

Le Management Stratégique de Transition à l'économie de marché dans les PVD ou la mort organisationnelle des entreprises

Cas usine produit-en-main de Tissus Industriels TINDAL (Algérie)

Mokrane REFAA

Université de M'Sila (Algérie)

Refaaum99@gmail.com

Résumé :

Entre les impératifs politiques et économiques, les crises financières, les crises sociétales, les évolutions technologiques, les mauvaises gestions des entreprises... le Management Stratégique de Transition (MST) appliquant des stratégies tantôt d'assainissement et tantôt de restructuration se fraye un parcours de plus en plus important dans le domaine du management des entreprises. A l'intersection avec le management des crises il se développe en apportant de réelles solutions à la survie des entreprises en s'appuyant sur des démarches et méthodes de gestion très novatrices.

L'objectif du présent article est de présenter d'une part, une analyse théorique et une caractérisation des divers aspects de la réalité du MST et la proposition de cinq grands leviers du MST pour améliorer le « pricing » des entreprises, et, d'autre part, une recherche touchant une usine algérienne de textile technique.

La technologie textile est considérée comme faible (OCDE) mais ces dernières années le développement technologique textile a connu un bouleversement et des ruptures technologiques très importants pour contrecarrer le coût de main d'œuvre faible des Pays en Voie de Développement (PVD). En effet, la plupart des PVD et émergents disposent d'unités de production de textile car ces pays cherchent à diminuer le taux de chômage important dans leur économie. Le textile absorbe une main d'œuvre importante avec une faible instruction. Pour cela l'industrialisation par le textile est privilégiée pour répondre aux besoins de l'emploi mais aussi il s'agit de vêtir sa population et répondre aux besoins de leurs sociétés. Les points cités ci-dessus conditionnent et souvent affaiblissent le management des entreprises. Le résultat est souvent le passage vers le MST.

Dans cette recherche, la démarche terrain est constituée de deux phases : la phase préliminaire et la phase administration des questionnaires. La phase préliminaire a abouti à la confection d'un guide d'entretien dont un volet consacré aux stratégies appliquées lors des restructurations et ensuite à la réalisation d'un questionnaire soumis à des cadres du complexe textile industriel Tindal (Algérie). Les entretiens semi-directifs et administration de questionnaires ont été réalisés avec neuf responsables de l'entreprise de Tindal dont quatre en retraite, l'un d'à peine un

mois. Deux PDG comptabilisant 25 ans de gestion du complexe industriel ont participé à cette recherche.

Le résultat des analyses des données a confirmé la difficulté du MST dans les PVD. L'étude de cas est approchée en huit évènements constituant des crises majeures ayant eu une influence sur le management des entreprises algériennes. Chaque évènement a ses enseignements et ses pratiques. Le MST est faible et sous l'influence des décisions politiques des gouvernants du pays et, souvent, des organisations internationales telles que le FMI ou la banque mondiale. La mort organisationnelle des entreprises est fréquemment constatée et parachève la disparition pure et simple des entreprises. Les stratégies du « pricing » notamment marketing et financier sont ignorées.

Mots clés : mort organisationnelle, stratégie, pricing, restructuration, textile

Le Management Stratégique de Transition à l'économie de marché dans les PVD ou la mort organisationnelle des entreprises

Cas usine produit-en-main de Tissus Industriels TINDAL (Algérie)

Introduction

Cette recherche clarifie le passage à l'économie de marché des Pays en Voie de Développement (PVD) et détermine les différentes facettes du management stratégique des entreprises dans une économie en transition. C'est la recherche de la construction du Management Stratégique de Transition (MST) constituant le cadre orientée action et se développant dans l'action du management des entreprises à laquelle la présente recherche apporte sa contribution scientifique. Elle améliore le « pricing » des entreprises pour assoir la compétitivité vis-à-vis des pays pratiquant l'économie des marchés car la privatisation a échoué dans la plupart des cas. La mort organisationnelle des entreprises est fréquemment constatée et parachève la disparition pure et simple des entreprises. Il s'agit de répondre à la principale question sur l'existence de nouvelles possibilités d'actions stratégiques modernes pour sauver ces entreprises et d'aller au-delà de ce qui a été fait jusqu'à aujourd'hui en matière de recherches sur l'industrie des PVD et traiter du cas de l'industrie algérienne.

Le passage vers l'économie de marché des PVD ou émergents constituant dans la plupart des cas une phase postsocialiste mais avec des usines produit en main livrés par des capitalistes. L'ambiguïté qui caractérise aussi les politiques prônées par les instances économiques internationales demandant le désengagement des Etats des entreprises n'aident pas à résoudre ni le problème de développement car les Investissements Directs Etrangers (IDE) ne se font pas et le privé national n'a pas les compétences et les moyens pour investir les marchés nationaux ; ni le recul du chômage car les entreprises créées sont du type micro-entreprises et très petites entreprises. Les hommes politiques font remarquer dans leurs discours que ces dernières vont grandir devenir PME et grandes entreprises. Pour l'instant les affaires qui se développent d'une fa-

çon vertigineuse sont celles liées à l'activité de l'importation et de la distribution de produits avec un grand pourcentage d'informel (Refaa M., 2010a).

Le cas de l'Algérie est un exemple cité dans la littérature scientifique consacré au développement du sud par le nord. Les cadres et agents de maîtrise ont fréquenté les universités et les centres de formation des pays industrialisés avant l'implantation des usines. La culture managériale est identique. Ce qui ne devrait pas gêner le passage à l'économie de marché mais plutôt l'aider. Le but de cet article est de chercher les causes de l'échec au passage à l'économie de marché des PVD. Incontestablement c'est un mix de la politique, de l'économie, du management, du transfert technologique... Pour cela il est très difficile d'œuvrer à un MST efficace et efficient si les parties prenantes ne sont pas motivées à le faire.

Dans tous ces contextes le MST doit affronter les réalités du terrain pour offrir une sortie managériale honorable de l'entreprise et permettre un rebondissement digne des individus et du collectif. Cette recherche est soutenue par une étude de cas qui fait parler les cadres d'un complexe industriel algérien sur leur vécu à l'intérieur de l'usine sur les différentes réformes et bouleversements du management de leur complexe. Les lignes qui vont suivre clarifieront les points essentiels sur lesquelles s'appuie le MST.

LA DÉMARCHE DE RECHERCHE

Après une revue de la littérature et la proposition des principaux leviers du MST de la théorie sur le MST, la recherche terrain se base sur une approche qualitative innovante (voir ci-dessous : démarche de recherche terrain en huit phases) avec des entretiens semi directifs et développement des thèmes avec administration de mini questionnaire. Cette recherche clarifie et diagnostique les différents types, phases et étapes du MST dans les PVD. Le champ de l'étude de cas est très instructif car il présente les différentes facettes du MST. L'économie algérienne peut être qualifiée en incessante économie de transition. Tout le long de cette recherche le leitmotiv des responsables de l'entreprise a été l'absorption du chômage à tout prix. Est-ce réellement la mission principale des entreprises étatiques installées en Algérie ou est-ce que pour cacher l'inertie des réformes ou les manquements en management ? La réponse à cette question se fera tout au long de cet article.

L'entreprise de l'étude de cas Tindal n'a pas de problèmes avec les monopoles d'importation ou l'économie de bazar. Pour cela le rejet de la faute sur autrui et surtout l'élimination de l'insistance sur la concurrence par l'ouverture aux produits étrangers permettra de se focaliser tangiblement sur le MST. Ce dernier est connu pour son intervention première qu'est la suppression des emplois. Les responsables de Tindal avec sa tutelle devaient, d'après deux responsables, maintenir coûte que coûte les emplois de l'entreprise. La problématique est très liée, d'une part, aux relations industrielles entre les différents partenaires propriétaires de l'usine et ceux constituant la chaîne des affaires et de valeur des produits textiles techniques ; et, d'autre part, à la privatisation des entreprises publiques, à la conjoncture des investissements internationaux et des conditions émises par les instances internationales telles que le FMI et la Banque mondiale.

REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR LE MST («INTERIM STRATEGIC MANAGEMENT (ISM)»)

Je peux classer deux types déclencheurs du MST : délibéré et subi. Le délibéré offre plusieurs alternatives et divers choix dans la conduite du changement. Le subi est souvent sous le contrôle d'un organisme extérieur. Par exemple actuellement la restructuration de l'usine de l'étude de cas est délibéré mais sous l'effet de dettes énormes accumulés par le complexe industriel. En 1994, l'ajustement structurel imposé par le club de Rome et de Paris avec un financement du FMI, le même complexe a subi de grandes transformations notamment la suppression de plus de la moitié de ses effectifs (voir, ci-dessous, Evènement 1994 : Intervention du FMI...).

Ces dernières trente années tous les groupes industriels sont passés par des restructurations, des assainissements, des aménagements... pour survivre ou pour garder leur leadership sur un marché donné. IBM, Michelin, Boeing, Saint Gobin... ont à leurs actifs plusieurs réorganisations et structurations. Ne pas s'adapter ou réagir trop tard signifie la mort organisationnelle de l'entreprise. Le MST prend en charge différents aspects et fonctions de l'entreprise. Il doit éviter cette mort organisationnelle. En effet, ce management passe souvent par la suppression d'emploi, la fermeture d'unités, la réorganisation de services... Tous ces facteurs peuvent conduire à cette mort organisationnelle de l'entreprise. La théorie consacrée à la résilience organisa-

tionnelle, souvent issue de la psychologie du travail, se consacre au Management de Transition (MT) et non pas au MST. Le MT est la première phase du MST. Il gère le très court terme, la sortie de crise en garantissant surtout la satisfaction des demandes des pourvoyeurs des fonds. Le manager de transition est avant tout un organisateur. Souvent sous les coupes budgétaires et la suppression de services, de produits il propose une nouvelle organisation permettant à l'entreprise de fonctionner correctement. Le MT soutient l'articulation de la crise et de la résilience pour repérer les premières trajectoires de sortie de crise en gérant notamment le volet psychologique du personnel (Teneau et Ninckk, 2010 ; Bégin et Chabaud, 2010).

Dans le domaine des théories liées aux mécanismes de l'analyse du changement organisationnel de sortie de crise pouvant soutenir le MT, Pündrich, Brunel et Cruz (2008) ont constaté qu'il existe dans la littérature deux approches : celle plutôt événementielle (Hermann, 1963) et celle plus processuelle (Forgues, 1996). De son côté Vézina M. (1999) indique que trois types de problématiques ont été étudiées sous l'angle contextualiste (Pettigrew, 1987) : l'analyse du leadership stratégique en contexte, l'analyse politique-culturelle du changement ainsi que l'analyse de la dynamique des transformations sectorielles... Soparnot R. (2004) dans son analyse approfondie sur ce domaine de recherche pose une question fondamentale : « à quoi correspondent précisément les capacités de changement des organisations? S'agit-il exclusivement de compétences d'apprentissage? Quelles sont alors les compétences liées au changement organisationnel? » Dans ce contexte, Refaa (2014a) propose le cadre théorique plus large des capacités d'absorption combinée avec le courant confiance et gestion accédant à des stratégies inter-organisationnelles obligatoires dans le MST d'aujourd'hui excluant les entreprises ayant de faibles capacités d'appropriation de ces nouvelles voies d'action.

Dans la pratique très peu d'études ont été réalisées sur le MT. Cela est dû au caractère confidentiel des missions du MT. C'est un projet confidentiel, urgent et difficile. Briere de la Hosserraye et Starkloff T (2010) ont souligné l'importance des rôles qui peuvent être associés à des comportements distincts des managers de transition. Leur analyse en croisant le type d'intervention [Continuité, Projets, Urgence] avec le mode d'intervention [Conseil Sénior, Coaching opérationnel et responsabilité managériale] distingue les rôles types joués par les managers de transition. Le MT est aussi observé comme une réponse à l'accélération du cycle de vie des entreprises (Fournier G. et Guérin S., 2007). Ainsi, le MT gère une urgence, des moments difficiles. « Si l'origine d'une situation d'urgence est la tension à l'intérieur d'un groupe hu-

main, la résolution de cette situation d'urgence ne peut pas passer que par le traitement des urgences opérationnelles. (Canette C., Catinaud C. et Koch T., 2013). Fossorier (2005, p. 11) cité par Lahmouz et Mathieu (2009) ont souligné les missions suivantes au MT : «Gérer le complexe et l'exceptionnel, aplanir les crises, redresser d'une manière urgente une situation difficile, contrôler des situations économiques et sociales critiques : telles sont les missions dévolues aux managers de transition». Selon l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières (ASTCF, 2007), le MT a élargi « son champ d'action au-delà du management de crise et offre de nouvelles solutions aux entreprises dans les situations suivantes : cessation d'activités / fermeture de sites ; fusion / acquisition ; création et lancement de nouvelles sociétés ou activités ; développement international ; difficultés structurelles ou passagères ; arbitrage de conflits ; défaillance ou départ précipité d'un membre de la direction ; entreprises en croissance rapide ; plan de réduction des coûts ; réingénierie de l'entreprise ; pilotage de projets spécifiques. » Dans le domaine des outils relatifs à la résilience organisationnelle et aux turbulences des organisations il existe différentes méthodes, organisations et moyens de conduite des diagnostics. Par exemple l'association française de résilience organisationnelle propose un ensemble d'outils (Voir « La boîte à outil du management de résilience », in resilienceorganisationnelle.com).

Dans cette recherche sur la revue de littérature une absence totale du MST a été constatée sauf pour le MT qui se consacre à l'urgent et traite de l'opérationnel. Les vues à moyen et long terme sont inexistantes dans ces approches. L'articulation court/moyen/long terme est limitée. De ce fait, dans ce qui suit, une présentation est faite sur les principaux leviers du MST.

LES PREMIERS LEVIERS DU MST

Dans le cas des assainissements et des redressements des entreprises les cinq grands leviers stratégiques du MST à avancer sont :

- a) La concentration sur le « cœur métier » et la mission de l'entreprise

C'est la perception extérieure, la mission, par les pouvoirs publics, les intervenants extérieurs, les clients... de l'entreprise. C'est le premier niveau de transition. L'image de l'entreprise est très touchée c'est le rôle du management des crises de gérer la perception de la mission ébranlée par les difficultés de l'entreprise. La communication tient une place prépondé-

rante au début du MST. Il s'agit de rassurer tous les partenaires notamment les actionnaires sur l'état de l'entreprise. La crise psychosociologique des employés a un impact sur l'efficacité du MST.

