

## UNE ENTREPRISE EN NOIR ET BLANC POUVOIR ET ASSIGNATIONS IDENTITAIRES

Laurent BAZIN  
(ORSTOM – E.H.E.S.S.)

### Résumé

L'analyse de la construction des pouvoirs dans (ou à travers) l'une des rares entreprises industrielles créées par un homme d'affaires ivoirien montre la permanence, à différents niveaux, d'une polarisation des représentations qui, en dépit d'une forte revendication nationaliste, tend à affecter aux « Noirs » ou « Africains » des valeurs négatives, en leur opposant de façon symétrique un pôle positif qui serait « blanc » ou « européen ». A travers un exemple singulier, on s'intéresse d'abord à la construction de l'image sociale de l'entrepreneur « africain » avant d'examiner comment, dans l'entreprise, se constituent les positions respectives des cadres supérieurs ivoiriens, expatriés sénégalais et directeurs français.

Créée par un homme d'affaires ivoirien au plus fort de la récession économique, la Subs<sup>1</sup> a commencé son activité vers le milieu de l'année 1989. Elle est le résultat de ce que l'on appelle, dans le jargon « franglais » des affaires, une *joint venture*, conjonction des intérêts de plusieurs personnes et entreprises en une collaboration à la fois technique et financière. C'est également une *joint venture* d'une autre dimension, symbolique et idéologique, qui est celle de l'*africanisation* des appareils productifs africains, sur un marché où l'une des principales multinationales du secteur agro-alimentaire – appelons-la MNC – disposait, avant que ne se crée dans plusieurs pays du continent une industrie locale de ce secteur d'activité, d'un

---

<sup>1</sup> Ce nom est fictif, ainsi que tous ceux qui sont utilisés dans ce texte.

quasi-monopole de l'importation et de la distribution. La première usine ainsi construite par un promoteur africain fut la Safral, à Dakar, au Sénégal. En 1980, c'est au Cameroun que naissait une firme analogue, avec laquelle la Safral engageait une coopération technique et financière en 1982. Lorsqu'en 1986 Nyamien Ala, cherchant des partenaires pour réaliser le projet de création de la Subsidi, prend contact avec Momar Faye, président de la Safral, ce dernier est donc déjà orienté dans la voie d'une expansion qui prend la forme d'un « partenariat sud-sud ». Interrogés par des journalistes les trois fondateurs d'entreprises tiennent le même langage : ils désignent le même ennemi (MNC), dénoncent sa concurrence déloyale et ses manœuvres sournoises, insistent sur le déséquilibre des forces, soulignent la nécessité de protection, appellent à l'intervention des pouvoirs publics au nom de l'emploi, de la défense des intérêts nationaux, de l'aide aux « jeunes cadres » locaux créateurs d'entreprises ou, plus généralement, de la promotion du secteur privé national.

Dans le Sénégal des années 1980, la « coopération sud-sud » engagée par la Safral avec son partenaire camerounais puis avec la Subsidi prend une signification particulière. Momar Faye est en effet l'un des *leaders* d'une nouvelle catégorie d'hommes d'affaires qui ont en commun, outre des caractéristiques sociologiques, un « discours sur l'entreprise nationale, par opposition aux entreprises étrangères installées, [qui] s'articule autour d'un nationalisme économique volontariste, et d'un désir très fort de montrer qu'ils peuvent faire comme les autres (les Européens) »<sup>2</sup>. Par delà des motifs proprement économiques, la « coopération sud-sud » représente pour le dirigeant de la Safral un enjeu symbolique essentiel et une source de prestige : elle établit la preuve de la maîtrise technique acquise, elle place l'entreprise à égalité avec les firmes européennes engagées dans une « coopération nord-sud », ce qui démontre – pour reprendre l'expression de B. Fall – qu'elle « peut faire comme les autres (les Européens) ». Enfin, le « nationalisme économique », comme

---

<sup>2</sup> FALL (B.), « Entrepreneurs et "borom alal" (riches) », *Les cahiers "pratiques sociales et travail en milieu urbain"*, Paris, ORSTOM, 1990, n°12 : 97-117. Momar Faye fut président de l'un des syndicats d'industriels mis en place à l'instigation des hommes d'affaires de cette génération.

idéologie, fournit son sens à ce partenariat : esquissant une alliance des industriels africains face à un même concurrent transnational dont le siège est européen, il constitue une étape supplémentaire dans un combat mené, contre l'hégémonie du « capital international », pour la consolidation de la place et du rôle des « entrepreneurs nationaux » dans le « développement national ».

