

Janvier 1972

D. CARRIÈRE

L'ENTREPRISE INDUSTRIELLE AU
TRAVERS D'UNE SOCIÉTÉ
NATIONALE ALGÉRIENNE

-==--

Comme nous l'avions fait lors de notre précédent entretien sur l'entreprise de service, nous allons procéder à quelques rappels. Notre langage commun ne sera peut-être pas celui des cours magistraux d'économie que je n'ai pas la prétention de connaître.

- Qu'appelle-t-on industrie ?

Définition proposée : Ensemble des activités, des métiers, qui produisent des richesses pour la mise en oeuvre de matières premières, c'est donc une activité de production.

Autres définitions :

- Qu'est-ce qu'une entreprise industrielle ?

Définition proposée : C'est une unité économique ayant pour objet la mise en exécution d'un ou de plusieurs projets industriels.

Autres définitions :

.../...

- Quelles sont les industries que l'on peut citer comme exemples ?

Exemples : - Métallurgie - Alimentation
 - Chimie - Confection
 - Pétrochimie - Pharmaceutique
 - Mécanique - Automobile
 - Textile - Aéronautique, etc...

Autres exemples :

- A quel secteur économique appartient la population travaillant dans l'industrie ?

Réponse :

- Comment peut-on distinguer et classer les entreprises industrielles dans l'ensemble économique ?

Réponse : - Industrie d'extraction, de transformation et de pointe.
 - Industrie légère et lourde.
 - Industrie privée, *considérée* mixte et publique.
 - Industrie locale, nationale et internationale.

Autres réponses :

- Qu'est-ce que la valeur ajoutée ?

Définition :

Autres définitions :

- Qu'est-ce qu'un investissement industriel ?

Définition :

Autres définitions :

- Qu'est-ce que l'engineering industriel ?

Définition :

Autres définitions :

Ces rappels étant faits, nous pouvons aborder le thème de ce jour, à savoir "l'entreprise industrielle dans un pays en voie de développement au travers d'une société nationale industrielle algérienne". Nous suivrons le même plan d'analyse que nous avons utilisé lors de notre recherche sur l'entreprise de service. Successivement, nous étudierons donc :

- les facteurs de nécessité;
- les facteurs de facilitation;
- les facteurs de création;
- le démarrage et ses difficultés;
- l'exploitation et l'adaptation;
- le développement et ses contraintes;
- les implications sur le développement national et international;
- les effets sur les structures de l'entreprise;
- les effets sur les hommes de l'entreprise;
- l'avenir.

L'entreprise étudiée se nomme ka S.N. METAL (Société Nationale de Construction Métallique). Elle fonctionne officiellement depuis 1967.

LES FACTEURS DE NECESSITE

Je ne rappellerai pas quelle était la situation socio-économique de l'Algérie au lendemain de son indépendance politique. Qu'il nous suffise de s'arrêter à ce qu'était l'industrie algérienne en 1962.

- Ce n'était qu'une industrie extractive et de faible transformation.
- Il n'y avait pas d'industrie lourde.
- Le secteur nationalisé industriel était seulement représenté par la Régie Renault.
- La majeure partie de l'activité industrielle était constituée par des petites et moyennes entreprises.
- Les implantations industrielles étaient concentrées sur le littoral méditerranéen.
- La part de valeur ajoutée par produit industriel était relativement petite.
- L'industrie algérienne était particulièrement dépendante de l'industrie française.

- Peu de cadres et techniciens algériens avaient eu l'occasion d'accéder à des postes d'industrie.
- L'enseignement technique était fort peu dispensé.
- La conscience industrielle n'avait pu apparaître, faute d'une extension de l'industrie dans un monde à particularisme rural.
- L'infrastructure industrielle était mal adaptée et insuffisante.
- L'investissement industriel avait été parfois utilisé d'une manière excessive.
- Il n'y avait aucune structure de recherches d'études et de méthodes spécifiques à l'Algérie.
- L'information technique et technologique était peu diffusée.
- Les richesses naturelles étaient mal utilisées.

Ce ne sont là que quelques aspects de l'industrie en 1962, plus imposées par des nécessités politiques et mercantiles que par des nécessités économiques. En d'autres termes, nous pouvons dire que l'industrie algérienne avait été tout autant la victime d'une politique ~~économique~~ essentiellement orientée vers et par la colonisation et l'exploitation du sol, que vers et par la guerre et son plan de Constantine.. (ce plan avait pour objet de faciliter l'intégration de l'Algérie à la France).

La situation industrielle en 1962 et 1963 s'aggrava par le départ massif des cadres et techniciens européens. Ceux qui avaient consenti à rester furent très vite hantés par les intentions économiques de l'Algérie devenue indépendante.

Les autorités algériennes furent, elles aussi, dépassées par l'ampleur des problèmes posés par ce départ massif des cadres et techniciens de l'industrie. Mais elles le furent bien plus par la poussée des travailleurs abandonnés à leur sort dans les entreprises industrielles. Si la conscience industrielle n'existait pas encore, il y avait un catalyseur remarquable

dû à la présence des algériens qui, par centaine de milliers, avaient émigré en Europe durant plusieurs décades?

Je suis tenté de dire que la volonté d'industrialisation fut d'abord le fait d'une auto-défense des travailleurs algériens qui, en d'autres lieux, avaient découvert les formes de l'industrie. Les nécessités de l'emploi prirent alors le pas sur les impératifs économiques.

Que faut-il entendre par les nécessités de l'emploi ?

- Les travailleurs voulaient, avant toute chose, protéger l'instrument de leur gagne-pain. Contre tout risque de dilapidation et de sabotage de l'investissement, industriel existant, ils voulurent se protéger.
- Ceux des travailleurs qui avaient connu l'émigration et son cortège de misères (accentuées par la guerre) entendaient avoir leur place dans l'industrie algérienne.
- Peu importait pour les travailleurs les modifications politiques et économiques prévues par l'Etat. Il fallait surtout éviter l'augmentation du chômage, ce qui justifiait à lui seul de ne point abandonner l'investissement industriel existant.
- La volonté de reconstruction et d'oubli : de ceux qui n'avaient déjà que trop souffert de la colonisation et de la guerre entraînaient les travailleurs.
- Les travailleurs prenaient conscience de plus en plus des possibles transformations de la société économique.
- L'influence du syndicalisme était relativement important chez les travailleurs de l'industrie.
- Les travailleurs émigrés avaient connu hors d'Algérie les différentes expériences d'entreprises industrielles capitalistes et socialistes. .../...

A ces facteurs de nécessité de l'emploi vinrent se superposer les impératifs économiques dont nous citerons les plus importants :

- Nécessités d'accéder à une indépendance économique.
- Nécessités de se développer suivant une économie planifiée.
- Nécessités de produire des biens de consommation pour faire face à la revendication de subsistance.
- Nécessités d'utiliser toutes les richesses naturelles et les instruments de l'économie existants.
- Nécessités de faire face au sous-emploi.
- Nécessités de ne point alourdir la dette extérieure.

Les facteurs de nécessité d'emploi et économiques imposèrent les choix, débordant parfois l'idéologie.

Nous verrons notamment comment on aboutit à l'auto-gestion industrielle et à la nationalisation de l'industrie.

