

ETUDE D'UN CAS DE SERVICE
A L'EXPLOITATION AUX
DIMENSIONS INTERNATIONALES

-

Nous avons successivement abordé l'entreprise de service et l'entreprise industrielle dans un pays dit "en voie de développement". Puis, j'ai essayé de décrire le cas d'un projet industriel réalisé par la SN METAL avec le concours du BERAL. Il s'agissait là d'un investissement, c'est-à-dire de la mise en place d'un nouveau moyen de production. Nous verrons aujourd'hui quel peut être le rôle d'une activité de service pour l'exploitation des moyens de production objet de l'investissement. Tout naturellement, nous allons étudier certains aspects volontairement délaissés, dans le cas Forge.

Une fois encore, nous devons définir notre langage commun.

Ce préliminaire étant fait, nous adopterons un plan qui, tout en étant différent dans la forme par rapport aux précédents, n'en est pas moins identique quant au fond. Nous allons analyser le cas d'un service à l'exploitation aux dimensions internationales de la manière suivante :

- naissance d'un besoin
- objectifs pour y faire face
- moyens mis en oeuvre
- apparition des besoins sous-jacents
- les accords et leur négociation
- Résultats et perspectives.

NAISSANCE D'UN BESOIN

Comme j'ai eu l'occasion de vous le dire lorsque je vous ai entretenu de la Forge de l'Allelick, avant même sa mise en route, il avait fallu se préoccuper activement de son organisation et de son exploitation. Or, si la plupart des données de l'étude technico-économique restaient encore valables, il convenait déjà de les actualiser. Il y avait plus encore, car, tout préoccupés que nous étions de la réalisation de l'investissement, nous en avons peut-être trop écarté la résolution des problèmes posés par l'exploitation. Quels étaient-ils pour avoir ainsi échappé à l'équipe que nous formions ? Ils étaient d'ordre et d'importance différents, mais avaient tous trait à la gestion d'entreprise.

- La définition des produits à fabriquer

Le nombre des produits forgés estompés ou pressés étant seulement limité par la puissance des machines, il fallait faire un choix. Or, si ce choix était clair, sur un plan technique, nous l'avons vu, il ne l'était pas au niveau des besoins. Sachez par exemple qu'il existe quelques 120.000 outils à main forgés. Quels étaient les besoins ? Comment pouvait-on fixer l'importance de ceux-ci ? Nous avons certes certains indicateurs du Plan (qui ne veulent pas dire grand chose lorsqu'il s'agit d'un produit, qui parle plus lorsqu'on a affaire à une catégorie de produits ou mieux encore à un secteur d'activité).

Des statistiques douanières, nous n'avions pu retenir qu'une image imprécise des catégories de produits importés. Comment alors pouvions-nous cerner la définition des produits à fabriquer indispensable à la mise en oeuvre des outillages spécifiques et à l'approvisionnement des matières premières.

- Les quantités de produits à fabriquer

Ce problème était étroitement tributaire des choix précédents : à quoi aurait abouti une production dont l'écoulement n'aurait pu être garanti ?

- La qualité des produits à fabriquer

Quel devait être le niveau de qualité à adopter ? Devait-on atteindre une qualité de présentation au détriment de la durabilité, ou l'inverse, ou les deux à la fois ?

- La commercialisation devait-elle viser le seul marché intérieur dans l'immédiat ou fallait-il chercher dès à présent les possibilités d'exportation ?

- Les prix de revient pourront-ils être compétitifs avec ceux des produits importés, voire avec ceux du marché international ? L'entreprise pouvait-elle par ses ventes amortir avantageusement son investissement pour lui permettre de renouveler à terme celui-ci ?

- Comment pourraient se faire au mieux la formation et la sélection du personnel ? Fallait-il recourir aux méthodes traditionnelles de formation ?

- De quelle manière pouvait-on bénéficier des résultats mondiaux de l'évolution technologique et de l'évolution du marché international ?

- Comment enfin pouvait-on garder à/ l'exploitation et à la production le dynamisme qui avait présidé à la réalisation de l'investissement ?

Toutes ces questions exprimaient des besoins. S'il en était auxquelles la SN METAL pouvait elle-même répondre, ce n'était pas le cas pour toutes. Son Directeur Général confronté à l'ensemble des problèmes similaires posés par les autres unités l'avait très bien compris malgré tout le désir qu'il avait de "responsabiliser" ses collaborateurs. La SN METAL et le BERAL se rejoignaient pour une même analyse. Des besoins naquit l'intuition qu'il était possible d'apporter bon nombre de réponses à nos questions en intégrant à la SN METAL, et plus particulièrement à la Forge des fabrications aux techniques déjà éprouvées ailleurs.

