

# Le rôle de l'ingénieur suisse à l'étranger : une expérience réalisée en Algérie

Autor(en): **Vittone, René**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **35 (1977)**

Heft 1

PDF erstellt am: **21.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-137875>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# Le rôle de l'ingénieur suisse à l'étranger — Une expérience réalisée en Algérie

René Vittone,  
*architecte, Epalinges*

## LA DEMANDE DES PAYS EN VOIE DE DÉVELOPPEMENT

Le développement est conditionné par la mise en valeur de ressources humaines et matérielles intérieures d'un pays avec l'apport de la coopération internationale. Cette participation étrangère doit s'inscrire dans la stratégie de développement du pays pauvre, en respectant ses objectifs.

L'Etat demandeur de technologie, de « know-how », est légitimement préoccupé de maîtriser lui-même son processus de développement et de n'aliéner aucune parcelle de sa souveraineté politique en des mains étrangères. L'expert étranger, quant à lui, est imbu de son savoir et n'est pas toujours prêt à faire l'effort nécessaire pour s'intégrer aux objectifs du pays receveur.

Trop souvent, la coopération internationale ne recherche qu'un profit immédiat par des opérations ponctuelles, fréquemment abusives en matière contractuelle, financière et de cession de technologie, prolongeant l'état de sous-développement ou l'aggravant même.

Ces formules de réalisation généralement appliquées s'avèrent inadaptées aux vrais besoins du pays. Il s'agit de mettre en place d'autres méthodes pour ne pas laisser derrière soi autre chose que des masses d'acier ou de béton avec un mode d'emploi rudimentaire. La formation des opérateurs doit être une partie intégrante de l'apport du pays industrialisé. Du reste, il est certain que les intérêts des deux partenaires sont complémentaires, mais doivent être équilibrés. L'esprit et les modalités pratiques de la coopération technique feront l'objet d'une profonde réflexion préalable pour surmonter la contradiction habituelle entre une hypersensibilité nationale, d'une part, et ce que l'on pourrait appeler « le complexe de mercenariat » de l'expert étranger, d'autre part.

## LA SOCIÉTÉ MIXTE

Ces quelques brèves réflexions liminaires nous amènent à évoquer la solution de la société mixte, forme de travail assez différente de celles usuellement pratiquées.

Désireux de travailler à l'étranger, des bureaux techniques essentiellement romands, se sont regroupés dès 1970 pour mieux coordonner leurs efforts et mettre à disposition un potentiel technique important couvrant toutes les prestations de l'« engineering ». Ce groupement a pris le nom de FRISA, société anonyme, ayant son siège à Lausanne. Chaque bureau partenaire, actionnaire, conserve son autonomie spécifique et met à la disposition de FRISA le personnel qualifié demandé dans un réservoir global d'environ 900 personnes. De son côté, le Ministère algérien de l'industrie et de l'énergie, représenté par l'une de ses sociétés nationales, la SNERI, recherchait une collaboration étrangère durable.

Après un an de pourparlers et de négociations s'est créée la SOMERI, société anonyme de droit algérien, avec une participation algérienne de 70 % du capital social et de 30 % de FRISA. SOMERI a pour objet toute étude et tout service de réalisation concernant la création, l'extension, le fonctionnement d'unités économiques plus spécialement industrielles. Elle fonctionne selon un principe de rentabilité. Elle a été créée pour une durée initiale de quinze ans. Cette société — dite d'économie mixte — se complète d'un accord d'assistance technique entre elle-même et son partenaire suisse, dans lequel sont fixés les principes et les modalités de la coopération technique apportée par ce dernier.

L'accord d'assistance technique définit les catégories d'assistance à fournir :

- l'assistance technique générale ou permanente, qui consiste à établir un transfert continu de savoir-faire et à faciliter l'exécution de missions confiées à SOMERI ;
- l'assistance technique spéciale qui est la mise à disposition d'un personnel permanent (durée 2 à 3 ans) d'encadrement, d'exécution et de formation ;
- l'assistance technique d'appoint, qui correspond à la mise à disposition de personnel temporaire ou à la sous-traitance de mandats séquentiels ou globaux au partenaire suisse ;
- la formation professionnelle, qui met en œuvre de multiples moyens de formation des étudiants et stagiaires algériens, aussi bien en Suisse qu'en Algérie.

Le personnel mis à disposition est détaché des bureaux suisses et conserve, tout au long de sa mission en Algérie, l'appui logistique de son bureau de base qui le réintègre en fin de contrat.

Chaque catégorie d'assistance fait l'objet d'une rémunération spécifique. Pour le personnel détaché, la rémunération est comprise comme une enveloppe globale par expert, couvrant à la fois les frais relatifs à la personne (traitement en Algérie et en Suisse et les charges sociales) et les honoraires du partenaire suisse pour ses prestations. Les rémunérations sont actualisées chaque année. Le contrat global est garanti par l'Office suisse pour la garantie du risque à l'exportation.