LES FACTEURS DE FACILITATION

S'ils furent nombreux, ils vinrent le plus souvent de l'extérieur et notamment des européens.

L'industrie algérienne était, comme nous l'avons déjà vu, dépendante dans ses moindres détails, de l'industrie métropolitaine française. C'est l'insécurité, le dépit ou la défiance qui furent à l'origine de la position d'abandon ou d'attentisme adoptée par les industriels européens et principalement les français. Rares furent ceux des industriels qui acceptèrent de jouer le jeu de l'entreprise installée dans un quelconque pays étranger.

Examinons les deux attitudes adoptées :

.../...

- l'Abandon

Les raisons furent les suivantes :

- Souvent à l'origine on en trouve le départ incontrôlé et incontrôlable de la majeure partie des cadres et techniciens européens des entreprises industrielles. Ils avaient été pour la plupart entraînés dans l'extrémisme qui précéda l'indépendance politique. La sécurisation leur paraissait impossible à plus ou moins juste titre.
- Un certain nombre de chefs d'entreprises avaient abusé, parfois d'une manière outrancière, du produit du travail d'Algériens mal rémunérés.
- Pendant la période des troubles qui avaient précédé l'indépendance, des industriels avaient abusé et des tiers et de l'Etat. Ils savaient que leurs délits ne pourraient être longtemps cachés.
- Les marchés des entreprises s'étaient soudain désorganisés et notamment pour ce que le Plsn de Constantine avait généreusement dispersé.
- Ce n'était plus une économie de guerre et de marchés de subsistance militaire.
- La main d'oeuvre n'était plus aussi maniable qu'elle avait été et les coûts sociaux étaient maintenant imposés.
- Le régime de la docilité administrative ne pouvait plus être ce qu'elle avait été.
- L'industrie française ne voulait plus prendre les risques qu'elle avait pris à la demande de l'Etat français lors du lancement du Plan de Constantine. S'il est vrai qu'elle le fit contre un certain nombre d'avantages, c'était bien la première fois que l'Etat

avait suscité un tel déplacement d'industries hors du territoire métropolitain.

C'est donc le passé et le passif des entreprises industrielles françaises installées en Algérie qui déterminèrent le plus souvent l'abandon de l'investissement industriel. Ce fut paradoxalement pour l'Algérie un facteur de facilitation. Cela ne signifie nullement qu'il n'y eut pas de difficultés d'utilisation. Nous verrons celles-ci par ailleurs. Qu'il nous suffise de retenir que la facilitation, pour créer des entreprises industrielles algériennes auto-gérées ou nationales était en place.

- L'attentisme

Ceux des industriels qui n'abandonnèrent pas leurs investissements le firent pour les raisons suivantes :

- L'incertitude d'une indemnisation possible de l'investissement non encore totalement amorti.
- L'espoir de conquérir une place privilégiée dans l'Algérie indépendante en vertu du proverbe "Au royaume des aveugles les borgnes sont les rois".
- La politique du "risque-tout", lorsque le risque a été prudemment limité souvent bien avant l'Indépendance.
- La défense d'une position "d'un pied dans la place" pour faciliter les courants ultérieurs d'import-export entre les intérêts de France Métropolitaine et l'Algérie.
- La possibilité d'écouler capitaux et immobilisations dans de bonnes conditions si tant est qu'ils aient eu quelques valeurs encore.

Au travers de ces énumérations, vous serez tenté de me taxer de parti-pris. Je ne m'en formaliserai pas, d'autant plus que je sais que ce ne sont pas là des choses que l'on a l'habitude de vous dire. Sachez tout de même que les entreprises industrielles françaises installées avant l'indépendance qui n'adaptèrent pas la position d'abandon ou d'attentisme ci-dessus citée, se comptent sur les doigts et je ne suis pas sûr que cela soit des deux mains.

Les attentistes furent aussi et souvent malgré eux des facteurs de facilitation. Leur fausse position favorisèrent indirectement les nationalisations.

LES FACTEURS DE CREATION

Des nécessités, de l'abandon et de l'attentisme doivent naître les entreprises industrielles algériennes autogérées ou nationales.

L'entreprise autogérée fut avant tout le résultat de l'auto-défense des travailleurs devant le sentiment d'abandon dans les entreprises. Ce furent des créations spontanées en 1962 et 1963 destinées à protéger le patrimoine de l'entreprise. L'Etat algérien dut en consacrer la généralisation par ce qu'on appelle "les décrets de mars 1963". L'auto-gestion industrielle fut donc avant tout une conséquence de l'abandon plutôt que la cause d'un choix délibéré.

Par contre, la création d'entreprises industrielles nationales fut le fait d'une réflexion et d'une analyse de l'Etat, qui entendait faire face, non seulement aux nécessités, mais aussi à l'attentisme stérile des industriels étrangers. Ce n'était plus l'auto-défense des travailleurs de l'entreprise, mais celle de l'Etat. Dès 1964 naquirent des entreprises industrielles nationales, mais le mouvement s'amplifia véritablement en 1966 et 1967.

L'auto-gestion n'avait atteint que les petites et moyennes entreprises. Seules les industries de transformation aux technologies peu avancées furent concernées par l'auto-gestion, ainsi que quelques industries d'extraction artisanales.

Les entreprises industrielles nationales correspondaient par contre à une meilleure définition des objectifs économiques et à une volonté de planification.

L'auto-gestion industrielle ayant marqué le pas en 1965-66, je ne m'étendrai pas sur ces entreprises. Cependant, nous verrons quels ~~sont~~ en furent les effets ultérieurs sur l'économie et sur les hommes. Qu'il me suffise de vous dire pour l'instant qu'ils sont encore très nombreux à l'heure actuelle.

Arrêtons-nous à une entreprise industrielle nationale, la S.N. METAL (Société Nationale de Construction Métallique) que je connais assez bien pour vous en parler. Sa création remonte au 17 Novembre 1967. Officiellement, elle naquit par voie d'ordonnance. Le but essentiel au départ était d'assurer la poursuite de la production des 2 unités de Annabar et de Hussein Dey (Alger) récemment acquises par l'Etat.

Ces 2 unités fabriquaient de la charpente métallique et étaient les filiales du Groupe Sneider-Creusot devenu Creusot-Loire. Ces deux unités furent rachetées par l'Etat mais, soit dit en passant, ce fut une leçon d'évaluation pour les algériens qui eurent à négocier à leur désavantage de ce rachat.

En 1968 furent rattachés à la S.N. METAL :

- Les entreprises de construction électriques nationalisées en mai 1968 et comprenant Cablaf, Latraf LTT, SGEA. Ces entreprises donnèrent naissance en 1969 à une autre Société Nationale la Sonelec dont nous ne parlerons pas.

- L'entreprise Somel à Ouedsmar (Alger) spécialisée dans la charpente métallique moyenne et la chaudronnerie qui avait ~~été~~ été provisoirement placée sous contrôle d'un ~~un~~ commissaire du Gouvernement.
- L'entreprise SOC à Oran spécialisée dans la construction métallique placée avant, elle aussi, sous le contrôle d'un Commissaire du Gouvernement.
- La SNAF à Annabar spécialisée dans la fabrication de matériel ferroviaire et dont le Commissaire du Gouvernement devait devenir plus tard le Directeur Général de la S.N. METAL.
- L'entreprise Neyrpic-Afrique - Hussein Dey (Alger) qui fit l'objet d'un accord de nationalisation était spécialisée en matériel hydraulique et chaudronnerie.
- L'entreprise SPIE spécialisée dans la fabrication de pylones électriques métalliques.
- L'entreprise Sogale et Bonnier spécialisée dans la fabrication de cabines et roulottes sahariennes.
- Quelques petites entreprises qui étaient généralement les sous filiales des précédentes.