L'intuition, tout en étant une "La Palissade" n'en fut pas moins le départ d'une action destinée à satisfaire des besoins. Une activité de service d'un genre un peu particulier allait voir le jour.

LES OBJECTIFS POUR Y FAIRE FACE

Souvenez-vous, dans le second semestre 1970, l'équipe participant au projet Forge fixait quelques principes nouveaux pour l'exploitation et la mise en production du projet. Il s'agissait de :

- Produire des séries minimales de 10.000 pièces
- Fabriquer des pièces à profils simples
- Commercialiser les produits sur le marché extérieur et intérieur
- Intégrer des fabrications compatibles avec les moyens de la Forge
- Préparer le développement d'une industrie de Forge à moyen et long terme
- Utiliser les compétences individuelles algériennes et étrangères.

Ces principes étaient en fait des objectifs. S'il était possible d'atteindre certains d'entre eux par des moyens locaux il fallait recourir à l'exploration extérieure pour les autres.

De pareils objectifs, direz-vous, auraient pu être établis et étudiés dans le cadre d'une opération d'engineering traditionnel. Mais tel n'était pas le cas du projet Forge.

A partir du moment où l'engineering national n'existe pas d'une manière structurée, les entreprises industrielles sont contraintes à utiliser les services des engineerings étrangers. Or, si ceux-ci connaissent leurs métiers, ils sont avant tout le relai entre les fournisseurs d'équipements (quand ils ne le sont pas eux-mêmes) et les investisseurs. Si l'investisseur dispose au moment de la signature des contrats, des cadres techniques et de synthèses nécessaires au jugement d'un projet, il pourra en toute connaissance de cause décider des choix. Encore faut-il que les contraintes financières n'anéantissent pas les choix techniques. Mais si l'investisseur (et c'était le cas de la SN METAL) ne dispose pas des moyens suffisants de jugement, il est à la merci des exigences et des contraintes techniques et technologiques de l'engineering. Cette situation accentue un peu plus la dépendance économique de ceux qui cherchent à en sortir. Sans plus m'étendre sur un sujet qui est une des clés du développement, sachez que le mal est d'importance.

Si j'ai fait cette digression, c'est pour vous montrer que la logique des procédures ne s'accommode pas toujours des intérêts fondamentaux.

La SN METAL avait essayé de rompre le cercle infernal. Elle abordait ses objectifs de développement avec la force de ceux qui ont déjà réalisé quelque chose. Elle n'était plus la naïve que les rapaces peuvent se partager. Encore fallait-il trouver les moyens à mettre en oeuvre pour atteindre les objectifs fixés.

LES MOYENS MIS EN OEUVRE

Des moyens mis en oeuvre internes et externes, nous retiendrons pour l'étude de notre cas, celui que nous avons appelé : intégration de produits industrialisables. Tout naquit de l'intuition commune qu'avait le Directeur Général de la SN METAL et moi-même. Nous percevions qu'atteindre les objectifs fixés par nos propres moyens, demanderait de longues et coûteuses recherches. S'il ne s'agissait pas de réinventer la technologie, il fallait l'adapter aux conditions spécifiques de la Forge et de l'Algérie. Dans les premières missions qui furent faites fin 70 par le Directeur Général de la SN METAL et par le chef de projet, il apparut qu'il était possible d'intégrer en Algérie des fabrications aux techniques éprouvées en Europe. Mais comment aboutir devant autant de diversités et d'obstacles ?

Obligé de quitter l'Algérie pour des raisons familiales, le Directeur Général de la SN METAL me confia, dans le cadre de l'Association BERAL-CINAM, le soin d'étudier et de faciliter la résolution du problème.

Je redécouvris l'Europe 8 ans après l'avoir quittée et je vivais encore à l'heure algérienne et plus particulièrement à celle de la Forge. Très rapidement, un certain nombre d'évidences me frappèrent :

Première évidence :

- la prolifération, le gaspillage et l'accumulation désordonnée de l'information technique et technologique ressortissant du domaine public que j'expliquais ainsi. La société de consommation exige une publicité de plus en plus étendue et originale. Opérations "à livre ouvert" ou "à coeur ouvert" sont chaque jour utilisées. Le consommateur, toujours insatisfait, est à l'affût du sensationnel, qui se fait rare. Ainsi, l'information technique et technologique est-elle abondante et souvent répétées sous des formes différentes par :

- . les périodiques
- . les bibliographies
- . la publicité et ses différents supports
- . les expositions, salons, etc...
- . les "public relations".

