

# La perception des normalisations industrielles dans une économie de transition à l'économie de marché. Cas de l'entreprise de Tissus Industriels TINDAL (Algérie)

## Introduction et contexte

L'objectif de cette recherche est de clarifier les objectifs de la normalisation industrielle et de déterminer les différentes facettes de la normalisation dans une économie en transition. C'est la question de recherche liée à la composition et à l'impact du management par la normalisation revêtant un cadre essentiel dans le management industriel actuel dans les entreprises et des politiques publiques des pays en transition telle que l'Algérie à laquelle la présente recherche apporte sa contribution scientifique.

La normalisation industrielle revêt différents aspects du management des entreprises. Le management industriel lui prescrit un poids des plus importants dans les entreprises industrielles. De nombreuses organisations internationales interviennent dans les opérations de mise en place de ces outils de performance et d'efficacité managériales. Ils sont considérés comme des préalables à des solutions plus innovantes offrant des avantages compétitifs aux entreprises.

Dans la plupart des pays en transition la Mise À Niveau des Entreprises (MÀNE) se fait avec l'aide des pays développés et des organisations non gouvernementales internationales. Le principal handicap à la réalisation de la màne revient au manque de moyens financiers et notamment celles nécessaires à l'acquisition des moyens à forte technologie (machines industrielles, applications informatiques...) selon le métier de l'entreprise. L'aide octroyée à l'immatériel est de 100% alors que pour le matériel il n'est que de 20%. Ce dernier représente des sommes plus importantes que l'immatériel et n'est pas abordable notamment pour les PME. L'autofinancement est insuffisant et les prêts bancaires font défaut à cause des précédents ajustements structurels réalisés par la plupart des pays en transition.

Dans le contexte algérien c'est sous le contrôle de l'ONUDI, GTZ (Allemagne), des bureaux certificateurs de l'ISO, de l'UE (par exemple les programmes Meda...) que ces opérations ont été réalisées. Le contenu de l'immatériel est principalement constitué par des programmes de formation pour la « mise à jour des connaissances ». Le centrage par métier fait défaut. On regroupe un certain nombre de cadres d'entreprises pour des formations généralistes pour améliorer les connaissances des techniques de gestion, de comptabilité ou d'IFRS, de GRH, du management de la qualité telle que l'ISO... Par exemple pour la formation en GRH les besoins cités par des responsables RH dans la région d'Oran (Algérie) sont l'acquisition : des connaissances managériales, des procédures et des règles d'organisation et de fonctionnement des communications interne et de la négociation collective, d'élaboration de grilles de salaire et de la gestion de carrières, de la qualité totale et de la gestion par projets (Ferhaoui, 2011). Dans la plupart des entretiens menés et des organismes visités nos interlocuteurs considèrent la normalisation comme de la màne ou partie intégrante de celle-ci. Il existe une relation directe entre les deux notions. La réalisation, en mai 2014, d'une étude exploratoire dans deux départements algériens (Bordj Bou Arreridj et M'Sila) avec 22 questionnaires valides sur la màne a permis de distinguer les éléments suivants :

- La participation est faible à des programmes de màne. Les participants ont suivi :
  - . Sur le plan marketing et commerciales des formations pour l'amélioration des connaissances sur les : techniques de ventes, techniques d'interagir avec un client, techniques de ventes B2B (Business to Business).

- . Sur la production et sur la réhabilitation de l'outil de production par ex. renouvellement parc de production et des chaînes de fabrication...

- . Sur le nouveau programme financier comptable la formation SCF, sur le système comptable, fiscal, financier et réglementation impôts

- . Sur le programme direction commerciale au niveau de la wilaya (département) et programme direction PME...

Les organismes prestataires de la formation étaient basés en Algérie (algériens et étrangers) sauf pour Orange (France Telecom).

- o Les principaux résultats obtenus de ces mènes ont été :

- . Certification du système

- . Amélioration dans la réalisation des objectifs personnels

- . Signature de convention avec des organismes certificateurs

- . Avancées et en cours de signature dans des contrats avec les fabricants

- . Passage du programme national de comptabilité au système financier et comptable nouveau suivant les indicateurs internationaux.

- . Développement des RH...

Dans ce qui suit l'analyse des relations managériales entre les deux domaines, mène et normalisation, seront approfondies et permettront de distinguer les éléments de chaque ensemble avec leurs interrelations. Après une présentation d'une revue de la littérature et des bases théoriques de cette recherche (I) en six points :

L'approche globale de la mène ; La maîtrise des métiers industriels ; Les partenariats, les réseaux et l'innovation ; Les organisations virtuelles ; La stratégie de minimisation des coûts ; La distribution des produits d'importation,

les principaux résultats de l'étude de cas du Complexe de Toiles INDUSTRIELLES ALGÉRIENNES (Tindal) de M'Sila (II) sont exposés en quatre phases :

A1) Démarrage usine : La normalisation et la conception de l'usine avec la formule « produit en main » (Partenariat/Concurrence ; Prise en charge usine « produit en main » Tindal ; Transfert technologique à la réalisation de l'usine/compétences/normes) ;

A2) Les principaux domaines/maux cités ayant amené les faillites de Tindal (Approvisionnement ; Syndicalisme ; Stratégie GRH ; Indiscipline et violence ; Injonctions directes de l'Etat pour redresser les situations) ;

A3) La mène vs/adventice/auxiliaire normes ISO (Réalisation de la mène/ISO ; Exportation/ISO ; Traçabilité / ISO ; Management ISO ; Prestataires ISO ; Prestataires ISO) ;

A4) Pistes de développement des principaux domaines stratégiques pour la mène (Marchés ; Alliances stratégiques transnationales).

## **I- Revue de la littérature et des bases théoriques de cette recherche**

### **Revue de la littérature**

Une étude documentaire, d'une part, sur la normalisation, ses applications et ses certifications, et, d'autre part, sur l'industrie textile et, en particulier, sur l'industrialisation par les usines « produits en main », a été menée en Algérie et en France à travers des articles, livres... et des mémoires de magistères de l'Université de

M'Sila (Algérie) sur le complexe de Tissus Industriels Tindal. Très peu de réponses ont été obtenues sur notre sujet car dans la plupart des cas c'est des approches orientées techniques avec un plébiscite de la normalisation et des démarches de mise en place<sup>1</sup>. Celle consacrée à la normalisation industrielle par les standards internationaux de l'ISO tient une place prépondérante dans cette littérature pour la modernisation des entreprises.