Si l'on ne tient pas compte des unités de construction électrique rattachées en 1969 à la Sonelec, la S.N. METAL fournit en 1968 un complexe de 8 unités de production ayant une dimension d'entreprise industrielle relativement importante. Toutes ces unités étaient orientées vers l'industrie de transformation métallique et mécanique. Toutes avaient vocation de construction et certaines pourraient être le point de départ de l'industrie lourde.

A la tête de la S.N. METAL était nommé un Président et un Directeur Général dont dépendaient les directeurs de chacune des unités de production.

Sans entrer dans le détail historique de l'aboutissement de chaque unité à la nationalisation, nous pouvons affirmer que la S.N. METAL fut le fruit de l'attentisme des industriels français. Une distinction doit cependant être faite entre les unités qui firent l'objet d'une nationalisation d'autorité ou d'une nationalisation négociée. Nous reverrons plus loin les conséquences qu'entraînera cette distinction dans les évolutions respectives des unités de production.

Ainsi en 1968 l'Algérie disposait d'une véritable entreprise industrielle de construction métallique et mécanique qui était une des pierres, et non la moindre, du développement général.

Les facteurs de créations de l'entreprise industrielle issus des nécessités du pays et de l'attentisme des derniers propriétaires furent activés par l'Etat désireux de mettre en place les instruments d'un plan économique de développement

LE DEMARRAGE ET SES DIFFICULTES

Le démarrage fut facilité par :

- Les travailleurs qui connaissaient leurs machines et leurs ateliers.
- La protection de l'investissement dont l'Etat avait pris la charge.
- Le paiement différé des charges fiscales notamment, laissées par les anciens propriétaires.
- La volonté extraordinaire de certains cadres et techniciens algériens décidés à hâter coûte que coûte l'industrialisation.
- La patience et la clairvoyance des travailleurs appliqués à découvrir ce qui hier encore leur était refusé.

- Les marchés potentiels d'une Algérie de plus en plus décidée à s'industrialiser.
- La présence de quelques cadres et techniciens européens ayant accepté des contrats locaux.
- L'arrivée d'ouvriers spécialisés et de contremaîtres algériens anciennement émigrés.
- Les pouvoirs qui étaient donnés à la Direction Générale de la S.N. METAL.
- Par l'incrédulité des concurrents étrangers qui ne virent pas la force potentielle d'une pareille entreprise.

Mais les difficultés furent aussi nombreuses et mirent souvent en péril l'existence même de la S.N. METAL. Certaines d'entre elles ne sont pas actuellement totalement résolues. D'autres dépendaient étroitement de la situation socio-économique difficile qu'avait connue l'industrie algérienne au lendemain de son Indépendance.

La S.N. METAL souffrit notamment :

- Du manque de cadres algériens ou de leur manque de compétence.
- De la surestimation de certains investissements.
- De l'usure du matériel.
- De l'absence d'études et de méthodes suffisamment longtemps préparées à l'avance.
- De stocks épuisés et des difficultés de réapprovisionnement à l'étranger.
- Des contentieux existants entre les anciens propriétaires et l'Administration.
- D'un manque de trésorerie.
- Des reconversions du marché.
- De certains cadres et techniciens européens peu scrupuleux.
- De dissensions entre ses dirigeants sur le choix des moyens et sur les objectifs.
- Du personnel pléthorique de certaines unités.

- De l'intégration d'un certain nombre de travailleurs mal préparés à l'industrie.
- De l'attitude des engineering et des bureaux d'études et de certains fournisseurs étrangers.
- De la multiplicité des conseils en tous genres.
- D'une organisation et d'une gestion inadaptées à la diversité des unités de production.

Devant toutes ces difficultés, la Direction Générale de la S.N. METAL à son démarrage, eut tendance à tout centraliser, ce qui ne permit pas, malgré tout, d'atténuer la plupart de ces difficultés.

Et pourtant fin 1968, la S.N. METAL employait 3 500 personnes réalisant 98 000 000 de DA (1 DA = 1,2 F.).

L'EXPLOITATION ET L'ADAPTATION

Comme nous venons de le voir, l'exploitation de la SN METAL passa d'abord par une phase de centralisation. A Alger était installée la Direction Générale auprès de laquelle se trouvaient deux chefs de département, l'un de la construction métallique, l'autre de la construction mécanique. Mais si l'un était du métier, l'autre ne l'était pas, ce qui eut pour conséquence un développement disproportionné des deux départements. De chacun de ces chefs de département dépendaient, en principe, les directeurs d'unités qui, la plupart du temps, s'étaient imposés sur le tas.

Cette gestion centralisée et cet organigramme pyramidal nécessitaient des liaisons rapides et des moyens pour faire cheminer les ordres et les résultats dans les meilleures conditions et pour les moindres détails. Or, non seulement jouait le problème des distances (Oran se trouve à plus de 1 000 kms d'Annabar), mais c'était aussi oublier que les unités, rien qu'appartenant au même secteur d'activités industrielles ou même étaient très différentes. Ce n'était pas aussi compter sur le rôle indispensable des employés et

des travailleurs dans le cheminement des informations.

Très rapidement, l'exploitation devint si lourde qu'il fallait parfois plusieurs jours, même plusieurs semaines, pour faire signer le moindre document qui, par son absence, compromettait la marche de l'entreprise. C'était d'autant plus dangereux que les conditions de travail nécessitaient souvent l'improvisation. A ce jeu, les travailleurs et les cadres remplis de bonne volonté ne pourraient que de démettre du sens de la responsabilité. Ils comprenaient fort mal qu'il puisse en être ainsi, alors que tout les appelait à agir vite.

D'autre part, l'état de l'entreprise au moment de la nationalisation n'était pas identique d'une unité à une autre, ce qui favorisait la confusion et l'impossibilité de localiser les parties saines et malsaines de la S.N. METAL/

Enfin, l'héritage des méthodes impiquées jadis par les maisons mères françaises rendait difficile toute normalisation au sein de l'entreprise.

Aussi, la S.N. METAL en 1969 aboutit-elle à une crise née de son illusion de centralisation. Il fallait donc adapter l'exploitation à ses possibilités en vue de l'efficacité. Volontairement, je m'abstiens de parler de la rentabilité, car il fallait avant tout produire et construire une véritable entreprise industrielle nationale. C'était d'autant plus impérieux que le pré-plan national s'achevait et que le véritable premier plan quadriennal algérien devait être mis en oeuvre début 1970.

En Septembre 1969 était nommé un nouveau Directeur Général qui, avant d'être chef du département de construction mécanique et Directeur d'une des unités Ex Neyrpic, avait été le Commissaire du Gouvernement de l'usine de l'Allelick (ex. SNAF à Annabar). Je dois dire que c'est principalement grâce à lui qu'il m'a été donné d'approcher de très près ce qu'est une entreprise industrielle nationale algérienne.

