

D. CARRIERE

AVANT PROPOS

Mon collègue et ami Bernard INCONTE avait à traiter dans le cadre de vos séminaires d'entraînement à la recherche des "Institutions de service entreprises rurales et planification". Il est apparu utile que soit élargi le champ de cette recherche. Pour cela, il fallait ne point limiter le développement et la planification économiques aux seules entreprises rurales. C'est pourquoi, avec l'accord de la Direction du Collège Coopératif, nous parlerons aussi de l'entreprise de Service et de l'entreprise Industrielle.

Compte tenu de mon expérience personnelle j'évoquerai successivement avec vous :

1- L'entreprise de Service au travers d'un bureau d'études algérien.

2- L'entreprise Industrielle au travers d'une Société Nationale algérienne.

3- Vers une planification internationale des services et de l'industrie.

4- L'étude d'un cas de projet d'investissement industriel aux dimensions nationales.

5- L'étude d'un cas de service d'assistance à l'exploitation aux dimensions internationales.

6- L'étude d'un cas de service d'assistance à l'exploitation aux dimensions internationales.

+ + + + +

L'ENTREPRISE DE SERVICE AU TRAVERS D'UN BUREAU
D'ETUDES ALGERIEN

Tout d'abord, je préfère me présenter, car vous serez, peut être, parfois surpris de mon langage et de la manière dont j'analyse certains problèmes. Si la pédagogie n'est pas mon fort, j'ai souvent été obligé d'en faire à mon insu. L'homme d'action, que je crois être, a toujours essayé de faire participer ceux qui l'entouraient à ses passions. Enfin, les idées n'ont pour moi de sens que si elles peuvent être mises en pratique.

J'ai 36 ans. J'ai débuté ma vie professionnelle comme chimiste de recherche, très vite plus préoccupé du devenir de l'homme dans l'entreprise et de décolonisation que de chimie. Puis j'ai fondé une entreprise d'entretien et de dépannage de l'habitat sous forme coopérative, que j'ai laissée ensuite entre les mains de ceux-là même que j'avais formés. Après un court passage dans un organisme social, pour y créer le noyau d'un bureau d'études de l'amélioration de l'habitat dans la Région Parisienne, je suis parti, en 1963, en Algérie pour diriger, à Oran, un chantier de résorption de bidonville qui employait quelques 3000 chômeurs. Là, je découvris que le développement, dans un pays comme l'Algérie, ne pouvait se faire que par des entreprises locales, y compris et surtout lorsqu'il s'agissait d'entreprises de service.

C'est pourquoi j'ai participé à la création du premier bureau d'études algérien sous forme coopérative. Après bien des problèmes inhérents à la consolidation de ce genre d'entreprise, mes collègues algériens m'ont demandé d'en prendre la direction. Ce n'était, il est vrai, que pour peu de temps mais les choses durèrent cependant pendant près de 6 ans. Je suis encore, à ce jour, le seul associé étranger, en tant que personne, de cette entreprise. Ainsi j'ai connu tout ce que ce bureau d'études a eu de difficultés et d'encouragements. Voilà pourquoi je suis, aujourd'hui, parmi vous en tant qu'animateur assez peu conformiste.

Avant fait le premier pas de la présentation, et afin de faire une recherche en équipe, il est maintenant indispensable que vous vous présentiez brièvement, pour que je puisse vous connaître et savoir quelles sont vos préoccupations.

Nous nous connaissons un peu mieux et avant d'entrer complètement dans le thème de ce jour, il convient de procéder à quelques rappels. Il n'est pas question de faire référence à des cours magistraux que vous avez probablement mieux assimilé que moi. Tout au plus ferons nous appel à quelques définitions données par le Larousse. Le plus souvent nous nous contenterons de faire ressortir des évidences qui ont leur importance. La recherche ne pourra se poursuivre que si l'équipe a convenu d'un langage commun.

- On dit que " le produit national brut d'un pays est la somme des biens et des services créés par ses habitants". (Qu'entend -t-on par Services?

Réflexion proposée: C'est le produit de l'activité de l'homme ou d'un groupe d'hommes à la satisfaction d'un besoin humain, mais qui ne se présente pas sous la forme d'un bien matériel.

Autres définitions:

*produit palpable
résultant production*

- Quels sont les services que l'on peut citer comme exemples?

Exemples:

Transport, enseignement, recherche, travaux ménagers, travaux d'entretien, consultations juridiques, consultations médicales, les Arts, l'Administration, le service hôtelier, le service religieux, les études techniques, les études socio-économiques, les études financières, l'information, la formation, la planification, les études de marchés, la comptabilité, les services publicitaires, hospitaliers, culturels, etc...

- Autres exemples:

- A quel secteur économique appartient la population travaillant dans les Services?

Réponse proposée: Le secteur tertiaire

Autres réponses:

- Qu'est ce qu'une entreprise de service?

Réponse proposée: Unité économique ayant pour objet la mise en oeuvre d'un ou de plusieurs projets de service.

Autres définitions:

*organismes sectoriel
rentabilité
relation des hommes.*

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

Réponses proposées: -Service en amont, parallèle et en aval de la production et de la consommation.
-Service de recherche, de fonction et d'entreprise.
-Service familial, d'entreprise, communal, régional, national et international.

- Service privé, concédé, mixte, public.
- Service volontaire, obligatoire.
- Service Civil, militaire.

Autres réponses:

- Besoins primaires - Luxe -
- Entreprise de rapport

- L'économie peut-elle se passer d'entreprises de service? Quelle est l'importance de ces entreprises entre les entreprises de production et de consommation?

