

NACER NEHAL [✱]

Réforme de l'entreprise publique et nouvel environnement

INTRODUCTION

Depuis l'avènement de la réforme de l'entreprise publique, l'intérêt des gestionnaires est de plus en plus focalisé sur la question épineuse de l'environnement. Cette tendance est très compréhensible si l'on s'en tient aux caractéristiques de l'environnement dans lequel a évolué l'entreprise publique sous l'ère de la gestion étatique. Mais est-ce à dire que ce n'est qu'avec l'autonomie des entreprises que les variables de l'environnement sont appréciées à leur juste valeur ? La question mérite réflexion, et suppose que soient étudiées les relations de l'entreprise à son environnement avant et après l'autonomie pour mettre en évidence les changements intervenus dans cet environnement.

Au plan théorique, la relation de l'entreprise à l'environnement est marquée par une dialectique qui oppose les objectifs de l'entreprise aux contraintes et opportunités offertes par cet environnement. L'efficacité de l'entreprise à ce niveau se résume à sa capacité d'adaptation aux fluctuations et "hostilités" exercées sur elle par l'environnement. Aussi, *l'étude d'une telle relation suppose que l'entreprise a des possibilités réelles d'interaction avec son environnement : Dans cette optique, peut-on apprécier la capacité d'adaptation de l'entreprise face à son environnement en dehors du cadre de l'autonomie ?* Pour répondre à cette question, notre réflexion va être formulée autour de deux points essentiels.

i) Le premier point consiste à étudier l'environnement en tant que système différencié de l'entreprise, c'est-à-dire, un système plus large dans lequel "baigne" l'entreprise. A ce niveau, l'étude de l'environnement est plus descriptive qu'analytique. L'intérêt de la démarche descriptive, dans ce cas, est de fournir des éléments de réponse à la question de savoir si on assiste à l'émergence d'un nouvel environnement avec l'autonomie des entreprises.

ii) Le second point est consacré à l'analyse des relations de l'entreprise publique avec son environnement. Il s'agit de répondre à une question importante : comment va se comporter l'entreprise face aux nouvelles réformes de l'environnement. Pour illustrer cette problématique, notre choix a été porté sur l'entreprise des industries textiles cotonnières (unité de Oued Tlalat-Oran). Ce choix n'est pas arbitraire, il est justifié par des raisons multiples :

- Les produits textiles appartiennent à un créneau très sensible aux fluctuations du marché. Le tissu est un produit qui est soumis aux changements de mode, à une forte concurrence des articles vestimentaires importés mais surtout à une clientèle de plus en plus exigeante sur le plan qualitatif.
- L'unité des industries cotonnières de Oued Tlelat (Oran), bien que plus petite du point de vue de l'effectif employé et du volume de production par rapport aux autres unités (El Kerma et Sebdou), présente néanmoins un cas intéressant du fait de son ancienneté (mise en service en 1965), constituant de ce fait un champ d'étude intéressant parce qu'elle a vécu deux modes de gestion différents voire contradictoires.
- Spécialisée dans le tissu écrus et les filés, l'unité forme avec les autres complexes, notamment celui d'El-Kerma, une entité intégrée. En effet, 95 % de la production du tissu écru de l'unité est vendue au complexe d'El-Kerma, ce qui signifie que la qualité des produits d'El Kerma [1] , reste dans une large mesure tributaire de celle du tissu écru de Oued Tlelat.

Mais avant d'entamer l'étude proprement dite des relations de l'entreprise à son environnement un rappel théorique s'impose.

1.1. Les relations entreprise/environnement dans la littérature des organisations

1.1.1. Typologie

Il n'est pas rare de trouver dans la littérature des organisations des travaux consacrés à la problématique de l'environnement. Ces travaux peuvent être résumés en deux principales tendances.

i) La tendance environnement-apport (environnement-input) repose sur le choix d'une variable indépendante, et tente d'expliquer si la variable employée représente l'influence de l'environnement sur l'organisation. On trouve dans cette catégorie des auteurs comme Burns et Stalker (1980) qui établissent une typologie d'organisations à partir de la variable technologique et le taux de changement de l'environnement. Woodward (1965) tente lui aussi d'établir un lien entre le système technique et la structure organisationnelle adoptée. Il conclut que les entreprises qui réussissent sont celles dont les structures sont les plus typiques de la catégorie à laquelle elles appartiennent. Selon une approche différente, Emory et Trust (1964) développèrent l'idée que le management ne se limite pas seulement à la régulation interne de l'entreprise, mais doit gérer les relations avec l'environnement. Ils distinguent quatre types d'environnements : "calme et dispersé",

ii) "calme et groupé", "perturbé et réactionnel", "tumultueux".

iii) La tendance environnement-résultat (environnement-output) étudie l'apport de l'organisation à l'environnement. Elle repose sur une analyse structuralo-fonctionnelle, c'est-à-dire une analyse qui distingue les organisations selon l'importance de leurs fonctions de production, de vente ou de direction et les conséquences de leurs actions sur le reste

de la société. Une telle typologie a été utilisée par des auteurs comme Parsons (1960) qui considère l'organisation comme un système social, fonctionnellement différencié d'un système social plus large que l'environnement.