Son premier souci fut de redonner à chacune des unités de production leur personnalité. Corrélativement, il ramena à sa plus simple expression la Direction Générale tout en écartant de celle-ci les éléments plus soucieux de pontifier que de rechercher l'efficacité, qu'ils soient algériens ou européens.

Pour asseoir son autorité, il développa le dialogue avec les travailleurs dans l'atelier, avec le syndicat, mais il obligea aussi les chefs d'unités à prendre leur responsabilité, toujours prêts à les assister s'ils en jugeaient le besoin.

Faire de la Direction Générale un "commando d'assistance" aux unités de production, voilà quel était l'objectif. La SN METAL devait à tout prix produire tout en préparant les chances de son développement à moyen et long terme et dans tous les domaines. Ce combat ne serait pas facile et c'était à la Direction Générale de l'animer.

Il fallait passer de 1969 à 1971 en production :

- de 13 600 tonnes de charpentes métalliques à 25 000 tonnes
- de 6 900 " chaudronnerie à 12 000 "
- de 1 700 " serrurerie à 2 500 "
- de 3 600 " de pylones galvanisés à 4 500 "
- 0 unité wagons à 350 unités

etc..... etc.....

C'était ambitieux et pourtant à quelques différences près, dues à une situation conjoncturelle en 1971, c'est ce qui se produisit. Dans la même proportion, le chiffre d'affaires devant passer de quelques 130 000 000 DA en 1969 à quelques 200 000 000 DA en 1971 (soit 50 % par rapport à 69 et + de 100 % à 68), alors que les effectifs n'augmentaient que de 30 % environ par rapport à 1968.

L'exploitation s'était donc adaptée au besoin de produire autant nécessaire pour l'entreprise elle-même que pour les impératifs nationaux économiques.

LE DEVELOPPEMENT ET SES CONTRAINTES

Comme vous pourrez le penser, ces résultats n'ont été acquis qu'au prix d'un effort de développement de l'entreprise dans plusieurs directions.

Les nouvelles unités de production

La seule exploitation, aussi judicieuse soit-elle, ne pouvait suffire.-L'investissement existant, mais, nous l'avons vu, il n'était pas toujours adapté aux exigences et moyens du moment. Le matériel était aussi ou inutilisable pour différentes raisons. Les marchés n'étaient pas diversifiés au même titre que les productions. Et puis il fallait toujours penser aux impératifs économiques du plein emploi, de la satisfaction des besoins vitaux, etc...

Pour ce faire, il fallait créer ou agrandir, moderniser ou adopter les futurs instruments de production. Les différents projets qui en découlèrent furent partie intégrante du plan quadriennal national de développement. C'est ainsi que, dès 1968-69 étaient entreprises les études et la réalisation pour :

- l'extension de l'usine de wagonnage qui devait augmenter les capacités de celle-ci de 50 % ;
- la modernisation de l'équipement des ateliers de wagonnage existant ;
- la mise en oeuvre de fabrications nouvelles telles :
 - la fabrication de réducteurs
 - " rouleaux de manutention
 - " brouettes
 - " bougies de wagons
 - " chaudronnerie plastique
 - " mobilier scolaire
 - " grues
 - " ponts roulants
 - " appareils de voie
 - " bétonnières et de

etc.....

.../...

- la construction d'une forge industrielle destinée à produire en pleine charge près de 10 000 tonnes de produits forgés (outils à mains mécaniques et agricoles, matériel pétrolier et minier, ferrures électriques, pièces de wagonnage, etc...).
- l'extension des capacités de production des ateliers de chaudronnerie à Alger permettant d'augmenter leur capacité de production de près de 50 % ;
- la construction d'une usine de grosse charpente et de grosse chaudronnerie destinée à produire à ORAN quelques 30 000 tonnes à partir de 1973 ;
- la construction d'une unité de production de grue à Bedjaria;
- l'extension des capacités de production des cabines sahariennes et des roulottes permettant de doubler celles-ci.

Mais les contraintes imposées par la mise en oeuvre de ces projets entraînaient l'apparition de nouvelles exigences de développement dans l'entreprise dont :

- les conceptions et les choix à faire
- les moyens de réalisation, tant financiers que matériels
- les besoins en hommes
- les marchés qui permettraient l'écoulement de la production ;
- la nécessité d'organiser l'entreprise comme une entité moderne capable de faire face tant au marché national qu'international.

La conception et les choix à faire

Le volume des projets d'investissement de la SN METAL et leur nombre, au même titre que l'intervention de la SN METAL au niveau de tous les autres projets industriels du plan quadriennal - en tant que constructeur de bâtiments et d'équipement - imposèrent à ses dirigeants un effort d'innovation. Fallait-il se décharger des soucis de la conception et des choix à faire sur les seules entreprises de services algériennes ou étrangères ? Ou fallait-il intégrer au sein de la SN METAL son propre engineering et ses propres moyens

de réalisation ? Les questions étaient d'autant plus partagées que l'une tenait la SN METAL en l'état de dépendance et de vulnérabilité technologique, l'autre imposait à la SN METAL un effort en cadres et techniciens de conception dont elle ne disposait même pas en nombre suffisant pour la production.

C'est en deux phases que s'opéra la décision. Dans la première phase, la SN METAL créa en 1970 son unité de Génie Civil chargée, non seulement des travaux pour la réalisation des investissements SN METAL en cours, mais aussi de travaux extérieurs.

Engineering étrangers et algériens continuèrent pendant cette phase à intervenir. Dans la deuxième phase, la SN METAL créa en 1971 son unité d'Engineering. Elle entendait ainsi faire du "clé en mains" en matière d'architecture industrielle livrant un ouvrage achevé entièrement par les soins de la SN METAL de la conception au stade ultime de l'exécution et du montage.

Cette décision, pour aussi courageuse qu'elle soit, ne pouvant se prendre qu'avec des perspectives à moyen et long terme, compte tenu du manque de cadres, mais aussi qu'avec des objectifs bien tracés. Nous allons parler de l'insuffisance des cadres et dire ce qui a été prévu. Par contre, je n'oserai trop encore me prononcer sur la précision des objectifs tracés, car ils sont à l'heure actuelle encore très sensibles à la conjoncture interne et externe. Peut-être tout à l'heure pourriez-vous m'éclairer à ce sujet ?

Les moyens de réalisation tant financiers que matériels

Vous vous doutez bien que, pour réaliser les projets dont je vous ai parlé, il fallait investir beaucoup d'argent. L'ensemble des investissements prévus par le plan quadrienal

pour la SN METAL atteindra 74 000 000 de DA (soit 0,1 % environ de l'ensemble des investissements industriels de l'Algérie prévu entre 1971 et 1973). Seule une politique économique de participation de l'Etat permettait d'en envisager la réalisation. C'était une des raisons de la tutelle nationale et elle venait de prendre tout son sens à partir de la mise en place d'un Plan.

Les moyens matériels sont toujours une affaire de possibilités financières, mais parfois les contraintes politiques en rendent difficile l'acquisition. Peut-être avez-vous encore en mémoire les difficultés nées de la crise franco-algérienne de 1971. Elles rendirent par exemple très difficiles certaines réalisations matérielles, telles que l'acquisition de machines et de pièces détachées.