L'amélioration des services et des produits sur la chaîne de valeur en pratiquant :

- l'analyse de Porter en activités principales et activités de soutien et l'analyse de la chaîne des affaires et celle qui lui est juxtaposée la chaîne de valeur en pratiquant l'approche par processus (Refaa M., 2007). La consolidation de sa position sur la (ou les) chaîne (s ou des) affaire (s) par l'analyse pour chaque chaîne des affaires les apports les plus significatifs où l'entreprise apporte une réelle valeur à ses partenaires tout le long de cette chaîne ;

- l'analyse par métiers « marketing », par la place de l'entreprise sur le marché, par la réponse aux demandes des clients... C'est le domaine des approches orientées clients et l'adéquation marchés-métiers entreprise. Elles permettront de valoriser les points forts de l'entreprise ;

b) Le développement des capacités d'absorption

La recherche d'amélioration des capacités d'absorption (Refaa M., 2014b) dans les métiers de l'entreprise notamment le management des connaissances (Van den Bosch, Volberda et de Boer M., 1999). Le départ volontaire est le premier facteur influant sur la perte de compétences au sein des entreprises en difficulté. La concurrence recherche aussi à récupérer les meilleurs éléments des entreprises en faillite. Le MST doit se préoccuper de ce volet. Dans les études consultées et dans l'étude de cas de ce papier les usines ont souffert des pertes de capacités humaines productives. Le développement des communautés de pratiques et compétences est à accélérer.

c) Le développement des alliances interentreprises

La recherche de nouvelles stratégies d'alliances industrielles, commerciales, organisationnelles... orientées coopérations. Par exemples :

- . la colocalisation permet d'outre passer les stratégies de délocalisation pratiquées dans le monde industriel textile

- . la coproduction avec une approche par l'usage se traduisant par d'importants gains de part de marché dans les pays des entreprises réalisant ce type de coopération

. la saisie des opportunités des pays développés pour développer des coopérations industrielles pour résoudre les problèmes des situations « conjoncturelles (consommation atone, investissement ralenti par la rareté du crédit bancaire, exportations en berne) que structurelles (population vieillissante, croissance inférieure à 2%).» (Chevreau, 2012)

d) La pratique de la normalisation industrielle et de la modernisation par les TIC

La pratique des modèles de management des performances avec l'utilisation d'un modèle d'organisation de travail adéquat, par exemple, le Lean management bien que critiqué dans son application (RQVT, 2013), améliorera la participation des salariés au management des complexes industriels.

La normalisation industrielle, du type Iso avec ses démarches en processus permettra de distinguer les faiblesses liées à tous les processus de la production industrielle. Les aléas de son application dans les PVD sont nombreux et se confondent avec les mises à niveaux des entreprises (Refaa M., 2014a).

La modernisation par les TIC, de type standard avec la mise en place de moyens de type ERP pour assurer les chaînages inter-organisationnels (Refaa M., 2014b), ou ayant un impact sur la différenciation stratégique (Refaa M., 2007), ou l'innovation ouverte avec des plateformes numériques du web office sont des solutions accélérant la réalisation d'un management de transition efficace et performant. La sophistication des plateformes numériques industrielles sont à prendre en charge dès la conception des nouvelles stratégies des entreprises. Elles conditionnent le succès du MST car elles sont ou vont devenir des leviers stratégiques pour se maintenir sur un marché (Refaa M., 2014b).

e) La mise en place de l'éco-conception des produits et le management par les processus

La mise à niveau et la refonte de la conception des produits dans un contexte de l'économie circulaire sont à prescrire dès l'entrée des nouvelles stratégies des entreprises. L'éco-conception des produits passe par une mise à plat de tous les processus de l'entreprise. Cette nouvelle organisation par processus peut exiger plusieurs années de transformation organisationnelle combinée avec le digital. La démarche par processus « conduit à privilégier les synergies plutôt que les silos, la robustesse pérenne plutôt que les réussites provisoires, le mode de fonctionnement collectif plutôt que la manière de faire consacrée. » (ASTCF, 2014, p. 3)

La combinaison de l'éco-conception des produits, de l'ACV résultat et charte des produits engageant l'entreprise avec ses parties prenantes et le management du suivi de cette réalisation à travers le marketing-mix en 5P tout le long du cycle de vie des produits en utilisant les réseaux de proximités alliant, par exemple, dans un futur très proche, des panels du « home connecting » favoriseront les stratégies de la fidélisation de la clientèle (Refaa M., 2010b).

Ces différentes stratégies sont un préalable à toute politique de privatisation. Les approches privatisation-redressement sont sous des contraintes souvent très difficiles à réaliser. Pour les PVD c'est souvent l'impossibilité de trouver des acquéreurs privés aux entreprises privatisables. L'échec est synonyme de disparition des entreprises.

Pour ces raisons la réalisation d'un véritable MST est l'une des voies à privilégier avant de lancer la privatisation dans les PVD, et notamment dans le pays de l'étude de cas l'Algérie. C'est un échec total de la privatisation à répétition depuis 1988 dans ce pays (Gliz A., 2001 ; Boualem F., 2008, Kichou L., 2009...). Les pays du bloc de l'ex Union Soviétique ne font pas exception (Havrylyshyn O. et McGettigan D, 1999). Les performances des entreprises privatisées dans les PVD restent discutables par rapport aux théories poussant à la privatisation (Andreff W., 1993, Hatimi I., 2003). Le blocage des réformes et le refus des changements se manifestent aussi par l'observation des privatisations comme « l'application de politiques d'offre (prise en charge des dépenses dites "irréversibles", création d'un cadre favorable à la valorisation des fortunes individuelles) correspond dans les faits aux objectifs des théories ultra-libérales (marchés contestables) mais aussi à ceux des théories d'inspiration keynésienne (croissance endogène). » (Laperche et Uzundis, 2003) Ces politiques sont observées pour beaucoup comme un bradage des biens publics pour constituer des fortunes personnelles et nécessitent un cadre très rigoureux (OCDE) en sachant que :

- « • La dérive des secteurs publics nationaux dans les pays en développement légitime la privatisation ;
- La privatisation n'a pas connu au cours des années 80 l'essor escompté ;
- Les difficultés à privatiser dans les pays en développement révèlent l'inadaptation de leurs structures économiques et financières à ce changement ;
- Toute stratégie nationale de privatisation doit être cohérente avec l'orientation globale des réformes économiques. » (Bouin O., 1992, p.1).

Dans ce sens et vouloir améliorer les conditions de la réalisation des affaires, le FMI a conseillé en 2015 la privatisation de tout le secteur bancaire et financier à l'Algérie. Dans ce cadre, les théories liées à la défaillance de l'entreprise (Ben Jabeur et al., 2014) sont souvent approchées à travers les relations bancaires à cause des difficultés de « cash-flow » et à l'insolvabilité de l'entreprise. La position de l'entreprise est dans ce cas très vulnérable (voir, ci-dessous, étude de cas). Egalement, les pouvoirs publics, selon W. Andreff, doivent améliorer les structures de gouvernance (Andreff W., 1999). En effet, pour W. Andreff, « la restructuration du secteur public dans les économies en transition doit être l'objet d'une politique industrielle animée et coordonnée par l'Etat dont les mesures principales devraient être: réorientation des investissements de l'extensif vers l'intensif, modernisation de l'appareil de production, promotion de la recherche développement et préparation des privatisations. Elle doit être menée dans la rigueur budgétaire et non dans la débauche financière... » (Saadoun R., 2012).

Les cadres d'analyse liés à la privatisation ne contredisent pas le MST et ne pourraient se pratiquer qu'après la mise en valeur de ces entreprises. L'attractivité des investissements privés étrangers ou les IDE seront améliorés. C'est la stratégie d'amélioration du « pricing » de l'entreprise ou comme l'appelle les économistes l'amélioration de l'output (Gouret F, 2003) que j'ai présenté dans cette section (ci-dessus). Ce « pricing » est notamment marketing et financier.

