

# VIE ET MORT D'UNE SOCIÉTÉ NATIONALE : L'EXEMPLE SONIPEC

samedi 21 février 2015

## Première partie

### 1 Pourquoi cet article ?

*Arrivé à un certain âge, nous ne pouvons échapper au visionnage du film de notre vie. On le passe et on le repasse, pas toujours dans la même version, mais toujours dans la même quête : comprendre les choix et les actes de sa vie, ceux qui semblent bons et ceux qui le semblent moins. Pourquoi à tel moment, j'ai pris cette voie au lieu d'une autre ; ferais-je la même chose si c'était à refaire ? Avec cette terrible question en filigrane : « qu'est-ce que je laisse derrière moi, qu'est-ce que j'ai fait dans ma vie et qui pourrait servir aux autres ? ».*

*Comme tout un chacun, je ne déroge pas à cette règle.*

*Et comme souvent dans ces cas-là, on n'éprouve pas spécialement de regrets sur la manière dont on a mené sa vie, car ce qu'on a fait, en bien ou en mal, n'est que le résultat de choix personnels qu'on ne peut qu'assumer, quelles que soient les contraintes et les circonstances qui ont présidé à ces choix, il en est autrement dès qu'on pense à nos projets collectifs, ceux pour la réussite desquels un individu ne suffit pas : nos projets de fierté, nos projets pour le développement de l'Algérie, pour l'avenir et la prospérité de nos enfants, de nos frères et de notre peuple tout entier.*

*Et là, que de regrets pour l'échec retentissant de tout ce que nous avons entrepris ! Et, à moins d'être aveugle, sourd et muet, que nous sommes obligés de le reconnaître pour chaque jour que nous vivons et qui nous reste à vivre.*

*C'est vrai que nous avons échoué, que nous avons perdu car les résultats de notre travail sont là, vous les vivez à chaque instant et, pour le moins qu'on puisse dire, c'est qu'ils ne sont pas brillants.*

*Je sais que vous êtes nombreux à penser, et vous êtes en droit de le penser, que nous avons failli parce que nous avons trahi, que nous n'avons pas tout fait pour donner corps aux rêves de nos valeureux prédécesseurs, ceux qui ont donné leurs vies pour que vive l'Algérie libre. Pis, une majorité pense que nous avons volontairement choisi la voie de l'échec parce que nous y trouvions notre compte !*

*Pris par le tourbillon de la violence de la vie dans notre pays, par l'abandon et le désespoir, par égoïsme ou lâcheté, parfois, peu d'acteurs de cette époque ont pu dire haut et fort ce qu'a été la réalité.*

*C'est pour cela que j'ai voulu témoigner à mes compatriotes, surtout les plus jeunes, ceux qui sont les plus désemparés et, parfois même, désespérés par ce que nous leurs avons laissé. Pour leur expliquer ce que nous avons voulu faire lorsqu'on était jeunes comme eux, dans l'Algérie d'avant, celle qui ne doutait de rien et qui avançait, celle qui ne voulait pas trahir et qui essayait de donner corps aux rêves de ceux qui n'étaient plus et préparer une existence radieuse à ceux qui n'étaient pas encore là. Aussi pour voir ce que nous avons réussi et là où nous avons échoué afin que les leçons du passé puissent servir à construire un avenir meilleur.*

### 2 Les lendemains de l'indépendance

Cela ne se dit pas trop, cela se sait presque plus, mais réalité est celle-là : le colonisateur français a tout fait pour laisser un pays exsangue au lendemain de l'indépendance afin qu'il mette très longtemps à se relever si jamais il se relève. Et, force à nous de constater que ses objectifs ont été largement atteints mais ça, c'est une autre histoire...

A l'ère des « aspects positifs de la colonisation », nous ne devons jamais cesser d'expliquer ce que nous avons vécu en réalité. Sur le plan économique, tout ce qui a été entrepris ou réalisé ne l'a été que dans un objectif unique : faciliter le transfert des biens et des richesses algériennes vers le pays du colonisateur, c'est-à-dire, un hold-up gigantesque qui a touché tout le pays et qui a duré pratiquement un siècle et demi puisque le pétrole a continué à appartenir aux entreprises françaises longtemps après l'indépendance. Et tout ce qui était manufacturé provenait de ce qu'ils appelaient à l'époque, la Métropole. Pas question pour les Algériens, même sous tutelle coloniale de participer à un quelconque projet ou ambition technologique !

Et à l'indépendance, déjà qu'il n'y avait pas grand-chose, les Français ont systématiquement tout saboté afin qu'il ne puisse jamais servir aux Algériens. Rien n'a échappé à leur fureur destructrice : machines agricoles, infrastructures ferroviaires, ateliers de réparation, archives, bibliothèques (dont la bibliothèque universitaire d'Alger qui a brûlé pendant une semaine !). Finalement, il n'y avait que les routes qui ont échappé au massacre car les colonisateurs en avaient besoin pour quitter le pays !

### 3 La naissance de l'industrie algérienne

C'est dans ce contexte que les patriotes, ceux qui étaient sur le terrain et ceux qui les ont rejoints, ont commencé à prendre les choses en main. Il fallait d'abord assurer une certaine continuité des fonctions essentielles de l'Etat et puis, tant que faire se peut, maintenir une activité économique. Chacun a pris la responsabilité de remettre en marche l'activité ou l'administration dans laquelle il travaillait : exploitations agricoles, transports, équipements des collectivités, santé, administration...l'autogestion du pays s'est spontanément mise en route.

