vous le plus pour sélectionner vos sous-traitants ?</p>	<p>Le choix du sous-traitant n'est pas chose aisée, en ressources humaines je me charge personnellement de mener tout un travail d'enquête et de sélection sur le marché, aujourd'hui la prestation de service par la sous-traitance est en effet très présente et nous avons quand même un large choix, je parle spécialement en matière de ressources humaines, la concurrence y est mais le choix est difficile, il faut se baser sur la confiance et privilégier la qualité et la compétence.</p>

**Thème 2 : L'entrepreneuriat, un facteur de développement (destiné aux sous-traitants)**

Questions	Réponses
Comment avez-vous trouvé la démarche institutionnelle lors de la création de votre entreprise ?	C'est une démarche très classique, on a une certaine compétence dans le domaine, peut-être avant même la création de l'entreprise on avait une cible de marché donc on s'est dit qu'on pouvait s'incruster sur le marché alors on est allé au CNRC centre national du registre du commerce, vous voyez c'est très classique en fait.
Est-ce que l'environnement vous semblait-il favorable ou défavorable à la réussite de l'activité de votre entreprise ?	Au tout début je dirais oui, parce que l'entreprise s'est basée sur le premier marché qu'elle a eu c'est-à-dire l'affectation du personnels aide soignants et médecins donc l'idée d'ouvrir cette entreprise avait commencé avec ce marché-là. Les personnes qui avaient des parts de marché dans cette entreprise avaient saisi ce marché et ils ont décidé d'ouvrir l'entreprise.
Quels sont les résultats par rapport aux objectifs définis au départ ?	Une fois on rentre dans le monde professionnel on ne trouve pas exactement la même chose comme ce que l'on a étudié. Oui c'est vrai que les entreprises ont des objectifs mais les entreprises s'adaptent aussi et parfois les objectifs changent par rapport au marché où l'entreprise évolue.
Quels types de compétences avez-vous eu besoin dans la phase de lancement et par la suite durant la phase de développement de votre entreprise ?	Les compétences les plus importantes à avoir pour ce type de projets sont : -la fonction IT, 1ere version lancée en 2010 -La fonction (ressources humaines) une équipe de recruteur pour prendre en charge les demandes des entreprises. -La fonction commerciale pour promouvoir l'entreprise et augmenter le chiffre d'affaire.

Thème 3 : La sous-traitance, un outil de développement (destiné aux sous-traitants)

<p>Pensez-vous que l'entrepreneuriat soit l'un des facteurs de développement économique en Algérie ?</p>	<p>C'est clair pas qu'en Algérie, l'entrepreneuriat a toujours été un facteur de développement économique dans n'importe quel pays. Les pays qui ont compris ça bien avant nous ce sont développés au jour d'aujourd'hui, j'ai vu quelques articles qui disaient que pour relever l'économie algérienne il nous fallait environ 3 millions de nouvelles PME et je crois qu'il y a une création de 800.000 PME chez l'ANSEJ par année, et qu'il n'y a pas plus de 300.000 PME qui arrivent à résister et à continuer. Beaucoup ferment pour des contraintes de marché, des problèmes politiques ou économiques. Donc oui, l'entrepreneuriat reste le facteur le plus important pour une relève économique, mais quand vous voyez les difficultés que les gens ont une fois qu'ils ouvrent leurs entreprises.</p>
<p>Selon-vous qu'est-ce que la sous-traitance ?</p>	<p>la sous-traitance permet aux entreprises de se concentrer sur leur activité majeure ou principale tout en ayant une bonne qualité de prestation pour les autres services de support, car on ne peut pas sous-traiter son activité principale.</p>
<p>Quelles-sont les principales raisons qui vous ont amenées à devenir sous-traitant ?</p>	<p>C'est les marchés, l'environnement, y avait une certaine demande dans le marché algérien.</p>
<p>Sur quels critères vous basez-vous le plus pour sélectionner vos partenaires ?</p>	<p>Il faut savoir qu'une petite entreprise qui fait de la sous-traitance, ne sélectionne pas vraiment ses clients. Elle prend ce qu'il y a sur le marché, par ce que non seulement ce dernier est réduit par conséquent, elle ne se permet pas de refuser les offres.</p>
<p>Pensez-vous que la sous-traitance puisse être un outil de développement de l'entrepreneuriat en Algérie ?</p>	<p>Oui bien sûr, ça pourrait être un outil de développement par ce que plus les entreprises ont des activités plus le marché est favorable et l'économie en développement, ainsi il y aura plus d'activités à sous-traiter. Je peux vous dire que n'importe quelle activité peut se diviser en plusieurs petits marchés. Regardez, par rapport à LG qui peut avoir beaucoup de sous-traitants.</p>