Deuxième évidence :

- La rapidité d'émission et de circulation de l'information due aux exigences du progrès et du consommateur. C'est pourquoi tous les moyens sont bons pourvu qu'ils permettent la plus grande instantanéité possible. D'où :

- . la profusion des "flashes",
- . la multiplicité des ouvrages et périodiques couvrant des domaines très restreints,
- . la répétition simultanée de l'information en un temps très court,
- . le recours de plus en plus important aux techniques de l'informatique.

Troisième évidence :

- L'objectivité obligatoire de l'information technique et technologique prise globalement par :

- . la multiplicité des informations existantes,
- . la mise en contact d'un plus grand nombre de personnes concernées, qu'elles soient productrices, consommatrices ou les deux à la fois,
- . l'inévitable recoupement des informations, dû à leur concurrence et à leur fréquence,
- . la diffusion des techniques, laquelle favorise et permet un contrôle progressivement universel et public,
- . l'étendue des domaines techniques et technologiques, qui ne permet guère l'appropriation clandestine.

A travers ces trois évidences et après avoir un peu exploré dans toutes les directions, j'ai acquis la certitude que, ~~par~~^{par} un travail méthodique d'exploitation de la documentation, il était possible de trouver des réponses à nos questions au niveau de la catégorie de produits et du produit lui-même. Je dois dire que pour gagner du temps, nous avons, avec le Directeur Général de la SN METAL fixé les lignes principales de notre recherche à savoir : l'industrie de la construction métallique et mécanique et plus particulièrement les produits forgés.

Au fil des lectures et des analyses méthodiquement mises en fiches, une nouvelle constatation fut faite. L'Europe dans le secteur industriel avait une tendance à sous-fabriquer ou à abandonner progressivement la fabrication de certaines catégories de produit ou produits dont le besoin universel persistait, ainsi que bien évidemment le marché. Pour mieux cerner le champ qui s'ouvrait aux entreprises en voie d'industrialisation et plus particulièrement pour la SN METAL, il fallait comprendre le phénomène.

Nos premières observations furent les suivantes :

- Le manque de main d'oeuvre.

Il se fait sentir dans des secteurs industriels importants et frappe aussi bien la main d'oeuvre qualifiée que la main d'oeuvre non qualifiée.

Ceci correspond à une désaffection des travailleurs européens, et des jeunes en particulier, pour les tâches salissantes ou nécessitant un effort physique imposé par la matière travaillée ne présentant aucun caractère de "noblesse" (cf. estampage, serrurerie, tannerie, etc..). Mais ceci découle aussi du retour dans leur pays de travailleurs étrangers qui peuvent y trouver maintenant de meilleures conditions de vie qu'autrefois (cf. les Italiens, les Espagnols, pour lesquels il n'y avait pas de problèmes majeurs d'adaptation).

Enfin, cela provient aussi, en dernier ressort, du tarissement de certaines sources de main d'oeuvre (cf. la Pologne).

- La vétusté du parc de machines.

Dans certains cas, la faiblesse de la demande et la grande concurrence autour d'un produit ne justifient plus le renouvellement des machines anciennes et usées. Ceci a été le cas de l'industrie textile dans certaines régions d'Europe.

- L'inadaptation des produits aux besoins et aux goûts.

La psychologie du consommateur, particulièrement versatile, ne permet plus à certains industriels de suivre celle-ci. Il s'ensuit la constitution de stocks parfois importants de produits dépréciés.

Des produits ou catégories de produits s'adaptent mal au marché de la consommation moderne, soit par manque d'esthétique, de polyvalence et de confort, soit par suite de coûts trop élevés de main d'œuvre ou de matière première.

- Les insuffisances de la planification.

Elles se constatent au niveau des conséquences des erreurs d'organisation et d'implantation industrielles, notamment au niveau des implantations géographiques et à celui des liaisons avec les industries amont et aval. Il en résulte souvent des insuffisances de rentabilité.

Les insuffisances de la planification industrielle ont aussi parfois pour conséquences la cessation de certaines importations de matières premières et l'arrêt ou le ralentissement des exportations de produits finis.

- Le manque d'organisation des professions.

Ce manque d'organisation peut être remarquablement saisi à travers l'inopérance de certains systèmes commerciaux ou financiers, dans l'intervention anarchique de la sous-traitance, dans l'insuffisance de la prévision.

Ainsi, des produits de grande consommation immédiate et d'une mauvaise tenue sur le marché sont souvent fabriqués à grand peine, sinon à grands frais.