Les besoins en hommes

Il vaudrait peut-être mieux parler de cadres. Et pourtant je précise les besoins en hommes, car il s'agit autant de cadres que de spécialistes de tous métiers.

La SN METAL comprit dès 1969 qu'il n'y avait d'autre solution pour elle que de former elle-même ses cadres et ses spécialistes de demain. Par 2 canaux elle développa son plan de formation. Le premier en lançant dans la mêlée ceux des siens qui par leur ascendant et la connaissance précise d'un métier devaient à force de coups et de responsabilités se promouvoir eux-mêmes. Pour être une action à court terme, cette manière de former n'en reste pas moins efficace si tant est que l'animation de ce type de formation demande beaucoup de patience et de vigilance de la part de la Direction Générale. Le second canal fut orienté vers une formation plus classique et dont les effets se firent sentir à plus long terme. Cette formation se fait en Algérie dans des écoles SN METAL ou FPA (tracateurs, dessinateurs, soudeurs, chefs d'équipe, agents de méthodes et d'ordonnancement, chaudronniers, tourneurs, ajusteurs, fraiseurs).

Ainsi, 124 personnes ont déjà été formées et 130 sont en cours de formation, mais à l'effort fait en Algérie, il faut ajouter la formation de 78 cadres et techniciens supérieurs (ingénieurs, mécaniciens, génie civil, experts comptables, informaticiens, cadres de gestion) qui s'effectue en France, Suisse, URSS, RDA et Algérie.

Devant son développement immédiat, la SN METAL a été contrainte de sélectionner un certain nombre de cadres et techniciens supérieurs européens. Dans l'ensemble, elle a préféré combler les trous qu'elle avait au niveau de la conception par des individus embauchés avec des contrats locaux plutôt que faire appel à des sociétés de services. Il lui est plus facile ainsi de choisir des hommes conformes aux circonstances et aux postes à pourvoir. De plus, chaque fois qu'elle embauche un cadre étranger, la SN METAL veille à le doubler par un cadre algérien qui, le moment venu, pourra pleinement assurer seul ses responsabilités.

Malgré tous ces efforts à l'heure actuelle la situation est encore difficile, car la progression ascendante de la SN METAL la contraint à augmenter le nombre de postes.

Les marchés qui permettraient l'écoulement de la production

Si la conjoncture actuelle de l'Algérie a fait de la SN METAL une entreprise industrielle charnière dans l'exécution du plan quadriennal, elle doit aussi faire face aux conséquences d'un développement si rapidement imposé.

Depuis 1969, la SN METAL se trouve au centre de tous les grands investissements du pays, ce qui constitue pour elle un carnet de commande parfois excessif (sidérurgie, raffinerie, usines textiles, sucreries, wagonnage, barrages, etc..) Mais elle doit songer d'ores et déjà à ce que sera son marché après 1973.

A cette tâche, elle s'est attaquée dès 1970-71 en recherchant les productions possibles de biens de consommation intérieurs (outils à mains, pièces d'usure et de rechange,

fabrications plastiques, matériel de travaux publics, matériel de mines, mobilier scolaire, bungalows, matériel hydraulique, etc...). Mais cela seul ne pourrait suffire. Aussi, de plus en plus, et de différentes manières, recherche-t-elle les possibilités d'intervention sur le marché international. Ce n'est pas vers la seule Afrique que s'orientent ses regards, mais vers l'Europe Occidentale et Orientale. Plusieurs voies sont ainsi explorées :

- la sous-traitance
- l'intégration de produits industrialisables assortis d'échanges commerciaux réciproques
- la participation à des appels d'offres internationaux
- l'utilisation des accords économiques entre l'Algérie et divers pays.

A l'heure actuelle, les perspectives sans encore être toutes positives, permettent de penser que la SN METAL pourra avoir la classe nécessaire pour avoir accès au marché international. C'est une des conditions de son développement.

La nécessité d'organiser l'entreprise comme une entité économique moderne

Il était indispensable, compte tenu de ce qui est dit ci-dessus, d'organiser l'entreprise en fonction de son développement. C'est un long travail d'adaptation des méthodes aux nouvelles réalités et à celles de demain.

Tant au niveau de l'atelier qu'au niveau de la gestion administrative, il fallait arriver à une certaine normalisation des méthodes. Il y avait deux raisons à cela. La première permettrait d'accroître l'efficacité malgré un manque de cadres; la deuxième devrait donner à terme l'adaptation des méthodes aux hommes de demain. Les raisons de ce choix n'entendaient pas conduire l'entreprise à une action bureaucratique. La marge est étroite entre l'organisation et la bureaucratie et la SN METAL aujourd'hui encore n'a pas encore tout à fait évité les écueils.

Après avoir vu les effets d'un excès de centralisation, la SN METAL s'efforce aujourd'hui de trouver la voie de l'information centralisée et de la décision personnalisée. L'ordinateur en est un des instruments, auquel viennent s'ajouter, bien entendu, des équipes d'intervention agissant à la demande des unités de production. Si le principe est apparemment bon, il nécessite encore beaucoup d'harmonisation parmi des hommes qui avaient tous subi les déformations différentes de la guerre et de la période coloniale.

LES IMPLICATIONS SUR LE DEVELOPPEMENT NATIONAL ET INTERNATIONAL

Tout au long de ce qui précède, j'espère avoir suffisamment mis en évidence la synthèse née de la relation Etat-Entreprise. Faut-il encore préciser que la SN METAL joue un rôle capital dans le développement industriel algérien. Son intervention se fait à tous les niveaux. Sans elle l'agriculture serait estropiée. Il faut des barrages pour irriguer, la SN METAL en fabrique et monte les parties métalliques et mécaniques. Les outils de travail de la terre sont eux aussi de métal. Pour transformer la production agricole, qu'elle soit sucrière, dattière, ou boulangère, il faut encore la SN METAL pour construire et monter. Sans elle l'industrie n'existerait pas. De l'industrie lourde à l'industrie légère, du transport au stockage, de l'extraction à la transformation, de la construction à l'entretien à tout instant apparaît la SN METAL. Pourrait-on reconstruire et construire sans l'entreprise industrielle qu'elle est devenue ?

Non seulement c'était impossible, mais encore il n'eût pu être question d'un quelconque plan de développement aussi ambitieux soit-il. Au même titre que les variations conjoncturelles influent par leurs conséquences immédiates sur la SN METAL, le développement national peut flancher du fait de la SN METAL.

Lorsque s'est développée en Algérie à partir de 1969 une politique de monopole de société nationale pour l'importation des matières de base, la SN METAL n'a pas suivi le mouvement. Comme me disait un de ses dirigeants, "si nous SN METAL au coeur des investissements du plan quadriennal, nous monopolisons les matières de base qui nous sont nécessaires, elles seraient trop nombreuses et empièteraient sur tous les secteurs." Dès lors, la SN METAL n'a cessé de remettre chaque fois en cours, chaque fois qu'il était nécessaire, les orientations risquant de mettre en péril le développement national.