ETUDE DE CAS

CONTEXTE ÉCONOMIQUE ALGÉRIEN ET PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE TINDAL

Le développement industriel algérien s'est constitué à travers la création de nombreux complexes industriels. L'approche était une acquisition internationale par lot. Les sociétés, appellation préférée à entreprises, édifiées étaient toutes étatiques. Après plus de 20 années d'exploitation les outils de production se trouvent dans un état de dysfonctionnement très avancé. Des réformes et bouleversements du secteur productif par des assainissements, restructurations, remaniements, redressements, filialisations, dissolutions, privatisations n'ont pas abouti aux résultats escomptés. Les approches sur papier sont très intéressantes mais ne font pas l'objet de finalisation à travers les plans réalisés qui ne sont que classés après quelques années

par l'arrivée de nouvelles et perpétuelles directives. Les crises se succèdent et aggravent la situation.

La première restructuration industrielle algérienne ordonnée en 1981 a semé les premières déstabilisations et tensions des complexes industriels sans apporter de réelles réponses aux différentes préoccupations des dirigeants des entreprises. Cette époque correspondait au démarrage de l'usine de l'étude de cas du présent article Tindal. C'est une première étape appelait décentralisation des entreprises qui a abouti à une nouvelle restructuration en 1988, sous la pression de la rue (soulèvement populaire), orientée vers l'autonomisation de la gestion des entreprises. La situation s'est de nouveau aggravée entre 1991 et 1993 allant jusqu'à la mise en faillite d'entreprises et le lancement des privatisations. Là aussi nouvel échec. En 1994, la structuration industrielle imposée par l'ajustement structurel a échoué et la décentralisation à travers les holdings et les groupes industriels n'a pas pu limiter les dégâts. Le passage a été de 29% de la part de l'industrie du PIB des années 70 à 5% des années 2000.

Egalement les mentalités de rentier auxquelles a été formé le cadre algérien, l'absence d'une réelle concurrence car le marché algérien est « naturellement » protégé pour de nombreux autochtones et étrangers (violence verbale et physique, cercles politico-financier-mafieux, corruption, difficultés de s'installer, épuisement de la bureaucratie professionnelle...) ont fait que la succession des réformes n'a pas abouti à renforcer l'industrie algérienne mais plutôt à la dégrader. La réponse économique la plus utilisée dans ces cas est la baisse de la convertibilité de la monnaie nationale. Le même scénario se constate en Russie où en janvier 2014 le pouvoir en place a été obligé de baisser la convertibilité du rouble devant la fuite des gains privés à l'étranger. L'Algérie en a fait de même en novembre 2014 avec une nouvelle baisse de 10%.

Tindal a démarré la production en 1980 avec la dénomination Complexe Tissus Industriels de M'Sila (CTIM). La restructuration de 1982 l'a attribué de la société Sonitex à la société Inditex. En 1998 sous l'impulsion de la nouvelle politique de création des Entreprises Publiques Economiques (EPE) l'appellation Toiles Industrielles Algériennes M'Sila (Tindal) a été attribuée à cette EPE. Son organisation est basée sur cinq principales fonctions : la filature, le tissage, le finissage, la confection et la maintenance.

Ses clients sont principalement répartis dans les corps constitués de l'Etat (les forces armées, la sécurité nationale (la police), la protection civile (les pompiers)...), la société postes et télécommunications... Ces produits varient en tissus en coton (tissus lourds, demi lourds), tissus

industriels en PVC (tissus légers, tissus pour chaussures, tissus pour rideaux...) ; fabrication de tentes ; parasols ; chaises longues...

Actuellement Tindal réalise le même chiffre d'affaires, variant entre 700 millions à un milliard de dinars algériens, qu'il y a vingt ans mais en valeur réelle c'est dix fois moins. Paradoxalement c'est du même niveau des machines en fonctionnement c.à.d. entre 10% et 20% des équipements de production en bon état de marche.

DÉMARCHE DE RECHERCHE TERRAIN

La démarche d'étude de cas a fait l'objet de nombreux travaux scientifiques (Yin, 2004 ; Gagnon, 2009...). Le dispositif utilisé dans cette recherche combinant notamment des entretiens semi-directifs et application d'un mini questionnaire constitue une innovation dans l'approche de réalisation d'une étude de cas. Cette façon de faire a exigé une démarche rigoureuse en huit étapes :

- a) étude documentaire approfondie sur le sujet d'étude et sur l'entreprise ;
- b) établissement d'un guide d'entretien ;
- c) recherche des personnes à interviewer (échantillon) couvrant toute la durée de fonctionnement du complexe industriel (cadres retraités et cadres en service) ;
- d) réalisation des entretiens de deux heures environ ; analyse et synthèse, soumission et ré-interview des cadres interrogés pour confirmer et approfondir la collecte de l'information ;
- e) accord sur les crises ayant marqué le complexe et soumission du canevas [contraintes ; opportunités, stratégies appliquées] pour approfondir le MST ;
- f) analyse et synthèse des informations recueillies ;
- g) réunion de groupe de tous les participants pour confirmer et enrichir les données collectées ;
- h) dépouillement des interviews avec une approche classification par thème ensuite réalisation analyse lexicale du corpus par le logiciel Lexico3 pour améliorer chaque thème sélectionné.

Cette lourdeur de la démarche de l'étude a permis d'assurer à ma recherche pertinence, véracité et rigueur. Ce qui a garanti le succès de cette démarche de recherche en étude de cas. Ega-

lement le temps imparti, plus de deux années, fut long. La disponibilité des interviewés a été excellente pour les retraités mais faible pour les cadres en service à partir de la phase (e). Le contenu des données recueillies a expliqué ce comportement de peur de se mettre en difficulté avec sa hiérarchie et sa tutelle du complexe industriel.

Ainsi dans cette partie objet du présent article consacrée à la résilience organisationnelle a été accomplie de 2012 à 2014 avec neuf cadres de Tindal (quatre retraités dont un d'à peine un mois) et cinq en service. Deux PDG, représentant 25 ans de gestion de l'usine, ont participé à cette phase de recherche. Elle consolide 34 années du complexe industriel. Globalement, j'ai abouti à recenser huit crises majeures. Le document pour la collecte des stratégies appliquées pour chaque crise a été présenté comme suit :

Evènement X

Contraintes	Opportunités	Stratégies appliquées

L'évènement dans cette recherche est observé comme ayant conduit à ce que le management de l'entreprise n'a plus été le même après. Il produit une cassure de la trame des faits habituels. Les possibilités produites sont différentes et transversales. Il instruit une nouvelle trame. Ainsi, les huit évènements recensés sont :

- . Evènement 1978/83 : Management du consortium dirigé par Agache-Willot.
- . Evènement 1985 : Prémisses de « l'économie libérale » et promulgation du Statut Générale du Travailleurs (SGT) dues aux problèmes de remboursement du service de la dette par l'Algérie
- . Evènement 1988 : Insurrection et soulèvement populaire en Algérie
- . Evènement 89/90 : Annonce et préparation à l'autonomie des entreprises publiques
- . Evènement 1991/1992 : Annulation des élections législatives en Algérie, début du terrorisme et nouvelles directives étatiques de Gestion Financière et de Gestion Bancaire
- . Evènement 1994 : Intervention du FMI et complexe « réellement » autonome (par l'intermédiaire du cabinet américain Coopers & Lybrand Branche France)
- . Evènement 1996/1999 : Réorganisation d'Inditex et nouvelle dénomination Tindal

. Evènement 2011/2012 : Nouvelle faillite et nouveaux choix politiques avec redressement du complexe

Les informations recueillies se présentent comme un retour d'expérience sur le MST. Les réponses des interviewés sont relatées en événements pour montrer toutes les vicissitudes des huit crises auxquelles ils ont été confrontés. Leurs observations constituent une mémoire pour tirer des enseignements pour de futures actions du MST. La majorité des réponses en toile de fond relatent des relations industrielles transversales, environnementales et de la suppression des emplois avec la perte des compétences.