C'est dans ce contexte que des hommes exceptionnels ( Liassine et Ghozali, notamment qui furent respectivement DG de SNS et de Sonatrach ) se sont retrouvées à la tête du BAREM (Bureau algérien de recherche et d'exploitation minière) qu'ils transformèrent en BERI ( Bureau d'études et de réalisations industrielles), c'est-à-dire, le géniteur de l'industrie algérienne.

Le principe était simple : il fallait valoriser sur place les matières premières qui étaient auparavant exportées à l'état brut. , c'est-à-dire les minerais et les produits agricoles.

Ainsi est née, en 1966, la TAL, Société nationale des tanneries algériennes, dont la mission était de transformer en cuir les peaux brutes algériennes afin de jeter les bases d'une industrie du cuir et de la chaussure capable, à terme, de chauffer les Algériens.

Le fondateur de la TAL fut Rabah Bouaziz, patriote extraordinaire, ancien responsable FLN de la Fédération de France et premier préfet d'Alger après l'indépendance, poste qu'il quitta le 19 juin 1965. Refusant de cautionner le coup d'état dont il eut la nouvelle par la radio, il resta chez lui pour attendre la suite des événements. Trois jours après, on vint le chercher pour une passation de consignes avec le nouveau préfet. Il répondit aux émissaires du nouveau pouvoir : « Quand je suis rentré dans les bureaux, tout était par terre. Estimez-vous heureux de trouver tous les dossiers rangés sur les étagères ! ». C'était cette formule qui lui a servi de lettre de démission du monde politique. Il devait avoir une trentaine d'années à cette époque et, contrairement à ce qui se passe de nos jours, l'honneur et les convictions passaient plus souvent avant les appels du ventre.

Une forte personnalité que ce Rabah Bouaziz. Colérique, fonceur, irascible, autoritaire à un point inimaginable mais passionné par l'Algérie.

C'est à lui qu'échut le secteur de la tannerie. Une première usine vit le jour en 1966 à Rouiba avec l'aide de nos amis yougoslaves. Suivra, une année après, le rachat d'un vieil atelier de tannerie appartenant à un pied-noir à El Amria, wilaya de Aïn Témouchent, dans la même année et la construction de la tannerie de Jijel avec la Bulgarie.

Les usines démarraient avec un encadrement étranger fourni par le constructeur pendant que ce dernier formait la relève algérienne dans ses propres centres de formation. Prenant soin de ne pas mettre les deux pieds dans le même sabot, la TAL formait aussi ses premiers cadres en France.

Ce qui avait été entrepris pour le secteur cuir l'avait été aussi pour les autres secteurs : bois, industrie alimentaire, métaux, textile, chimie (peinture, détergents...), matériaux de construction avec, en perspective, la constitution d'une industrie manufacturière.

Comment étaient financées ces entreprises ? Au culot, serais-je tenté de dire car l'Algérie n'avait pas un sou. Il faut rappeler que le premier budget de la République Algérienne n'a pu être établi que grâce aux citoyennes algériennes qui ont fait don de leurs bijoux (sandouk ettadammon).

Sans argent, on faisait appel aux pays qui nous avaient aidés lors de la guerre de libération, c'est-à-dire, les pays du bloc communiste à qui on demandait de continuer à nous aider. Ainsi, il ne faut pas s'étonner du fait que toutes les réalisations industrielles post indépendance aient été grâce à la coopération avec les pays de l'Europe de l'Est. Ils étaient les seuls qui avaient accepté de le faire.

Beaucoup de gens pensent que le socialisme, c'était un choix délibéré, un choix politique. Il n'en fut rien de tout cela, l'Algérie n'avait pas le sou, elle a fait appel à ceux qui voulaient lui faire confiance et il n'y a eu que ces amis-là qui ont répondu. Ils ont répondu avec leurs moyens de l'époque, humains, techniques et financiers qui étaient ce qu'ils étaient, mais ils ont répondu.

### **4 La dynamique de l'après-indépendance**

Malgré les couacs qui avaient surgi après la guerre de libération, les Algériens ne se sont pas posés de questions. Tout ce qu'ils voulaient, c'était de reconstruire pour qu'il soit, à jamais, libre et puissant. Ils en avaient marre des humiliations et des souffrances. C'est ainsi qu'ils se sont interposés entre les clans qui se disputaient déjà le pouvoir en 1962 au cri de : « Sept ans, ça suffit ! ». Ils se sont ensuite sacrifiés par milliers pour arrêter l'agression marocaine de 1963, protéger Tindouf et les territoires algériens que convoitait le royaume.

Comme celle des anciens, notre génération s'était mise au travail : études, formation, immersion dans la vie professionnelle. Nous voulions montrer que nous étions les dignes héritiers des héros de la lutte de libération. Il ne s'agissait plus de bravoure au combat mais au travail, cet autre combat pour plus de fierté.

Pour la formation de ses cadres techniques et agents de maîtrise, la TAL choisit l'École française de tannerie à Lyon (aujourd'hui Institut des textile et du cuir). Trois ingénieurs et dix agents y étaient en formation à la rentrée 1967, douze ingénieurs, huit techniciens supérieurs et vingt agents de maîtrise l'année suivante. Il en fut ainsi jusque vers la fin des années 70 pour les ingénieurs et techniciens supérieurs.