Réponses proposées:

Toute action de développement économique nécessite services et entreprises de services quel qu'en soit la forme.
L'importance de ces entreprises est primordiale et indissociable de la production et de la consommation.

Autres réponses:

- Comment distingue-t-on un service intégré d'une entreprise de service?

Réponse proposée:

Le service intégré se trouve à l'intérieur d'une ~~entreprise~~ unité économique qui n'est pas exclusivement une entreprise de service.

Autres réponses:

- L'entreprise de service nécessite-t-elle des investissements importants?
De quelles sortes sont-ils principalement?

Réponse proposée:

Les investissements sont très variables qualitativement et quantitativement.

Ils sont constitués principalement par ce que nous appellerons investissements humains (imagination, création, innovation, contrôle pédagogique, etc)

Autres réponses:

- Quelle échelle de valeurs peut-on employer pour classer et évaluer les résultats des entreprises de service et des services?

Réponse proposée:

L'échelle des valeurs ne pourrait être établie que de manière relative dans l'espace et dans le temps et en référence à des termes de production et de consommation.

Autres réponses:

- Qu'est ce qu'un bureau d'étude? Exemples?

Definition proposée: Entreprise de Service ou Service Intégré
dont les hommes travaillent à des études
Ex: BET, Bureau d'Etude Economiques
Bureau d'etudes financières etc...

- Qu'est ce que l'^{engineering}~~engineering~~? Exemples?

Definition proposée: Ensemble des plans et des études
qui permettent de déterminer pour
la réalisation d'un ouvrage
ou d'un programme d'investissement
les tendances les plus souhaitables
les modalités de conception les
meilleures, les matériaux et procédés
les mieux adaptés
Ex: construction d'un pont
construction d'un ensemble immobilier

- Qu'est ce que la coordination? Exemples?

Definition proposée: Agencement des éléments pour
constituer un ensemble.

Ex: Eoutier, Charpentier, Transport etc.

Essayons maintenant de voir ensemble à travers le cas d'une entreprise de service dans un pays en voie de développement comme l'Algérie les différents points suivants:

- 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
- L'évolution et l'étalonnage
- Les implications dans le développement général et national
- Les effets sur les structures de l'entreprise
- Les effets sur les hommes de l'entreprise
- L'avenir

allons

L'entreprise de service que nous analyser est un Bureau d'Etudes Algérien. Il s'appelle le BERAL (Bureau d'Etudes et de réalisations Algériennes) Il fonctionne depuis 1964 date de sa fondation officielle. Je suis donc conduit à vous parler de ce qui s'est passé avant et après cette date.

LES FACTEURS DE NÉCESSITÉ.-

Pour les comprendre ,il faut très brièvement vous rappeler quelle était la situation socio-économique de l'Algérie au lendemain de son indépendance politique :

- Elle sortait d'une guerre qui avait duré 7 ans après une période coloniale qui avait pesé pendant 130 ans.
- Les faits de guerre avaient entraîné la mort de plus d'un million d'algériens.
- Près d'un million d'européens avaient abandonné et leur postes et leur domicile, parmi lesquels il fallait compter la majeure partie des cadres et des techniciens dont disposait l'Algérie avant son Indépendance.
- Très peu de cadres et de techniciens algériens avaient été formés et encore moins ne disposaient d'expériences professionnelles.

- L'agriculture était principalement tournée vers la monoculture et en grande partie vers la vigne .
- L'activité économique était concentrée sur le littoral.
- Les zones incultes et arides étaient très vastes.
- L'industrie était peu développée et n'entraînait pas d'importante valeur ajoutée.
- Les accords franco-algériens concédaient la plus grande partie des richesses du sous-sol à la France.
- Le sous-emploi et le chômage étaient ^{en} massifs
- Les plaies de la guerre étaient nombreuses et importantes (destructions, déplacements des populations, handicapés, veuves et orphelins, etc...)
- L'infrastructure scolaire, médicale et administrative était insuffisante et inadaptée.
- La situation financière était critique.
- Il n'y avait pas de planification, hormis le plan de Constantine qui ne correspondait plus à la présente situation.
- Etc....

Comme vous pouvez vous en rendre compte, il y avait nécessité de ~~faire~~ remédier au plus tôt à ces maux pour développer et acquérir l'indépendance économique. C'est pourquoi certaines actions de premières nécessités furent envisagées, plus au départ commandées par des choix politiques que par des choix économiques. Il fallait faire face.

Entre autre furent envisagées deux opérations de résorption de bidonvilles, l'une à Oran l'autre à Alger. Quels étaient les objectifs de ces opérations?

- 1.- Mettre au travail le plus grand nombre de chômeurs habitant dans les bidonvilles objets de l'opération. Ces chômeurs étaient soit depuis longtemps installés sur les lieux soit des travailleurs de la terre et des anciens combattants récemment arrivés de l'intérieur ou des frontières.
- 2.- Substituer la rémunération d'un travail à une allocation d'assistance.
- 3.- Supprimer dans toute la mesure du possible les effets désastreux d'une vie de bidonville et en contrôler l'évolution avec la participation de ceux qui y habitaient.
- 4.- Créer un nouveau cadre de vie plus conforme aux choix politiques

Les autorités gouvernementales firent appel pour concrétiser ces choix politiques à des entreprises de services .

Se rapprochant de ce qui leurs paraissait la plus proche de leur conception politique, ces mêmes autorités confièrent ces missions à des entreprises de service sous forme coopérative; Elles furent françaises, car en 1962 et 63 rien de semblable n'existait qui soit algérien.