Néanmoins il existe à notre connaissance quelques études, par exemple, celle des associations d'Edwards Deming (Gogue, 2005) ou celles des approches incluant la normalisation comme outil stratégique ou celles ayant une approche « market-driven » c. à. d. adéquation du management de l'entreprise avec le marché... qui abordent un peu notre problématique concernant les pays dont l'économie est en transition. Comme le souligne aussi Boiral O. et Mongour A. (2009) « de façon surprenante, malgré les nombreuses études empiriques réalisées sur la question, les bénéfices réels de la certification continuent à soulever des controverses, tant dans le domaine de la recherche que dans les entreprises (Walgenbach, 2001; Marcjanna et John, 2000; Christmann et Taylor, 2006). La réponse qui semble la plus légitime à ce type de controverse est de réaliser de nouvelles études empiriques afin de confirmer ou de remettre en cause des travaux antérieurs. »

L'interentreprises Nord-Sud (NS) s'est également très développée dans la littérature économique et managériale consacrée aux Pays en Voie de Développement (PVD) puisque la normalisation est essentielle pour intégrer les entreprises à l'économie mondiale. Le lecteur pourrait se référer aux documents de Gérard N. (2006), Bennaceur S. et al. (2007), Arvanitis R. et Mhenni H. (2009)... pour les différents concepts et définitions manipulés et liés à ces sujets de recherches très complexes.

Au niveau managérial, dans les approches liées à la normalisation, l'apport le plus significatif et essentiel a été l'application d'analyse de conception basée sur les processus (Refaa, 2007). Elle a permis de clarifier et de décomposer les organisations afin de faciliter les « chaînages » inter-organisationnels. Il existe aussi une relation directe entre la normalisation industrielle dans une économie de transition à l'économie de marché et la mène. La normalisation a été proposée et appliquée à partir de la mène par les organisations gouvernementales ou non gouvernementales.

### Les bases théoriques de la recherche

Afin de conduire cette recherche sur la mène dans un contexte des PVD l'analyse fait ressortir six domaines d'investigations : L'approche globale de mène ; La maîtrise des métiers industriels ; Les partenariats, les réseaux et l'innovation ; Les organisations virtuelles ; La stratégie de minimisation des coûts ; La distribution des produits d'importation.

#### a) L'approche globale de mène

Il existe de nombreuses recherches où la mène est décortiquée. Par exemple, Madoui M. et Boukrif M. (2009) partant de la source de la mène des programmes appliqués au Portugal par l'UE, ils présentent un brossage de la mène dans les pays du sud et notamment d'un pays en transition vers l'économie de marché qu'est l'Algérie. Bennaceur S. et al. (2007) du Femisse ont mis en exergue quinze résultats fondamentaux permettant de mieux comprendre les Programmes de Mise à Niveau (PMN) et leurs incidences actuelles. Les faiblesses se situent au niveau des institutions publiques de suivi, la faiblesse des aides financières et des systèmes bancaires, l'ambiguïté des objectifs et des modalités de mise en œuvre des PMN...

La nécessité d'avoir des institutions fortes comme moteur de la mène est indispensable. Par exemple, en Algérie, l'état des chambres de commerce et d'industrie est souvent lamentable avec des structures inefficaces et des programmes inadéquats. Le sectarisme prévaut. La programmation de la réalisation des actions de la mène se fait d'une façon superficielle. Lors de différents colloques et séminaires le signalement et la critique

---

<sup>1</sup> Par exemple communications colloque « TQM et développement performance de l'entreprise », Université de Saida (Algérie), 7-8 déc. 2010

de cette situation a permis de voir quelques améliorations dérisoires et insignifiantes. Les résultats de cette situation sont confirmés en 2013 où le nombre d'entreprise ayant participé à des cycles de formation et ayant franchi le cap de la certification ISO est très minime. En 2013 le bilan est de 1000 entreprises tous secteurs confondus ayant obtenu le label ISO. Ce pourcentage est très faible par rapport à tous les programmes mis en place depuis plus de quatorze années. La présentation du cas Tindal permettra de comprendre les différentes facettes des certifications obtenues qui ne sont pas toutes correctes comme l'a signalé aussi l'expert Gogue (2005) au niveau international.

#### **b) La maîtrise des métiers industriels**

Il existe un handicap pour le transfert réel technologique et la capacité des autochtones à maîtriser les métiers transférés. Les stratégies à appliquer par les entreprises du nord sont très diversifiées (voir Sarrazin L. et Tisseront F., 2014) mais la réalité est autre. Par exemple le PDG des débuts de Tindal à ma question d'aller au-delà de la stratégie produit en main en appliquant des coopérations « marché en main » il m'a répondu que : « Le marché en main implique une équivalence du rapport qualité/prix proposé vis-à-vis d'un produit donné avec celui de la concurrence. Le donneur de Know-how acceptera-t-il de vendre toute sa stratégie de pénétration d'un marché ciblé ? L'association ou la participation dans le capital n'est-il pas plus indiqué ? Les lois sur le partenariat sont à parfaire. » Ce cas est significatif que la mène doit passer par la réalisation, par exemple, de partenariats transnationales avec des implications managériales dans les pays concernés et participant à une stratégie globale. La coopération est parfois la stratégie la mieux indiquée. La colocalisation est une autre stratégie pouvant donner un nouveau souffle au développement des alliances euro-méditerranéennes. « [...] la colocalisation est une idée simple, qui s'articule en quatre volets : abandonner l'approche obsolète qui consiste à considérer les entreprises du Sud comme de simples sous-traitants ; les faire monter en gamme en partageant les savoir-faire et la chaîne de valeur entre entreprises partenaires du Nord et celles du Sud ; (re)devenir compétitif ensemble sur le marché mondial et y (re)conquérir des parts de marché. Avec en toile de fond, la création d'emplois, au nord comme au sud de la Méditerranée » (Mignot A., 2013). La concentration des efforts portant uniquement sur les procédés industriels avec la recherche d'une certification ISO est insuffisante et aboutit à des résultats incertains. Le législatif est à la traîne en ne réalisant que des réformes de façade bloquant toute initiative stratégique d'envergure.

#### **c) Les partenariats, les réseaux et l'innovation**

La recherche de partenaires est devenue la règle pour créer des synergies et des chaînes de valeurs dans les réseaux d'affaires. Ainsi pour remédier à l'extension de la concurrence dans tous les domaines (clientèle, technologies, finance, ressources humaines...) une entreprise isolée, même de grande taille, est démunie mais il existe un effet taille qui conditionne le type de réseau pour innover. Ainsi avec la participation de grandes entreprises, l'innovation s'améliore par la création de nombreux partenariats dans le processus de l'innovation engendrant un important dynamisme. L'handicap financier de l'innovation car coûtant cher aux entreprises entraîne le désir de partager les investissements avec d'autres. En théorie l'organisation en réseau permet de concilier les effets de taille d'une grande entreprise avec la capacité d'adaptation et de flexibilité d'une PME en considérant par exemple le concept de subsidiarité où la mondialisation des affaires entraîne tout à la fois la concentration des grands groupes et le développement d'une multitude de PME travaillant en réseau. L'application de démarches de type ISO permet de distinguer efficacement les processus et d'améliorer ainsi la conception de processus-innovation. Ceci reste du niveau de l'innovation traditionnelle. La participation à des réseaux numériques et des plateformes utilisateurs avancées permettant l'innovation ouverte et détermine de nouvelles fonctionnalités avec la sphère numérique (Refaa, 2014).