Quant aux ouvriers qualifiés, ces derniers étaient formés par l'entreprise dans son propre centre d'apprentissage à Jijel.

### **5 De la TAL à la SONIPEC**

Rabah Bouaziz, le créateur de la TAL et l'initiateur de la formation des cadres, n'assista pas à l'arrivée des premières promotions dans les trois unités de production en service à l'automne 1970. Il était déjà parti sous d'autres cieux, trop rebelle et trop libre pour accepter la prééminence du Ministère de l'industrie et de l'énergie qui, déjà, commençait à prendre les choses en main.

Il fut remplacé par Cherif Azzi qui venait finir des études d'économie et de gestion à Paris. C'est ce dernier qui créa la Société nationale des peaux et cuirs (SONIPEC) avec l'acquisition de la Société des industries algériennes de la chaussure (SIAC), homologue de la TAL pour la fabrication de chaussures mais qui, à l'inverse de cette dernière, était prématurément empêtrée dans une multitude de problèmes techniques, commerciaux et financiers.

La SONIPEC eut pour mission de subvenir aux besoins des Algériens en matière de chaussures et maroquinerie (les cartables d'écoliers, notamment). Mais, contrairement à ce que beaucoup de gens pensent, elle n'avait jamais eu ni demandé à avoir un quelconque monopole sur l'activité. C'est ainsi que, de tout temps, le secteur privé a cohabité avec son activité de production de cuir et, surtout, de chaussures et maroquinerie.

Non seulement, la SONIPEC n'a jamais eu de monopole mais, en plus, elle a toujours approvisionné en matières premières (cuir, synderme et synthétique) les autres manufacturiers, qu'ils soient étatiques comme l'Entreprise d'habillement et chaussures de l'ANP, ou privés. Elle a même nourri une activité de négoce privé de ses productions de cuir et de chaussures. Activité qui a parfois permis la constitution de véritables fortunes aux quatre coins de l'Algérie, aux mains de ceux qui voyaient plus loin et, surtout, différemment de nous.

### **6 La montée en puissance et l'apogée**

La première tâche a essentiellement consisté à créer et renforcer l'outil de production afin d'arriver à une intégration totale de la filière : collecter des peaux dans les abattoirs pour produire du cuir qui sera transformé en chaussures et maroquinerie à commercialiser dans nos magasins. Cela impliquait une parfaite maîtrise d'un certain nombre de paramètres techniques dans le domaine de la planification, la réalisation et de la gestion :

- synchronisation de la construction et de l'entrée en production des unités de chaussures avec celles des tanneries ;
- dimensionnement des capacités de production de cuir à celles des unités de manufacture et au réseau de distribution
- adaptation de la qualité aux besoins de la demande (recherche & développement, création)
- conception et mise en place d'un système comptable permettant la quantification et la valorisation des échanges entre les différentes unités de l'entreprise
- mise en place de la comptabilité analytique dans les unités de production.

L'effort de formation de cadres techniques de haut niveau à l'étranger et l'apport appréciable de cadres administratifs et gestionnaires sortis de l'université algérienne permet de faire face à ces impératifs.

Dès 1974, SONPEC renforçait sa position déjà dominante dans le secteur du cuir et de la chaussure en rachetant les quelques entreprises de production entre les mains des privés étrangers (MAC'Sig, Borj-el-Kiffan et, surtout, BATA Algérie et son réseau de distribution).

Et là, aussi, il est nécessaire de rétablir une vérité concernant ces opérations. Contrairement à ce qui est communément admis, ce n'étaient pas des nationalisations au nom de je ne sais quel oukase boumedienniste, au dinar symbolique. C'étaient des transactions en bonne et due forme, effectuées entre le vendeur qui, pour des raisons qui appartenaient à lui seul, avait pris la décision de vendre son entreprise, et l'acheteur, SONIPEC en l'occurrence, qui trouvait intérêt dans le rachat de cette entreprise. Et ces transactions étaient payées rubis sur ongle selon la valeur réelle du bien concerné.

À la fin de la décennie soixante-dix, SONIPEC employait 11 000 personnes dans ses 22 unités de production (3 tanneries, 2 mégisseries, 2 unités de cuir synthétique et de cuir reconstitué, 2 maroquinerie et 13 usines de chaussures) ainsi que dans son réseau de collecte de peaux brutes et son réseau de distribution couvrant l'ensemble du territoire national.

L'intégration recherchée dès le début était pratiquement achevée dès 1981 avec le démarrage des nouveaux projets de chaussures et le développement du réseau de distribution. A cette date, SONIPEC couvrait à elle seule 80 % de la demande intérieure en matière de chaussures et de maroquinerie (les 20% restants étaient couverts par le secteur privé) et avait à son actif une expérience appréciable dans l'exportation de produits finis (cuir et produits manufacturés) vers les marchés européens.

Nous pouvons mettre dans l'actif du bilan :

- une maîtrise totale de la filière cuir et chaussures (en termes de niveau technologique de l'époque) avec un encadrement algérien,
- une utilisation efficiente de l'outil de production,
- la mise en place progressive d'outils et de méthodes de gestion efficaces et modernes : maintenance préventive, normalisation, comptabilité analytique, recherche et développement, formation...
- la bonne exécution de la mission dont SONIPEC avait la charge, c'est-à-dire celle de faire face aux besoins de la population avec la mise à sa disposition de produits de qualité à des prix accessibles même pour les moins nantis,
- et, enfin, ce qui loin d'être négligeable, l'emploi de personnel en nombre élevé avec une implantation bien répartie sur le territoire national.