Dans l'ensemble le MST a été très faible. La pauvreté des stratégies appliquées indique un manque de réactivité important. L'analyse à travers les commentaires des répondants distingue deux périodes bien distinctes : ante intervention FMI et post FMI (1994). Le bureau d'étude américain Coopers & Lybrand Branche France représentant le FMI a cassé la stratégie « garder les salariés en sureffectifs ». Ce bureau d'étude est le seul à avoir pratiqué réellement le MST à « l'occidental ».

LES HUIT CRISES SUBIES PAR LE COMPLEXE À TRAVERS LES RÉPONSES DES INTERVIEWÉS

Chaque évènement a ses enseignements. La présentation fait souvent référence aux dires des interviewés afin de montrer les points les plus significatifs cités par les répondants, et notamment le sens contenu dans les mots utilisés pour chaque évènement. Pour qu'ensuite, au niveau de la section « Discussion », une analyse critique est réalisée.

L'intervention du FMI constitue une cassure de la politique prônée par les pouvoirs publics algériens qui est aussi la façon de faire en général dans les PVD pratiquant une politique dite socialiste. La répartition des réponses des interviewés du complexe Tindal est faite ainsi en quatre périodes : i) période préparation et démarrage de l'usine ; ii) période ante FMI ; iii) intervention FMI ; iv) période post FMI.

i) Période préparation et démarrage de l'usine

Evènement 1978/83 : Management du consortium dirigé par Agache-Willot.

Cette période constituée principalement par la prise en main des algériens de l'usine. C'est un management coordonné par le consortium dirigé par la firme Agache-Willot. 1978, c'est l'année de démarrage de l'usine sous la dénomination Complexe Textile Industriel de M'Sila

(CTIM). La crise du textile en Europe (perte de compétitivité) n'a pas été ressentie en Algérie. « La cause revenait à la production du coton en chine¹ avec une main d'œuvre abondante. Le prix de l'unité du coton était divisé par 10. »

Les répondants ont relaté que les opportunités de la crise européenne étaient du domaine du matériel car « les européens nous proposaient du matériel à bon prix. Ils offraient avec de la pièce de rechange. » La valeur des monnaies et le bas coût de la main d'œuvre ont été cités car ils permettaient des prix compétitifs. « Ce sont les pays telles que la Chine, la Tunisie ou la Turquie qui en ont tiré bénéfice. Egalement, CTIM devenu Inditex « n'a pas répondu par de nouvelles stratégies car « elle avait ses propres crises : la mauvaise gouvernance... On n'avait pas de bons cadres dans le management qui pouvaient faire du business. Il y avait aussi le fait que le marché intérieur consommait tout même la mauvaise qualité. » Les répondants ont relaté aussi que « dans le système de gestion de nos entreprises, nos gestionnaires ne peuvent effectuer la moindre transaction sans l'aval du ministère concerné ou des autorités en général. On a également peur de traiter avec l'étranger. »

Lors des interviews cette phase a été présentée avec une grande fierté par les répondants : « Le compter sur soi-même ». Parmi les contraintes « nous avons la collaboration dans l'ensemble satisfaisante sauf pour l'acquisition de compétences relatives à l'innovation et le développement. On est resté confiner dans les problèmes relatifs à la maintenance et surtout aux pièces de rechanges. » D'autres répondants ont cité la baisse de la qualité car les responsables ne voulaient que la quantité débouchant aussi sur d'énormes problèmes techniques. C'est le principal regret pour le départ des fournisseurs de l'usine. « Le management se limitait à « il faut tracer les buts à atteindre et les programmes de production en qualité et en quantité avec ses modes de gestion. » »

ii) Période ante FMI (avant 1994)

Cette période fut très pénible et douloureuse à l'ensemble de la population algérienne notamment par la baisse du pouvoir d'achat résultat de la faillite du système politique algérien. Concernant Tindal, cette période est composée de trois principaux événements.

¹ 5263 litres d'eau pour produire 1kg de coton. La culture du coton consomme 25% des pesticides vendus dans le monde.

a) Evènement 1985 : Prémises de « l'économie libérale » et promulgation du Statut Générale du Travailleurs (SGT²) dues aux problèmes de remboursement du service de la dette par l'Algérie

Les répondants ont mis l'accent sur les effets de l'incapacité de l'Algérie à rembourser le service de la dette en insistant sur la défection de la maîtrise de l'économie du pays. Concernant la gestion des entreprises les manquements du ressort de la tutelle, l'état, ont été financiers sur : la dévaluation du dinar, « l'assèchement » de la trésorerie du fait des paiements des échéances des crédits extérieurs, les pertes de change, la naissance des découverts bancaires, la destruction financière (Actif net et fonds de roulement négatifs). « L'état, en voulant rembourser ses dettes externes comme en URSS et dans les pays de l'Est, avait chargé les usines à brader leur marchandise. L'Etat avait mis à genoux les entreprises. Les prix pratiqués pour cette transaction étaient des plus bas. » Les répercussions ont été sur les approvisionnements en matières premières et en pièce de rechange pour le maintien à un bon niveau de fonctionnement des équipements.

Le passage à l'économie de marché, décrété par la suite en 1986, a été considéré comme une opportunité du fait « de rompre avec l'économie centralisée et de s'orienter vers une gestion décentralisée. » Il y a eu une restructuration financière, une transformation de découvert en dette à court et moyen terme et un plan de redressement sans grande portée. Pour d'autres aucune opportunité offerte « car il faut changer tout le système politique de l'Algérie qui freine la gestion et l'épanouissement des entreprises. Il faut que l'entreprise change de mode de gestion et de travail. » Concernant l'application du SGT, il a été présenté d'une façon à rendre les salaires plus justes en appliquant les primes de rentabilité individuelles et collectives par le système à points. Globalement, « au lieu de libérer le travailleur, il y a eu remise en cause des acquis des travailleurs (les postes et les salaires). » Le SGT a entériné la domination du pouvoir politique sur les affaires (Refaa M., 2014a)

b) Evènement 1988 : Insurrection et soulèvement populaire en Algérie

C'est une remise en cause politique et institutionnelle la plus marquée depuis l'indépendance de l'Algérie en 1962 offrant beaucoup d'espoirs d'une Algérie plus démocratique et plus juste.

² SGT est un système régulant les relations pyramidales entre les entreprises publiques et leur tutelle (parti unique FLN, Ministère, Wilaya...) et une nomenclature appliquant le système à point pour égaliser les salaires des travailleurs et rendre ainsi plus transparent et performant le management des ressources humaines dans les entreprises étatiques (Refaa M., 2014a).

Parmi les réponses économiques apportées par le pouvoir à l'insurrection et au soulèvement populaire en Algérie nous avons la proposition d'une décentralisation du système de décision au niveau des entreprises. Appelée aussi année de la remise en cause de la centralisation, « c'est l'année du commencement des recommandations sur l'économie nationale en offrant aux entreprises l'autonomie de gestion » avec une liberté de prise de décision éliminant les interventions extérieures dans la gestion. L'autonomie des entreprises consistait principalement à redéfinir de nouveaux rapports avec la tutelle, l'Etat, en se basant sur une décentralisation des décisions liées au management des entreprises.