En Côte-d'Ivoire, depuis la fin des années 1970 – décennie marquée par une forte revendication et une abondante rhétorique gouvernementale en faveur de l'*ivoirisation* des emplois et des capitaux<sup>3</sup> –, après que la faible efficacité des mesures d'aide au secteur privé national fut devenue apparente, les pouvoirs publics, à travers divers rapports administratifs, déclarations politiques, comptes rendus de séminaires et tables rondes, largement relayés par la presse, se sont livrés à une stigmatisation permanente des « tares » des hommes d'affaires nationaux, définis par leur absence ou par leurs manques (d'esprit d'entreprise, d'initiatives, de goût du risque, de formation, de rigueur dans la gestion, etc.)<sup>4</sup>. La construction historique d'une situation constatée au moyen de quelques données statistiques – par exemple, les parts de capital détenues par des particuliers ivoiriens ont augmenté progressivement pour stagner à un taux d'environ 13% de l'ensemble des capitaux sociaux des entreprises répertoriées sous la dénomination officielle et particulièrement révélatrice de « secteur moderne » – est occultée au profit d'une interprétation culturaliste se focalisant sur les « comportements » et les « mentalités » jugés négativement : gaspillage, ostentation, dépenses cérémonielles, gestion rentière et/ou frauduleuse, distribution de prébendes, pressions communautaires, ambitions politiques caractériseraient les entrepreneurs « modernes » ivoiriens et mettraient en péril leurs entreprises. On notera le paradoxe d'une idéologie na-

---

<sup>3</sup> Alain Valette la qualifie de « *mise en scène* ». VALETTE (A.), « Résultats et réflexions sur une étude empirique de l'industrialisation de la Côte-d'Ivoire », *Cahiers ORSTOM, Série sciences humaines*, Paris, 1980, XVII, n°1-2 : 45-65.

<sup>4</sup> Dans l'introduction de son ouvrage, Y.-A. Fauré consacre un passage très bien documenté aux critiques officielles à l'égard des entrepreneurs ivoiriens. FAURÉ (Y.-A.), *Petits entrepreneurs de Côte-d'Ivoire*. Paris, Karthala/ORSTOM, 1994 : 49-58.

tionaliste, proclamant la nécessité de l'émergence d'un secteur privé autochtone, qui tend à la dévalorisation systématique des ressortissants nationaux. Il nous semble retrouver ici un phénomène analogue à ce que P. Labazée identifiait comme un « mythe techniciste » au Burkina-Faso<sup>5</sup> : basé sur le fantasme d'une rationalité économique occidentale, il a pour effet de poser en équivalents sémantiques les qualificatifs « moderne » et « occidental »<sup>6</sup>. Tout écart à une norme imaginaire qui consacrerait par exemple une gestion rigoureuse devient ainsi une caractéristique « africaine ». Ce dernier terme dans son acception ivoirienne la plus courante, ne désigne pas une réalité sociale partagée par l'ensemble du continent, mais renvoie l'image exactement inverse d'un équivalent qui serait européen, occidental ou « blanc ». Les entrepreneurs « modernes » évoluent ainsi dans une marge étroite entre un label qui les consacre comme « occidentalisés » et une dénégation qui les renvoie au qualificatif « africain ».