L'implantation des nouveaux moyens de production est souvent difficilement compatible avec un étalement des délais de mise en oeuvre du produit (cf. la normalisation des attelages automatiques de wagons en Europe).

- La peur des nouveautés et des risques.

L'inexploitation de brevets ou procédés originaux nouveaux en est un exemple frappant. Le plus souvent, leur existence, mais surtout leur mise en exploitation, si elle était décidée, pourraient mettre en cause certaines productions traditionnelles et, par ce biais, ébranler certains monopoles de fait aussi bien au niveau des fabricants de matériel de production que des producteurs.

- La mode de l'automatisation.

Chaque fois que la concurrence et le marché d'un produit permettent une rapide automatisation et donc un minimum d'emploi de main d'oeuvre, ce produit et ce mode de production sont de préférence choisis aux autres.

Ces observations ne sont certainement pas nouvelles ni même limitées à celles que nous venons de décrire.

Cependant, elles nous apparaissent importantes, car elles se situaient le plus souvent au niveau de la catégorie de produits ou du produit plutôt qu'au niveau d'une activité. N'y avait-il pas là possibilité d'utilisation ? Ces "failles" ou déficiences dans l'industrie européenne n'étaient-elles pas complémentaires du développement que nous souhaitions ? Encore fallait-il le démontrer ?

A cette tâche, nous nous sommes attaqués, poussés aussi bien par la curiosité que par le désir d'aboutir au démarrage effectif de la Forge. Des premiers contacts du Directeur Général de la SN METAL et de nos observations nous passâmes à la concrétisation.

Le 1er Février 1971, nous rendions visite à une entreprise industrielle de fabrication d'outillage à main pour l'industrie et pour l'agriculture. Au cours de cette rencontre était défini un certain nombre de produits dont l'intégration pourrait être envisagée dans la Forge de la SN METAL.

Il s'agissait essentiellement de marteaux, de pioches, de houes et de pelles. L'occasion ayant été donnée par la SN METAL au Directeur Technique de l'usine française de se rendre à Annaba courant décembre, celui-ci était en mesure d'apprécier les véritables possibilités de fabrication de la SN METAL. Dès ce moment, le fabricant français envisageait ce qu'il est convenu d'appeler Assistance Technique et vente de fournitures? Mais, direz-vous, comment avez-vous défini une première liste de produits à intégrer d'une part, et quelles étaient les motivations déclarées de l'entreprise française à accepter les discussions d'autre part ?

Il serait difficile de dire que la liste de pioches, marteaux et autres, a été définie par rapport à des critères scientifiques. Je vous l'ai déjà dit en matière d'outillage à main, le nombre des articles est très important et le catalogue de vente de notre partenaire était impressionnant de ce point de vue. C'est le bon sens qui nous a guidés, le Directeur de la SN METAL, le chef de projet de la Forge et moi-même. Quels étaient les besoins premiers des travailleurs en Algérie ? Quels étaient les articles de grande consommation en Europe ? Pourquoi tel article plutôt qu'un autre était l'objet d'une sous-fabrication, voire d'un abandon de fabrication ? Ce furent les questions que nous nous sommes posées et nous avons cherché des réponses auprès de nos interlocuteurs d'une part, et de nos fiches d'autre part. De là naquit une liste non limitative de 26 articles prioritaires à intégrer.

Quant aux motivations déclarées de nos interlocuteurs, elles étaient les suivantes : protection de leur marché aujourd'hui menacé en Algérie et dans le maghreb, développement des ventes de productions annexes telles les aciers spéciaux (l'entreprise disposant dans son groupe d'une usine de production d'aciers

spéciaux) et accessoirement vente des techniques les plus anciennes.

Si la porte était ouverte, il restait à déterminer les chances de réalisation d'un accord. Il est inutile et, je pense, de vous montrer la distance qui restait à parcourir entre les objectifs de la SN METAL et les motivations de l'entreprise industrielle française.

Pendant le mois de février et de mars, nous nous attachâmes à rapprocher les points de vue aboutissant ainsi le 17 mars 1971 à la signature d'un contrat comprenant 7 annexes d'application entre la SN METAL et l'entreprise française. Pour comprendre cet accord, il faut parler de ce que j'ai appelé dans mon plan : l'apparition des besoins sous-jacents.

APPARITION DES BESOINS SOUS-JACENTS

D'un service reposant principalement sur des informations rapportées à des besoins et des préoccupations exprimés par la SN METAL, devaient naître des besoins sous-jacents touchant aussi bien aux deux partenaires en puissance. Nous pouvons classer ces derniers en trois catégories : les besoins économiques, les besoins techniques et les besoins humains.