#### **d) Les organisations virtuelles**

La mise en place des organisations en réseau reflètent des démarches très proches que celles des organisations virtuelles préconisées dans les approches informatiques. D'une simple organisation en chaîne à une organisation étoile-boucle ou transversale avec toutes les relations possibles de l'interorganisation la complexité du management croît au niveau collectif et individuel. Les stratégies collectives augmentent largement la coordination de l'interorganisation et de la coopération. La typologie des relations de ces stratégies collectives sont très complexes et de plusieurs sortes horizontale, verticale et perpendiculaire (Chiambaretto, 2011) et conditionnent le degré de réalisation de stratégies de coopération lorsqu'elles existent.

Globalement, il existe trois approches principales citées dans les théories des alliances industrielles stratégiques (Bellon et al., 2002) : théories des coûts de transaction (ECT), théories des compétences (TC) et théories évolutionnistes (TE). Concernant l'externalisation importante dans les alliances technologiques dans les chaînes d'affaires virtuelles, on peut se baser sur les indicateurs déterminés par Quélin B (Ingraham M. et Mothe C., 2003) qui a identifié six critères de décision : économie d'échelle sur les coûts de production (1) et les pratiques managériales liés à une activité (2), l'encastrement de la fonction (3) et le benchmarking de la performance interne (4), la concentration des moyens de l'entreprise sur les compétences clés (5) et la prise en compte des coûts (bureaucratiques et cachés) de transaction (6). L'exemple des véhicules industriels est très frappant dans ce domaine. Par exemple, Volvo Trucks a plus de mille deux cents sous-traitants pour la réalisation d'un camion. Cette externalisation technologique exige un management de haut niveau avec un suivi des risques très pointu de chaque sous traitant par pièce fabriquée (« traiking » (Refaa, 2010)). Cette pratique est présente dans la plupart des stratégies des alliances technologiques dans les chaînes d'affaires virtuelles soutenues par des approches en processus.

#### **e) La stratégie de minimisation des coûts**

Depuis de longues années les pays du sud sont « exclus » des alliances technologiques internationales pour la simple raison que la technologie est exclusivement aux mains des pays développés. « La majorité des alliances technologiques internationales ont lieu entre pays industrialisés de la Triade, Amérique du nord-Europe-Japon (Dodgson, 1993, Radosevic, 1999 ; Dussauge et al. 2000) et ont pour objet des développements technologiques de pointe ou des grands projets complexes. » (Adel Ben Youssef et al., 2004). Cette dernière décennie, des pays émergents (Brics) arrivent à conquérir plusieurs technologies high-tech pour concurrencer les pays développés. On voit même des laboratoires de recherches s'installer dans ces pays devenus pourvoyeur en diplômés de haut niveau dans le domaine des TIC.

Globalement il existe des stratégies spécifiques appliquées au sud. Le sud est réservé à la stratégie de minimisation des coûts (Refaa, 2003) par des « implantations de « filiales-ateliers » spécialisées dans la fabrication de composants des produits finals. Selon les résultats de l'enquête de Radhi Meddeb (2000), il semble que, de plus en plus, les firmes suivront des stratégies «obliques» qui combinent les avantages d'un marché de grande taille et d'une dynamique avec la minimisation des coûts, ce qui leur permettra de limiter le nombre de leurs implantations dans le monde. » (Ingraham M. et Mothe C., 2003)

Ces différentes théories citées ci-dessus sont rares ou pratiquement inexistantes dans les alliances stratégiques avec les entreprises algériennes. Les relations d'affaires sont minimales et se concentrent sur des relations d'achat de matières premières et d'importation de produits et de matériels... Il n'existe pas de véritable partenariat industriel. Quelques accords industriels dans les domaines dits stratégiques pour le pays ont vu le jour ces dernières années. Le secteur étatique reste le principal détenteur de capitaux lui permettant de telles stratégies industrielles. Par exemple, Mercedes Benz a conclu une alliance avec l'entreprise de véhicules industriels algériens équipementier des corps constitués et des grandes entreprises algériennes pour le montage de véhicules poids lourd.

#### **f) La distribution des produits d'importation**

C'est la principale source d'approvisionnement en produits de plusieurs pays du sud notamment des pays producteurs de pétrole. Ces dernières années, les pays émergents ont conquis plusieurs parts de marché pour aboutir finalement à des coopérations sud/sud. Des rencontres pays émergent/PVD sont de plus en plus réalisées : Chine/PVD ; Russie/PVD ; Inde/PVD... avec la participation des présidents de plusieurs pays. Néanmoins, depuis deux ou trois ans des zones de commercialisation des produits des pays développés font leur apparition à côté des produits des pays du sud où les vendeurs spécifient que c'est des produits de meilleure qualité donc des prix un peu plus élevés. Ce dernier est un critère principal pour conquérir un marché dans les pays du sud. La distribution des produits liée à l'importation par les pays en voie de développement se fait souvent à des prix très en deçà des prix pratiqués dans les pays développés. Le niveau de vie et surtout les bas salaires ont abouti à la création de deux types de marchés : les marchés primaires et les marchés secondaires. Ces derniers, bien qu'il existe aussi un marché de l'occasion ou de la friperie, sont notamment réservés pour les invendus des produits des marchés des pays développés. Ainsi distribués ces produits peuvent concurrencer les produits à faible coût provenant notamment de Chine avec une meilleure qualité.

Ces six domaines présentés ci-dessus montrent l'imbrication de la main et de la normalisation par la qualité avec une internationalisation très poussée. L'internationalisation des affaires donc l'inter-organisation est soutenue par l'application de la normalisation mais ne suffit pas à seule comme stratégie d'une entreprise pour être compétitive. Théoriquement avoir le label tel que l'ISO permet d'attirer et de participer à la réalisation d'affaires. Une entreprise du sud ayant réussi sa « normalisation » est normalement favorisée pour être « liée » à des affaires internationales ou se maintenir sur son marché domestique. Dans ce qui suit, la présentation du cas Tindal permettra d'améliorer le discernement de la main et de la normalisation.

## **Les principaux résultats de l'étude de cas du complexe de Tissus Industriels Tindal**

### **Présentation de l'entreprise Tindal**

Le complexe a été conçu par un consortium dirigé par Agache-Willot. Tindal a démarré en 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...

En 2014, après une nouvelle faillite et restructuration, une nouvelle appellation EATIT a été attribuée à ce complexe mais l'étude du présent article concerne uniquement la période 1974 – 2014.