#### **NOUVEAUTÉ ET AVANTAGES DE LA SOCIÉTÉ MIXTE**

- Les partenaires sont associés étroitement dans une communauté de buts. L'entreprise est nationale, mais la participation même minoritaire étrangère engage sa responsabilité. La nature même de la coopération s'en trouve changée. En apportant sa force de travail, le personnel étranger ne le fait pas à titre d'expert extérieur, mais comme s'il s'agissait de son bureau d'origine. En particulier, l'exigence de rentabilité, qui est imposée à la société, suppose un effort permanent des deux parties pour créer un climat de confiance, garantissant l'efficacité de la collaboration.
- La société mixte implique, dans cette perspective, l'établissement d'un lien durable et continu. La durée du lien est une condition du transfert de technologie en profondeur, recherché aussi bien par un flux direct dans l'élaboration en commun de projets concrets, que par le flux induit de la formation professionnelle.
- L'approche de la société mixte répond pleinement à la préoccupation de contrôle du partenaire national.

La société mixte n'est pas seulement nationale dans ses centres de décision, mais aussi progressivement nationalisée dans ses structures et son personnel. Les deux partenaires élaborent ensemble un plan précis de substitution du personnel national au personnel étranger et, par conséquent, un dégageant progressif du partenaire étranger selon un échéancier précis.

- Pour autant qu'il s'agisse de créer un bureau d'études chargé de mandats concrets, la société mixte permet la rentabilisation de l'opération dans des délais qui doivent être préalablement estimés par les partenaires. Elle se différencie sur ce point également des autres approches, qui reviennent en général à ajouter, à la charge de l'Etat, un organisme de type administratif relativement coûteux.
- Enfin, l'association du partenaire national public avec un partenaire étranger privé présente l'avantage d'une structure opérationnelle souple. En effet, d'une part l'assistance technique spécifique peut être modulée exactement en fonction des besoins manifestés par la société mixte, puisque le partenaire étranger s'astreint à libérer le personnel nécessaire et à le réintégrer ultérieurement. D'autre part, l'assistance technique d'appoint et les sous-traitances qu'elle autorise, permettent à la société mixte de stabiliser son plan de charge au mieux de ses propres possibilités.

## **BILAN APRES CINQ ANS**

Aujourd'hui, SOMERI a atteint la taille nominale programmée par ses fondateurs, soit quelque 300 personnes comprenant 80 cadres et agents techniques de FRISA et environ 220 techniciens. La phase d'algérianisation est entamée ; la participation étrangère est à son maximum et tendra progressivement à diminuer.

A part la formation sur le tas, SOMERI a créé, avec l'aide d'enseignants techniques suisses, un centre de formation professionnelle produisant chaque année une vingtaine de dessinateurs et techniciens. Des bacheliers algériens sont sélectionnés et formés dans des écoles techniques supérieures suisses et algériennes. Actuellement, 68 étudiants algériens suivent l'EPFL et les ETS de Lausanne et Genève ; ils sont boursiers de SOMERI et suivis par FRISA sur les plans professionnel et logistique. Certes, le processus d'algérianisation n'est pas toujours aisé. Il faut savoir ne pas maintenir un cadre étranger au-delà du strict nécessaire, faisant obstacle à l'accession d'Algériens, mais aussi veiller à une mise en responsabilité trop rapide d'Algériens risquant de réduire la qualité des prestations. FRISA a une conscience aiguë de sa responsabilité à l'égard du transfert de savoir-faire : le technicien suisse dispose d'un capital important de connaissances mais doit, avec une remise en cause quelquefois difficile, l'adapter aux besoins algériens. Cela implique une forte imagination, la volonté d'ouvrir les yeux sur un modèle économique différent. A cette volonté doivent s'allier des qualités pédagogiques et de générosité qui permettent à ces délégués de parrainer une formation constante. Il s'agit d'une mentalité à acquérir et à développer chez tous les hommes intéressés à participer. FRISA doit veiller à ce que les agents appelés à exercer leur activité à SOMERI soient fortement motivés et imprégnés des objectifs recherchés par le partenaire algérien.

D'autre part, l'Algérien venant travailler à SOMERI doit être animé d'une volonté d'arracher la connaissance à son collègue étranger dans le but d'être performant

le plus tôt possible. Cette formation revêt un caractère très personnalisé : rapport entre des hommes qui entraînent chacun un héritage technique et culturel différent, d'où possibilité de friction qu'il faut considérer comme une règle du jeu. Cela exige à tous les niveaux, un respect réciproque des personnes, une volonté acharnée de comprendre et de faire siennes les attitudes du coéquipier.

De par la détermination constamment renouvelée de ses partenaires, il a été réalisé une expérience exaltante de coopération. Grâce à l'esprit de compréhension permanent qui a animé les cadres algériens et suisses, SOMERI a su surmonter les chocs inévitables d'une société constituée de personnes venant d'horizons différents et devant composer dans un système de pensée spécifique, sinon contradictoire.

En Algérie, d'autres sociétés mixtes d'engineering se mettent en place, sur le modèle de SOMERI, pour répondre aux multiples besoins du pays. Il est certain que cette expérience peut être poursuivie dans d'autres pays en voie de développement avec, chaque fois, les adaptations nécessaires à des besoins et à des cultures différents.