Les besoins économiques

Pour la SN METAL :

- la méconnaissance ou connaissance insuffisante du marché des outils à main en Algérie
- une structure commerciale de la SN METAL inexistante par rapport aux besoins de commercialisation des outils à main
- le sous-emploi possible de la capacité de production de la Forge eu égard aux puissances des machines installées, mais aussi au nombre des outillages spécifiques nécessaires à la réalisation d'une gamme de produits.
- les exigences d'une relation entre l'assistance technique voulue par la SN METAL et la création d'échanges commerciaux réciproques entre les deux entreprises
- la nécessité d'élaborer et de mettre en oeuvre des politiques complémentaires entre les deux entreprises appar-

tenant à deux systèmes politico-économique différents.

- la recherche des garanties pour la conclusion d'un accord entre les deux entreprises afin d'assurer à celui-ci une certaine durée.

Pour l'entreprise française :

- une surcharge d'une partie de ses capacités de production
- la grande diversité des outils fabriqués
- la valeur du savoir-faire difficile à évaluer
- l'accession au marché de l'outillage à main d'une entreprise algérienne
- les effets possibles d'une normalisation des types, des quantités et des prix de l'outillage à main en Algérie
- la nécessité d'envisager la mise en oeuvre de politiques complémentaires aux deux entreprises
- les craintes de conclure un accord avec une entreprise naissante.

Les besoins techniques

Pour la SN METAL :

- l'importance de la création d'outillages spécifiques et les délais de leur mise en oeuvre
- la diversification des aciers nécessaires à chaque fabrication
- le matériel moderne nécessaire pour l'usinage des outillages spécifiques et pour assurer certaines finitions
- l'apparition de certaines exigences technologiques à mettre en oeuvre pour la fabrication d'outils à main
- l'utilisation optimale du matériel acquis
- la nécessité d'avoir un guide méthodique et technologique des fabrications, tant pour le produit lui-même que pour son outillage spécifique
- l'effort de normalisation technique à opérer
- l'importance de l'assistance technique au niveau des hommes de métier.

Pour l'entreprise française :

- les délais de mise en oeuvre demandés par la SN METAL pour la concrétisation d'une assistance technique
- les difficultés inhérentes à une intervention dans un pays en voie d'industrialisation en particulier pour les détails techniques et les approvisionnements
- l'utilisation par la SN METAL de matériel différent de celui employé par l'entreprise
- la mise en forme de méthodes et de plans jusqu'alors pratiquée par la transmission orale ou manuelle
- la mise en oeuvre d'une assistance technique extérieure inhabituelle pour une entreprise toute tournée vers la production
- l'abandon éventuel de certaines fabrications faites jusque là exclusivement pour l'Afrique du Nord et non retenue par la SN METAL.

Les besoins humains

Pour la SN METAL

- La place prise par les travailleurs étrangers et particulièrement algériens dans l'entreprise française
- la transmission par les individus des savoir-faire et des coups de main
- l'intégrité qui devait présider à tout accord
- les nécessités de la coordination compte tenu des distances et des différences
- Inspirer la confiance sur des critères qui, au départ, sont plus subjectifs qu'objectifs
- Eviter les maladroites mal comprises
- Créer un climat psychologique favorable à l'échange.

Pour l'entreprise française

- s'habituer à une nouvelle activité : l'assistance technique
- déterminer chez les cadres de nouveaux objectifs s'opposant parfois aux vieilles habitudes
- rassurer les travailleurs sur l'abandon par accord avec la SN METAL de certaines fabrications
- s'acclimater à une politique inter-entreprise d'objectifs et de motivations différentes.

L'ensemble de ces besoins et de ces préoccupations nous contraignirent à les étudier et à y chercher des solutions.

LES ACCORDS ET LEUR NEGOCIATION

Une partie de celles-ci se retrouvèrent dans la rédaction finale du contrat et de ses annexes.

Le contrat d'assistance technique et ses annexes

L'exposé des motifs de celui-ci indiquait clairement que "la SN METAL a pour mission de créer et de développer une industrie de Forge pour la fabrication de martelleries, taillanderie et outils de forage" et qu'elle était "désireuse d'acquiescer la technologie de fabrication d'un certain nombre d'outils" (entendons outils à main). D'autre part, l'entreprise française acceptait "d'apporter à la SN METAL l'assistance technique nécessaire à la fabrication des produits énumérés à l'Annexe 1" et suivant des modalités précisées par annexe.