### **Principales questions de recherches**

La phase préliminaire a abouti à la confection d'un guide d'entretien dont un volet consacré à la normalisation et ensuite à la réalisation d'un questionnaire soumis à des cadres de Tindal. Les entretiens semi-directifs et administration de questionnaires avec questions ouvertes ont été réalisés avec neuf responsables de l'entreprise de Tindal dont 4 en retraite, l'un d'à peine un mois. Deux PDG comptabilisant 25 ans de gestion du complexe industriel ont participé à cette étude.

Concernant ce volet lié à la normalisation, la recherche de réponses aux questions principales suivantes :

- Les approches de mise à niveau, GTZ, ISO, UE..., vous semble-t-elles adéquates pour l'industrie algérienne ?
- Les approches orientées qualité prodiguées un peu partout par l'université, les CCI, les ministères... ne sont-elles pas limitées pour redonner une nouvelle dynamique aux usines algériennes ?
- L'ISO n'a-t-il pas caché les vrais problèmes de l'industrie algérienne ?  
a cadré la progression de notre travail.

#### **Evolution de la normalisation et de la situation de Tindal en quatre phases :**

La présentation des réponses des interviewés en quatre phases comprend les domaines de recherche suivants :

#### **A1) Démarrage usine : La normalisation et la conception de l'usine avec la formule « produit en main »**

Partenariat/Concurrence ; Prise en charge usine « produit en main » Tindal ; Transfert technologique à la réalisation de l'usine/compétences/normes

#### **A2) Les principaux domaines/maux cités ayant amené les faillites de Tindal**

Approvisionnement ; Syndicalisme ; Stratégie GRH ; Indiscipline et violence ; Injonctions directes de l'Etat pour redresser les situations

#### **A3) La mène vs/adventice/auxiliaire normes ISO**

Réalisation de la mène/ISO ; Exportation/ISO ; Traçabilité / ISO ; Management ISO ; Prestataires ISO

#### **A4) Pistes de développement des principaux domaines stratégiques pour la mène**

Marchés ; Alliances stratégiques transnationales

#### **A1) Démarrage usine : La normalisation et la conception de l'usine avec la formule « produit en main »**

L'analyse des réponses des investigations relatives au démarrage du complexe industriel fait apparaître trois domaines de préoccupations : La recherche d'amélioration du partenariat pour affronter la concurrence ; La prise en charge usine « produit en main » Tindal et Le transfert technologique à la réalisation de l'usine

##### **Partenariat/Concurrence**

Ils considèrent que la formule produit en main est bonne mais pour faire face à une concurrence « d'échelle mondiale » il est souhaitable d'être assisté par un encadrement du constructeur pour consolider le domaine de l'organisation du travail. Il s'agit également d'améliorer la qualité en tenant compte de la production de masse car les besoins des marchés de masse et la flexibilité de fabrication passent par des procédés de production totalement différents en des installations de machines et de composants d'automatisation.

##### **Prise en charge usine « produit en main » Tindal**

La réalisation du complexe industriel a été faite avant les délais, moins de cinq mois. « La qualité est identique que celle obtenue des usines françaises. »

Le contrat a été signé en 1974 pour 730000000 Frs (485 millions de dollars). « L'usine a été construite selon les normes industrielles, économiques et technologiques de l'époque. On réalisait 870000 m/mois de

tissu. » Un autre répondant a mentionné que c'est comme si Agache-Willot « délocalisait les usines françaises vers l'Algérie avec un nouveau propriétaire Sonitex. » Un autre répondant a occulté les dires de ces collègues : « En réalité la technologie n'était pas de son temps et certaines machines ne répondaient pas à la demande en qualité et en quantité. » »

### **Transfert technologique à la réalisation de l'usine/compétences/normes**

Le transfert technologique a été limité. Entre 1970 et 1980, nous ne disposions pas d'assez de compétences. Pour cela les projets ont été réalisés produits en main. Le projet de M'Sila a été très délimité et cadré. « Nous avons eu un niveau d'instruction des employés faible. De ce fait le degré d'assimilation du transfert technologique a été faible. Cette usine répondait à des besoins détaillés par une étude de marché datant de 1970. La politique industrielle arrêtée à cette époque incluait des segments de tissus industriels compris dans la technologie livrée. »

L'assistance étrangère a été dans les créneaux études, cahiers de charges, négociation, lancement des mises en marche qui ont été nécessaires et utiles à la partie algérienne mais qui ont été délaissés par la suite sans aucune valorisation.

La normalisation industrielle des services appliqués dans les processus technologiques étaient celles en vigueur chez le constructeur à l'époque à la réalisation du complexe. « Il y a eu transfert et pour preuve l'usine a enregistré des taux de production supérieurs à 80% par rapport aux capacités installées – idem pour la qualité. » La participation des centres de formation et instituts algériens a été beaucoup relatée par les interviewés. Les instituts situés à Boumerdes (centre est algérien) « des secteurs industriel et énergie formaient aussi l'encadrement nécessaire pour les unités de textiles ou autres (bois, tabac etc...). »

### **A2) Les principaux domaines/maux cités ayant amené les faillites de Tindal**

C'est une « faillite » du système politique associé à trois principales faillites du complexe Tindal. Appelée cmti puis Inditex Tndal a subi cinq redressements et assainissements financiers sur une période de trente ans. Trois faillites avec restructuration industrielle des holdings et groupes de textile en Algérie. Le style de direction/comportements relève de l'autoritarisme et parfois le laisser aller qui ne sont pas le fait des dirigeants de Tindal mais de tout les systèmes de gouvernance en Algérie a été relaté par les interviewés. Un responsable de Tindal a affirmé que « la plupart du temps il y a un manque de liberté d'action en plus de la chaîne de commandement, de consultations et d'orientations qui sont trop lentes et trop longues. L'entreprise a perdu et elle ne s'est pas préoccupée de tous temps du facteur humain innovateur. Pour cela son travail était très artisanal et n'a pas été aucun jour industriel. » Le contenu des réponses à nos questions fait distinguer six domaines de préoccupations : Approvisionnement ; Syndicalisme ; Stratégie GRH ; Indiscipline et violence ; Injonctions directes de l'Etat pour redresser les situations.

#### **Approvisionnement**

Les carences liées au manque des devises pour s'approvisionner de l'étranger constituent le facteur prépondérant ayant handicapé le bon fonctionnement du complexe industriel. « ... il y avait le manque de coton, le manque des produits de teinturerie. Les lenteurs dans le processus des approvisionnements. 70 à 80% des insuffisances sont dues aux mécanismes des approvisionnements aussi bien en matières premières ou en pièces de rechanges. »

Le système d'approvisionnement était calqué sur l'organisation de l'industrie algérienne en pyramide avec des mécanismes d'économie d'échelle. Parmi ces stratégies on a les achats groupés par famille de produits. Un interviewé a soutenu cette stratégie en affirmant que « par cette formule les capacités de stockage des matières premières jouent un rôle stratégique. Les entreprises s'entraident et se soutiennent en mettant à leur disposition et les stocks et les capacités de stockages et ce pour éviter les ruptures de stocks qui dégénèrent en pertes de marchés et de clients. »

Les concepts modernes de marketing achat sont absents dans les formules des interviewés du fait que même le marketing vente n'est jusqu'à aujourd'hui pas dans les mœurs du management industriel algérien.