**ANNEXE D- MODÈLE DE CONTRAT  
DE SOUS-TRAITANCE**

## 1. Les parties

Le présent contrat est conclu par et entre :

- La **SARL LG Electronics Algérie**,  
Société de droit algérien, ayant son siège social à Kaouech lot N 01, 98, rue Mohamed Boudiaf, Chéraga, inscrite au Registre du Commerce d'Alger, sous le numéro 10B1003361 – 16/00 et représentée par Monsieur PILWON JUNG, en sa qualité de Directeur général, dûment habilité à l'effet d'engager et de représenter la société, ci-après dénommée «**LGEAS**», ou «**le Client**».
  
- La **SARL Kit Direct Emploi**,  
Société de droit algérien, ayant son siège social au Lotissement 'D' N°53 – EL ACHOUR - ALGER, inscrite au Registre du Commerce d'Alger, sous le numéro 10B 1003795 – 16/03, et représentée par Monsieur **KHEROUF Djamal Eddine**, agissant en qualité de Directeur / Gérant et dûment habilité à l'effet d'engager et de représenter la société, ci-après dénommée «**SARL KIT DIRECT EMPLOI**», ou «**le Prestataire**».

## 2. DÉFINITIONS

Les termes du présent contrat sont exprimés avec leurs significations décrites ci-dessous :

- a) **L'employé :**  
Agent ou cadre engagé par le prestataire et affecté au service du client, aux fins d'accomplir les tâches définies par le client dans le cadre d'une mission déterminée et à caractère ponctuel.
  
- b) **Le contrat:**  
Concerne le présent contrat et ses annexes actuelles et futures.
  
- c) **La/les partie (s) :**  
LGEAS et SARL KIT DIRECT EMPLOI, ensemble ou chacune séparément.
  
- d) **Ressources :**  
Tous moyens nécessaires ou indispensables à l'employé pour assumer ses tâches et engagements, dans le cadre des missions et plan de charge assignés tels que : puce téléphonique, téléphone portable, lap top, clé internet, etc...

## 3. OBJET DU CONTRAT

Le présent contrat a pour objet de fixer les conditions et modalités de mise en œuvre liées aux prestations de services exécutées par le prestataire au profit du client et, principalement, la prise en charge de toutes les opérations liées à la rémunération du personnel, temporairement recruté et affecté au service de ce même client.

## 4. OBLIGATIONS ET RESPONSABILITÉS DU PRESTATAIRE

### 4.1. PORTÉE GÉNÉRALE DES OBLIGATIONS

Le prestataire accepte et s'engage à exécuter les tâches et services définis ci-dessous, conformément aux instructions données par le client. Il accepte et s'engage, notamment, à recruter des employés soumis à un contrat de travail, en fonction de la durée du présent contrat.

Le prestataire s'engage, notamment à rechercher, sélectionner et recruter les profils demandés par le client et, conséquemment, accomplir toutes les tâches liées à la formalisation et à la gestion des dossiers du personnel recruté dans ce cadre.

4.1.1 : à la demande du client, le prestataire s'engage à procéder au remplacement de tout employé dont la qualification est jugée insuffisante et/ou de celui ayant fait l'objet de mesure disciplinaire ou de négligence dûment constatée par le superviseur de LGEAS et consignée sur rapport adressé à KIT DIRECT EMPLOI. Dans ce cas, le prestataire est chargé de le notifier par écrit à l'employé concerné et de prendre toutes les mesures conservatoires ou définitives adaptées.

4.1.2 : le prestataire s'engage à agir en conformité avec la loi du travail et de la sécurité sociale en matière de recrutement.

4.1.3 : les employés recrutés dans ce cadre sont gérés :

- ✓ Sur le plan administratif : par la SARL KIT DIRECT EMPLOI
- ✓ Sur le plan fonctionnel : par LGEAS

4.1.4 : la procédure de paiement des factures de prestation établies par la SARL KIT DIRECT EMPLOI et payées par LGEAS, est convenue et arrêtée conjointement par les deux parties. Elle tiendra compte des délais de traitement des chèques ou virements afin d'assurer le versement des salaires dans les temps convenus.