Mais comme l'entreprise et celle qui lui ont succédées sont mortes ou agonisantes, cela veut dire que la colonne passif a été, au moins une fois, autrement plus importante que la colonne actif. Et c'est cela que je vais tenter d'expliquer dans la partie qui suit

## **7 Les premiers accros de la politique d'industrialisation**

La restructuration est une vieille marotte du pouvoir algérien : dans tous les domaines, quand ça marche, on casse et on change. Peut-être pour faire plaisir à l'adage populaire « khallat tesfa ! ». Ou, comme si nos gènes hillaliens, dans une quête permanente du retour aux temps bénis du nomadisme, nous poussaient irrésistiblement à détruire aujourd'hui ce que l'on a construit hier. Car, comme l'a si bien dit le président Chadli : « el bled li fa fihach machakil, mach bled ».

L'information selon laquelle le pouvoir avait l'intention de restructurer les sociétés nationales industrielles a déjà commencé à circuler vers la fin de l'ère Boumedienne, au début de l'année 1976, plus exactement, quand le super ministère de l'industrie et de l'énergie fut scindé en deux ministères : industrie légère et lourde et énergie et pétrochimie. Cette option qui mettait fin, en fait, à la mainmise de Belaïd Abdeslam sur la politique d'industrialisation, fut confirmée l'année suivante avec l'instauration de trois ministères :

- industries légères : B. Abdeslam
- industrie lourde : Mohamed Yacine
- énergie et industries pétrochimiques : Sid-Ahmed Ghozali

Les conséquences de ces changements ne se furent pas attendre pour SONIPEC : Chérif Azzi, informé par Abdeslam de la préparation de quelque coup tordu contre les sociétés nationales, bénéficia d'une bourse d'études et partit à l'université de Berkeley en Californie. Une perte sèche pour l'Algérie : Azzi ne revint définitivement au pays que pour y être enterré. Il fit, entre-temps, une remarquable carrière au sein de la Banque mondiale dont il fut le responsable des crédits pour l'Afrique de l'Ouest.

Comme toujours, lorsqu'un responsable algérien quitte son poste, il choisit toujours pour le remplacer quelqu'un dont la faiblesse de niveau fera toujours regretter le temps où il était aux commandes. Azzi ne dérogea pas à la règle et créa la surprise en laissant l'entreprise entre les mains du directeur du personnel alors qu'il y avait une brochette d'ingénieurs de haut niveau à qui il aurait pu confier avantagement la responsabilité. Et qu'il avait sollicités un à un avant de faire un autre choix. Choix politique, clanique, régionaliste, copinage, tactique ? Cette interrogation n'a cessé de revenir comme un leitmotiv dans la tête des cadres restés en place avant que le temps ne leur fournisse l'explication : comme pendant la guerre de libération, lors des luttes pour la prééminence du politique sur le militaire ou l'inverse, la tutelle avait décidé la prééminence de l'administratif sur le technique, de faire passer le chef du personnel avant l'ingénieur.

Un ressort était cassé même si rien n'apparut au tout début : poursuite du développement, de l'intégration et de l'amélioration de la gestion. Avec, en filigrane, la volonté de montrer que nous étions capables de nous débrouiller en toutes circonstances. Ce furent les années des plus fortes performances de l'entreprise avec la montée en puissance des nouvelles usines de chaussures et l'augmentation de la production des tanneries grâce à l'acquisition d'équipement de dernière génération qui permettait, dans une activité difficilement automatisable, de constituer des lignes de production.

### **8.1 L'idée de la restructuration**

Pendant que l'accroissement de la population algérienne battait tous les records mondiaux, pendant que le monde de demain prenait forme avec l'incroyable développement technologique induit par la numérisation, et que les blocs se dissolvaient dans le grand délice du duo capitalisme /mondialisation, l'Algérie ne trouvait rien de mieux que de se lancer joyeusement dans des expériences économiques hasardeuses. Avec, à la base, une idée (merci Hamid la science !) totalement aberrante mais que les dirigeants algériens trouvèrent tellement géniale qu'elle est restée, jusqu'à nos jours, l'orientation cardinale de la politique économique algérienne. Cette idée géniale peut être résumée en ceci : « Vivre mieux sans travailler et consommer sans produire ».

Comme il fallait s'y attendre, cette nouvelle politique rencontra une très forte résistance de la part des cadres, des intellectuels et des syndicalistes, résistance qui se transforma peu à peu en une guerre larvée à caractère éminemment politique : la défense de l'orientation et des acquis socialistes contre les attaques féodales du pouvoir. Par le nombre et la qualité de ses partisans, cette résistance constitua un obstacle quasiment

insurmontable pour l'équipe du successeur de Boumedienne qui cherchait encore ses appuis et qui voulait éviter d'éveiller les soupçons des travailleurs. Les armes de cette résistance : l'argumentation, la démonstration, les chiffres et, souvent, la dérision ; bref ! des idées !

Comment casser cette résistance ? En la dispersant. Comment disperser ? En restructurant, pardi !