Quels furent leurs rôles en tant qu'entreprises de services?

4 Définition d'un programme de travail sur la base des objectifs poursuivis.

- Inventaires des besoins et des moyens.
- Elaboration des plans de travail (urbanisme, assainissement, construction, etc...)
- Définition des différentes phases d'intervention.
- Mise en oeuvre du programme, des plans et des phases d'intervention au niveau de la conception.
- Animation de l'exécution de l'ensemble.
- Contrôle et évaluation des résultats.

Ainsi virent le jour:

- Des études socio-économiques sur la résolution de bidonvilles.
- Des enquêtes socio-économiques sur les zones choisies.
- Des plans d'urbanisme.
- Des plans d'assainissement.
- Des plans d'architecture et des plans techniques.
- Des estimations financières.
- Des plannings.
- Des cahiers de charge et des organigrammes.
- Des équipes d'animation.
- Des équipes de contrôle et d'évaluation.

Des facteurs de nécessité, dans ce cas, avaient donc conduit les autorités politiques à faire mettre en forme leurs choix par des entreprises de service étrangères.

C'était bien, jusqu'à là, un produit de l'activité de groupes humains; constitués en entreprises de services, ^{des} destinés à satisfaire des besoins humains, mais qui ne se présentaient pas sous forme de biens matériels (mise à part quelques dizaines de kilos de rapports et de plans!!)

Ces entreprises de services intervenaient d'abord en amont, parallèlement ensuite à la production de biens matériels. Que devait être la production de ces biens matériels dans le cadre de ces opérations?

- Construction de 1200 logements,
- Construction de 100 classes d'enseignement primaire,
- Construction de 2 centres médicaux,
- Construction de 2 marchés couverts et de boutiques,
- Construction de 15 km de routes, de 30 km de collecteurs d'égout,
- Installation de 300 bornes fontaines;
- Rénovation de 500 maisons ,etc...

Par voie de conséquence il y eut l'emploi pendant 2 ans de près de 5000 chômeurs qui à eux seuls, rappelons le, avaient été au début un facteur de nécessité.

Mais très vite ces chômeurs mirent en évidence d'autres facteurs de nécessités, qui se révéleront déterminants dans la constitution de l'entreprise de service locale. Parmi les évidences révélées nous citerons entre autre:

- La nécessité de former du personnel qui étaient sous-qualifié.
- La nécessité de faire encadrer et animer les opérations par des gens connaissant parfaitement le milieu et les hommes.
- La nécessité d'inclure ces opérations dans le cadre d'un plan de développement à court, moyen et long terme.
- La nécessité de situer l'intervention aussi bien sur un plan communal, que régional, que national.
- La nécessité d'une étroite collaboration entre l'animation politique et technique.
- La nécessité de susciter une motivation toute orientée vers l'avenir.
- La nécessité de ne point confondre action à court terme avec action à long terme.

Il avait fallu moins de deux ans (1962-1964) pour que les facteurs de nécessités nationaux et locaux se précisent et imposent l'idée de la création d'une entreprise de service locale.

LES FACTEURS DE FACILITATION

De l'idée à la création d'une entreprise de service locale il n'y avait qu'un pas ,qui ne put être franchi que grâce à des facteurs de facilitation.

Dans ce cas ils furent précisément les suivants:

- Les algériens employés par les entreprises de service coopératives françaises avaient une plus haute idée du mouvement coopératif que celle qu'ils constataient.
- Les autorités algériennes;de jour en jour plus clairvoyantes,engagées et conscientes manifestaient des exigences de plus en plus précises.
- Les chantiers en cours d'exécution représentaient maintenant une force,face à des entreprises de service étrangères incapables d'en maîtriser toutes les données.
- Erreurs des équipes d'animation et de contrôle,dont certains de leur membres ne s'étaient pas ou insuffisamment insérés dans le milieu ambiant.
- Distorsion des rémunérations entre chômeurs et membres des équipes d'animation et d'encadrement,d'une part,entre les membres de ces mêmes équipes suivant qu'ils étaient algériens ou européens,d'autre part.
- Une conjoncture socio-économique de "prise en main" par les algériens des leviers de l'économie.
- Les conflits existants à l'époque sur les choix politiques encore mal définis ou mal compris.
- Une volonté de non-rupture du dialogue entre certains algériens et européens.

Ces facteurs de facilitation apparurent généralement corrélatifs au x facteurs de nécessité mais particulièrement dans le 2ème semestre 1963 et le 1er semestre 1964,dans le cas qui nous intéresse.

LES FACTEURS DE CREATION.-

Comme nous allons le voir et contre toute attente les facteurs de création ont été pour la plupart le produit de conflits

Nous distinguerons dans ce cas deux types de conflits:les conflits externes et les conflits internes.