Les implications sur le développement international ne sont encore que fragmentaires. Mais ne nous y trompons pas, elles existent déjà. Des entreprises européennes et non des moindres, tiennent déjà compte dans leurs politiques d'entreprises des réactions et des ambitions de la SN METAL. Pour s'en convaincre, il faut voir à Alger défiler les plus hautes sommités du monde industriel qui essayent déjà de savoir comment demain elles pourront encore travailler avec elle. Certes, il n'est pas encore venu le moment où les partenaires parlent toujours d'égal à égal, mais déjà peut-on en percevoir les signes. Que la SN METAL se décide à s'approvisionner dans un autre pays que celui auquel elle était habituée et c'est quelque 40 000 à 50 000 tonnes d'acier qu'elle n'achètera pas. N'est-ce pas le début des implications sur le marché international ? Ne parlons pas de sa puissance d'exportateur potentiel.

LES EFFETS SUR LES STRUCTURES DE L'ENTREPRISE

1

UNITE DE L'ALLELICK

LOCALISATION :

A l'Allelick - Annaba

DATE D'ACQUISITION :

Il s'agit de ex-SNAF (Société Algérienne de constructions Ferroviaires) qui était, depuis

1965, placée sous contrôle d'un Commissaire du Gouvernement. Rattaché à la S.N. METAL par décret du 23 juillet 1968.

FABRICATIONS :

- Mécanique générale, mécano-soudage outillage à main.
- Matériel ferroviaire (tous types de wagons-marchandises), de mines et carrières et chaudronnerie.
- Réducteurs, rouleaux de transporteurs, caillebotis.
- Brouettes.
- Ameublement scolaire.

PRODUCTION :

	1969	1970	1971 (prévisions)
Chaudronnerie		500 tonnes	600 tonnes
Wagons		40 unités	350 unités
Boggies	50 unités	130 »	150 »
Réducteurs (boîtes à vitesse)	180 »	420 »	500 »
Rouleaux pour transporteurs	28.000 »	29.000 »	60.000 »
Caillebotis	300 tonnes	450 tonnes	500 tonnes
Brouettes		25.000 unités	35.000 unités
Ameublement scolaire :			
Tables pour écoliers	18.000 unités	17.000 »	} 60.000 unités environ pour l'ensemble
Chaises	30.000 »	30.000 »	
Bibliothèques (armoires)	400 »	1.000 »	
Tables de bureaux	400 »	600 »	
Tableaux scolaires	400 »	600 »	
Mécanique diverse		200 tonnes	300 tonnes

EFFECTIFS :

1969 735
 1970 640
 1971 640 à 680

INVESTISSEMENTS EN COURS :

Extension du département de mécanique et de chaudronnerie.

Coût 14.140.000 DA

CHIFFRE D'AFFAIRES :

1969 21.500.000 DA
 1970 25.500.000 DA

UNITE DE COTE-ROUGE

LOCALISATION :

Côte-Rouge à Hussein-Dey

Il s'agit des ex-Unités NEYRPIC-AFRIQUE et NEYRPLAST, nationalisées par ordonnance du 12 juin 1968 et rattachées à la S.N. METAL par décret du même jour.

FABRICATIONS :

L'unité Côte-Rouge regroupe trois ensembles :
— l'Unité Côte-Rouge proprement dite, qui se consacre aux fabrications suivantes :

- chaudronnerie grosse, moyenne et petite ;
- matériel hydromécanique (vannes, turbines, matériel d'irrigation ;
- mécano-soudage de chaudronnerie en acier inoxydable ;
- engins de manutention (ponts roulants et portiques).

Les ateliers du Port d'Alger (ex-FAMPA) spécialisés dans :

- mécanique générale de moyenne et grande dimensions ;
- révision et rénovation d'appareils et de matériels pour les industries du pétrole (forage et pétrochimie, montage et reconditionnement des sondes de forage), des travaux publics et des travaux portuaires ;
- rénovation de moteurs Diesel toutes puissances ;
- Station d'essai de moteurs thermiques et de matériels électriques ;
- fournitures pour moteurs électriques et groupes électrogènes toutes dimensions ;
- rechargement par métallisation.

L'atelier ex-Claude Bonnier (Avenue de l'A.L.N.), reconverti depuis 1969 en ateliers pour les industries plastiques :

- chaudronnerie plastique et injection plastique ;

- pots de yaourt, casiers pour emballage fruits et légumes, casiers à bouteilles, etc. ;
- bateaux et barques en matière plastique.

PRODUCTION :

Vu le caractère très diversifié des gammes de production en mécanique, notamment (où le prix au kilo d'acier travaillé varie de 8 à 200 DA) le tonnage n'est pas un élément de mesure suffisamment révélateur.

Seules les heures productives reflètent la progression des productions.

Heures productives (en dehors de l'atelier des plastiques) :

- 1968 : 356.000 heures correspondant à 96,50 % de la capacité totale de production.
- 1969 : 490.000 heures correspondant à 98 % de la capacité totale de production.
- 1970 : 680.000 heures, soit par rapport à 1969, un accroissement de production de l'ordre de 39 à 40 %.

En matière de ponts roulants (gamme de fabrication nouvelle créée par la S.N. METAL en 1969, c'est-à-dire bien après la nationalisation de Neyrpic-Afrique), l'évolution de la production est la suivante :

1969	18 unités
1970	40 unités
1971	60 unités

En matière de matériel hydromécanique (turbines hydrauliques et vannerie de tous modèles), les tonnages usinés sont les suivants :

1969	300 tonnes
1970	350 tonnes
1971	400 tonnes

CHIFFRE D'AFFAIRES :

1967	13.785.000 DA
1968	15.985.000 DA
1969	19.500.000 DA
1970	26.570.000 DA

EFFECTIFS :

1968	430
1969	550
1970	560

INVESTISSEMENTS EN COURS :

Ils concernent d'abord le développement de la gamme de production de l'atelier de plastique.

Coût prévu : 6.650.000 DA.

Ils concernent également une extension de l'atelier Côte-Rouge sur 3.500 m² et l'acquisition de nouveaux équipements.

Coût : 9.450.000 DA.

QUELQUES REALISATIONS :

Equipements en matériel d'adduction et irrigation du réseau du périmètre de Tadla (Maroc).

Conduite d'adduction du barrage de Cheffia à Annaba, avec appareillage hydromécanique (alimentation en eau de la ville de Annaba).

Equipement en matériel hydromécanique du périmètre du Nébana (Tunisie).

Equipement hydromécanique du barrage de Djorf--Torba.

Conduite de gaz du haut fourneau et pot à poussières du Complexe Sidérurgique d'El-Hadjar.

Trois silos de stockage pour engrais azotés à l'usine pétrochimique d'Arzew.

Equipement matériel hydromécanique du barrage de Nahr-Abou-Ali (Liban).

Equipement matériel hydromécanique du périmètre de Maghnia.

Trois réservoirs de stockage de gaz butane (220.000 litres chacun) pour l'usine d'Arzew.

Equipement de la conduite du Mazafran.

Equipement 4 vannes secteurs évacuateurs de crues du barrage de Fergoug.

Deux vannes secteurs pour équipement du plan d'eau de Tanger

Equipement de la conduite Fergoug-Arzew.

Coffrage de moules à poteaux électriques la S.N.M.C.

Six réservoirs de 50 m³ pour équipements pétroliers.

Equipement de la conduite de la ville d'Alger (400 Tonnes).