La machine infernale allait se mettre en branle. Pour l'argumentation, il n'y avait aucun problème. Le monopole politique allant de pair avec le monopole médiatique, il était facile de faire avaler aux gens n'importe quelle ânerie en guise de prétexte. On décréta donc que les entreprises algériennes étaient trop grandes, donc ingérables, donc coupables, c'est-à-dire, restructurables. Avec cette arrière-pensée en filigrane : « plus petites, on pourra plus facilement les manger ».

Ainsi, à un moment où se profilait la globalisation et la constitution d'entreprises de taille planétaire (j'ai appris ce matin que l'entreprise semi-publique allemande Bundespost avait un demi-million d'employés...), l'Algérie, dans sa tentative permanente de remonter le temps, entamait la marche dans le sens inverse des aiguilles d'une montre.

Ce qui fut dit fut fait. On commença par les sociétés les plus importantes du pays : coupées, morcelées, séparées, opposées. On commença, je crois, par Sonatrach et les autres suivirent SNS, SNMC, Sonitex...etc. Aucune entreprise, aussi petite soit-elle (ce qui prouvait que ce n'était point une histoire de taille) n'échappa au massacre.

J'ai lu un jour un reportage sur la manière dont on procédait aux amputations des membres de condamnés en Arabie Saoudite qui m'a fait irrésistiblement penser à la méthode qui a été utilisée pour la restructuration des entreprises en Algérie : une opération chirurgicale au niveau des articulations afin de cisailer soigneusement tout ce qui lie le membre incriminé au reste du corps. Le problème, c'est que le bourreau se retrouve ainsi confronté à la recherche de deux objectifs totalement antinomiques : le châtiment de la personne en l'amputant et le bien de la personne en essayant de faire le moins de dégâts possibles.

C'est comme cela que l'on procéda : on amputa à chaque fois qu'on décéla une articulation entre des fonctions apparemment différentes d'une même activité. L'essentiel, c'était de casser en assurant la victime que c'est pour son propre bien et en exigeant, même, que ses performances s'améliorent suite à l'opération. Au point d'arriver à des situations totalement aberrantes sur le plan économique. Ce qui a fait dire à ce cher Slim qu'après la restructuration, un Algérien, pour acheter un costume, devait aller dans deux magasins différents : celui de la Sonapantal pour le pantalon et celui de la Sonaveste pour la veste.

## 8.2 La restructuration de Sonipec

Même si c'était sur le tard, la Sonipec fut touchée à son tour le premier janvier 1982 et scindée en trois parties :

- ENIPEC (Entreprise nationale des industries du cuir) avec son siège à Jijel ;
- EMAC (Entreprise des manufactures algériennes de la chaussures ) avec son siège à Sig
- DISTRICH ( Entreprise de distribution de chaussures ) avec son siège à Alger, dans les locaux de l'ex-Sonipec.

Tous les efforts d'intégration qui ont été menés pendant quinze ans vont se retrouver ainsi anéantis d'un trait de plume. Et, dans l'urgence, en deux semaines, il fallait mettre en place les nouvelles structures et les équipes de direction dans un branle-bas de combat d'autant plus épuisant que forcé et inutile.

Pour créer trois entreprises, on cisaila donc au niveau des articulations.

Une entreprise intégrée comme Sonipec possédait trois fonctions principales :

- la collecte de cuir brut et sa transformation en cuir naturel et synthétique, destiné à la fabrication de chaussures et de maroquinerie,
- la manufacture de chaussures et de maroquinerie,
- la vente de chaussures et de maroquinerie aux consommateurs.

La première fonction échut donc à l'Enipec à laquelle furent octroyées 7 unités de production et le réseau de collecte de cuirs bruts, l'ensemble regroupant un peu plus de 3000 employés.

L'Emac fut dotée de 13 usines de chaussures et 2 unités de maroquinerie (6000 employés) et Districh eut à gérer l'ensemble des magasins de vente de chaussures et maroquinerie.

L'objectif premier de la restructuration était un objectif politique qui consistait d'abord à disperser les cadres et affaiblir les syndicalistes en les isolant, fut pleinement atteint sur le plan administratif et politique. Cependant, sur le terrain, il a entraîné une désorganisation immédiate et durable des nouvelles entreprises ainsi qu'une vertigineuse baisse du niveau de l'encadrement pour plusieurs raisons :

- le nombre de cadres de haut niveau n'était ni suffisant ni extensible à volonté et ne pouvait en aucun cas pas couvrir les besoins induits par une gestion rationnelle et performante,
- le refus par les cadres les plus compétents de quitter la capitale pour la province et, cela d'autant plus qu'on leur offrait des postes inférieurs à ceux qu'ils occupaient puisque les nouvelles entreprises étaient de tailles moins importantes que l'entreprise-mère,
- la récupération des cadres des unités de production, donc le déshabillage de ces dernières, pour les besoins des nouvelles directions centrales,
- le déclenchement d'un effet d'aubaine chez beaucoup de cadres médiocres, sans possibilité d'avancement dans l'entreprise-mère et qui ont accepté de se déplacer (ou, parfois, de faire semblant de le faire) en contrepartie de compensations financières et matérielles (logement + voiture),
- le choix des nouveaux directeurs généraux qui a porté sur des cadres anciens, certes, mais d'un niveau subalterne et dont les caractères, pour le moins qu'on puisse dire, n'étaient ni semblables ni complémentaires.