### Syndicalisme

Il y a eu une rupture dans les relations entre les syndicats et les dirigeants des complexes industriels après le soulèvement populaire de 1988. Il y a eu même un semblant de pluri-syndicalisme, vite remis en cause, qui a complètement bouleversé cette relation. Ainsi, la crise de 1988 a amené qu'« à partir de l'année 1990 les problèmes et les préoccupations ont changé éloignant la gestion rendant les possesseurs de l'autorité contredisant le directeur et les responsables. Chaque cadre n'appartenant pas au syndicat avait son devenir obscur et ainsi ont été perdues les compétences et remplacés par des passions augmentant la grande dégringolade notamment par l'absence de l'Etat et de contrôle. »

Un autre répondant a déclaré que « les problèmes viennent des syndicalistes et des représentants de travailleurs qui ne savent pas lutter pour le bien de l'usine. Ils sont des incompetents et des ignorants, ne voulant que leur bien, augmentation de leur salaire et promotions. Que voulez vous certains syndicalistes savent qu'il n'y a pas de postes vacant mais ils persistent à harceler la direction à promouvoir les travailleurs. Les travailleurs promus ne travaillent pas car ils sont devenus des chefs. »

Cette rupture, en réalité n'est que de façade car depuis une quinzaine d'années un retour aux anciennes pratiques des années 70 ont permis de constater un nouvel équilibre sous couvert de la recherche de la stabilité sociale et politique pour assurer le développement de l'Algérie. Le pluri-syndicalisme n'est toujours pas d'actualité.

### Stratégie GRH

Le taux d'absentéisme très élevé, dû à la localisation du complexe de Tindal, a été souligné notamment pendant les labours des terres et les moissons. La prise en charge sociale constitue aussi un facteur prépondérant pour continuer d'être un employé dans les entreprises algériennes sans un salaire conséquent. Un répondant a avancé que « certains sont à l'usine rien que pour les remboursements des frais d'assurance (médecin, médicaments, radios...). »

Bien que les répondants aient jugés que le complexe n'a pas souffert de sous compétences, le contenu des réponses a montré que le management des compétences n'est pas réellement pris en charge. Les réponses ont été : « Il n'existe pas de terrain d'expansion des énergies. » Il existe un « manque d'intégration des compétences locales et nationales. » « L'information industrielle inexistante. » À « cela s'ajoute l'organisation appliquée au niveau national en ne discriminant pas les salaires et en n'octroyant pas des avantages entre les travailleurs. »

La normalisation qui devait améliorer les processus dans les ateliers a été défailante. La certification obtenue est défailante. En effet, il a été relaté qu'il « faut revoir les normes de travail et faire la guerre au gaspillage, au laisser aller (voir les déchets au niveau des ateliers et vous comprendriez : coton, filet, tissus...). Il faut réduire les frais de mission, les indemnités des heures supplémentaires... 4 heures de travail le samedi sont équivalent à 3 jours ouvrables. C'est aberrant... »

La gestion salariale critiquée mais elle est du domaine de la politique économique nationale. Elle échappe aux entreprises mais elle affecte leur bon fonctionnement. Les répondants ont observé l'inexistence de différence significative entre travailleur, cadre et agent de maîtrise. Un répondant a affirmé que « la rémunération est trop basse. Comment travaillez avec 34 ans d'ancienneté et je n'atteins pas 46000 DA<sup>2</sup>/mois en étant sous directeur de maintenance.»

---

<sup>2</sup> Moins de 450 Euros.

### **Indiscipline et violence**

La période la plus obscure du complexe de Tindal a été observée après le soulèvement populaire de 1988 : « Le manque de discipline. Les ouvriers fumaient et buvaient du café dans les ateliers textiles avec toutes les conséquences possibles (mégots, feu...). » « Des ouvriers arrivaient en gandoura, cigarette à la bouche et claquette à l'atelier. Beaucoup de personnes ont sacrifié leur vie à cette usine mais l'Etat et beaucoup de personnes n'ont cherché qu'à détruire ce qu'on a construit surtout en pratiquant une politique du laisser aller. Les lettres anonymes sont devenues monnaie courante par centaine jusqu'à nos jours. »

Le management du sociale notamment l'attribution des logements sociaux constitue toujours un des problèmes majeurs au bon fonctionnement des entreprises et de la société algérienne en général. Le cas de Tindal n'échappe pas à la règle. Un répondant a constaté même une carence dans des logements existants et qui ne sont pas attribués. Ainsi « l'attribution des logements réglés par l'entreprise depuis des années sont tout simplement fermés et ne sont pas attribués à ce jour. Au nombre de 44, ces logements ont causés beaucoup de problèmes au management de l'entreprise. »

La faillite et la peur de la fermeture du complexe à répétition empêchent aussi le développement de nouvelles stratégies du complexe en freinant toute initiative. Un répondant a déclaré qu'il n'est « pas satisfait de certaines choses surtout la discipline et de la peur de la fermeture de l'usine car l'usine fait vivre actuellement 700 familles si ce n'est pas plus : 10000 membres de famille directement en plus des impôts et les commerces sur tout le territoire de M'Sila. »

### **Injonctions directes de l'Etat pour redresser les situations**

L'Etat par le centralisme bureaucratique appliqué depuis l'indépendance de l'Algérie a été une partie prenante essentielle dans la gestion des complexes industriels. A cela s'ajoute la remise en cause de tout le système politique algérien en 1988 (soulèvement populaire) et en 1991 avec la mise en place d'un Haut Comité de l'Etat (mise des entreprises dans un système de sécurité nationale) ayant bouleversé complètement le fonctionnement des entreprises étatiques.

Il existe des périodes qu'on peut qualifier de redressements radicaux de la politique de gestion des entreprises. Ainsi, les répondants ont souligné deux périodes prépondérantes :

- La première « tentative de redressement avec l'application des décrets relatifs à l'autonomie des EPE avec les taux PRI, PRC<sup>3</sup> » en 1986 suite aux difficultés de remboursement de la dette extérieure par l'Algérie.
- L'ajustement structurel ayant abouti en 1994 à l'intervention des experts d'un bureau d'études américain mandaté par le FMI estimant qu'on « était rentable avec 680 personnes alors qu'on était 1830 employés. 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. On nous a obligé de prendre en compte l'ancienneté, le nombre d'enfants... mais la prise en compte des compétences ne s'est pas faite. Ensuite nous avons sous traité les transports, la cantine... ».