Cette typologie est loin d'être exhaustive. D'autres approches ont été développées à ce sujet comme celle d'Ansoff qui distingue trois niveaux d'environnement : le macro, le méso et le micro-environnement. Ce rappel théorique était nécessaire pour comprendre et situer la problématique de l'environnement dans le cadre de l'entreprise publique algérienne. Elle met en évidence la thèse selon laquelle l'environnement n'est pas un ensemble statique mais un ensemble dynamique, qui se structure et se "métamorphose" face auquel l'entreprise adopte des comportements différents selon l'ampleur des changements, des contraintes et opportunités dont il est porteur.

Aussi, et pour nous permettre d'approcher la question de l'environnement, l'étude sera axée essentiellement sur le premier type de relations, à savoir l'influence exercée par l'environnement sur l'entreprise. Par ailleurs, pour l'intérêt de l'analyse, le choix des variables employées repose essentiellement sur le poids et la pertinence de l'effet exercé par certaines dimensions de l'environnement comme le milieu institutionnel, économique et social. Ce choix ne minimise en aucun cas l'importance des autres variables (technologie, taille de l'entreprise, système d'information, pouvoir...etc...). Il répond néanmoins à notre souci de traiter des variables de l'environnement dont l'influence sur le fonctionnement de l'entreprise est explicite.

1.1.2. Présentation d'une unité industrielle de la COTITEX

Issue de la restructuration de l'entreprise mère SONITEX, la COTITEX (Entreprise des Industries Textiles Cotonnières) est composée de quatre entreprises géographiquement distinctes (schéma ci-dessous).

La COTITEX "Sebdou" dispose d'un potentiel de production réparti principalement à travers l'ouest du territoire national. Elle comprend 3 unités :

- le complexe textile intégré de Sebdou (Tlemcen), spécialisé dans la fabrication de plusieurs articles "sportwear" tels que les "Jeans", les gabardines et plusieurs articles destinés à l'habillement ;
- le complexe intégré d'El-Karma (Oran), spécialisé dans la production de draps de lit, de la toile d'ameublement ainsi que d'autres articles d'habillement ;
- l'unité textile de Oued Tlalat (Oran), spécialisée dans la production du tissu écrus pour l'habillement destiné au finissage du complexe d'El-Kerma, ainsi que le filé (produit finis).

L'unité de Oued Tlalat est la plus ancienne des trois unités ; mise en service en 1965, elle dispose de cinq sous-directions s'occupant des fonctions de maintenance, de ressources humaines, de finances, d'approvisionnements et commercialisation et enfin de questions

techniques. Sa fonction de production est assurée par les départements de filature et tissage. Au plan de l'effectif employé, il y a lieu de noter l'importance du centre opérationnel (personnel de production), par rapport au total du corps social comme le montre le tableau suivant.

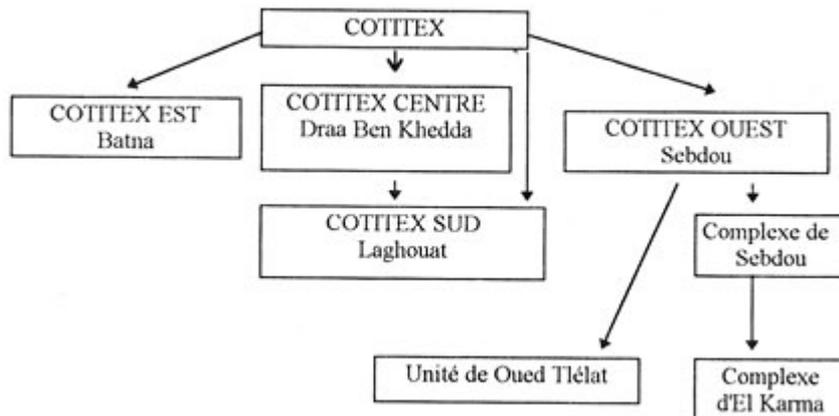


Tableau 1
Structure des effectifs selon leur position directe/indirecte

Structures	Position		Total
	Indirecte	Directe	
Postes administratif - Logistiques	135	-	135
Personnel de production	46	403	449
Maintenance	140	-	140
Techniques (ingénieurs + techniciens)	14	44	58
Total	335	447	782

Source : élaboré à partir du fichier du personnel de l'année 1994

Une lecture attentive de ce tableau montre l'importance de l'effectif lié directement au processus de production. En effet, si l'on inclut le personnel de maintenance [2], l'effectif de production représenterait 75 % de l'effectif global. Les deux autres complexes d'El Karma et de Sebdu connaissent la même tendance. Dans l'unité d'El-Karma, sur un effectif total de 843, le personnel productif représente 533 soit 63,2 % de l'effectif global.