Conflits externes:

Ils furent nombreux et d'intensité variable. Parmi eux nous citerons ceux qui eurent lieu entre:

- Les sièges des entreprises de services étrangères et les agences de celles-ci à Oran et à Alger. Les lenteurs de communication et d'information Sièges-agences, une perception différente des problèmes à distance et sur le tas, les difficultés inhérentes aux transferts de fonds de pays à pays, furent entre autres la source des conflits.
- Les entreprises de services et le maître de l'ouvrage qui était en l'occurrence le Ministère du Travail et des Affaires Sociales. Il est vrai aussi que les interlocuteurs à l'intérieur de cette administration changèrent plusieurs fois y compris au niveau du ministre.
- Les entreprises de Services et les régisseurs des opérations qui étaient la Ville d'ALGER et la Ville d'ORAN. Elles mêmes étant parfois en conflit avec les autorités administratives centrales.
- Les entreprises de services elles-mêmes. Le chef de file de ces entreprises était un bureau d'études socio-économique et d'urbanisme (le BMRU) qui avait fait appel à un groupe d'Architectes (LES KOOP et CHAZANOFF) et à un bureau d'études techniques et de coordination de chantiers (ETUDREAL). Le moins qu'on puisse dire, c'est que l'entente n'était pas toujours parfaite.
- Les entreprises de services et les services publics ou concédés (Ponts et Chaussées, EGA, Service des Eaux, etc...). Souvent d'ailleurs il est vrai à des querelles de subsidiarité. Susceptibilité

Conflits internes:

Ils furent dus pour le plupart:

- aux difficultés d'approvisionnement des chantiers.
- Aux lenteurs d'obtention des crédits nécessaires au bon fonctionnement des opérations.
- à un manque d'organisation adaptée et à l'incohérence de certaines solutions techniques et administratives adoptées.
- aux faiblesses et parfois à l'usure de certains cadres européens des services d'animation et d'encadrement.
- à la sous-qualification de certains cadres algériens des équipes d'animation et d'encadrement.

- Les autorités de tutelle des opérations en cours n'avaient même pas été consultées.
- Les statuts étaient faits de telle sorte qu'ils ne rendaient possible une certaine algérienisation des associés du BERAL, qu'après 18 mois ou plus tôt et à la discrétion des associés fondateurs.

J'en passe, car tel n'est pas mon propos que de vouloir polémiquer plus longtemps sur ce que je crois encore n'avoir été qu'une monstrueuse incohérence. Il faut noter, cependant, que parfois certains paradoxes peuvent avoir, en période de démarrage, des effets positifs dès lors qu'ils contraignent à une plus grande vigilance et une série de contre attaques.

C'est ce qui se produisit dans les trois mois qui suivirent. Le personnel algérien et européen d'un BERAL tout naissant avait autant de raisons, encore très diverses, de retourner la situation, créée par les fondateurs, à son profit. Les algériens et certains européens trouvaient tout à coup le moyen de se décomplexer au regard de ce qu'ils croyaient encore hier impossible. Après un certain nombre d'actions dont je vous fais grâce du détail, 6 fondateurs sur 7 donnèrent leur démission et l'ensemble du personnel algérien et européen devint associé; Ceci se passait le 4 Juillet 1964, et le démarrage véritable d'une entreprise de service locale (Premier Bureau d'Etudes algérien) était engagé.

Ce n'était que le début, aussi, des véritables difficultés. Je classerai celles-ci en deux catégories: les difficultés de gestion et les difficultés humaines.

Les difficultés de gestion:

- Ambiguïté des comptes et de la situation juridique.
- Surcroissance de l'emploi technique qui représentait des bureaux d'Etudes aux techniques éprouvées dans chacun de leur domaine.
- Obligation de poursuivre l'activité dans un cadre mis déjà en place et relativement contraignant.
- Suspension des possibilités de trésorerie existante du fait même que le BERAL avait été jusqu'à considéré comme agent d'exécution et non comme une entreprise à part entière.
- Inexistence d'une politique à moyen et long terme pour l'entreprise.
- Absence de relais et de soutien par des structures soit confédérales, soit nationales ou internationales.

Les difficultés humaines:

- Développement d'un esprit de méfiance entre algériens et européens.
- Hésitations à engager un avenir encore très imprévisible sur le plan général.
- Apparitions des véritables motivations des uns et des autres.
- Affirmation de la revendication et de la contestation.
- Décalage dû à la formation des uns et des autres et à leur caractère.
- Difficultés des algériens à prendre encore le leadership de l'entreprise.
- Ignorance des problèmes de gestion pour les uns et préhension trompeuse pour d'autres.

Ce sont les principales difficultés rencontrées par le BERAL en 1964 et 1965. L'entreprise de service avait alors une double face mi-algérienne mi-européenne. Mais les difficultés catalysèrent les solutions qui devaient fin 1965, la conjoncture nationale aidant, conduire l'entreprise à une algérianisation presque totale. C'est aussi dire que les difficultés de démarrage avaient activé la prise de conscience et de l'entreprise de service, et de la coopérative algérienne.

L'EXPLOITATION ET L'ADAPTATION.-

L'exploitation et l'adaptation se firent au double niveau de l'entreprise de service et de la coopérative algérienne.

Les associés algériens prenaient de plus en plus conscience de leurs forces; Cependant s'ils avaient le sentiment de pouvoir faire face aux nécessités des choix et des décisions à leur manière, ils mesurèrent tout de suite les dangers pour l'entreprise de service de se voir transformée en entreprise de production plus conforme à leur formation et à leur tempérament. Entre ce risque et celui de voir une entreprise de service sans technique et sans compétence il fallut faire un choix.

Ce choix ne put vraiment se faire au cours du 1er semestre 1966, lorsqu'il ne resta pratiquement plus ni associé ni personnel non associé, ^{associés} au BERAL. En fait il y eut plusieurs choix.