Dans les entreprises, les répondants ont constaté que « la crise financière a rigidifié les relations de travail. Les événements du 05 octobre 1988 ont dévié juste après pour être récupéré par des parties occultes en faisant monter les travailleurs contre leurs responsables qui dirigeaient les entreprises. Il y avait aussi des perturbations en grèves déguisées faisant augmenter l'indiscipline. Dans le complexe, la direction se pliait à la moindre revendication du collectif.» D'autres ont constaté que 1988 c'était la débandade pour les travailleurs et les syndicalistes. Les gestionnaires l'ont payé très chère. Les directeurs des usines n'avaient aucune prise sur les travailleurs de peur qu'on les mette dehors. « En novembre 1988 notre directeur a été éjecté de son poste suite à une grève demandant son départ. » La pyramide structurant et coordonnant l'économie algérienne et ses entreprises étatiques était complètement anéantie. Les répondants, constatant l'absence d'une véritable autonomie du management de leurs entreprises, ont « rechuté » pour demander un retour aux anciennes pratiques de la centralisation. Cet état de fait se constate tout au long des réponses des interviewés pour les années post 88. « L'absence de tutelle ou plus exactement le contrôle et le suivi par la tutelle ont fait que le collectif s'est mandaté pour le suivi de la direction. Cette situation a été remarquée de 1988 à 1995. » D'une organisation système de décision « Top-Down », les entreprises algériennes sont passées à une organisation anarchique et/ou « Bottom-Up » fixant la mort organisationnelle en reflétant la situation chaotique de toute l'économie algérienne de ce cette époque et poussant à l'intervention de l'armée pour rétablir la situation. Ce qui a été fait l'année suivante.

c) Evènement 89/90 : Annonce et préparation à l'autonomie des entreprises publiques

Le manque de préparation et surtout les « habitudes » sont relatés dans cet évènement. Le management a pâti de l'annonce par l'Etat de l'autonomie des entreprises du fait « qu'on deman-

dait aux entreprises d'être performantes mais les unités écoulaient leur marchandise à perte et ne percevaient pas la contrepartie. C'était des créances qui s'accumulaient et les unités souffraient... même de verser les salaires. » D'autres insuffisances ont été signalés : « le collectif abusait des droits ; la discipline a régressé ; tout le monde s'immisce « de tout et de rien » ; pas de maîtrise de l'autonomie avec un climat sécuritaire et de politique inopportuns aboutissant à des difficultés : dans la gestion, dans l'écoulement de la marchandise, dans le recouvrement des créances, dans la réalisation des stratégies ou des plans d'organisation. »

C'est une situation typique de la mort organisationnelle. Les ressources humaines sont devenues ingérables. Ce qu'ils appellent « l'autonomie des entreprises a donné l'occasion aux opportunistes de créer des postes de responsables sans pour autant justifier leurs rendements. » Par exemple, en 1990, la mise en place d'un système avec échelon et catégorie pour faire évoluer les ouvriers a fait basculer le complexe en des structures plus administratives qu'industrielles. « On a abouti à ce que le ratio des effectifs du technique a trop baissé. Une grande part du personnel a été affectée à d'autres postes comme on dit « aménagé » à la fin des années 90. L'usine s'est fragilisée à court terme de sous effectifs « producteurs-maintenanciers ». »

Un répondant a remarqué que les relations de travail se sont très détériorées car les problèmes et les préoccupations ont changé éloignant la bonne gestion du complexe rendant les possesseurs de l'autorité contredisant le directeur et les responsables. Chaque cadre n'appartenant pas au syndicat apercevait son devenir s'obscurcir. « Les compétences ont été perdues et remplacées par des passions augmentant la grande dégringolade de l'usine. »

d) Evènement 1991/1992 : Annulation des élections législatives en Algérie, début du terrorisme et nouvelles directives étatiques de Gestion Financière et de Gestion Bancaire

C'est la période du plus grand chaos qu'a connu l'Algérie. « L'économie était déjà très mal au point, elle a fini par être complètement anéantie. L'objectif des entreprises a été complètement détourné vers la sécurité et la protection du patrimoine. On est resté jusqu'à cinq mois d'arriérés de salaires. Les travailleurs devenaient malgré eux des agents de sécurité et les ateliers se vidaient sous prétexte de sauvegarder l'outil de travail. Cela a duré une longue période. » En stra-

tégie appliquée ils ont cité la concentration sur la recherche de la « stabilité politique avec l'inscription de la sécurité de l'EPE dans le sillage du plan de défense nationale. »

La situation sécuritaire ne s'est pas améliorée aboutissant à ce que l'usine entre dans une phase de turbulence avec les impôts, la sécurité sociale, le problème d'investissement, le paiement des salaires. Les plans d'ajustement structurel imposé par la situation économique ont donné une image très négative du rôle de la banque. Elle « est le grand handicap de l'économie et d'une façon générale elle n'a jamais été un assistant et un accompagnateur. Elle a été un instrument de pression sur l'entreprise aboutissant à l'accumulation des dettes de l'usine. A chaque fois on arrête les comptes de l'entreprise on constate la dégringolade de l'entreprise par les chiffres (trésor public, les impôts, la sécurité sociale, la banque). « C'est une spirale infernale. » »

A ce jour, en 2014, la pratique managériale ne s'est guère améliorée. Le jeu « d'éponger » les dettes sans réelle mise à niveau des entreprises continue (Refaa M., 2014a). Sans une pratique d'un MST efficace l'aboutissement à des complexes industriels complètement ruinés (Refaa M., 2010a) reste inéluctable.

iii) Intervention du FMI

Evènement 1994 : Intervention du FMI et complexe « réellement » autonome (par l'intermédiaire du cabinet américain Coopers & Lybrand Branche France)

En opportunité, d'après le cabinet américain Coopers & Lybrand Branche France, « l'avenir était dans la toile synthétique. » Comme préparation à l'autonomie les stratégies proposées par ce cabinet consistait à se « débarrasser une bonne fois du coton pour le filament synthétique et l'acrylique étant donné que nous étions un producteur de pétrole. Seulement la facture était chère car il fallait réduire le personnel de 1800 travailleurs à 680 travailleurs. L'étude se basait sur la compétitivité avec les asiatiques. » La compression du personnel s'est réalisée avec la contribution du syndicat, l'inspection du travail et le service juridique.

L'absence d'application réelle de plan de restructuration proposé notamment par l'octroi de moyens financiers pour le renouvellement des machines et des outils de production obsolètes a fait que le complexe ne pouvait et ne peut pas survivre sans l'aide de l'Etat. La privatisation ne s'est pas réalisée faute de preneurs. Les répondants ont relaté qu'on « a essayé de nous inculquer l'autonomie sur le papier. On n'a pas exploité d'une façon satisfaisante et complète cette étude du FMI car on a appliqué le volet social et occulté le volet économique. »

iv) Période post FMI

a) Evènement 1996/1999 : Réorganisation d'Inditex et nouvelle dénomination Tindal

Cette phase du MST a touché pratiquement tous les secteurs d'activités des entreprises. Les sociétés nationales telle que Tindal, la « SENSEMPAC », la « SONACOME », la « SONITEX », la SONELGAZ », la « SONATRACH »... contrôlant pratiquement toute l'économie nationale ont été complètement restructurées avec suppression de plusieurs entités et de plusieurs milliers d'emplois. Un répondant a affirmé que les pouvoirs publics appréhendaient cette restructuration. Les grosses sociétés « devenaient aux yeux des tenants du pouvoir une menace dans le sens où une masse très grande de travailleurs pouvaient s'accaparer le contrôle de toute l'économie » en une période de crise institutionnelle et d'insécurité avec pratiquement au minimum cent assassinats chaque mois par des actes terroristes. « Le remède fut appliqué en 1996. Presque tout le personnel compétent quitta l'usine moyennant quelques dinars algériens. Et l'usine se trouva dépourvu de ses meilleurs éléments. Certains services ne pouvaient plus produire le travail escompté ou attendu.»