Nyamien Ala n'échappe pas à cette contradiction. Titulaire de diplômes d'études comptables et financières d'universités française, suisse et canadienne, il fut chef comptable à MNC puis directeur financier d'une société d'État. Profitant de cette dernière position, il avait créé une première entreprise, opérant dans un secteur d'activité immédiatement complémentaire de celui de son employeur, et fait faillite. « *Je me suis comporté comme un Africain* », déclare-t-il pour commenter les raisons de ce premier échec : gestion frauduleuse et distribution de prébendes à des alliés politiques. La création de la Subsidi, dans son discours, opère une sorte de gommage, lui permettant d'évacuer les stigmates de cette expérience désastreuse. Sa

---

<sup>5</sup> LABAZÉE (P.), « La gestion des entreprises africaines : réflexions sur les fonctions sociales d'un mythe techniciste », *Revue Tiers Monde*, Paris, 1990, XXXI, n°124 : 833-852.

<sup>6</sup> On relèvera d'ailleurs que, lorsqu'il s'agit d'entreprises, le qualificatif « moderne » (catégorie dont relèvent paradoxalement des industries utilisant un matériel totalement obsolète) s'oppose à celui d'« informel », concept dont Marc Le Pape a montré qu'il est l'héritier du « travail indigène » : LE PAPE (M.), « De l' "indigène" à l' "informel" », *Cahiers d'études africaines*, Paris, 1983, XXIII, 89-90 : 189-197.

qualité d'entrepreneur – revendiquée au sens schumpétérien du terme – lui permet de s'extraire de cette sorte de fatalité définie comme africaine. Devenu directeur général de la Subsidi, il retirait, au moins dans un premier temps, un réel prestige de la création de l'entreprise. Il affichait une idéologie résolument capitaliste, nationaliste et développementaliste, de laquelle émergeaient les figures du créateur d'entreprise et du *self-made man* qu'il utilisait pour se décrire, ainsi qu'un abondant discours sur la nécessité « *pour que l'Afrique puisse s'en sortir* », que des Africains créent des entreprises (donc des emplois et de la valeur ajoutée) et reconquièrent leur économie nationale, massivement dominée par des étrangers (occidentaux, multinationales, libanais, etc.). Cette définition de l'entrepreneur africain (ou ivoirien, selon l'interlocuteur auquel il s'adresse) comme un manque qu'il vient lui-même combler est un aspect essentiel de son argumentation pour justifier et légitimer la création de son entreprise : elle accompagne invariablement l'exposé de données techniques (économiques) sur la valeur ajoutée, le nombre d'emplois créés et la substitution d'importations que permet la Subsidi. Le discours tenu par Nyamien reprend à son avantage l'idéologie officielle, légitime son entreprise et lui en assure les bénéfices symboliques. Le prestige qu'il en retirerait lui permettrait, selon lui, de sceller à bon compte une alliance avec des hauts fonctionnaires et hommes politiques, essentielle dans la compétition qui l'oppose à son principal concurrent et qui s'avère tout à fait efficace puisqu'il a obtenu, dès le début de l'année 1990, une protection « sur mesure » lui assurant une part de marché suffisante pour écouler sa production et qu'il est parvenu, jusqu'à présent, à empêcher MNC d'implanter en Côte-d'Ivoire une usine semblable à la sienne – une stratégie que le groupe transnational a utilisé avec succès au Sénégal et qui fut également tentée au Cameroun. Ses déclarations montrent en outre une croyance clairement explicitée en la convertibilité des profits symboliques acquis par la création de son unité industrielle en capital politique, et du capital politique en capital économique. Pour cette raison, il s'employait à consolider son insertion dans la classe dirigeante ivoirienne, notamment en participant à la vie politique de sa région d'origine, dans le chef-lieu de laquelle il avait construit une villa prestigieuse et où il était reconnu

comme l'un des principaux « cadres ». Il n'y a rien, là, de semblable à un *ethos* de la notabilité tel que le décrit J.-P. Warnier dans le cas des entrepreneurs bamiléké<sup>7</sup>. Ce « retour au pays natal » a pour fonction de renforcer sa position sociale au niveau de la classe dirigeante avec comme objectif explicite la réactualisation de ses alliances avec le personnel administratif et politique, nécessaire au maintien de l'activité de la Subsidi et à la création projetée d'autres unités industrielles.