- Le premier fut de ne demander d'assurer la gestion du BERAL, sous l'autorité d'un président du Conseil d'administration algérien. Si j'avais été membre de ce conseil d'administration après le départ des fondateurs en juillet 1964, j'en avais démissionné fin 1965 pour en accélérer l'algérianisation. C'est donc en technicien de gestion que l'on me demanda de concourir à la direction du BERAL. La condition en était pour tous que ce ne serait que de courte durée.

sans toutefois en fixer la limite. Les raisons se trouvaient dans l'impossibilité du moment à pouvoir trouver au sein de l'entreprise un animateur qui soit en même temps technicien et gestionnaire. Ce choix était-il judicieux? Il n'est difficile d'y répondre encore aujourd'hui si l'on se place sur le seul plan du BERAL. Je voudrais simplement vous dire qu'à cette époque j'acceptais ~~plus~~ ce rôle par souci de me soustraire à la gêne qu'avait été pour moi l'attitude de nos compatriotes et de certains éléments des coopératives françaises dans cette histoire.

- Le deuxième choix se portait sur la recherche des limites d'intervention de l'entreprise de service. Il était nécessaire de trouver des missions qui soient compatibles au profil des hommes qui travaillaient à l'intérieur de l'entreprise.

- Le troisième choix fut de recruter du personnel de plus en plus compétent quitte à en assumer la charge lorsque celui-ci manquait encore d'expérience.

- Le quatrième choix était l'élévation de la compétence des membres de la coopératives en leur confiant des responsabilités qui parfois pouvaient paraître les dépasser.

- Le cinquième choix nous fit adopter une austerité de gestion autant pour être de moins en moins vulnérables que pour imposer une image de marque du bureau d'étude et de la coopérative. C'était aussi nous démarquer de ceux qui avaient été nos fondateurs, mais encore des autres entrepreneurs de services de tout genre et de toute nationalité qui sévissaient en Algérie à cette époque.

Il faut reconnaître que tout ceci ne fut pas aussi facile que cela paraît. De 60 Millions d'AF de chiffre d'affaire en 1965 le BERAL dut se contenter de 20 Millions d'AF en 1966, pour dépasser en 1969 le chiffre de 1965. Et pour ce faire il n'y eut pas de concours ~~extérieurs~~ financiers extérieurs ni même de concours bancaires. Pour venir à bout de l'ensemble de ces choix l'entreprise de services développa ses actions de la manière suivante:

- Achèvement des opérations déjà entreprises, ce qui correspondait tout autant à un désir des autorités gouvernementales (qui avaient changé, comme vous le savez, en 1965 par l'instauration d'un Conseil de la Révolution dont les objectifs socio-économiques se précisèrent)

- mise en place d'une cellule d'étude de structures (calculs et plans d'ossatures en béton armé, charpente métallique) et d'une cellule d'architecture.

- Développement de la relation entre les chantiers ou entreprises de production et le BERAL, pour palier au manque de cadres et de techniciens des uns et des autres.
- Adaptation des études et des plans aux exigences des approvisionnements locaux et des capacités professionnelles de la main d'oeuvre du moment.
- Promotion de l'idée d'entreprise de service algérienne sous forme coopérative et s'inscrivant dans les perspectives politiques et économiques du pays.
- Décentralisation des équipes d'animation, de contrôle et d'encadrement.
- Porter tous les efforts sur les constructions scolaires et universitaires aussi bien en zone rurale qu'en zone urbaine.
- Apport du concours du BERAL à des administrations et à des sociétés nationales de préférence.
- Recherche des complémentarités de services possible avec d'autres équipes ou personnes algériennes.
- Formation des dessinateurs et des projecteurs et des techniciens même s'ils devaient quitter le BERAL.
- Suivre la démarche des plans régionaux et nationaux, y compris dans leurs priorités et en fonction des moyens du BERAL.

S'il est des objectifs qui furent nettement atteints, d'autres ne le furent que par saccades et plus ou moins bien. La tâche était trop vaste et pressante pour que nous puissions à chaque pas refaire ou modifier l'analyse. Il fallut adapter nos ambitions à nos moyens et aux limites de nos forces. Très rapidement je donnerai la liste des réalisations que nous fîmes de 1966 à 1969. Cela vous permettra de mieux comprendre pourquoi, à cette époque, nous n'avions guère le temps de nous livrer à une approche méthodique des problèmes posés par une entreprise de service en Algérie.

Nous étions de 30 à 40 personnes pour réaliser les études et les travaux suivants:

Document 2 - Chronologie BERAL

DEUXIÈME PARTIE : LES CONTRAINTES

Il est important de noter que si nous avions, en tant qu'entreprise de service algérienne, le bénéfice portée du prodigieux effort de développement économique de l'Algérie, nous en avions aussi les ~~contraintes~~ contraintes sur notre propre développement. Nous arrivions à y faire face dans la limite de nos moyens, tant qu'il ne s'agissait pour nous que d'étudier et d'animer la construction d'ouvrages relativement simples, dans des enveloppes de programmes relativement précis.

Mais vint le moment où les contraintes du plan furent telles qu'il nous fallut envisager d'autres modes d'interventions, d'autres compétences, et d'autres termes, nous devions déjà, sans avoir eu le temps de digérer notre première étape, multiplier nos moyens.

Deux possibilités s'offraient à nous :

La première qui consistait à intégrer l'entreprise de service que nous étions au sein d'une entreprise nationale de production.

La deuxième qui nous contraignait à continuer notre développement d'entreprise de service et de coopérative. C'était aussi nous obliger à chercher des complémentarités de compétence, autant que possible algériennes sinon étrangères, mais avec certaines restrictions bien naturelles que vous comprendrez sans doute.