Le MST s'est très mal passé du fait de la mauvaise organisation. La plupart des entreprises ont réellement subi la mort organisationnelle. Beaucoup d'entreprises ont disparu. Les séquelles sont toujours présentes dans les nombreux holdings et groupes créés à cette époque. L'objectif de cette nouvelle restructuration de Tindal était d'assurer une meilleure prise en charge de la gestion au niveau des complexes industriels et de transférer le complexe « vers une entreprise comptant sur soi-même en prenant les décisions sur place et d'une façon libre dans le domaine financier. » C'est la première fois que les répondants ont confirmé la décentralisation annoncé depuis 1988.

Au bout de douze années et malgré la très bonne santé financière de l'Algérie durant toute cette période, le « pricing » de ce complexe n'a pas été amélioré. La privatisation ne s'est pas réalisée. Les accommodages à répétition ont abouti à une nouvelle faillite.

b) Evènement 2011/2012 : Nouvelle faillite et nouveaux choix politiques avec redressement du complexe

Le même scénario que 1996 a été proposé pour 2012. Ce qui n'a pas été fait avec le MST de 1996 on tente de le refaire en 2012. L'imagination stratégique au niveau du MST peut être considérée comme faible même inexistante. Le seul argument valable est que la situation est plus catastrophique qu'en 1996. « La production varie entre 1500 à 10 000 mètre linéaire (ml)/jour (j)»

D'autres faiblesses ont été avancées. Elles ont trait aux :

- « . promotions selon la tête du client, bien que le poste soit occupé ou pas de poste du tout, sur l'organigramme. L'organigramme est mis de côté et n'a pas de valeur.

- . machines qui sont à l'arrêt par manque de pièces de rechange. La production a diminué, l'investissement a augmenté, la commercialisation a baissé et les recettes du complexe ont chuté.

- . formations des agents nouvellement recrutés. La formation devait se faire avant la sortie des retraités pour que ces derniers puissent leur inculquer le métier mais cela n'a pas été fait.

- . stratégies ressources humaines avec l'encadrement actuel. Ils viennent à l'usine pour passer le temps. Le travail c'est leur dernier souci tant qu'il y a le salaire et les frais de mission.

- . dettes de la sécurité sociale. Tindal ne pouvait plus tenir car elle devrait payer des arriérés en 2011 de 147 milliards de centimes.

- . règlements des dettes bancaires. Les banques n'ont fait qu'accentuer les problèmes financiers de Tindal. On a vendu des factures aux banques à 80% de leurs valeurs. »

Tous ces aléas montrent l'inefficacité du MST pratiquée à CTIM, Inditex et par la suite Tindal. La déficience de nomination de véritables managers de transition a carrément occulté les plans projetés. L'apport aussi d'un conseil externe aurait été souhaitable. Comme l'ont signalé les interviewés : « Toujours la faiblesse est dans l'équipe dirigeante. Le directeur ne cherche que la paix dans l'usine pour ne pas avoir des grèves qui se répercutent sur lui. Il axe tous ses efforts à satisfaire les travailleurs en leur trouvant les salaires ainsi que les prêts sociaux qui normalement ne sont pas de son ressort mais de la commission des œuvres sociales. » Dans un tel contexte décisionnel, financier et sécuritaire la capacité managériale d'un dirigeant de complexe industriel est très réduite.

DISCUSSION

A travers cette recherche je peux avancer les réflexions suivantes :

⇒ L'approche gestion de production pratiquée par Tindal dès le démarrage de l'usine en un quadruplet « Quantité, Qualité, Coûts, Délais (QQCD) » a montré ses limites du fait que la stratégie, la commercialisation... lui échappaient. Les cadres rencontrés renvoyaient le manquement à la gestion au refoulement du management à autrui et surtout à la centralisation (Ministère, tutelle, autres unités, groupe, holdings). La gouvernance ou la coordination ou la régulation comme termes utilisés par les cadres de Tindal faisait défaut et toutes les structures étaient dépendantes les unes des autres. Egalement énormément de dossiers traités au niveau de la base étaient tout simplement classés sans suite et sans information des unités de production. L'approche QQCD permettait des économies d'échelle très intéressantes bien que l'usine n'a jamais atteint le taux de production prévu. Une seule année ils sont parvenus à 87%. Dès le démarrage de l'usine la quantité était l'indicateur principal des responsables à tous les niveaux hiérarchiques du ministère aux unités. Les quantités projetées n'ont jamais été atteintes.

⇒ Le transfert technologique a été limité et n'a concerné que les tâches opérateurs machines et à quelques phases de réparation des machines. Le reste a été obtenu des différents centres de formation algériens. Le transfert de compétences managériales des ressources technologiques est totalement absent du management de l'usine produit en main sans parler de management du transfert d'engineering. Les interviewés ont cité la provenance du personnel des centres de formation de Sonatrach, entreprise 9^{ème} mondiale pour les hydrocarbures. La gestion du complexe Tindal ressemble à une exploitation des ressources machines à l'image d'un puits de pétrole jusqu'à « épuisement ». Sans une réponse réelle aux différentes demandes très renouvelées des responsables des usines en machines, une automatisation industrielle et de gestion, le MST n'a aucun effet sur l'avenir de ces usines.

⇒ Le choix de l'équipementier s'est avéré non judicieux mais personne ne pouvait prédire la crise du textile européen de 1978 en 1974 sauf pour ce qui est de la technologie textile. En effet la SACM ne traitait que du coton alors que la technologie émergente en ce temps-là était la combinaison du coton et du synthétique. Les deux machines fournies à Tindal n'ont jamais bien fonctionné. Les stratégies réalisées ont été handicapées par ce phénomène. Les technologies textiles récentes n'ont pas été citées par les interviewés. Elles sont nombreuses et conditionnent

le succès du MST et la survie des entreprises. Leurs propositions se limitent à réparer le matériel existant. C'est des stratégies sans grande envergure.

⇒ L'inexistence des approches métiers stratégiques. La nouvelle structuration de 2012 s'est faite sur des bases d'entreprises stratégiques c.à.d. ce sont les entreprises qui sont stratégiques pour le pays et l'Etat mais aucune nouvelle approche stratégique des métiers n'est préconisée et aucune clarification des missions n'a été élaborée. Cette façon de faire se traduira sûrement par un nouvel échec et de nouveaux rounds d'assainissements-restructurations mais jusqu'à quand ? La confusion stratégique est totale et le MST est infructueux. Le marketing n'est pas perçu comme un investissement et un fournisseur d'études, d'informations sur le marché.

Toutes ces raisons font que le MST à Tindal et dans la plupart des usines algériennes aboutit à la mort organisationnelle des complexes. Il ne finit qu'à engendrer un nouvel état de dégradation de la situation. En janvier 2014, un ancien cadre de Tindal a affirmé que les fonds alloués en 2012 pour le renouvellement de l'usine ont déjà été consommés en grande partie sans des améliorations ni dans l'achat de machines ni dans l'acquisition de nouveaux équipements pour le fonctionnement de l'usine. Avec tout cela Tindal a un carnet de commande auquel elle ne peut répondre. La recherche des équilibres financiers pour la rentabilité de Tindal existe mais l'impression est que :

- D'autres intérêts publics/privés freinent la réalisation de véritables MST dans les complexes. L'Algérie a un climat des affaires malsain et détérioré. L'économie algérienne est très opaque (Refaa M., 2014b). Les décrets successifs pour freiner le blanchiment d'argent n'ont pas abouti. Le retour à un fonctionnement minimum bureaucratique pour se désengager limite le management des entreprises étatiques.

- Des expériences étatiques désastreuses des pays socialistes dans le domaine du management des entreprises, et comme partout dans le monde la solution « totale libérale », freinent le développement des PVD par le respect de la devise « désengagement totale de l'Etat » notamment pour la diminution des dettes publiques. Le « tout libéral » n'a pas empêché les crises financières successives en ce début de ce siècle et la faillite des entreprises du « bloc libéral ».