La construction de liens personnalisés avec les hauts fonctionnaires est décrite de façon très pragmatique. Elle est à la fois recherchée et subie : « *Aujourd'hui, si je dis que je les envoie tous paître, ils vont me taper dessus en 48 heures ! J'ai de très bonnes relations avec eux et je pense que c'est le système qui est comme ça, il faut le faire comme ça* ». Me parlant de son échec passé – l'entretien eut lieu en 1991<sup>8</sup>, alors que la Subsidi traversait de graves difficultés financières que le directeur financier de l'époque, un expatrié français, attribuait au manque de rigueur de la gestion de Nyamien et qui faisaient, selon lui, de la Subsidi une entreprise « *virtuellement en faillite* » –, le promoteur déclarait : « *Aujourd'hui, je ne dis pas que je suis guéri, mais je connais tout le système de la vie. (...) Se casser la figure, c'est une expérience à vivre. Résultat, les gens quand ils ont une boîte, ils savent la gérer* ». La précision « *je ne dis pas que je suis guéri* », alors qu'il était sur le point d'affirmer le contraire, révèle un regard désabusé de Nyamien sur ses propres pratiques de gestion ; elle laisse entendre qu'il continue, selon son expression, à se « *comporter comme un Africain* ». C'est précisément l'accusation que lui portent, avec plus ou moins de réserves et de nuances, la quasi-totalité des acteurs de l'entreprise que j'ai interrogés, salariés ou actionnaires ivoiriens.

La Subsidi a connu des problèmes de trésorerie importants dès le démarrage de son activité, qui allèrent en s'aggravant jusqu'en 1994

---

<sup>7</sup> WARNIER (J.-P.), *L'esprit d'entreprise au Cameroun*. Paris, Karthala, 1993.

<sup>8</sup> L'enquête principale s'est déroulée de décembre 1992 à septembre 1993 grâce à un accueil comme CSN à L'ORSTOM. Une pré-enquête avait eu lieu en juillet et août 1991 ; elle a été financée par une subvention du Centre d'études africaines (CNRS-EHESS).

(l'enquête s'est déroulée en 1993, au moment où les difficultés financières atteignaient leur paroxysme). La gestion fut dès l'origine l'enjeu de conflits entre les dirigeants de la Subs. On en donnera un rapide aperçu. Lors de l'ouverture de l'entreprise, la direction financière était assurée concurremment par le directeur général, son adjoint – expatrié français, sa présence à la Subs constituait une sorte de garantie pour les actionnaires français ou même ivoiriens, ainsi que pour les banques – et le directeur financier, Abdon, gestionnaire-comptable de formation et cousin de Nyamien. Le directeur commercial avait été débauché de MNC pour sa maîtrise des circuits de distribution. Très rapidement, un système d'alliance regroupant les trois directeurs ivoiriens contre le directeur général adjoint s'est mis en place. Nyamien s'appuyait sur les directeurs financier et commercial pour faire accepter ses décisions dans la gestion de la Subs. Selon l'aveu de Nyamien, Abdon « *n'était pas à la hauteur* » de sa tâche. Les difficultés financières croissantes, la pression conjuguée du directeur général adjoint et de certains membres du conseil d'administration, sa crédibilité réduite par son lien de parenté avec le directeur général contraignirent Abdon à se laisser décharger de la responsabilité des finances au profit du directeur général adjoint. Lorsque ce dernier quitta l'entreprise un nouveau directeur financier – Martin, expatrié français – fut embauché pour redresser la société et retrouver la confiance des fournisseurs, moins de deux ans après le démarrage de l'usine. Il écarta définitivement Abdon. Ses relations avec Nyamien furent très vite conflictuelles. Quelque temps plus tard Nectaire fut engagé comme directeur du contrôle de gestion au terme d'un examen des comptes de la Subs qu'il effectuait en qualité d'employé d'un cabinet d'expertise comptable. Le directeur général allait utiliser ce nouveau personnage pour contenir le pouvoir de Martin. L'embauche parut suspecte aux salariés de l'entreprise. Les rumeurs qui circulaient dans les ateliers faisaient de Nectaire un complice de malversations de Nyamien : il aurait découvert un « trou » dans les comptes de la Subs et accepté de garder le silence en échange de son recrutement. Martin remit sa démission moins d'un an après sa prise de fonction à la Subs en expliquant qu'il ne pouvait continuer à travailler avec Nyamien. Inquiets pour leurs capitaux, les membres ivoiriens du conseil d'administration