### **A3) La mène vs/adventice/auxiliaire normes ISO**

Ce volet a permis de distinguer six domaines d'investigation de la mise en place des normes ISO : Réalisation de la mène/ISO ; Exportation/ISO ; Traçabilité/ISO ; Management ISO ; Prestataires/Efficacité ISO

#### **Réalisation de la mène/ISO**

Tindal a été sélectionnée en 2011 pour participer à la mène à Sétif (Wilaya ou Département) après la soumission d'un dossier. La sélection est âpre pour toutes les entreprises par les autorités de réalisation et de

---

<sup>3</sup> Entreprise Publics Etatique (EPE) et Application du système à points avec une Prime de Rentabilité Individuelle (PRI) et une Prime de Rentabilité Collective (PRC)

suivi de la mène. Des conditions drastiques sont appliquées. Les interviewés ont remarqué que l'ISO 9001 est à relier avec les processus de production et la mène technologique fabrication des produits synthétiques. Avant cette date, « Tindal n'a pas réalisée de mène. En 2001, 1200 entreprises été concernées mais abandon car mène trop chère. ISO moins chère et plus courte en délai. ISO 9001 applicable chaque année évaluation et renouvellement contrat annuel. » Ils ont tenté « de maîtriser les processus de fabrication des articles réalisés par l'entreprise utilisés par les ateliers. Quant à la mène technologique, la technologie synthétique, il y a deux cartes synthétiques qui n'ont jamais travaillé huit heures sans pannes. Ce sont des prototypes qui n'ont jamais donné satisfaction. » L'innovation est pratiquement inexistante. « Les structures appelées recherche et développement faisait de l'imitation. »

### **Exportation/ISO**

Le consortium constitué par Agache-Willot avait comme fournisseur de la technologie la SACM, qui n'avait que des machines avec matière première en coton, commençait à peine à tester la fabrication en synthétique, a handicapé Tindal dans son développement. Cet handicap ajouté à l'inexpérience en commerce international, comme l'a constaté un répondant furent des blocages : « Concernant l'ouverture des marchés étrangers, il n'y avait pas d'opportunité proprement dite. On produisait une bâche perméable. Elle ne pouvait être vendue à l'extérieur en sachant aussi qu'on n'avait pas l'encadrement compétent qui pouvait traiter avec les entreprises étrangères. Au démarrage, l'encadrement était inexpérimenté. Il ne maîtrisait pas les rouages de la gestion. » Cet état de fait a conduit un répondant à s'interroger sur l'utilité de l'ISO qu'on a le marché domestique quasiment seul sans aucun concurrent : « L'ISO est un label permettant l'ouverture à des marchés mais en Algérie on est preneur sans l'ISO alors pourquoi compliquer le plan de charge ? En cas de catastrophe, on est payé pour les produits livrés qu'au bout de 3 années. Les règles du paiement cash ou à crédit auraient permis à chacun de récupérer ses billes. L'entreprise est souvent à découvert. Le marketing doit faire son travail. Elle (ndlr l'ISO) n'a fait que tromper le manager depuis 1999. C'est une mode. »

### **Traçabilité / ISO**

Dans les réponses qui suivent, la traçabilité relatée est différente de celle utilisée avec l'étiquette Rfid dont le système est apparu à partir de 2005 et qui est inexistant à cette date dans les entreprises algériennes. Il existe une organisation de suivi de la qualité, des pièces fabriquées... Ainsi, les répondants ont affirmé qu'il « n'y a jamais eu de mène. Parler de mène c'est du « khorti » (Ndlr erroné). Mais les systèmes ISO on travaillait avec depuis 30 ans. Car c'est la traçabilité. Or la traçabilité existait depuis 1980 quand l'usine commençait à produire. Je ne vois pas grand-chose avec ISO 9001, 2000 ou autre. C'est du vol caractérisé et des bénéfices sur le dos des unités algériennes. » « Il n'y avait pas d'ISO mais il y avait une organisation, je dirai plus efficace que l'ISO actuel. »

Un répondant allant plus loin en disant qu'il était « contre l'ISO. Il n'a rien apporté. La traçabilité existe depuis 1980 à Sonitex M'Sila. On débâtait des problèmes dans des réunions, des conseils de direction. C'est vrai que depuis 1993 on a cessé à continuer sur le même chemin. Mais ceci est dû à l'encadrement, ce n'est pas au système. Il y avait une continuité dans le suivi de la production en matière de qualité et quantité genre de garantie après la réception de l'usine. »

### **Management ISO**

Le management en tenant compte de la normalisation ISO 9001 a été partiellement appliqué à cause du manque de compétences dans le complexe industriel :

- « Les suggestions de l'ISO ne sont pas appliquées dans tout les domaines à cause, d'une part, de l'indisponibilité du facteur humain entraîné et, d'autre part, des responsables des entreprises qui ne sont pas

convaincus de ce travail et le considèrent un fardeau comme tous les fardeaux imposés et à appliquer ni plus ni moins. »

○ « ISO a un problème de formation et de rémunération. L'ISO a permis de s'orienter produit. La recherche est orientée vers l'amélioration du produit. L'ISO n'a rien apporté. C'est des dépenses en l'air. »

Les autres problèmes cités à cette situation concernent particulièrement le climat régnant, avec un malaise, au sein du complexe et du style de management de la GRH. Les dires d'un interviewé sont particulièrement significatifs sur l'état de la confusion managériale liée à la production : « On n'a pas trompé le manager. Ce n'est pas vrai. Le manager c'est lui qui vend, qui achète, qui fait tout. Il sait tout. Mais il fait semblant de ne pas connaître car il doit avoir toutes les informations. C'est lui qui bloque les achats pour honorer les ventes. Mais parfois c'est un problème d'argent où on priorise les salaires sur la fabrication. On fait du social sur le dos de la fabrication. On crée des problèmes entre encadrements et travailleurs pour cacher certaines difficultés dans la gestion et production.»