C'est la deuxième possibilité qui fut choisie car nous avions estimé que dans la première solution, le dynamisme risquait d'être anéanti dans un ensemble où la principale activité serait de l'entreprise de service intégrée un engrenage et non un moteur. Nous pourrions revenir si vous le voulez, tout à l'heure sur ce choix de développement qui est fondamental, car je ne suis pas sûr, au jour d'hui que nous ayons eu raison.

Nous restions nous-mêmes, mais il fallait compter avec les objectifs du pré-plan de 68-69 et du plan quadriennal de 70-73. Dans ce dernier plan surtout, l'accent fut mis non seulement sur les investissements de l'éducation nationale, mais aussi sur ceux de l'industrialisation.

Comme nous le verrons dans un prochain entretien, l'investissement industriel est particulièrement contraignant, au niveau de tous les services qui en découlent.

Il fallait donc développer ce que l'on nomme engéniering d'un part, et coordination d'autre part.

L'engéniering amène à se rapprocher le plus près possible de ce que l'on appelle le "Clé en main". Seules des entreprises de service pluri-

disciplinaires et le plus souvent spécialisés dans un secteur particulier de l'activité industrielle^{ou d'industrie} sont capables de faire face à la construction d'une usine par exemple.

La coordination beaucoup moins contraignante demande pourtant des cadres de haut niveau, capables de synthèse, ayant de l'autorité et aussi une formation polyvalente.

Comment pouvons-nous concilier tout cela avec notre dimension qualitative et quantitative très réduite?

Nous avons cherché à collaborer avec d'autres groupes ou personnes qui complèteraient nos compétences, allant jusqu'à accepter l'association avec une entreprise de service ou coopérative française, la CINAM (spécialisée dans la planification et les études de développement rural et industriel). Vous comprendrez que la situation de 1969-70 n'était plus celle de 64-65 et que le protocole d'accord que nous avons passé était essentiellement technique et ne pouvait prêter le flanc à des main-mises étrangères sur le BERAL. De même faut-il fait appel à des ingénieurs reconnus pour leur compétence, et susceptibles de faciliter la formation du personnel du BERAL. Dorénavant, les étrangers européens ne pouvaient être que des cadres techniques formateurs n'ayant aucun droit de regard sur la gestion du BERAL. C'était aussi et surtout la possibilité pour le BERAL de pouvoir bénéficier de supports étrangers qui permettraient à l'information de mieux circuler, et à la formation technique de mieux se faire.

Pendant la période 69-70 on peut citer les interventions suivantes:

non (2)

Sous s'étendre davantage sur les difficultés que tout cela devait entraîner, je voudrais vous montrer qu'il est difficile d'accomplir son propre développement sans appuis logistiques multimatériaux et pluridisciplinaires.

EVALUATION ET ETALONNAGE

Comme vous le savez, il ne peut y avoir de perfectionnements et de progrès, si l'on ne peut évaluer celui-ci.

A la différence de l'entreprise de production, ou de consommation, l'entreprise de service a les plus grandes ^{difficultés} à se mesurer. Car ne l'oublions pas, il ne peut être question de compter des biens matériels, même lorsque ceux-ci sont constitués de rapports et de plans.

Il ne peut y avoir d'évaluation que par comparaison, non pas tant par rapport à une valeur étalon que par rapport à d'autres entreprises de services.

Reprenons si vous le voulez bien les raisons de l'impossibilité de fixer une valeur étalon.

La force du BERAAL venait de ses capacités créatives et d'assistance aux entreprises de production. Le véhicule de cette création et de cette assistance en était les plans et pièces écrites et les missions de ses cadres et de ses techniciens. Tout ceci se faisait à partir d'un contrat qui liait l'entreprise de service à son client. Mais comment fixer la valeur de celui-ci? C'est d'autant plus arbitraire qu'il est difficile voir même impossible de déterminer la valeur du service rendu. S'il est normal au niveau de la production et de la consommation de tenir compte du prix de revient et de la valeur vénale d'un objet, il est par contre anormal de réduire la création, l'imagination, et l'assistance à cette dimension. C'est pourquoi, du fait même de l'absence de termes comparatifs identiques, le BERAAL eut beaucoup de peine à définir des valeurs et mesurer des progrès.

Les autres entreprises de service étant étrangères, il n'était pas possible de comparer nos objectifs aux leurs, ceux-ci étant souvent diamétralement opposés aux nôtres.

Quand prit naissance en Algérie la volonté de créer des entreprises de service locales, par option, ^{ou par} facilité ou ignorance, on se mit à créer soit

21

des entreprises nationales de service, soit des entreprises de service inté-
grées. Les unes et les autres eurent les handicaps de tous les services publics,
ou d'entreprises qui ne permettent pas l'évaluation comparative du service rendu.
Aussi est-on encore très dépourvu de moyens cohérents d'appréciation du progrès
des services rendus par le BERAL.

Je crois cependant que la comparaison limitée qui s'est instaurée par
voie d'accord d'association de complémentarités avec des entreprises de service
ou des personnes étrangères permet de maintenir une volonté de se mesurer
absolument nécessaire au progrès.

Qu'il vous suffise de savoir que le BERAL a contribué aux études et aux
réalisations de 15 milliards d'anciens francs, d'investissements prévus par le
plan de l'Algérie nouvelle et vous comprendrez que son activité fut loin d'être
négligeable.

RELATIONS DANS LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE NATIONAL

Si le BERAL de par sa fondation, sa forme juridique, et ses objectifs est
resté en dehors des nationalisations d'entreprises, il n'était pas non plus
étranger au développement économique national.