mirent directement en cause le directeur général, proposèrent son remplacement et imposèrent un nouveau directeur financier, un jeune cadre ivoirien nommé Diomandé, auparavant gérant d'une entreprise de plus petite taille. A la faveur de la transition entre Martin et son remplaçant, Nyamien renforça la position du contrôleur de gestion, qui assumait par la suite le rôle de directeur général adjoint. Lorsque Diomandé prit ses fonctions, une structure était en place, qui permettrait à Nyamien de limiter son rôle à l'administration de la comptabilité et de la trésorerie. La rivalité entre le binôme Nyamien/Nectaire et le directeur financier rendait particulièrement inefficace la maîtrise des finances de l'entreprise, à un moment où la gestion de liquidités toujours insuffisantes s'opérait au quotidien. Ayant écarté les deux actionnaires qui lui étaient le plus hostiles, Nyamien élaborait un plan de redressement qui fut adopté au cours de l'année 1993. Il se fit nommer président du conseil d'administration et laissa ce dernier recruter un nouveau directeur général, français, qui prit ses fonctions en septembre 1993. Celui-ci assumait directement la gestion financière de l'entreprise, déchargeant les deux directeurs ivoiriens rivaux, qui finirent par remettre leur démission au début de l'année 1994.

Les luttes de pouvoir au sein de la direction de la Subsidi sont ici très brièvement résumées. Elles ont pour caractéristique d'avoir toujours opposé Nyamien et ses alliés (autres chefs de service ivoiriens) aux différents responsables français qui se sont succédé à un rythme rapide, exception faite de la période – précisément celle de l'enquête – où Diomandé assumait la direction financière. Il ne m'a pas été possible d'approcher suffisamment le conseil d'administration, ni d'examiner les liens entre la Subsidi et ses fournisseurs et banquiers, pour proposer une analyse de la persistante présence d'expatriés français à ce poste stratégique. Cette particularité est néanmoins tout à fait décisive pour comprendre la structuration des pouvoirs au sein de la Subsidi. Je me contenterai ici de quelques remarques que la suite du texte, centré spécifiquement sur l'usine, complètera. Les difficultés financières de l'entreprise ont rapidement été interprétées, tant par les salariés que par les actionnaires ivoiriens, comme la conséquence de prélèvements opérés par Nyamien sur la trésorerie. La construction, par celui-ci, d'une luxueuse villa

dans sa région d'origine, une distribution généreuse de produits de l'entreprise à ses alliés politiques et, même, son insertion au sein de la classe dirigeante ont renforcé ces convictions. La position de Nyamien fut donc traduite selon les schèmes courants de compréhension du politique en Côte-d'Ivoire : position de pouvoir = position de prédation : il « bouffe ». Il était ramené de cette façon à la situation d'un entrepreneur « africain ». J'ai d'ailleurs montré que cela s'accordait en partie avec ses propres conceptions. Par contraste, en prélude à cette mise en accusation et comme pour s'en excuser, ses « mérites » de créateur d'entreprise étaient presque inmanquablement soulignés par tout acteur de l'entreprise que nous avons interrogé salariés et actionnaires, y compris ceux qui lui manifestaient une vive hostilité.