Au niveau du complexe de Sebdu, ce ratio est de 52,1 %. L'unité compte un effectif productif de 639 par rapport au total de l'effectif qui s'élève à 1225. En réalité, il y a des raisons objectives qui expliquent cette tendance, raisons liées principalement au système technique mis en place et à l'obsolescence de l'équipement de production.

En effet, il est communément admis que le type d'organisation des tâches dans une entreprise est intimement lié au système technique de travail. L'évolution de ce système affecte la proportion des ouvriers professionnels, des ouvriers spécialisés et des manoeuvres, bref, elle modifie la structure du centre opérationnel. Dans l'étape de l'automation, l'équipement technique est indépendant des opérateurs qui le font fonctionner, ce qui n'est pas le cas de l'unité de Oued Tlélat où le contact avec la machine est fréquent, la part du travail physique primant sur les autres tâches. Les industries textiles font partie d'une branche où prédomine la production à la chaîne. Le nombre d'opérateurs intervenant sur la machine est très faible (1 homme par machine) ce qui suppose

que les travailleurs ne sont plus engagés dans des tâches classiques de production, mais dans des tâches de contrôle et d'entretien. A l'unité de Oued Tielat, ce rapport peut atteindre jusqu'à 5 personnes par machine. A toutes ces raisons s'ajoute l'âge des effectifs employés comme le montre le tableau ci-après.

Tableau 2
Structure des effectifs par âge

Tranche d'âge	Effectif
20ans	1
21ans - 25 ans	38
26 - 30 ans	81
31 - 35 ans	131
36 - 40 ans	146
41 - 45 ans	184
46 - 50 ans	132
51 - 55 ans	64
56 - 60 ans	5
Total	782

Source : élaboré à partir du fichier de l'année 1994.

La première remarque qui peut être faite à partir de la lecture de la structure des effectifs par âge, est que plus de 67 % de l'effectif employé dépasse l'âge de 35 ans, ce qui dénote un relatif vieillissement de la main-d'oeuvre. Un système technique de travail obsolète, une main-d'oeuvre trop vieille et peu qualifiée, voilà les traits qui caractérisent l'unité COTITEX de Oued Tielat.

Ces remarques préliminaires ont été formulées sur la base de l'idée qu'une étude des relations de l'entreprise à son environnement externe serait vaine et dénuée d'intérêt si les conditions internes dans lesquelles sont accomplies les fonctions de l'entreprise ne sont pas cernées.

Après cette présentation sommaire, qu'en est-il de l'analyse de l'environnement dans lequel a évolué l'unité avant la réforme ?

2. CONTEXTE DE L'ENTREPRISE A LA VEILLE DE LA REFORME

Lors de l'exposé des typologies de l'environnement, on a pu constater que cette notion se laisse difficilement enfermer dans une seule définition. En réalité, l'entreprise est confrontée à un environnement multidimensionnel. Il convient donc de relever les types d'environnement retenus dans cette étude suivant leur importance et leur degré d'influence.

2.1. Le contexte institutionnel

L'option socialiste du pays au lendemain de l'indépendance n'a pas été sans incidence sur le fonctionnement des entreprises.

En effet, dès la promulgation de la Charte de la Gestion Socialiste des Entreprises (GSE), des organes participatifs tels que les assemblées de travailleurs (A.T.E - A.T.U), et les commissions permanentes commencent à prendre place dans l'entreprise et se présentent comme

des structures parallèles aux structures hiérarchiques de la direction. Cette remarque est d'une grande importance car on assiste au sein de l'entreprise à un dualisme organisationnel : il y a d'un côté les organes de la G.S.E et, d'un autre côté, la direction et son prolongement hiérarchique.

Contrairement à l'esprit de la charte de la G.S.E. ses organes ont fonctionné dans la confusion et ont adopté des comportements antagonistes. Le directeur de l'unité qui était censé jouer le rôle de chef d'orchestre, est devenu l'objet d'accusations et de suspicions, comme "le non dévouement au socialisme et aux idéaux du Parti, le sabotage de l'économie, etc..." et, paradoxalement, sa responsabilité concernant les résultats de l'entreprise était absolue alors que le pouvoir de décision lui échappe (Bouyacoub, 1987 ; Boussoumah, 1982). Certains cadres de l'usine ont vécu cette expérience difficile avec des cas de directeurs limogés pour avoir exprimé une idée ou vision différente sur les questions de gestion.