Sachant que l'élaboration d'un contrat ne saurait tout régler les deux parties convinrent de se réunir au moins tous les 3 mois au niveau des Directions pour "décider de l'intégration de nouveaux produits ou de toute autre question ayant trait au développement commun des deux sociétés".

Chacun gardait l'entière responsabilité de ses fabrications et de ses ventes sauf dans le cas où l'une ou l'autre des parties était tributaire d'une erreur de son partenaire.

La SN METAL pouvait envoyer en stage des techniciens, forgerons ou spécialistes pour qu'ils se familiarisent avec les techniques et les méthodes de l'entreprise.

La rémunération de l'entreprise française ne se ferait que sur ventes d'outillages spécifiques, de matières et de vacations de stages ou d'assistance.

La durée du contrat d'assistance technique serait de deux ans éventuellement renouvelables, mais comme nous allons le voir, cette clause était reprise dans l'accord commercial.

Les modalités de résiliation fixaient un préavis de 6 mois.

Et si la SN METAL s'engageait à régler en cas de résiliation le montant des frais engagés à la date de celle-ci, elle devenait propriétaire des procédés de fabrication des produits intégrés sans qu'il soit donné lieu à une indemnisation. Enfin, les deux parties convenaient de régler leurs éventuels différends à ~~la~~ l'amiable.

Les clauses générales avaient été la conséquence des mises au point faites sous forme d'annexes. La première de celles-ci avait eu pour but de fixer l'ordre de lancement des produits à intégrer à la Forge. Cette classification s'était faite par ordre de difficulté technique croissante tant pour des questions de formation, d'adaptation que de facilitation. Dans la deuxième annexe, nous avions défini et décrit les outils spécifiques, les dossiers de méthodes et de préparation et les plans à fournir pour chaque produit. Enfin, dans cette même annexe, avaient été fixées les valeurs d'outillages spécifiques et les délais de livraison qui, pour les 5 premiers produits, devaient s'étaler du 10 juin 1971 au 30 juillet 1971. Dans l'annexe 3 étaient fixés les prix et les tonnages des matières premières nécessaires à la réalisation des 5 premiers produits en 10.000 exemplaires chacun. Les prix faisaient référence au barème de la CEEA (Communauté européenne Charbon-Acier) en y ajoutant les frais de transport et d'assurance jusqu'au port d'Annaba.

Un programme d'outillage et d'installation annexes nécessaires à la mise en exploitation des fabrications était fixé en annexe 4. Il avait pour but notamment de substituer du matériel rudimentaire à la chaîne de traitement thermique que nous n'avions pas.

L'annexe 5 indiquait le programme de formation pour les techniciens, estampeurs et outilleurs de la SN METAL. Les durées prévisionnelles et les coûts de formation étaient estimées. Une assistance à la mise en route était estimée en durée et en coût dans l'annexe 6. Elle permettrait à la SN METAL de bénéficier en cas de besoins du concours de courte durée d'ingénieur, de technicien et d'ouvrier de l'entreprise française.

L'importance de l'annexe 7 du contrat d'assistance technique
L'annexe 7 s'intitulait "principes de base d'accord-contrat commercial". C'était en fait la pièce maîtresse de l'édifice pour les deux partenaires. Trois phases représentaient "l'évolution des rapports commerciaux à instance entre les 2 parties".

- Phase I - "étude et connaissance des marchés et engagements respectifs"
- Phase II - "Mise en place d'une procédure agréée par l'administration algérienne instaurant une visa obligatoire pour l'importation"
- Phase III - " Mise en place d'une procédure de monopole au profit de la SN METAL. Celle-ci devenant le seul importateur agréé pour les produits concernés".

Suivait un certain nombre de garanties et d'engagements réciproques correspondants au déroulement des différentes phases.

Entre autres, la SN METAL garantissait :

- La vente en Algérie des produits qu'elle ne fabriquerait pas suivant une liste arrêtée à l'initiative de l'Algérie, en fonction d'une étude du marché.
- La vente provisoire en Algérie des produits intégrés dans les fabrications de la Forge, mais dont les quantités produites seraient momentanément insuffisantes par rapport aux besoins internes.
- L'achat d'aciers spéciaux à des conditions de prix compétitifs au regard de ceux pratiqués sur le marché Européen.
- L'achat des premiers outillages spécifiques nécessaires à la fabrication des produits intégrés suivant les modalités du contrat d'assistance technique et à condition qu'ils soient accompagnés des plans et documents utiles à une mise en oeuvre ultérieure par les soins de la SN METAL seulement (la présentation du dossier type étant faite à l'initiative de la SN METAL).