4.1.5 : les entrevues et/ou procédés de recrutement doivent être exécutés par le prestataire, qui garantit et s'engage à ce que les employés aient la qualification et l'expérience requises, pour mener à bien les missions définies par le client. Néanmoins, la confirmation au poste de chaque employé reste du ressort exclusif de LGEAS.

4.1.6 : les employés sont tenus de travailler sous l'administration et la responsabilité du prestataire sur le plan administratif.

4.1.7 : le prestataire est tenu de s'assurer que les employés affectés au service du client observent strictement les règles de confidentialité liées aux activités du client.

X Dans le cas du non-respect de cette clause par un employé, le prestataire s'engage à mettre en œuvre, en collaboration avec le client, toute action administrative visant à protéger les intérêts de cette dernière. L'employé contrevenant peut encourir le licenciement sans préjudice des autres actions susceptibles de lui être appliquées.

4.1.8 : le prestataire a l'obligation de prendre en charge son personnel, notamment, en matière d'assurances et en matière de rémunération. Il s'engage, conformément aux dispositions énoncées à l'alinéas 4.1.4, à procéder au versement des salaires du mois en cours, dans les 48 heures qui suivent la réception des états de présence et autres variables de la paie du mois en cours prévu le 19 de chaque mois.

Le prestataire s'engage à maintenir la régularité des dates de virement de la paie afin que ses employés puissent donner le rendement exigible de chacun et prévenir toute sorte de réclamation et tout manque de motivation, qui pourrait influencer leur productivité.

Au-delà de deux (02) mois consécutifs de retard, dans le paiement des salaires des employés, LGEAS a le droit de résilier le présent contrat.

#### **4.2. RESPONSABILITÉ DU PRESTATAIRE**

4.2.1 : le prestataire assume, conformément aux lois du travail et de la sécurité sociale, toutes les responsabilités liées à son statut d'employeur. Tous les employés, recrutés et affectés au service du client, bénéficient subséquentement de toutes les protections et couvertures sociales en qualité d'adhérant à la CNAS.

4.2.2 : en cas d'accident, d'incident ou de faute grave, volontaire ou involontaire, survenu dans le cadre de l'exercice des tâches qui lui sont confiées et qui sont, dans tous les cas de figure, sous supervision et contrôle d'un employé de LGEAS, l'employé reste personnellement soumis aux règles de droit civil. Sa responsabilité sera entière en cas de manquement aux règles de discipline ou de moralité. Le prestataire dans ce cas, en collaboration et avec l'appui du client, engage les mesures idoines pour préserver les intérêts des deux parties.

4.2.3 : le prestataire est responsable de la distribution et de la récupération de tout matériel ou outil de communication remis, contre décharge, aux employés. Il garantit, par la même, l'utilisation adaptée exclusivement aux besoins de LGEAS.

#### **5. RESPONSABILITÉ DU CLIENT**

5.1 : le client s'engage à faire parvenir la liste des besoins en ressources ainsi toutes autres informations liées au profil des employés recherchés, leur affectation et la durée de la mission affectée à chacun d'entre-deux.

5.2 : l'opportunité de doter les employés d'outils de travail ou de matériel technique particulier, y compris les moyens de communication relève des prérogatives du seul client. Ce dernier doit remettre, contre décharge, ce matériel et moyens au prestataire qui assure son affectation selon le plan de répartition qui lui sera remis dans ce cadre.

5.3 : le client est tenu d'informer le prestataire avant toute notification de décision de cessation de travail de tout employé ayant reçu une dotation de matériel et/ou outils de communication afin de garantir sa récupération ou, le cas échéant, sa contre-valeur imputable de droit à l'employé.

5.4 : dans le cas où le client, pour des raisons économiques, décide de mettre fin, avant terme, aux missions de tout ou partie du personnel affecté à son service par le prestataire, il s'engage à prendre en charge le montant de l'indemnité de départ équivalent à un (01) mois de salaire à verser à chaque employé concerné par cette mesure. Toute décision de suspendre définitivement ou temporairement tout employé doit être portée à la connaissance du prestataire au moins un (01) mois avant la date arrêtée pour la mise en œuvre de cette décision et ce, de façon formelle et notifiée par écrit avec mention de la motivation ayant entraîné la prise de cette décision.

5.5 : le client s'engage à procéder au paiement des factures de prestation au plus tard le 25 de chaque mois, soit dans l'intervalle des six (06) jours après le virement des salaires effectués par le prestataire.