Toutefois, et au risque de ne présenter que quelques propositions élémentaires, nous tenterons d'illustrer la nature des rapports de l'unité avec son environnement institutionnel à travers le plan de l'unité, et les différents acteurs intervenant dans son activité.

Au plan du fonctionnement, l'unité était chargée de préparer son plan annuel de production. Une telle tâche relève normalement de la compétence des techniciens qui, en fonction des capacités de production, fixent leurs objectifs de production en quantités physiques. L'étape suivante consiste à discuter le plan avec le service financier et aboutit à l'élaboration d'un plan de financement. Mais c'est au niveau de l'approbation que les choses se compliquent. En effet, la commission économique et financière instaurée par la G.S. était chargée de contrôler le plan d'entreprise et d'émettre son avis. Composée, en général, de personnes peu qualifiées ou issues des rangs du Parti, cette commission n'a pas fonctionné selon l'esprit de la GSE, mais elle était le théâtre de relations tendues. Il n'est pas rare de voir des plans rejetés par cette commission pour une simple discorde personnelle avec le directeur. Ce n'est qu'à la suite de réunions "marathonniennes" que le plan est approuvé. Le directeur était obligé parfois d'user de moyens informels pour convaincre les membres de la commission de donner leur consentement.

L'approbation du plan au niveau de l'unité n'est pas la phase ultime. Une fois élaboré, ce dernier est transmis au siège de l'entreprise à Sebdo pour subir les correctifs nécessaires. Ce plan constitue avec les autres plans d'unités, ce qui est communément appelé le plan consolidé de l'entreprise transmis à son tour au ministère de tutelle et aux différentes administrations économiques centrales.

L'étude de cette procédure était nécessaire pour mettre en relief d'une part, la rigidité qui a marqué l'élaboration du plan, et d'autre part, l'interaction de deux visions: celle de la direction, et celle des structures participatives de la GSE.

Au plan de l'exécution, il y a lieu de noter de grandes difficultés au plan de l'approvisionnement dues aux perturbations du marché des biens d'équipement et des matières premières, mais aussi au recours à des fournisseurs dont le choix est loin de répondre à des soucis économiques. Tous ces facteurs ont eu des incidences néfastes sur la réalisation des objectifs de production. A cet environnement tendu, s'ajoutent les injonctions des autres acteurs de l'environnement externe qui s'immisçaient dans les affaires internes de l'entreprise notamment en matière de gestion.

Nous citons à ce titre l'intervention d'un responsable local qui, lors de sa visite à une unité de confection, a donné des instructions fermes aux gestionnaires pour la production d'un article d'habillement [3] qui ne relève pas de la spécialité de l'unité. Les responsables de l'unité ont dû faire de grands aménagements (au plan technique et humain) pour se retrouver avec un stock de produits invendables.

En résumé, on peut donc avancer que l'environnement institutionnel dans lequel l'unité a évolué l'a complètement déviée de son objectif économique.

2.2. L'environnement économique et financier

Nous approcherons cette partie de l'étude à travers les relations de l'unité avec les fournisseurs, les relations de l'unité avec le marché, la problématique de financement.

2.2.1. Relations de l'unité avec les fournisseurs

L'unité ne disposait d'aucun pouvoir en matière de choix du fournisseur, et encore moins au niveau du choix des matières premières. Les inputs (coton et polyester) ainsi que certains équipements de production provenaient essentiellement des pays de l'Europe socialiste, alors que le marché du textile est dominé par des fournisseurs coréens, allemands et suisses.

C'est dire toute l'influence de l'option socialiste sur le choix des partenaires économiques. Les résultats d'une telle politique ne se sont pas fait attendre. L'unité s'est retrouvée à plusieurs reprises avec des stocks invendus de produits, amenant les responsables de l'ENADITEX [4] à pratiquer la vente concomitante : achat du filé avec du tissu.

2.2.2. Relations de l'unité avec le marché

Dans ce contexte, on peut souligner qu'il y avait une absence quasi-totale de relation de l'unité avec le marché.

Cette absence est liée à l'inexistence d'une politique de commercialisation et de marketing au plan organisationnel et de structures chargées des études de marché notamment (évolution des besoins de la clientèle). Il s'agit là des principaux traits caractéristiques des relations des entreprises à leur environnement économique.

Mais l'absence au niveau de l'organisation de l'unité, d'un organe chargé de l'étude du marché, a fait des techniciens à la fois des producteurs et des concepteurs des produits. Cet état de fait nous renvoie aux entreprises capitalistes du début du siècle, où la conception du produit était l'oeuvre d'ingénieurs connaissant souvent mal leurs produits et leurs marchés.