Par ailleurs, la société française s'engageait à :

- développer la production de la SN METAL et réduire puis annuler ses exportations de produits intégrés dans le programme de fabrication de la SN METAL; la coordination étant faite au fur et à mesure de l'état d'avancement.
- consulter en priorité la SN METAL pour tous les travaux dont la société française envisageait la sous-traitance à l'extérieur de son groupe. Puis les deux parties essaieraient d'établir entre elles un bordereau de prix unitaires pour les sous-traitances éventuelles
- commercialiser en Europe les surplus de production de la SN METAL en diminuant d'autant sa production pour les produits et quantités concernés
- vendre les fournitures et matières premières déjà décrites suivant les besoins de la SN METAL et aux conditions arrêtées notamment en ce qui concerne les barèmes de références.

La durée de l'accord-contrat commercial serait fixé en fonction de l'achèvement du Plan de développement économique de l'Algérie (le plan quadriennal expirant le 31/12/73). La reconduction/^{éventuelle}devrait se faire en référence au prochain Plan algérien.

La résiliation ne pourrait intervenir qu'avec préavis d'un an chacun acceptant de résorber les stocks mutuels objet de l'échange, une indemnisation réciproque en cas de rupture devant être fixée.

La fixation des prix et leurs révisions ainsi que le financement des stocks seraient fixés dès accord définitif.

Les deux parties convenaient de signer l'accord-contrat commercial au plus tard le @ 30 avril 1971 et liaient l'exécution définitive du présent contrat d'assistance technique à cet accord dont les principes étaient énumérés en cette annexe 7.

L'accord-contrat commercial

Après avoir étudié un peu mieux le marché algérien d'une part et après que la société française eut commencé l'exécution du contrat d'assistance technique d'autre part, l'accord-contrat commercial fut signé le 20 avril 1971. Il avait donc fallu moins de 3 mois pour aboutir à ce résultat. Et pourtant les rapports franco-algériens étaient en pleine crise eu égard au problème du pétrole. De plus, l'Algérie, par une série de mesures tendant à étendre les procédures de monopole avait entre temps créé l'ENC (monopole de commercialisation de l'outillage à main et de la quincaillerie). Suivant une voie identique à celle que nous avons tracée, ce monopole du commerce devenait une nouvelle composante de nos accords. Il faut dire que des premiers contacts entre la SN METAL et l'ENC, il ressortit que nos démarches étaient indissociables. C'est pourquoi la SN METAL devait poursuivre son travail en collaboration avec l'ENC et avec l'accord des autorités gouvernementales. L'accord commercial reprit, en les précisant, les principes élaborés à l'annexe 7 du contrat d'assistance technique et approuvés entre temps par le Ministre de l'Industrie algérienne/:

- Il était fait référence à l'ordonnance portant création de l'ENC et instituant une situation de monopole en sa faveur.
- La durée de ce que nous avons appelé la phase I (étude et connaissance respectives) étant fixée à 6 mois. Pendant cette période, la société française considérant la SN METAL comme son client le plus favorisé. Un échange permanent d'informations serait établi pour préparer la phase II. L'étude du marché serait approfondie et un catalogue commun des produits servant de base aux accords élaborés serait formalisé. Les tarifications de base dans cette phase seraient celles du catalogue public de la société française.
- En phase II, il était notamment convenu :
"La société française et la SN METAL (sous entendu "ou l'ENC") pourront commercialiser les fabrications du catalogue commun de la manière la plus appropriée tout en se soumettant à la procédure de visa ou de

monopole pour l'Algérie et à la réglementation du commerce extérieur pour l'Europe. Dès ce moment, et compte tenu de leurs relations privilégiées, la Société X ... et la SN METAL se reconnaîtront mutuellement comme clients grossistes ayant l'exclusivité de l'importation et de l'exportation des produits du catalogue commun".

Une normalisation des articles à consommer en Algérie devait être faite aussi en fonction des besoins. Pour les prix, les deux parties convenaient déjà de les établir sur les bases de leurs prix de revient réel.

- La phase III n'était que l'accentuation des précédentes dispositions tendant à l'augmentation de l'échange et des possibilités de transfert de production de la Société X ... à la SN METAL

- La durée de l'accord était liée à l'exécution du plan quadriennal

- L'indemnisation en cas de résiliation de l'accord ~~xx~~ ~~xxxx~~ serait de 2 % du chiffre d'affaire commercial réalisé durant les 12 mois précédant la date de dénonciation à verser par l'une ou l'autre des parties défaillantes.