#### **Prestataires ISO/ Efficacité ISO**

C'est du Gögue (2005). En effet sans connaître cette conférence de l'association française d'Edward Deming, un interviewé a confirmé les dires de l'expert Gögue en commentant : « C'est du « khourti »<sup>4</sup>. Le respect des normes est bénéfique si les règles du jeu sont respectées dans la réalité. Les bureaux accrédités ne posent pas de problèmes majeurs si l'on paye. Ils profitent. Tant que Tindal paye, pas de problèmes. Ils signalent les problèmes mais pas de blocage tant qu'on verse le paiement de la prestation. Il y a l'ISO mais sans effet. L'ISO n'est pas appliquée à Tindal. Je me demande pourquoi on a investi dans un système qu'on n'applique pas. »

Un répondant a constaté que « nous lisons dans les presses quotidiennes l'obtention de certificats ISO par la plupart des entreprises mais nous lisons, nous habillons, nous utilisons les vaisselles, l'électronique et pas mal d'outils et ustensiles « made in ailleurs » ». Ceux-ci a fait que la normalisation telle que l'ISO est liée à la compétitivité économique de tout le pays. Elle est placée comme un moyen de développement national permettant aux entreprises algériennes de devenir compétitives et ainsi passer le cap de l'économie de transition et rejoindre l'organisation mondiale du commerce. Le résultat est plutôt décevant du faite que cette intégration a été plusieurs fois repoussée. La nouvelle date avancée est pour 2015 avec la levée des barrières douanières principale cause de blocage par les représentants de l'union européenne. Ainsi pour un répondant, la normalisation ISO « est considérée comme une perte de temps, d'effort et d'argent plus qu'une obligation économique car le facteur principal dans l'opération est abandonné : c'est celui du facteur humain. »

#### **A4) Pistes de développement des principaux domaines stratégiques pour la mène**

La proposition de discussion selon deux principaux axes pour le développement d'une mène efficace dans l'entreprise Tindal : Marchés ; Alliances stratégiques transnationales ont permis de distinguer les éléments suivants :

##### **Marchés**

L'assemblée algérienne a interdit l'importation des vêtements et des voitures d'occasion. La friperie a été interdite en 2013 alors que pour les voitures cette interdiction datait de quelques années pour permettre le renouvellement du parc algérien en véhicules. Le résultat a été très critiqué à cause de la mauvaise qualité importée. Les répondants ont affirmé que :

○ « L'Algérie est un grand marché. Seulement il faut mettre fin à l'importation des produits textiles de mauvaise qualité. »

---

<sup>4</sup> ndlr erroné

○ « L'importation des produits de mauvaise qualité est pratiquée par les affairistes algériens qui ne cherchent qu'à améliorer leurs revenus avec facilité et ceci au sus et au vu des responsables algériens, du fisc, douanes, finances, banques, ministères... ».

Le marketing est la fonction la moins développée dans les entreprises algériennes. L'intention de passer à l'économie de marché a vu la création notamment au milieu des années 80 et à la fin des années 90 de structures marketing dans les entreprises. Il y a eu un rapide désenchantement pour voir le client devenir une préoccupation de l'entreprise algérienne. En effet, ces structures ont été tout simplement réintégrées dans la fonction commerciale sans aucune utilité marketing. Avec le début très timide de l'apparition de la fonction « contrôle de gestion » en 2008/2009, le marketing commence à peine à être mentionné comme moyen de développement des entreprises algériennes. Les interviewés ont confirmé en disant que :

○ « la seule stratégie pour évoluer Tindal c'est l'application du marketing dans toute sa stratégie avec un développement des activités de produit débouchant à leur tour sur des marchés. Ceci se traduira sur le niveau du développement du processus de fabrication. »

○ « s'il y a stratégie il faut satisfaire nos clients présents. Ensuite avec les investissements il faut toucher les hôtels, les sites touristiques et les marchés étrangers. »

○ « l'approche est basée par famille de produit. Nous avons cinq familles de produit. C'est presque le même processus. Les différences se situent au niveau du design et des apprêts et du finissage. On peut appeler cela le « toucher ». On recherche aussi des tentes qui rejettent des moustiques, non inflammables, imperméables... C'est des éléments constituant les apprêtages. »

○ « l'Etat doit créer des lois qui puissent nous faciliter la vente à l'étranger tel que la réalisation d'accords avec les commissionnaires, les intermédiaires qui doivent être honorés. Ensuite il faut essayer de toucher tous les industriels qui utilisaient nos produits et ils sont nombreux. Revoir les prix pratiqués et pour cela il faut agir sur la production et la productivité. »

### Alliances stratégiques transnationales

Parmi les stratégies les plus en vue actuellement pour sortir les entreprises algériennes de leurs marasmes économiques est de distinguer des stratégies euro-méditerranéennes dans le domaine du textile. Elles sont du domaine de l'économie politique. Par exemple, la dernière réunion, mars 2014, consacrée par Euromed sur la créativité, l'innovation et les droits de propriété intellectuelle (DPI) a permis de constater des avancées pour concevoir des coopérations industrielles favorisant l'intégration NS et concevant des orientations pour des partenariats efficaces notamment par des stratégies de colocalisations. Les doutes sur la possibilité d'alliances stratégiques transnationales par Tindal ont été relevés par les répondants :

○ « Pour le textile, je ne pense pas à une éventuelle opération. Les entreprises qui savent exploiter cet avantage des marchés dans le domaine textile présentent des caractéristiques remarquables dans leur orientation. »

○ Ces alliances favorisent la normalisation et « encourage la mise en place de normes dans le domaine du textile, le maintien en vie du secteur industriel, la création des emplois et de la valeur ajoutée. Tout ceci est possible pour peu que les autorités laissent faire ou apportent leur aide effective. On a les ressources humaines et parfois on a l'outil de travail. Seulement il faut changer de méthode de travail : respect de la qualité, respect du temps pour la fourniture du produit (délais de livraison...). »

○ « Ce ne sera pas possible que si on est armé de connaissances dans le domaine du droit, de la création, de la gestion. On ne peut réaliser des alliances avec du laisser aller, avec de la corruption, avec du vol, avec du « fainéantisme ». Il faut changer les mentalités. S'il y a de l'entraide entre société de même profil ainsi qu'avec des sociétés de différents profils : matières premières, produits chimiques, réparations des installations... on peut le faire. Il faut respecter les cadres et bien les rémunérer. Aussi il faut appliquer l'autonomie dans toute sa rigueur. Maintenant on ne sait pas si on est autonome ou étatique. »

- « Il faut tenter d'attirer les producteurs Indous, Syriens, Maliens, Egyptiens... producteurs de matières premières. L'avenir est dans notre pays vu la disponibilité de l'énergie à prix bas... Ce n'est pas facile car il faut créer des garanties pour les sociétés étrangères. »
- Ils existent « des freins liés à l'investissement dus à la corruption par rapport au secteur privé : Lois inadéquates ; Bureaucratie ; Corruption ; la non sincérité de nos autorités ; la non stabilité de l'Etat... Terrorisme ; marché parallèle ; le copiage des produits ou imitations avec des produits de moindre qualité (la contrefaçon). »
- Il existe une « nécessité d'ouvrir les capitaux extérieurs aux entreprises pour les souscripteurs nationaux ou étrangers pour qu'il y ait efficacité dans le contrôle et notamment dans les méthodes des réunions administratives ou au niveau de l'assemblée générale qui à mon avis ont un rôle négatives à 100% car ils ne représentent pas les vrais possesseurs des capitaux. Ceci les a conduit à avoir un rôle négatif symbolisé dans la plupart des cas par la défense de leurs intérêts propres et l'acceptation de toute chose présentée à l'entreprise. »

### Limites et conclusion

La normalisation et la conception de l'usine avec la formule « produit en main » sont observées meilleures que celles préconisées par l'ISO. Cette dernière n'a fait que compliquer le cahier des charges et n'a abouti qu'à engendrer de nouveaux problèmes de management. L'analyse des relations avec la normalisation fait ressortir les aspects en relation avec la qualité, les compétences, le transfert technologique, la stratégie-marché et le développement technologique. Les répondants ont relaté le fait qu'ils avaient au démarrage de leur usine « produit en main » une organisation et une normalisation industrielle adéquates répondant aux critères de normalisation internationale.