A cela, il faut ajouter la rigidité du circuit d'écoulement et de commercialisation du produit. L'unité vendait toute sa production du filé à l'ENADITEX, entreprise chargée de la distribution aux grossistes et artisans qui vendent à leur tour aux détaillants. Le produit arrive au consommateur final souvent avec des surcoûts élevés. La vente directe au privé était proscrite et seule l'ENADITEX était investie de cette mission.

2.2.3. La problématique de financement

Quand on aborde la problématique de financement de l'entreprise publique une question importante s'impose : L'entreprise est-elle confrontée au risque de la rareté des ressources financières ?

Dans la pratique, elle n'encourait aucun risque financier, notamment dans le financement du cycle d'exploitation. La banque était tenue d'assurer le versement des rémunérations des salariés, et ce, quel que soit le résultat réalisé. Cette garantie des salaires ne concerne pas uniquement la rémunération de base (salaire de base), mais touche aussi les différentes primes et indemnités. Par ailleurs, les dettes de l'unité ont été assainies à deux reprises : dans le cadre de la restructuration financière mise en oeuvre en 1981 et par l'assainissement financier de 1986.

Sur le plan de la trésorerie, l'unité était tenue de verser ses recettes à un compte central de recettes au niveau de la direction générale de l'entreprise, ce qui signifie que l'autofinancement était également proscrit. Notons enfin les facilités de financement introduites par le principe du "débit d'office" qui implique le financement d'office par la banque des créances détenues par l'unité sur d'autres entreprises.

Toutefois, les opportunités offertes par l'environnement financier au plan du cycle d'exploitation de l'entreprise ne peuvent occulter la rigidité qui a marqué le financement des investissements. Il est inutile de rappeler à ce propos le cheminement que doit suivre un projet d'investissement depuis l'étude de maturation jusqu'à la décision de financement. Ce qui mérite d'être souligné dans cette optique, c'est la longueur du cycle qui sépare la date d'individualisation de celle de la décision de crédit ou de financement. Cette situation est de nature à bouleverser les objectifs de planification dans la mesure où les rubriques [coût et délais] seront sensiblement affectées.

Nous retenons de l'étude de ces quelques aspects que l'environnement financier a été à la fois source d'opportunités et de contraintes. Les opportunités qui peuvent être relevées sont celles relatives à la facilité et à l'automatisme du financement. A l'opposé, la marge de manoeuvre de

l'unité au plan de la mobilisation des ressources financières était très réduite pour ne pas dire inexistante. Cela est dû à la prohibition de toute possibilité d'autofinancement mais aussi à la planification financière.

2.3. Le contexte social

Située à proximité de la commune de Oued Tlelat, la COTITEX constitue un vrai foyer de main-d'oeuvre provenant essentiellement des zones rurales environnantes comme le montre le tableau ci-après.

Si l'on s'en tient à cette répartition des effectifs, on constate que plus de 65 % du corps social provient des zones rurales. Ce caractère est d'une grande importance, car il explique en partie l'état d'esprit qui régnait dans les ateliers de l'unité. Par état d'esprit, on entend l'absence de discipline d'usine, conséquence de l'origine rurale de cette main-d'oeuvre. L'exercice de la fonction syndicale a donné lieu à une véritable lutte de pouvoir entre des forces rivales. Les ateliers étaient devenus de ce fait des champs de batailles électorales dans lesquelles l'appartenance à un clan ou à une "tribu" était très déterminante. Le prolongement de cette bataille se faisait entre parties rivales pour s'accaparer des moyens de l'unité et les asservir au profit du "douar ou dechra". Ainsi, les moyens de transport de l'unité sont utilisés pour les enterrements, les déménagements, et parfois même pour les travaux d'auto-construction.

Tableau 3
Répartition des effectifs par localité

localités	Effectif	%
O/ Tlelat *	187 dont 15 femmes	23,91
Tafraoui *	164 -	20,97
Toumiat *	44 -	5,62
El-Braya *	08 -	1,02
Lartigue *	12 -	1,53
El-Karma*	49 dont 13 femmes	6,26
Es-Senia *	18 " 06 "	2,30
Zahana *	47 " 06 "	6,01
Sig *	04 -	0,51
Arzew	09 " 40 "	0,11
Oran	240 " 74 "	30,70
Total	782	100%

* Zones à vocation rurale Source : D'après le fichier Personnel arrêté à fin 1994.

La coopérative de consommation de l'unité est devenue un centre de distribution de biens et assurait à la fois les besoins des travailleurs et ceux d'une grande partie de la population. Quant au centre médico-social de l'unité, il couvrait non seulement les besoins médicaux des travailleurs, mais assurait également l'assistance médicale aux familles et proches des travailleurs. Ainsi, les véritables intérêts se situaient en dehors de la sphère de production. La fonction économique de l'unité a été sacrifiée au profit du front social dans lequel s'est engagée l'unité.