- Des mises à niveau pourraient être menées en appelant à des collaborations et en appliquant des stratégies d'envergures mais qui sont occultées par des visées à court terme poli-

tiques en ne prenant aucun risque pour les évolutions de la situation algérienne. C'est la devise « wait and see » dans les entreprises permettant de s'accaparer le maximum de richesses pour soi en profitant des faiblesses du système politique et économique algérien. Des fortunes énormes sont ainsi constituées sans une véritable création de richesses au pays au sens d'Adam Smith.

CONCLUSION

Cette recherche est pleine d'enseignements sur le vécu des assainissements, remaniements, restructurations d'une usine produit en main. Ce papier apporte un nouveau jalon pour la compréhension et la conception de démarches managériales soutenant le développement des affaires industrielles et l'analyse de la mort organisationnelle des entreprises. Que ce soit pour les acteurs des pays occidentaux ou des pays émergents ou en développement le MST est appelé à se développer. La recherche de nouvelles pensées et voies managériales pour construire les fondements du MST ont conduit ce papier.

Références

- Andreff W. (1995), « Le contrôle des entreprises privatisées dans les économies en transition : une approche théorique. », *Revue économique*, Volume 46, Numéro 3, pp. 763-773
- Andreff W. (1999), « Privatisation et gouvernance d'entreprise dans les économies en transition », *Economie Internationale*, n°77, p. 97-129
- ASTCF (2007), « Le MT, un nouvel outil managérial : mode d'emploi et bonnes pratiques », *cahiers de l'académie – N°8*, septembre 2007
- ASTCF et Processaway (2014), *Le management par les processus : 8 cas pratiques*, cahier n°27
- Bégin Lucie, Chabaud Didier. (2010), *La résilience des organisations. Le cas d'une entreprise familiale*, RFG, n°156, Pages 127 - 142
- Ben Jabeur S., Fahmi Y., Taghzouti A. et Sadok H. (2014), « La défaillance des entreprises: une revue de littérature », *Working Paper 2014-315*, <http://www.ipag.fr/fr/accueil/la-recherche/publications-WP.html>
- Blackwell.Soparnot R. (2004), *L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement*, HEC Montréal, *Revue Gestion* 2004/4 - Vol. 29 pages 31 à 42
- Boualem F. (2008), « Les Institutions et Attractivité des IDE », *Colloque International « Ouverture et émergence en Méditerranée »*, 17 et 18 Octobre 2008 Rabat- Maroc
- Bouin O. (1992), « La privatisation dans les pays en développement : réflexions sur une panacée », *cahier de politique économique n°3*, centre de développement de l'OCDE

- Briere de la Hossieraye et Starkloff T. (2010), Le management de transition. Les enjeux d'une pratique en plein développement, Dunod
- Canette C., Catinaud C. et Koch T. (2013), Manager l'urgence, Dunod
- Chevreau Amal (2012), Pour une stratégie euro-méditerranéenne de colocalisation, IPEMED
- Fournier G. et Guérin S. (2007), Opter pour le management de transition, Les Echos Etudes
- Gagnon Yves-C. (2009), L'étude cas comme méthode de recherche : comment assurer la véracité des résultats, Actes du 2ème colloque international francophone sur les méthodes qualitatives 25 et 26 juin 2009 à Lille
- Gliz Abdelkader (2001), valeur de l'entreprise et méthode de privatisation dans un contexte de transition vers l'économie marché, Thèse de Doctorat, Université d'Alger
- Gouret F. (2003), Méthodes de Privatisation et Evolution de l'Output dans les Economies en Transition, Séminaire Transition du DEA Economie Internationale de l'Université de Paris 1
- Hatimi Imad Eddine (2003), « La Performance du Processus de Privatisation : Nécessité d'une Légitimation Sociopolitique et Cognitive », HEC Montréal, Cahier de recherche N° 20-04, December
- Havrylyshyn O. et McGettigan D. (1999), « Privatization in Transition Countries: A Sampling of the Literature », Document de travail WP/99/6, FMI
- Kichou L. (2009), Les privatisations en Algérie sont-elles toujours d'actualité ? Eclairages institutionnalistes d'un échec, N° 71, Confluences Méditerranée, L'Harmattan, Pages 63 - 84
- Lahmouz Karima, Mathieu Pierre (2009), « MT : Analyse d'une pratique en émergence », 20e congrès de l'AGRH - Méthodes émergentes et recherches en GRH, TOULOUSE : France
- Laperche B. Uzundis D. (2003), « Etatisme et marchandisation du secteur public. Le cadre d'une régulation keynésiano-libérale », Document de travail, Laboratoire Redéploiement Industriel et Innovation
- Pettigrew A.,M., (1987). The Management of Strategic Change. Oxford, England; Basil
- Pündrich A.P., Brunel O., Cruz L.B., La crise comme processus et comme événement : Analyse de deux études de cas, AIMS2008
- Refaa M. (2010a), « L'interentreprises en Algérie des points de vue historique, économique, organisationnel et managérial », Congrès mondial des académies de management (16 Académies) de l'IFSAM, « Justice and Sustainability in the Global Economy », Atelier Strategic Management, CNAM, Paris 8-10 juillet 2010
- Refaa M. (2010b), « Performance, développement durable (P_DD) et Web 3. Pertinences et Compétences », Revue de l'IRD, Vol. 5, 4 mars 2010
- Refaa M. (2014a), La réduction du gap organisationnel nord/sud pour des échanges symétriques. Cas des ERP, Forum EconomiX, « INNOVATION VI : crises, innovation & transition », 1er, 2 et 3 octobre 2014, Paris La Défense, [https://www.academia.edu/12842240/La_r%C3%A9duction_du_gap_organisationnel_nord_sud_pour_des_%C3%A9changes_sym%C3%A9triques._Cas_des_ERP]
- Refaa M. (2014b), La perception des normalisations industrielles dans une économie de transition à l'économie de marché. Cas de l'entreprise de Tissus Industriels TINDAL (Algérie), Forum EconomiX, « INNOVATION VI : crises, innovation & transition », 1er, 2 et 3 oc-

- tobre 2014, Paris La Défense,
[https://www.academia.edu/12715705/La_perception_des_normalisations_industrielles_dans_une_economie_de_transition_01_economie_de_marche_9_Cas_de_l_entreprise_de_Tissus_Industriels_TINDAL_Algerie]
- Refaa M. (2007), « « Qualité offerte » = ? « Qualité perçue » Etat des recherches sur les usages des TIC et cas qualités des prestations des cybercafés », Université Jean Moulin Lyon 3 Lyon, France, 26 au 28 mars 2007 « Méthodes de recherche innovantes pour créer des connaissances valides et opérationnelles », Congrès International Co-organisée par la Division « Méthodes de Recherche » de l'Academy of Management (Etats-Unis) et par l'ISEOR
- RQVT (2013), « Travail et changement ; Les méthodes d'organisation du travail : le Lean en question », Revue de la qualité de vie au travail, n°351, sept/oct. 2013
- Saadoun R. (2010), La privatisation des entreprises industrielles en Algérie : Analyse, histoire et développement, Thèse de doctorat en Sciences économiques, Université Lumière Lyon 2, 2012
- Teneau Gilles et Koninck Guy. (2010), Résilience organisationnelle, Rebondir face aux turbulences, De Boeck Supérieur.
- Van den Bosch F. A. J., Volberda H.W. et de Boer M. (1999), "Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities", Organization Science, Vol. 10, No. 5, pp. 551-568
- Vézina M., Altérabilité du contexte et formation de la stratégie : une analyse contextualiste, AIMS 1999
- Yin Robert K., Case study methods, COSMOS Corporation, January 20, 2004