## 9 Le fonctionnement de la nouvelle organisation

Bien entendu, la restructuration des entreprises ne signifiait pas la restructuration de leur manière de fonctionner, ni des objectifs et des missions qui leurs étaient assignés, ni des liens fonctionnels qu'elles avaient avec la tutelle, c'est-à-dire, le Ministère des industries légères pour ce qui nous concerne. Les anciennes pratiques continuaient donc, mais, en se compliquant sur le plan du suivi et contrôle car le nombre d'entreprises sous tutelle de notre ministère avait été multiplié par 7 ou 8.

Et avec un niveau d'encadrement moindre, sans domicile fixe pour la plupart d'entre-elles, dans l'urgence et sans passation de consignes ni formation pour les nouveaux responsables, loin des centres de décision, les nouvelles entités se retrouvaient, quand même, face aux mêmes obligations que l'entreprise-mère.

Cependant, l'activité en elle-même n'en fut pas affectée, bien au contraire. La dynamique des années antérieures, à laquelle s'ajoutaient l'activisme du nouvel encadrement qui s'acharnait à relever les défis qui lui étaient lancés et sa proximité avec les unités de production, compensèrent largement les inconvénients.

Sur le plan de la fiscalité, cependant, les trois nouvelles entités se retrouvaient lourdement pénalisées. Les cessions de marchandises qui se faisaient entre les différentes activités au sein de Sonipek devenaient des transactions commerciales entre trois entreprises différentes, donc, soumises à l'impôt :

- Enipek payait les taxes et prenait ses marges sur le cuir qu'elle livrait à Emac
- Emac payait les taxes et prenait ses marges sur les chaussures qu'elle livrait à Districh
- Districh payait les taxes et prenait ses marges sur les chaussures qu'elle vendait au public.

À la fin de ce circuit, le produit ex-Sonipek vit son prix de revient grimper jusqu'à connaître des difficultés de commercialisation. Cela entraîna automatiquement des problèmes de trésorerie en bout de chaîne, c'est-à-dire, chez Districh, qui ne put payer les produits livrés par Emac qui, à son tour, n'arriva plus à payer les livraisons de cuir de l'Enipek.

Au problème de la commercialisation, s'ajoutaient :

- l'importance du service de la dette contractée lors des récents investissements,
- la quasi-impossibilité de réajuster les prix de vente (prix administrés + loi du marché) des produits
- l'apparition de problèmes de coordination de la production entre les trois entreprises.

### **10 Les difficultés**

Ainsi, à partir de 1986, c'est-à-dire, quatre années après la restructuration, tous les équilibres hérités de l'entreprise-mère volèrent en éclats. Malgré cela, des pistes de progrès étaient ouvertes et exploitées, comme l'exportation, la sous-traitance, la fabrication sous licence, l'amélioration de la qualité et la normalisation qui permirent, surtout aux deux entreprises de production, de maintenir la tête hors de l'eau et même, parfois, d'avancer.

Mais, l'économie ne peut pas tout, surtout lorsqu'elle est entièrement entre les mains du politique qui, pendant ce temps, était en plein délire collectif « pour une vie meilleure ». Je me souviens de l'engueulade mémorable qu'a subie le directeur général de l'Emac lorsque Zitouni Messaoudi le ministre des industries légères, avait appris que cette entreprise exportait vers l'Europe. Et cela, sous prétexte que c'étaient les étrangers qui profitaient des fabrications de bonne qualité ...et d'ajouter que l'Algérie n'avait nul besoin des devises de l'Emac car elle avait suffisamment de pétrole !

Pendant ce temps, les différentes opérations d'importation de biens de consommation dans le cadre du fameux PAP (Plan anti-pénuries) s'appliquaient à mettre les finances de l'Algérie à sec et en 1988, le réveil fut brutal. C'est la cessation de paiement et avec 200 millions de dollars de réserves de change (600 fois moins qu'aujourd'hui), les rares devises disponibles furent utilisées pour les besoins prioritaires du pays, comme la nourriture, les pièces de rechange ou la défense nationale. Le dinar entama sa descente aux enfers et sa valeur fut divisée par 5 en l'espace de quelques mois. Ce qui signifiait que le prix des matières premières importées était multiplié par 5 et, beaucoup plus grave, que la dette liée aux investissements antérieurs se renchérisait d'autant. C'en était fini pour l'ex-Sonipec comme, d'ailleurs, pour l'ensemble des entreprises non stratégiques.

Arriva alors une période totalement surréaliste : déréglementation et pseudo libéralisation sur fond d'insécurité qui favorisèrent les opportunistes, les gestions approximatives et les expériences hasardeuses. Chaque unité devint entreprise, faisant exploser ainsi les titres et les salaires de ceux qui les manipulaient et jetant à la rue des centaines de milliers de travailleurs.

Même les multiples et coûteuses opérations d'assainissement financier menées par le gouvernement effrayé par les conséquences sociales de son incurie, ne firent que retarder l'échéance à laquelle nous sommes arrivés aujourd'hui.

### **11 Ce qu'il en reste aujourd'hui**

Parti à l'automne 1993 pour le Maroc et, ensuite, pour la France, j'avoue que je n'ai revu que deux usines depuis cette date : le complexe de chaussures d'Akbou et la tannerie de Jijel, l'usine de ma jeunesse.