2.4. Absence d'une politique de gestion des ressources humaines

Le cadre juridique et réglementaire qui régissait les relations de travail dans les entreprises publiques en général, et ceux du secteur du textile

en particulier, explique en partie l'absence d'une politique de gestion des ressources humaines. Les règles de recrutement, de promotion et de rémunération sont décrétées. Les conditions d'accès à un poste de travail sont standardisées et préétablies de même que la rémunération perçue est fixée par le biais d'une grille de salaires qui ne tient compte ni de l'effort particulier, ni de la compétence. Par ailleurs, et devant la pression des structures représentatives instaurées par la G.S.E, et l'affaiblissement de la direction, l'unité s'engagea dans un processus de recrutement massif. Les tenants de cette "politique" croyaient remédier au problème de baisse de productivité par le recours à un recrutement abusif, comme le montre le tableau ci dessous.

Tableau 4
Evolution de l'effectif de 1980 à 1990

1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
981	999	982	965	955	951	907	843	854	858	857

Source : fichier du personnel

En dépit du caractère fluctuant de l'évolution des effectifs, force est de constater une tendance vers l'accroissement. Le coût financier de cette augmentation (en terme de charges salariales) a été trop onéreux pour l'entreprise.

Aussi, à partir de 1990 une tendance vers la réduction des effectifs est enregistrée, et qui relève d'une nouvelle conception de la gestion des ressources humaines. Nous tenterons dans la seconde partie de ce travail à l'aide de certains indices de production, de démontrer la vulnérabilité de la thèse selon laquelle les solutions au problème de baisse de productivité résident exclusivement dans le recrutement d'unités supplémentaires de main-d'oeuvre. La conclusion qui peut être tirée au terme de cette première partie est que l'unité a évolué dans un environnement contraignant même si certaines opportunités semblent se présenter à elle. Perte d'identité, injonctions multiformes de certaines forces extérieures à l'unité, absence du pouvoir de décision chez le manager, tels sont les traits marquants de cette phase.

3. L'AUTONOMIE DES ENTREPRISES : VERS UN NOUVEL ENVIRONNEMENT ?

L'approche normative, ou l'étude du dispositif juridique et réglementaire des réformes engagées, n'est pas suffisante pour répondre à la question de savoir si on assiste à un nouvel environnement avec l'autonomie des entreprises. Une telle étude doit être complétée par une démarche empirique qui rend compte à la fois des changements réels intervenus dans les différentes fractions de l'environnement, mais aussi du comportement des différentes parties de l'entreprise face à ces changements.

3.1. Les changements au plan juridique et institutionnel

L'adoption d'un nouveau statut de l'entreprise publique a donné lieu à de nouveaux organes dont les missions sont définies par les textes portant autonomie des entreprises[5]. Une telle réforme a opéré une rupture - du moins sur le plan statutaire - avec le schéma classique caractérisé

par un chevauchement des responsabilités et qui a fait que les décisions stratégiques (pour ne pas dire aussi les décisions opérationnelles) se prenaient en dehors de la sphère de l'entreprise. La préparation du plan de l'unité relève désormais de ses gestionnaires, qui peuvent fixer le volume de production compatible avec les capacités installées, et deviennent par ailleurs libres du choix des gammes d'articles à produire.

Aussi, et à partir de 1992[6], l'unité s'est lancée dans la production d'une nouvelle gamme de tissu appelée "Nardjess" répondant à une haute qualité. Les résultats d'un tel choix ont été spectaculaires et dépassent les ambitions de ses initiateurs. Une forte demande a été enregistrée sur ce produit, poussant l'unité à y consacrer son effort de production comme le montre le tableau suivant :

Tableau 5
Evolution de la production tissage (en mètres linéaires)

Articles	Laize (cm)	Production 1992	Production 1993
Cretonne	103	5.574.218	1.696.945
Finette	95	1.157.023	527.242
Nardjess	103	193.921	5.843.776
Amel	95	-	13.387
Total	-	6.925.162	8.081.350

Cette option stratégique de diversifier la production a été accompagnée au niveau de l'unité par des aménagements au plan technique.

Ainsi, la consommation du coton (matière première de base) a été orientée vers les articles "Nardjess" et "Amel" qui sont appelés à se développer. L'unité commence donc à renouer des relations avec le marché. La décision de produire et de choisir les articles lui a été restituée. La tutelle qui s'immisçait dans la sphère de gestion, cède la place à l'initiative et à la créativité des gestionnaires.

Par ailleurs, le changement du paysage politique du pays a éliminé le rôle des structures de l'ancien parti unique dans le fonctionnement de l'unité.