Montage de l'équipement technologique de l'Acierie d'El-Hadjar (11.000 Tonnes).

3

UNITE D'ANNABA

LOCALISATION :

Annaba-Ville

DATE D'ACQUISITION :

Achetée par le Ministère de l'Industrie et de l'Energie aux Etablissements Ex-Durafour, en juin 1967.

Rattachée à la S.N. METAL par arrêté du 14 mars 1968.

FABRICATIONS :

1969	2.000 tonnes de charpente
1970	3.850 tonnes de charpente 600 tonnes chaudronnerie 136 tonnes serrurerie
1971	5.500 tonnes charpente 1.100 tonnes chaudronnerie 500 tonnes serrurerie

EFFECTIFS :

1968	205
1969	270
1970	350
1971	entre 350 et 360

CHIFFRE D'AFFAIRES :

1969	80.000.000 DA
1970	12.000.000 DA

INTERVENTIONS EN COURS :

Train à froid pour le complexe SNS d'El-Hadjar (5.200 tonnes).

Charpente pour la CIMENTERIE de l'Est (1.000 tonnes).

4

UNITE DE ROUIBA

LOCALISATION :

Zone 5 Industrielle de Rouïba

DATE D'ACQUISITION :

Il s'agit de l'ex- SPIE (Société Parisienne pour l'Industrie Electrique) créée en 1958. Abandonnée par son propriétaire dès 1962. A été rouverte et remise en fonctionnement en 1968, après son attribution à la SN METAL par arrêté ministériel en date du 14 mars 1968.

FABRICATIONS :

Charpentes légères et moyennes et leur transformation en pylônes électriques.

Galvanisation de pylônes et charpentes légères et moyennes.

PRODUCTION :

1968 1.050 t de pylônes
1969 4.900 t de pylônes dont 3.600 galvanisés
1970 6.900 t de pylônes dont 4.000 galvanisés
1971 7.500 t de pylônes dont 4.500 galvanisés

EFFECTIFS :

1968 120
1969 180
1970 270
1971 280

CHIFFRE D'AFFAIRES :

1969 11.000.000 DA
1970 19.500.000 DA

INVESTISSEMENTS EN COURS :

Création d'un deuxième bain de galvanisation et dotation de l'unité en équipements de débit et de moyens de levage (ponts roulants).

Coût de l'opération : 7.000.000 DA.

5

UNITE D'HUSSEIN - DEY

LOCALISATION :

A Hussein-Dey - Alger

DATE D'ACQUISITION :

Achetée par le Ministère de l'Industrie et de l'Énergie aux Établissements Ex-Durafour en juin 1967. Rattachée à la S.N. METAL par arrêté du 14 mars 1968.

PRODUCTION :

	1968	1969	1970
Charpentes métalliques	3.004 t	2.900 t	3.200 t
Chaudronnerie	2.110 t	2.100 t	2.200 t
Serrurerie et menuiserie métalliques	374 t	388 t	315 t

Note : A partir de 1971, le Département serrurerie-menuiserie métallique sera transféré à l'Unité d'Oued-Smar.

FABRICATIONS :

Charpentes métalliques légères et moyennes chaudronnerie moyenne.

Serrurerie, huisserie et menuiserie métallique.

EFFECTIFS :

1968 936
1969 972
1970 527
1971 520 à 550 (prévisionnel)

CHIFFRES D'AFFAIRES

1968 23.733.825 DA
1969 33.203.110 DA
1970 38.666.000 DA

INVESTISSEMENTS EN COURS :

Lancement de l'opération Formation visant à algérieniser complètement les cadres, techniciens et agents de maîtrise de l'Unité d'Hussein-Dey, dans les 4 années à venir.

Coût de l'opération : 7.500.000 DA.

QUELQUES REALISATIONS :

Usines de conditionnement de dattes de Biskra et Tolga. Bacs de stockage à Haoud El-Hamra et Arzew (bacs de 35.000 et 50.000 m³ à toit flottant).

Bâtiment de la tuberie SNS d'El-Hadjar.

Bâtiment de l'Acierie SNS d'El-Hadjar.

AUTRES INTERVENTIONS EN COURS :

- Complexe phosphatier SONATRACH d'Annaba (2.500 tonnes).
- Complexe de peinture de la SNIC de Lakhdaria (1.500 tonnes).
- Menuiserie métallique et charpentes légères de 7 moulins SEMPAC (1.500 tonnes).
- Centrale III SONELGAZ à Annaba.
- Cimenterie de Hadjar Essoud (1.400 tonnes).
- Hangar Aéroport International de Damas.
- Extension de l'Usine Berliet de Rouïba.
- Cartonnerie d'El-Harrach (1.500 tonnes).

6

UNITE D'ORAN

LOCALISATION :
Oran-Ville

DATE D'ACQUISITION :

Il s'agit de ex-SOC (Société Oranaise de Constructions Métalliques) qui était, depuis 1966, placée sous contrôle d'un commissaire du Gouvernement. Rattachée à la S.N. METAL par décision ministérielle en date du 18 mars 1968.

FABRICATIONS :

Charpentes métalliques petites et moyennes. Chaudronnerie moyenne. Serrurerie et menuiserie métallique.

PRODUCTION :

	1969	1970	1971
Charpente métallique	} 2.000 t	1.900 t	2.800 t
Chaudronnerie		425 t	600 t
Serrurerie		73 t	500 t
		2.397 t	3.900 t

EFFECTIFS :

1968	131
1969	168
1970	175
1971	205

INVESTISSEMENTS EN COURS :

Extension du hall charpente et du hall chaudronnerie.
Coût de l'opération : 2.065.000 DA.

7

UNITE DE BABA - ALI

LOCALISATION :
Route de Baba-Ali - ALGER

talliques pour cabines et roulottes sahariennes) qui étaient placées sous contrôle d'un Commissaire du Gouvernement depuis 1965. Elles ont été rattachées à la S.N. METAL en 1968 et ont été depuis totalement intégrées sous le nom d'unité de BABA-ALI.

FABRICATIONS :

Cabines et roulottes sahariennes toutes dimensions.

PRODUCTION :

1969	120 unités de diverses tailles		
1970	93 unités	>	>
1971	160 unités	>	>

EFFECTIFS MOYENS :

1968	151
1969	271
1970	170
1971	170-190

DATE D'ACQUISITION :

Initialement, cette Société regroupait deux unités : ex-Sogale (Cabines et Roulottes sahariennes) et ex-Bonnier (Skides et ossatures mé-

CHIFFRE D'AFFAIRES :

1967 3.175.000 DA
 1968 6.826.000 DA
 1969 8.100.000 DA
 1970 5.085.000 DA (cette baisse du chiffre d'affaires est due au ralentissement de la production dû aux travaux de transformation en cours).

INVESTISSEMENTS NOUVEAUX :

L'atelier des cabines est en cours d'extension. Coût de l'investissement : 2.050.000 DA. Un autre investissement de l'ordre de 6.100.000 DA, est en outre prévu afin de fabriquer à l'Unité de Baba-Ali des bétonnières et des dumpers, dont les études ont déjà fait l'objet d'acquisition par la S.N. METAL. Ces nouveaux investissements permettront de couvrir une superficie de 3.500 m2.