Nous l'avons vu, il s'agissait tout autant d'en tenir compte pour son
propre développement, que pour celui des projets dont il avait la charge.
Je ne saurais trop insister sur les responsabilités et les implications que
peuvent avoir les entreprises de service dans le développement ~~économique~~ ^{national}.

Souvenez-vous de ce que nous disions au début de notre entretien, lors-
qu'il s'agissait pour les autorités gouvernementales algériennes de faire
concrétiser des choix politiques par des entreprises de service. Je peux affir-
mer avec certitude que les choix techniques auraient été tout à fait diffé-
rents, si au lieu de faire appel aux entreprises de service étrangères, les
autorités avaient eu faire appel à des entreprises authentiquement algériennes
(voir africaines). Je suis aussi convaincu que l'intervention massive hâtive-
ment émise et préconisée par des bureaux d'études étrangers aurait pu être
plus conforme aux objectifs poursuivis, s'il s'était trouvé à cette époque
un bureau d'étude local, plus apte à percevoir les finalités nationales.

Il est faux de mettre en parallèle dans une entreprise de service la seule notion de compétence technique. Il y a une étroite liaison dans l'entreprise de service entre la compétence et les possibilités de perception et d'insertion dans un milieu donné. Ce qui n'est pas forcément vrai pour la production et la consommation, l'est toujours pour les services.

Aussi faut-il mettre en garde ceux qui ont charge de promouvoir le développement économique national contre toute ingérence des entreprises de service étrangères agissant seules, plus préoccupées de vendre (souvent du vent), que de développer, quand elles ne sont pas des freins volontaires ou involontaires.

Nous savons la place que les entreprises de service occupent en amont, en parallèle et en aval de la production et de la consommation. Elles sont à elles seules la pierre angulaire de tout plan de développement.

Je n'en prendrai pour preuve: que

- les choix des implantations industrielles
- l'infrastructure routière, ferroviaire etc...
- les plans de formation
- les études de marché
- l'urbanisme
- l'organisation
- la planification.

Devant des sujets aussi tributaires des idées, des caractères et des options, il ne faut que peu de choses pour déplacer les choix politiques. C'est souvent hélas ce qui se passe du fait de la trop grande complaisance dont font parfois preuve certains donneurs d'ordre aux entreprises de services. L'Algérie commence à s'en dégager, mais demeure encore trop en ce domaine en l'état de dépendance, notamment dans les choix technologiques.

Il vaut encore mieux que les hommes et les entreprises de services algériens aient peu de compétence, ~~car~~ car ce n'est là qu'un problème à court terme préférable à une condamnation du développement économique général à long terme. Si un certain gaspillage doit avoir lieu encore vaut-il mieux qu'il soit le fruit de la ~~formation immédiate et expérimentale~~ formation et de l'expérience immédiate, plutôt que celui d'une apparente et trompeuse action de développement.

LES REPERES SUR LES STRUCTURES.-

Tout au long de mon exposé j'ai essayé de vous faire percevoir les différentes phases du développement du BERAB. Il est évident qu'à chacune d'elle correspondit des effets sur les structures de l'entreprise.

Sur le plan géographique:

- 1962-64 - Interventions à ALGER et ORAN
Bases: ALGER et ORAN
- 1964-66 - Interventions à ALGER, ORAN, OUARSENIS, GRANDE KABYLIE
Bases: ALGER, ORAN, TIZI-OUZOU
- 1966-69 - Interventions à ALGER, ANNABA, GRANDE KABYLIE, OUARSENIS,
ALGEROIS, Actions ponctuelles dans tout le pays
Bases: ALGER, ANNABA, TIZI-OUZOU
- 1969-71 - Intervention à ALGER, ANNABA, GRANDE KABYLIE, OUARSENIS,
ALGEROIS, SAHARA, Actions ponctuelles dans tout le pays, PARIS.
Bases: ALGER, ANNABA, TIZI-OUZOU, PARIS.

Sur le plan professionnel:

- 1962-64 - Interventions globales des entreprises de service françaises pour les opérations d'Édudouchage et des Planteurs.
- 1964-65 - Coordination, surveillance de chantiers, animation d'entreprises de bâtiment et de Travaux publics.
- 1965-66 - Même chose que précédemment + Etudes et dessins de béton armé et de bâtiment + Etudes topographiques
- 1966-68 - Même chose que précédemment + Etudes d'architecture + Etudes de charpente métallique + Métrés et pièces écrites.
- 1968-70 - Même chose que précédemment + assistance aux entreprises + organisation d'ateliers et de méthodes + Organisation administrative + Etudes techniques d'électricité.
- 1970-71 - Même chose que précédemment + Volonté d'engineering.

Sur le plan de la clientèle:

- 1962-64 - Le Ministère du Travail et des Affaires Sociales.
- 1964-65 - Le Ministère du Travail et du Tourisme + Préfecture de Grande Kabylie et diverses entreprises de production autogérée
- 1965-66 - Des Ministères, la Préfecture de Grande Kabylie, des entreprises du bâtiment autogérées ou privées

- 1966-68 = Sensiblement les mêmes clients + des communes + la SN BERAL (dont nous reverlerons)
- 1968-70 - Moins d'Administrations mais plus d'entreprises nationales industrielles et commerciales + Entreprises de production étrangères.
- 1970-71 - Même chose que précédemment avec un développement de la sous-traitance réciproque du fait de l'utilisation des complémentarités.

Sur le plan des investissements:

Ils correspondirent au développement du BERAL sur le plan géographique et sur le plan professionnel.