3.2. Un nouvel environnement économique-financier ?

Nous remarquons dans ce domaine la levée des contraintes liées au choix du fournisseur. L'entreprise fait appel à des fournisseurs étrangers sans aucune considération politique ou idéologique. C'est ainsi que des contrats d'acquisition d'équipement ont été conclus avec des partenaires suisses et allemands. A titre d'exemple, l'année 1993 à elle seule a connu un important flux d'acquisitions de matériel comme le montre le tableau ci-après.

Quant à l'importation des matières premières (coton et polyester), l'entreprise traite avec une diversité de fournisseurs tels que Honnenberg (Allemagne) et Export Textil (USA).

Du point de vue du rayonnement commercial de l'unité, hormis la production du tissu écru qui est cédée dans sa totalité au complexe intégré d'El Karma pour le finissage, l'unité dispose d'une clientèle

variée notamment pour le filé. La vente est destinée aussi bien au secteur privé qu'au secteur public, comme le relève le tableau ci-dessous.

Tableau 6
Acquisition de matériel U= Milliers DA

Désignation	Four-nisseur	Montant Devises Dinar.A.	Frais 'approche	Total	
Equipement de filature	RIETEL (RFA)	4.132.740	61.694	18.941	80.635
Comptes-tours chrono	Zivy*	1.289	21	7	28
Total	-	4.133.029	61.715	18.948	80.663

* Suisse

Tableau 7
Volume de vente par secteur

Désignation	1992	1993
<u>Secteur public</u>		
Transformation	7.726.851,75	3.429.114,14
Distribution	4.171.615,90	2.359.713,92
Administration	6.430,30	1.055.645,45
Sous-total secteur public	11.904.897,95	6.844.473,33
<u>Secteur privé</u>		
Transformation	9.299.157,95	5.667.208,65
Distribution	2.396.188,85	3.366.914,88
Sous-total secteur privé	11.695.346,80	9.034.123,53

La première remarque qui peut être faite à travers la lecture de ces données est l'importance du volume de vente au profit du secteur privé. La part de ce secteur par rapport au total des ventes représente 57 % en 1993 contre 50 % en 1992.

Au plan organisationnel, le siège de la COTITEX (Sebdou) a mis en oeuvre d'importants moyens pour le redressement de l'entreprise. Ainsi, des laboratoires de contrôle de qualité ont été mis en place et des structures chargées de la planification furent créées pour optimiser la production et concevoir de nouvelles séries d'articles pour s'adapter aux exigences du contexte national et à la concurrence du marché international.

En matière de contexte financier, la particularité du nouveau schéma de financement est sans doute la réhabilitation du risque financier.

Au plan de l'exploitation, le financement automatique n'est plus autorisé. Les chèques non couverts (sans provisions) émis par l'unité ne sont plus admis par la banque. Par ailleurs, l'unité est tenue de respecter les échéances de remboursement des dettes financières au risque de perdre sa crédibilité. C'est ce qui explique sans doute les sommes considérables versées par l'unité au titre des remboursements des années 1992 et 1993.

Tableau 8
Remboursement des dettes financières au titre des exercices
1992-93

Libellé	1992	1993
Remboursement des dettes d'exploitation		
• Principal	-	59.386.688
• Intérêts	6.675.000	11.478.700
• Différence de change		3.726.000
	23.781.000	
Remboursement dettes d'investissement		
• Principal		
• Intérêt	-	1.949.000
• Différence de change	-	37.000
	-	-

Cette capacité de remboursement des dettes financières s'explique par l'amélioration des résultats financiers de l'unité. Aussi, d'un déficit de 68.416.856 DA au cours de l'exercice 1992, l'unité passa à un bénéfice de 4.719.883 DA en 1993.

Cette amélioration s'explique par le marché florissant des nouveaux articles lancés par l'unité. Le service financier de l'unité, astreint depuis longtemps à une simple fonction d'enregistrement des flux financiers et d'écritures comptables, est devenu par la force des choses une partie prenante dans les décisions stratégiques de l'entreprise.

3.3. Prémices d'une nouvelle politique de gestion des ressources humaines

L'entreprise a évolué dans un environnement politique qui l'a complètement déviée de sa mission économique. L'absence d'une rationalité dans l'emploi et la gestion des ressources humaines, s'est traduite par un phénomène de recrutement anarchique où des critères subjectifs (l'appartenance au Parti ou au milieu syndical) se sont érigés en règles de recrutement et de sélection des ouvriers et cadres. Les résultats d'une telle conduite (pour ne pas dire politique), ne se sont pas fait attendre. On assiste alors à une dégringolade de la production et de la productivité. Avec la nouvelle équipe de gestionnaires, la tendance est à la recherche de l'optimum dans la gestion des ressources humaines. Le phénomène de baisse des effectifs que connaît l'unité à partir de 1990 conforte cette tendance et montre une fois de plus qu'un accroissement incontrôlé de main-d'oeuvre peut aboutir à une baisse de productivité (loi des rendements décroissants). Le tableau ci-dessous démontre que, malgré la baisse des effectifs, la production par ouvrier s'est nettement améliorée notamment pour le tissu.