Akbou

C'était, avec Cheraga (ex-Bata), la plus grande usine de chaussures de Sonipec. Elle avait été réalisée début des années 80 par une entreprise française selon la formule « produits en mains » et devait employer plus de 500 personnes pour produire 3 millions de paires de chaussures dans la gamme moyenne et supérieure. Je me souviens de la première fois que j'y suis entré en ma qualité de premier fournisseur : j'étais abasourdi par la beauté et la modernité de cette usine, de l'entrée avec gazon et massifs de rosiers éclatants jusqu'aux ateliers clairs, vastes et bien équipés.

Je suis retourné au complexe d'Akbou en 1997. Mon Dieu ! Un poste de garde autour duquel dormait une quinzaine de chiens errants, le gazon brûlé, les rosiers morts ou retournés à l'état d'églantiers, les vitres cassées et une odeur d'urine qui vous prenait à la gorge dès que vous mettez les pieds dans le bloc administratif...le manque d'eau.

Pour entrer dans le bureau du responsable commercial avec qui j'avais affaire, pas de poignée de porte ! Il fallait mettre son doigt dans la place de la poignée et tirer. Par expérience, je sais que dans ces cas-là, ce n'était même pas la peine de se poser des questions sur l'état des ateliers. Je savais que l'usine était en pleine déconfiture mais je ne pensais pas qu'elle l'était à ce point. Aux dernières nouvelles, le complexe d'Akbou qui avait des productions de qualités supérieures, qu'il a exportées vers l'Italie, vivoterait avec quelques

irréductibles au milieu de montagnes de dettes et de grèves récurrentes. Personne ne veut ni ne peut l'acheter en tant qu'unité de production. Tout ce qui peut intéresser chez elle, c'est le terrain. Mais ça, c'est une autre histoire.

## Jijel

J'y suis retourné en octobre 2006, soit 13 ans presque jour pour jour depuis mon départ. Je voulais organiser une petite conférence à l'intention de l'encadrement pour lui expliquer comment nous avons travaillé à notre époque, ce que nous voulions réaliser, ce que nous avons réussi et là où nous avons échoué. Et lui prodiguer des conseils à la lumière de ce que j'ai appris depuis douze ans avec les entreprises françaises.

L'accueil des anciens collègues ainsi que des nouveaux employés fut très chaleureux et très touchant. Malheureusement, comme le D.G. était absent, en mission à Alger, je n'ai pu que laisser le message à sa secrétaire qui, en fait, était mon ancienne assistante. J'ai ensuite visité les ateliers et, là, ce fut le choc ! Ce n'était que l'après-midi mais les ateliers étaient silencieux : une seule personne était présente alors que de mon temps, la deuxième équipe fonctionnait avec plus d'une centaine de personnes. Je ne dis rien de l'état matériel par crainte de manquer d'objectivité. Les magasins de cuir fini étaient remplis de produits de qualité très convenable mais qui ne trouvaient pas preneur, les clients privés préférant s'approvisionner chez les tanneurs privés pour éviter la facturation...

J'ai attendu en vain l'appel du D.G. pour organiser la réunion avec l'encadrement et je suis parti de Jijel sans avoir pu la faire...

Quand je suis rentré en France, je dis à ma femme que j'avais visité la tannerie. Connaissant ce que cette usine représentait pour moi, elle me demanda comment cela c'était passé. J'ai commencé à lui raconter puis ma gorge s'est nouée et je me suis mis à pleurer.

Pourquoi ? Parce que j'avais passé 15 années de mon plus bel âge dans ses ateliers et puis 10 années à côté d'elle, au poste de directeur technique au siège, et qu'il me semblait que tout ce que j'avais fait avec mes compagnons n'avait servi à rien. L'échec était là, je l'ai vu de mes yeux. Mes souvenirs étaient là, accrochés au moindre bout de ferraille, à la moindre machine, à chaque parcelle du sol. Et les ateliers qui étaient autrefois remplis des bruits des machines et de vie, sont dorénavant silencieux. J'ai revu tout ce qu'on a donné, tous nos sacrifices, tous nos espoirs, toute notre fierté. Je me suis souvenu de certains compagnons qui ne sont plus de ce monde, je me suis souvenu du temps où être algérien représentait pour nous quelque chose de sublime. Tout cela, c'est maintenant du passé, « it's over » comme diraient les Anglais. Par la faute des uns, par la faute des autres, certainement par notre faute, mais Dieu sait combien on y a cru et combien on a donné !

## 12 Pourquoi cela n'a pas marché ?

### *La corruption*

Tout d'abord, je tiens à affirmer ceci : la corruption et l'incompétence ne sont pas les causes de l'échec de l'Algérie, elles n'en sont que la conséquence.

Jusqu'à la fin des années 70, l'Algérie était un des pays les moins corrompus dans le monde. Cela se savait, cela se disait, cela était internationalement reconnu. Nous ne voulions pas d'argent, nous fonctionnions à la fierté. Donc, sur ce plan-là, jusqu'à plus de quinze ans après l'indépendance, l'administration n'avait globalement aucun souci à se faire du côté des cadres ou des travailleurs. Ou, plutôt, le contraire puisqu'en fin de compte, le temps a montré que c'étaient ceux qui dirigeaient qui ne voulaient pas de cadres intègres. Ils avaient d'autres plans, d'autres objectifs. Il n'y a qu'à regarder autour de soi pour voir à qui cette situation a profité...