8

**UNITE
DE
OUED - SMAR**

LOCALISATION :

Oued-Smar à El-Marrach

DATE D'ACQUISITION :

Il s'agit de l'ex-SOMEL (Société Métallurgique d'El-Alia) qui était depuis 1966 placée sous contrôle d'un Commissaire du Gouvernement. Rattachée à la S.N. METAL par décision ministérielle en date du 18 mars 1968

FABRICATIONS :

Charpentes moyennes et lourdes, chaudronnerie moyenne, serrurerie et menuiserie métallique.

PRODUCTION :

	1969	1970	1971
Charpente métallique	4.900 t	3.050 t	6.250 t
Chaudronnerie		1.550 t	1.800 t
Serrurerie		900 t	1.100 t
		5.500 t	9.150 t

EFFECTIFS :

1968 715
 1969 620
 1970 673
 1971 638

CHIFFRE D'AFFAIRES :

1968 21.524.000 DA
 1969 30.000.000 DA
 1970 32.000.000 DA

INVESTISSEMENTS EN COURS :

Extension du hall charpente et du hall chaudronnerie moyenne. Mise en place d'une ligne de débitage pouvant assurer le traitement de

12.000 tonnes d'acier sous forme de fabrications métalliques et chaudronnées.

Acquisition de nouvelles machines (ponts roulants) et réaménagement complet de l'usine. Coût de l'investissement : 17.720.000 DA.

EXEMPLES DE REALISATIONS :

Usines de conditionnement de dattes de Tougourt, El-Oued et Ouargla. Tanneries de Rouïba, Djidjelli, El-Hamria et Batna. Raffinerie de sucre d'El-Khemis. Gazomètre de 30.000 m3 du Complexe S.N.S. d'El-Hadjar. Deux portiques de déchargement à Annaba d'une capacité de 300 tonnes/heure.

LES EFFETS SUR LES HOMMES

Traiter des effets, c'est connaître les origines. Quels étaient ces hommes qui donnèrent corps à l'entreprise industrielle SN METAL ? Ils peuvent être classés en 3 catégories sans toutefois faire de distinctions entre les rôles qu'ils tinrent chacun pendant la révolution algérienne :

- les travailleurs émigrés réinsérés
- les travailleurs de l'autogestion des premières années
- les travailleurs formés à l'Ecole et à l'Université.

Les premiers avaient connu durant des temps plus ou moins longs l'expatriation. En territoire étranger, ils firent bonne et mauvaise fortune de l'exercice de plusieurs métiers différents. Bon gré ou mal gré, toujours sur le tas, beaucoup d'entre eux avaient appris. Des liens s'étaient créés que la révolution avait souvent activés. Des mariages s'étaient conclus et une génération nouvelle de jeunes était née. Enfin, l'occasion était venue, souvent après bien des années, de revoir le pays. Tous les jours, les travailleurs et leurs familles reviennent et la SN METAL ne se prive pas de les recruter leur facilitant aussi bien que possible une difficile réinsertion.

Les seconds avaient connu la période 1962-64 en Algérie et avaient participé à l'acte d'auto-défense dont nous avons déjà parlé, qui avait donné le jour à l'auto-gestion. Ils en avaient gardé le goût de la chose disparue. Mais leur comportement et leur attitude restaient profondément marqués par cette période. L'expérience certes n'avait pas été concluante, mais elle leur avait laissé le plus beau des cadeaux. Ils avaient pris conscience qu'ils existaient et qu'ils n'étaient plus un rouage sans cerveau. Ils avaient appris à être eux-mêmes et cette force ne se perdrait plus.

Quant aux troisièmes, chaque jour davantage, ils verraient renforcer les troupes de leurs aînés. Anciens maquisards ayant pris le chemin de l'école aux derniers coups de fusils, ou jeunes bénéficiaires d'un considérable effort d'éducation du nouvel Etat, chacun prend sa place dans l'entreprise. Ils ont pour eux le bagage de l'Université ou de l'école qui leur confère l'efficacité de l'avenir. Ils savent qu'ils seront les cadres de demain, mais n'ont pas toujours l'expérience de la vie qu'on t leurs aînés.

Etrange amalgame d'hommes, tous autant désireux de jouer leur rôle dans une entreprise en pleine construction.

Au fil des mois, les personnalités se révélèrent, qui dans l'atelier, qui dans le bureau. Des efforts incroyables d'imagination et d'astuces furent déployés. Au milieu de cette masse émergeaient des responsables, que la Direction Générale devra détecter et mettre aux postes de commandes sans que rien ne les y ait préparés. Certains se cramponnent des mois, puis, brusquement, tombent terrassés par la fatigue. D'autres ne sentent pas venir la vague et s'installe,t dans une apparente sérénité qui demain les détruira. Sans arrêt au milieu de ses troupes, le Directeur Général doit aider, encourager, remonter, remplacer, piquer, et calmer. Ce n'est pas pour rien qu'il se nomme lui-même "bête de somme", sachant aussi qu'il appartient à la génération des sacrifiés. Je dis bien des sacrifiés, car c'est à ce prix que la SN METAL est née et se développe en attendant la relève.

Mais, pendant ce temps, petit à petit, naît une conscience industrielle et chacun comprend qu'il n'est plus le pion que l'on menait jadis à coups de jurons et de triques. Les ateliers savent *reagir* tout comme les bureaux. On se forme et l'on discute les choix. Et puis un jour de 1971

renait ce que tous avaient encore en arrière goût. L'entreprise industrielle nationale ne peut en rester là. La Charte de l'organisation sociale des entreprises est rédigée et le 18/11/71; l'Etat promulgue l'Ordonnance relative à la gestion socialiste des entreprises. Mais aujourd'hui, ils y sont mieux préparés. Chacun comprend davantage la planification et l'industrialisation. L'entreprise industrielle en montre un peu plus chaque jour les avantages, les contraintes et les limites. Utiliser les capacités de l'homme, c'était aussi chercher sa meilleure participation à une gestion socialiste de l'entreprise. L'auto-gestion des débuts de l'Indépendance n'avait pas été peine perdue et aujourd'hui l'idéologie se confondait à l'organisation de l'entreprise industrielle. Tout n'est pas encore résolu, mais le cadre structurel existe maintenant. L'homme et l'entreprise industrielle sont décidés à gagner la bataille de leur développement, signe d'une authentique indépendance. Et pourtant, comme beaucoup d'hommes de l'industrie algérienne naissante, le Directeur Général de la SN METAL d'aujourd'hui n'était hier que forgeron!

L'AVENIR

Au terme de cet exposé, j'ai le sentiment de n'avoir pas assez approfondi ce qu'est et fut pour moi la révélation des extraordinaires possibilités de l'homme du Tiers Monde à créer l'entreprise industrielle.

L'expérience que j'ai essayé d'analyser avec vous n'a pas toujours été facile. Elle apportera encore dans l'avenir son lot de bonnes et de mauvaises surprises. Retenez-en surtout qu'il faut savoir se jeter à l'eau contre l'avis des experts du "y a qu'à" et du "faut qu'on". C'est la volonté de ceux à qui le développement bénéficiera qui sont seuls en mesure d'en définir la direction, mais plus encore de le réaliser.

Que sera l'avenir ? C'est à vous en fonction de ce que sont vos propres problèmes d'essayer d'en dégager la prospective.