Les entreprises dans un système de transition ont un comportement vis-à-vis de la normalisation différent de celui des organisations fonctionnant dans un système déjà baignant dans l'économie de marché. Dans le cas d'une économie en transition la plupart des entreprises sont dans une phase qu'on peut qualifier de grande instabilité. La mise en œuvre des normalisations peut diminuer le degré de cette instabilité mais aussi l'augmenter. L'application de l'Iso même limitée à un diagnostic de la situation est bénéfique du fait que les usines ont été à plusieurs reprises en faillite et sont dans un état de désorganisation avancée.

Placé dans un contexte d'économie en transition à l'économie de marché, le bénéfice tiré de son application dans cette usine « produit en main » Tindal est très relativisé. L'iso est vu comme un palliatif inefficace à une véritable mène industrielle des usines « produit en main ». Observé comme un pare feu managérial l'iso n'a fait que retardé la mène nécessaire pour la survie de ce complexe industriel. Il existe aussi l'incompétence ou le laisser aller des experts certificateurs cités par les cadres de Tindal. La mène réelle passe par la mise en place de relations « basiques » entre des associations professionnelles par métier et par type de technologie. Les approches métier des compétences en processus constituent le cadre adéquat à cette stratégie. Normalement l'approche Iso permet de mettre à plat l'organisation des entreprises industrielles pour assurer les améliorations mais cela n'apparaît pas au niveau du complexe Tindal.

Que ce soit dans une situation de crise ou de transition le management par la qualité ne peut à lui seul résoudre les problèmes et améliorer la gestion des entreprises industrielles. Dans le cas de Tindal il a engendré des mécontentements sans apporter un meilleur management de la clientèle ou l'acquisition de nouveaux clients. Dans cette étude, globalement, l'Iso est rattaché à une fuite en avant pour la faillite de l'entreprise car elle n'a été utilisée que comme un outil de remplacement car coûtant moins chère et permettant aux responsables des Holdings/Groupes et Ministères de tutelle des usines « produits en main » de dire que leur usines sont modernes avec des produits de qualité. Pour cela avoir le label Iso ne signifie pas que l'entreprise du Sud a réalisé une mène réussie pour être au diapason avec celles des entreprises du Nord.

Cette recherche pleine d'enseignements sur le vécu d'un complexe industriel algérien envers son management, ses tentatives de mène et son application de la normalisation industrielle permet de renforcer le

management industriel dans les pays en voie de développement. Cette recherche continue (traitement enquête en cours) pour approfondir la connaissance et l'évaluation des différentes formations et mène réalisées par les entreprises algériennes.

### Références bibliographiques

- Adel Ben Youssef et al., « Les déterminants des alliances industrielles stratégiques nord-sud : quelques enseignements tirés des alliances euro-méditerranéennes », Femisse, 2001
- Alfred M., « Les colocalisations, un modèle gagnant-gagnant pour l'Europe et la Méditerranée », Journal La tribune, 15/12/2013
- Arvanitis R. et Mhenni H. (2009), Innovation policies in the context of North-Africa: new trends in Morocco and Tunisia : [Innovation\\_policies\\_in\\_the\\_context\\_of\\_North\\_Africa\\_STS\\_2009.pdf](#)
- Baticim, 2006, « Mise à niveau de l'Entreprise Synthèse de situation à fin mars 2006 », Bulletin Baticim Spa – Filiale du groupe industriel Batimetal Spa, n° 46, Mars-avril 2006
- Bellon B. et Niosi J., « Les théories des alliances industrielles stratégiques », RFG n° 140, sept.-oct. 2002
- Bennaceur S. et al., Evaluation des politiques de mise à niveau des entreprises de la rive sud de la Méditerranée : les cas de l'Algérie, l'Egypte, le Maroc et la Tunisie, FEMISSE Research n°FEM31-05, 2006-2007
- Boiral O. et Mongour A., « Les impacts d'Iso 9000 sur l'amélioration des performances : une revue systématique », XVIIIème Conférence AIMS - du 28 au 31 Mai 2009 - Grenoble
- Chiambaretto Paul, « La coopération, ou la métamorphose d'un néologisme managérial en concept », Le Libellio d' AEGIS Vol. 7, n° 1 – Supplément – Printemps 2011, pp. 95-104
- Ferhaoui Mustapha, « Production de compétence et formation continue : Quelles spécificités des pratiques de gestion des ressources humaines ? Cas de quelques PME en région oranaise », Recherches économiques et managériale – N° 9/ Juin 2011, FSECSG, Université de Biskra
- Gérard N., « Alliances interentreprises Nord-Sud. Une stratégie alternative pour l'Afrique? », Cahiers des Alternatives - N°8 - Décembre 2006
- Gogue Jean-Marie, « Interprétation de la norme ISO 9001 au regard de la philosophie de Deming », Association Française Edwards Deming - Assemblée générale 2005
- Ingraham M. et Mothe C., « Confiance et apprentissages au sein d'une alliance technologique, RFG n°143, mars-avril 2003
- Madoui M. et Boukrif M., « De l'économie administrée à l'économie de marché. Les PME à l'épreuve de la mise à niveau des entreprises en Algérie », colloque « La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada
- Radhi Meddeb, « Pour une compétitivité internationale de l'entreprise tunisienne », Association des diplômés de l'institut de financement du développement du maghreb arabe, Compétitivité et gestion des risques, Tunis le 22 novembre 2000
- Refaa M. « Le Système National d'Innovation Numérique » (Snin), communication soumis au colloque « Les systèmes d'innovation et le nouveau rôle des universités » (Cosinus) Systèmes d'innovation et territoire, FSECSG, Université de Bordj Bou Arréridj-Algérie et Université Bristol de l'Ouest du Royaume-Uni, 23-24-25 Septembre 2014
- Refaa M., « La PME/PMI algérienne et la maîtrise des processus métiers. Cas des ERP/CRM/SCM », Revue IRD, 2007
- Refaa M., « Les nouveaux défis des TIC sur les petites et moyennes entreprises. « Informatique « traditionnelle »/ «back office » », Cread (Alger) et Cnam (Paris), 2003
- Refaa M., « Performance développement durable et web3 », Revue IRD, 2010
- Sarrazin L. et Tisseront F., « Guide du Transfert de Technologie International », Aritt Centre, [www.arittcentre.fr/guidetransfert](http://www.arittcentre.fr/guidetransfert)