## *L'incompétence*

Sur le plan de la compétence, là-aussi, il me semble que, dès le départ, l'Algérie possédait de réels atouts avec des cadres formés par le système éducatif colonial performant et extrêmement sélectif vis-à-vis de ses sujets colonisés. Cet atout fut très largement renforcé par un gigantesque effort de formation dans les universités étrangères, tant du côté des pays du bloc socialiste que des pays de l'Ouest, effort de formation qui avait déjà commencé pendant la lutte de libération.

## *À qui appartenait la société nationale ?*

Il ne faut pas le nier, les premiers couacs ont commencé à se produire relativement tôt, pratiquement, dès le démarrage des nouvelles entreprises. Comme toujours, elles ont pour origine cette fameuse notion de la possession du pouvoir et de la prééminence des différents centres de pouvoir les uns par rapport aux autres : l'économique, le politique et encore et toujours...le militaire.

La question qui s'est tout de suite posée est la suivante : à qui appartient l'usine ? A l'entreprise, donc à la direction générale et à la tutelle ou au politique, c'est-à-dire le mouhafed du parti unique, ou aux militaires, c'est-à-dire, au chef du secteur militaire ?

Ainsi, tout ce beau monde se permettait de mettre le nez dans les affaires de la société nationale comme si elle avait plusieurs patrons à la fois :

- le militaire, pour caser la piétaille qui avait rallié ses rangs après l'indépendance et qu'il fut contraint de démobiliser, ou pour les questions de soi-disant sécurité, d'habilitation, de défense et tutti quanti. Cela me rappelle l'inauguration de notre unité de Batna en 1973 au cours de laquelle le chef du secteur militaire reprocha à Belaïd Abdeslam de ne pas avoir prévu de système de protection en cas de guerre. Ce dernier le regarda et lui répondit : « Mange ta chorba et tais-toi, le satellite américain est en train de te la filmer ! »
- Le politique local qui passait son temps à alimenter et renforcer son réseau d'affidés à l'intérieur même de l'usine, qu'ils aient été syndicalistes, militants, courtisans, opportunistes ou simples délateurs.
- Le politique central qui se servait de la société nationale pour mettre en œuvre toutes sortes d'expériences populistes ou hasardeuses, souvent les deux à la fois, dont la fameuse GSE (Gestion socialiste des entreprises).

Malgré tout cela, pour nous, la réponse était toute claire : l'usine appartient au peuple algérien qui, du fait de nos compétences, nous en avait confié la bonne gestion dans toutes les règles de l'art. Et, avec le recul, je m'aperçois que, sans en prendre formellement conscience, instinctivement, nous avons lutté sans merci, jusqu'au bout, pour défendre cette conception que nous avions de la société nationale. On ne le comprenait pas bien ce qui se tramait, on pensait que c'étaient des difficultés normales dans toute entreprise. En fait, non ! Les problèmes les plus graves qu'on ait eu à résoudre n'étaient pas d'ordre technique, ils étaient tous générés par des intrusions politiques, par des décisions prises par le politique sans l'assentiment ni l'avis de l'économique et que ce dernier devait appliquer quelles qu'en soient les conséquences. Et, finalement, nous n'avons perdu définitivement le combat, que nous menions de façon civilisée et pacifique, que lorsque la barbarie islamique, alliée objective du pouvoir féodal, est entrée en jeu. Le combat n'était plus une histoire de principes et d'idées, c'était devenu une histoire de vie ou de mort.

## *La fragilité de l'option industrielle*

L'option industrielle a toujours été fragile et menacée. Conçue et mise en œuvre par une poignée de spécialistes amalgamés autour de Belaïd Abdeslam, elle n'a jamais réellement bénéficié d'un soutien ferme et sans équivoque de la part du Conseil de la révolution qui ne voyait en elle qu'un instrument au service de sa politique. Aux mains de gens instruits, aspirant à amarrer l'Algérie au train de l'universalité, le plus souvent

francophones, donc suspects de trahison au nom du triptyque dénoncé par le regretté Mohamed Boudiaf (francophone = francophile = traître), elle heurtait de plein fouet la conception que nos dirigeants avaient de l'avenir.

Cela a fait qu'on n'a jamais répondu avec franchise aux nombreuses questions qui se posaient et qui se complexifiaient au fur et à mesure que les réalisations progressaient.

D'abord et toujours, cette première interrogation : à qui appartenait les sociétés nationales ?

La seconde interrogation concernait leurs missions. Sont-elles là pour :

- employer de la main d'œuvre et distribuer des salaires et des bénéfices même lorsqu'il n'y en avait pas ?
- satisfaire la demande intérieure ?
- réaliser des bénéfices pour se développer et contribuer à l'effort d'accumulation ?
- exporter, conquérir les marchés extérieurs pour ramener des devises ?
- éduquer les gens, développer l'activité sportive, construire des routes, ramener de l'eau, loger, soigner les travailleurs ?

Faute de réponses claires, nous avons fait tout cela à la fois. Nous sommes allés un peu partout mais jamais suffisamment loin pour être réellement performants dans un domaine ou dans un autre. Nous sommes restés au niveau amateur dans tous les domaines. Nous n'avons vraiment fait ni du socialisme, ni du capitalisme, ni de l'accumulation, ni de l'éducation. Talonnés par un pouvoir féodal pour qui seul compte le pouvoir pour ce qu'il représente par lui-même, nous avons quand même, peut-être, contribué à retarder le moment de la déchéance vers laquelle ce dernier a inéluctablement amené le pays.

*Février 2008*

*Mohammed Chouieb*