Notons que cette analyse ne concerne que la production des tissés, la production des filés relevant d'un processus très complexe permettant difficilement l'appréciation de la productivité (fils gros et fils fins).

Tableau 9
Evolution de la productivité par ouvrier

Années	Effectifs	Production de tissage U=103 (ML)	Productivité par ouvrier
1990	857	6854	7,99
1991	842	6191	7,35
1992	823	6925	8,41
1993	800	8081	10,10
1994	782	8109	10,36

3.4. Une nouvelle configuration du contexte social ?

Si les changements au niveau des environnements politique et économique sont perceptibles, ceux de l'environnement social demeurent néanmoins source de contradictions et d'interaction de deux tendances.

Une première tendance que l'on pourrait qualifier de "rationaliste" et qui constitue un "leitmotiv" d'une équipe de jeunes techniciens et ingénieurs dont le souci est la performance.

Une deuxième tendance que l'on peut qualifier de "conservatrice" constituée d'ouvriers et cadres attachés à un mode de gestion révolu, mais dont l'impact continue à se faire sentir au sein de l'unité : les ouvriers continuent de parler des assemblées des travailleurs de l'unité (ATU) comme si ces organes étaient toujours en place. Par ailleurs, les restrictions de l'environnement financier expliquent la suppression de certaines activités sociales de l'entreprise génératrices de charges supplémentaires.

CONCLUSION

L'entreprise, au lendemain des réformes, était confrontée à un environnement contraignant limitant la marge de manoeuvre de ses gestionnaires. Elle était dans l'incapacité d'assurer sa propre survie du fait des injonctions multiformes et parfois même injustifiées des administrations et d'autres acteurs de l'environnement politique. Le peu d'opportunités qui se présentaient à l'entreprise ne sont en fait qu'illusoire : à quoi bon assainir l'entreprise en injectant de nouvelles ressources financières, si cette dernière n'est pas maîtresse de sa décision ? En réalité, tout le problème se résume à cette question d'autonomie dans la prise de décision. Une analyse attentive de l'environnement actuel de l'entreprise révèle certaines prémices de changement. Il est vrai que l'entreprise n'est plus soumise à ce protectionnisme asphyxiant de la tutelle avec le retrait de l'Etat de la sphère de gestion. Il est vrai aussi que l'entreprise a commencé à renouer des relations de type nouveau avec son marché et son environnement financier. Toutefois, le contexte social demeure la composante la plus complexe. Le changement à ce niveau est conditionné par le changement de l'état d'esprit des différents acteurs sociaux.

Références

SHEID J, 1980. *Les grands auteurs en organisation*. Dunod, Paris.

BURNS T, 1960. *The management of the innovation*. Tavistock Publication, London.

WORDWARD J. 1965. *Industrial organisation : theorie and practice*. Oxford University Press.

EMORY E & TRUST L, 1964. "La trame causale de l'environnement des organisations". In *Sociologie du Travail, Seuil, PARIS*.

PARSONS T, 1960. "Structure and Process". In *Modernes Societies, The Free Press, New-York*.

ANSOFF I, *Stratégie du développement de l'entreprise*. Hommes et Techniques.
Bouyacoub A, 1987. *La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie*. OPU, Alger.

BOUSSOUMAH M, 1992. *La gestion socialiste des entreprises*. Economica, Paris et OPU, Alger.

Notes

[*] Cadre d'entreprise.

[1] Le complexe intégré d'El-Kerma a été mis en service en 1968, et dispose de 3 départements (filature, tissage et finissage). Sa production est variée ; à côté des articles destinés à l'habillement (fibranne, finette, laize 90 cm, cretonne, etc...), le complexe produit également du drap de lit et de la toile d'ameublement, ainsi que d'autres articles.

[2] La fonction de maintenance est considérée dans certains cas comme une fonction de support logistique à la fonction principale c'est-à-dire à la fonction de production.

[3] Le responsable en question avait réquisitionné une unité de confection de l'entreprise (COTTTEX) pour la production d'uniformes de scouts.

[4] Entreprise de distribution de produits textiles issue de la restructuration organique des entreprises et qui entérine la séparation de la fonction production de la fonction commercialisation.

[5] La loi 88-01 et les textes subséquents portant autonomie des entreprises publiques économiques

[6] L'année 1992 est l'année de l'entrée effective de l'entreprise COTITEX dans le processus d'autonomie.