Sur le plan de l'activité et des résultats:

Le BERAL a multiplié par 5 son chiffre d'affaires durant les 4 dernières années et actuellement son capital formé des retenus sur salaires ou des bénéfices reversés de ses associés est très inférieur à ce qu'il devrait être comparé au développement de l'entreprise.

Les effectifs actuels oscillent entre 35 et 45 personnes.

Sur le plan des relations nationales et internationales:

- Il n'appartient à aucun mouvement d'ensemble coopératif.
- Il dispose d'agréments techniques de certains ministères
- Il collabore avec des bureaux d'études étrangers (français, belge et allemand)
- Il collabore plus particulièrement avec la SN BERAL importante Société Nationale Industrielle dont nous reverlerons dans notre prochain entretien.

Il est inutile je pense de trop s'étendre sur les effets du développement sur les structures d'une société de service comme le BERAL car ils sont très nombreux et variés et ne diffèrent guère de ceux que l'on rencontre dans les entreprises en général.

LES EFFETS SUR LES PERSONNES

Les effets sur les personnes, de la création et de l'activité du BERAI furent nombreux, c'est pourquoi nous distinguerons :

- Les effets dus à la création du BERAI.
- Les effets dus au fonctionnement du BERAI.
- Les effets dus à la place occupée par le BERAI dans le développement du pays.

Les effets dus à la création du BERAI :

Pour les Algériens nous noterons les suivants :

- Confiance sur les choix imposés ou suggérés par des responsables européens même et surtout lorsqu'ils sont enveloppés d'un certain altruisme.
- Découverte des règles du jeu d'une apparente démocratie à travers les mandats des statuts d'une société.
- Prise de conscience de la force du nombre et affirmation des personnalités.
- Accentuation des responsabilités dès l'apparition de conflits mettant en cause des personnes ou événements nationaux.
- Suspicion envers les algériens trop proches soit de groupes professionnels soit de groupes politiques dès lors qu'ils étaient d'origine européenne.
- Craintive sur les jugements pouvant être portés par les autorités gouvernementales algériennes.
- Volonté de formation dans tous les domaines.
- Protection des acquis.
- Apparition de la notion de responsabilité collective mais aussi de la propriété collective.
- Discernement sur des bases nouvelles dans le jugement porté sur les européens appelés à travailler avec ou dans le BERAI.
- Connaissance du rôle d'une entreprise de service locale.

Pour les Européens nous noterons les suivants :

- Déceptions très diversément motivées.
- Découverte des limites d'un système coopératif transposé.
- Apparition des tentatives de tendances.
- Prise à jour des nécessités d'une certaine forme d'assistance technique.
- L'inutilité et l'impossibilité d'obtenir des résultats tangibles à court terme.
- La déception au regard de ceux des européens qui essayent par tous les moyens de construire avec des algériens.

Même du côté africain que du côté européen les effets furent pour le moins aussi bien positifs que négatifs.

Les effets dus au fonctionnement du BIRAL:

D'une manière générale nous noterons:

- Une accentuation des effets dus à la création.
- L'apparition de l'esprit d'équipe mais aussi d'une manière épisodique de celui de clan.
- L'identification de l'action de l'individu à l'action collective.
- L'auto défense du groupe contre les attaques extérieures.
- Des dissensions provoquées par des niveaux de formation et d'orientation différents.
- L'effacement de l'amour propre mais aussi de la conscience professionnelle.
- Inadance dans la recherche des collaborations extérieures.
- Naissance du sens de l'organisation.
- Acceptation dans les premières années de sacrifier beaucoup de soi-même au profit de la coopérative.
- Mise au point de méthodes de travail propres au BIRAL.
- Expériences de plus en plus grandes concernant la formation et l'information dans l'entreprise.
- Volonté d'une gestion collective.
- Développement de l'intégrité et de l'honnêteté sous toutes ses formes.
- Apparition de la revendication et de la contestation.
- Prise en main progressive de toutes les responsabilités.

J'en oublie probablement, car je n'ai pas la prétention de ne parler en totalité à la place de ceux qui furent pendant 6 ans mes collègues de travail.

Les effets dus à la place occupée par le BIRAL dans le développement du pays

Nous noterons seulement:

- L'encouragement qu'il fut pour d'autres de créer des entreprises locales de services.
- Les avantages incontestables pour les autorités de confier la gestion de leurs choix à des hommes et à une entreprise capables de les comprendre.
- L'apport ainsi à la formation de quelques IBO dessinateurs et projecteurs dans une discipline où il n'y avait point d'école.

- Les expériences manifestes par les maîtres d'ouvrages envers tous les bureaux d'études à mieux assurer la relation études-réalisations-contrôles.

Je ne parlerai pas des effets inhérents aux projets que le BERAL a réalisés et réalise encore. Ils sont partie intégrante du plan de développement de l'Algérie et des effets que celui-ci a sur les Hommes d'aujourd'hui et de demain.

L'AVENIR.-

Pour conclure mon propos qui n'arrête pas là notre entretien, je voudrais m'excuser d'avoir si longuement parlé. J'ai voulu simplement vous montrer les paradoxes et les questions qui entourent toute création et plus particulièrement lorsqu'il s'agit d'une entreprise de service dans un pays en voie de développement.

De l'avenir, il ne m'appartient pas de parler, puisqu'aujourd'hui, je suis parmi vous. C'est à vous maintenant de faire cette prospective, non pas en fonction de modèles et de schémas, mais avec la perception des problèmes tels que vous les ressentez. L'imagination est toujours féconde chez ceux qui ont tout à gagner et rien à perdre.

À vous donc maintenant de répondre aux questions que je me pose et à celles que vous vous posez.