- Enfin l'accord pouvait être révisé en fonction des textes d'application ayant trait à l'institution du monopole ENC.

Autres accords

D'une manière relativement identique, nous devions aussi négocier entre le 12.2.71 et le 1.7.71 un contrat d'assistance technique et un accord commercial concernant des brides de raccord forgées.

Dans l'exposé des motifs, il y était notamment dit "L'extrême variété de types et de dimensions des brides nécessite la conjugaison des productions entre SN METAL et la Sté Y ... pour assurer une production suffisante permettant de faire face aux besoins compensés des marchés potentiels de la Société X.. et de la SN METAL".

La SN METAL s'engageait aussi à titre de garantie à acheter un stock de démarrage à son partenaire. En échange de quoi la Sté Y .. acceptait de commencer une commercialisation immédiate des brides qui seraient fabriquées par la SN METAL (sous réserve du respect des normes techniques international)/

Sans entrer dans le détail, sachez que cela représentait l'intégration de 21 produits entre le 1er sept. et le 31 Déc. 1971.

LES RESULTATS ET LES PERSPECTIVES

Il est encore trop tôt pour analyser objectivement les résultats, aussi me contenterai-je d'énumérer des faits :

SOCIETE X ...

- Fin mars 1971, le premier stagiaire SN METAL arrivait à la Société X ...
- Fin mai, les matières premières et les premiers outillages spécifiques arrivaient à Annaba en même temps que les dossiers techniques.
- Début juin, un technicien de la Société X était à Annaba et les premières pièces forgées commencent à être produites (c'était un marteau de chaudronnier qui avait été l'objet de la première intégration).
- Courant juillet, les cadences compatibles à une compétitivité étaient atteintes sur 3 produits déjà intégrés.
- Courant Août, le Directeur technique de la Société X... acceptait de venir en famille passer ses vacances à Annaba et faisait bénéficier la Forge de son expérience pendant 15 jours.
- En juin : 1ère réunion de coordination en France
- En août : 2ème réunion de coordination à Alger.
- En octobre : 3ème réunion de coordination à Alger.
- Développement de la production SN METAL et organisation économique et technique d'août à Décembre.
- Vente d'outils, matières premières et d'outillages pour la société X ...
- A ce jour, 10 produits environ ont été intégrés suite à l'accord entre la société X ... et la SN METAL.
- Les premiers outillages spécifiques suivant les plans et documents fournis sont en cours de préparation pour la fabrication de nouvelles séries.
- Ces accords ont à peine souffert d'une crise qui, durant cet été 1971, avait entériné un blocus économique réciproque entre la France et l'Algérie.

SOCIETE Y ...

- Le Directeur Général de la Société Y rendait visite à la SN METAL en Algérie début mai 1971 et un protocole d'accord était signé.
- Début juillet 1971, c'était le tour du contrat d'assistance technique et de l'accord commercial.
- Le stock initial de démarrage de 150 tonnes arrivait en Octobre et Novembre à Annaba.
- Les premiers outillages spécifiques étaient fabriqués dès le mois d'août.
- Au vu des plans et documents fournis par la Société Y.. les outilleurs de l'Allelick exécutaient déjà en Septembre les premiers outils spécifiques nécessaires à la fabrication de brides.
- Les premières brides étaient fabriquées à partir du mois de décembre.

La différence des délais de mise en oeuvre s'explique en partie par des défauts de coordination dus au fait qu'à partir du mois d'avril, il fut impossible de continuer la coordination à partir de l'Europe. J'étais à nouveau en Algérie et je devais y rester près de 7 mois.

Si j'ai pris la peine de décrire avec un excès de minutie les détails de cette action, c'est pour mieux vous faire percevoir certaines perspectives.

La première remarque à faire, c'est qu'il y a par et pour des activités de services, des possibilités importantes et utiles sur le plan international.

La deuxième remarque est qu'il existe des actions de développement qui peuvent profiter autant à deux partenaires dont les situations et les objectifs sont différents.

Dans ma troisième remarque, j'émettrai l'hypothèse qu'on concurre à un bien meilleur transfert technologique en utilisant le produit par opposition au transfert au moyen d'un procédé ou d'une machine de production.

Enfin, je dirai que si l'échange est une garantie du développement, il apparaîtra de plus en plus nécessaire et possible de fonder celui-ci sur des transferts de production.

Je laisserai à vos réflexions et au fur et à mesure de vos questions ces quatre remarques.

Handwritten signature
15.03.72