5.6 : dans le cas d'un dépassement de cette limite, le client est tenu d'informer le prestataire des causes de retard et des mesures urgentes à prendre pour régler l'incident de paiement. Un interlocuteur dûment mandaté par le client doit impérativement être désigné pour gérer la situation avec le prestataire.

## **6. MODALITÉS DE PAIEMENT DES PRESTATION ET FACTURATION**

6.1 : le prestataire arrête les montants de sa prestation mensuellement et dépose une facture correspondante au service des ressources humaines (DRH) de LGEAS qui devra, après contrôle, apposer son visa et la transmettre aux services concernés par le paiement.

Celle-ci doit être conforme au modèle fourni par les soins du client. Elle comprend notamment :

- La masse salariale globale du mois (TVA incluse) à verser aux employés.
- La commission à payer est de dix pour cent (10%) de la masse salariale globale du mois (TVA incluse).
- La taxe sur valeur ajoutée prévue par la loi actuelle, qui est de 19%.

6.2 : le prestataire devra annexer à la facture le détail reflétant les états de salaires, dans un tableau Excel, ainsi qu'une copie de la fiche de paie de chaque employé.

6.3 : toute modification des taxes, décidées par l'État, et applicable au présent contrat, sera prise en considération, de fait, par les deux parties. Ces dernières devront, conjointement, accepter de porter toutes les rectifications correspondantes, par avenant, qui sera annexé au présent contrat.

6.4 : Compte recevant les paiements: Le Prestataire reconnaît que tout paiement fait par le Client sera réputé avoir été reçu si un tel payement a été réalisé par virement vers le compte bancaire du Prestataire intitulé comme ci-dessous.

Nom du Prestataire: Sarl Kit Direct Emploi.  
 Nom du bénéficiaire: Sarl Kit Direct Emploi.  
 Nom de la banque: BEA (Banque Extérieure d'Algérie).

## 8. RUPTURE DU CONTRAT

8.1 : chaque partie a le droit de résilier le présent contrat après un préavis de 30 jours, sans avoir à donner de raison.

8.2 : si une des parties ne respecte, en tout ou en partie, ses obligations, telle qu'énoncées dans le présent contrat, l'autre partie a le droit de mettre en demeure la première, par écrit, en lui rappelant ses engagements et en l'invitant à se conformer aux dispositions du contrat dans un délai de dix 10 jours, à compter de la date de réception de la mise en demeure. Passé ce délai, et sans modification positive, il appartient, de droit, à la partie lésée de prendre toutes les dispositions pour la résiliation de ce contrat. Dans ce cas, l'autre partie perd, de fait son droit à toute forme d'indemnisation.

8.3 : si l'une des parties fait faillite, ou cède ses actifs et droits à des tiers, l'autre partie a le droit de résilier le contrat immédiatement.

## 9. MODIFICATION DES CLAUSES

Toutes modifications apportées aux clauses du présent contrat, doit impérativement recueillir le consentement des deux parties. Ces modifications seront alors, consignées par avenant signé et annexé au contrat dont il fera intégralement partie.

## 10. DIVERS

Les parties conviennent, reconnaissent et s'engagent à ce que les adresses indiquées dans le présent contrat seront leur adresse de notification et toute notification envoyée à ces adresses sont réputées valides.

## 11. PÉNALITÉS

11.1 : dans le cas où, pour une quelconque raison, le client n'arrive pas à procéder au paiement de la facture de prestation du mois, et dépasser le délai de trente (30) jours calendaires qui suivent la date du virement des salaires effectués aux profit des employés par le prestataire, ce dernier est en droit d'exiger le paiement d'une pénalité équivalent à un pour cent (01%) de la masse salariale globale du mois considéré. Dans ce cas, le prestataire devra en aviser le Client en précisant le mois et le montant considérés.

11.2 : si la situation financière du client ne permet pas le paiement de la deuxième facture, alors que la première n'a pas été payée, le prestataire est également en droit de revendiquer l'application de l'article 5 du présent contrat (alinéa 5.4) et de prononcer sa résiliation en imputant la responsabilité directe à LGEAS. Cette dernière devra payer les factures en instance augmentées du montant d'une indemnité équivalent à un (01) mois de salaire pour chaque employé en plus du solde de tout compte pour chacun d'entre eux.

11.3 : au titre du préjudice subit, le client devra payer au prestataire une indemnité forfaitaire de compensation pour manque à gagner estimée à dix pour cent (10%) de la masse salariale du dernier mois du contrat.