Du point de vue de ses acteurs, l'entreprise apparaît comme un champ de conflits, caractérisé par une opposition entre deux systèmes d'alliances. L'un d'eux regroupe le directeur général et ses proches (tous ivoiriens) ; il a des prolongements dans l'usine, incluant deux expatriés sénégalais et malien ainsi que certains cadres et agents de maîtrise ivoiriens ; dépassant la dimension de l'entreprise, il s'étend en outre à certains membres du conseil d'administration et dans la classe dirigeante ivoirienne. L'autre rassemble les différents Français qui ont occupé un poste de direction à la Subsidi, il se prolonge également : d'un côté, vers des actionnaires – en particulier la Sab, entreprise française – et, de l'autre côté, comprend tous les autres expatriés « blancs » de l'usine. La position de Diomandé, directeur financier à partir de la fin de 1992 jusqu'au début de 1994 est ambiguë : si la rivalité qui l'oppose au directeur général et à ses alliés est claire pour tous, elle semble stérile car elle ne permet pas de contenir les abus supposés de Nyamien. Les résultats de son action apparaissent négativement, en particulier aux ouvriers (paiement des salaires en retard, mise au chômage technique signée de sa main, mauvais fonctionnement de tous les systèmes d'assistance et de protection sociale) contrairement à ceux du directeur financier français précédent : pour le personnel de l'usine, Diomandé est donc peu à peu absorbé par la fraction « africaine ». Par une telle conception – largement partagée par les ouvriers et, dans une moindre mesure, par une partie des employés et des cadres – les salariés se saisissent

des rivalités objectives qui traversent la Subsî et les reconstruisent en deux unités antagoniques : celle des « Africains » et celle des « Blancs ». La première est discréditée, tandis que la seconde est détentrice des compétences légitimes. Soulignant l'action positive des expatriés français à leur égard, les ouvriers se positionnent dans une alliance imaginaire avec la fraction des « Blancs ». L'examen détaillé de la construction du pouvoir dans l'usine fera mieux apparaître ce processus.

La Safral fut le premier partenaire technique de Nyamien Ala – une alliance dont j'ai souligné la dimension idéologique. Paul Diop, ingénieur de la firme sénégalaise (il était adjoint au responsable de production) fut spécialement chargé par son employeur d'assister le promoteur ivoirien dans le montage technique du projet. La Sab, une entreprise française opérant dans le même secteur d'activité, contactée plus tard par Nyamien, en devint le second associé. Les trois partenaires ont travaillé ensemble à la conception technique et organisationnelle de la future usine. Un appel d'offre fut lancé afin de sélectionner le constructeur « clé en main » qui fournit l'outil de production. Durant cette phase, la maîtrise du projet, à travers les choix opérés, apparaît comme un enjeu entre les deux partenaires techniques, chacune des deux entreprises désirant promouvoir le type de matériel qu'elle utilisait et qu'elle maîtrisait. Les accords d'assistance conclus entre la Subsî, la Safral et la Sab permirent le recrutement de techniciens ivoiriens qui furent formés, selon les postes prévus, par des stages à la Safral et/ou à la Sab. Le recrutement de 12 techniciens fut donc réalisé en 1988, alors que l'usine était en construction. La sélection des candidats fut assurée conjointement par Nyamien et Diop. A l'issue de sa formation, il était prévu que ce personnel d'encadrement serait dirigé par des assistants techniques français et sénégalais qu'il pourrait, au terme d'une période d'environ cinq ans, remplacer. Diop fut l'un des expatriés détachés par la Safral pour occuper la fonction de responsable de la production de la Subsî. Sangaré, biologiste malien de l'entreprise dakaroise, y fut également envoyé comme responsable du laboratoire. Ces deux ingénieurs tiennent un discours très proche de celui de Momar Faye : *« on a placé cette expérience [de « coopération sud-sud »] au dessus de nous-mêmes. C'était une question de fierté. Ça ne doit pas*

*échouer* », déclare par exemple Sangaré. Leur accès au statut d'expatriés établissait la preuve de leur compétence technique, les plaçant à égalité avec les « Blancs » auxquels l'on réserve habituellement ce titre et leur en conférait le prestige. Cependant, un directeur d'usine français fut embauché, sur recommandation expresse des dirigeants de la Sab, pour superviser l'ensemble de la production durant toute la période de démarrage de l'activité. Alain Ménard fut ainsi recruté en novembre 1988. Ingénieur, il avait notamment, au cours des années précédentes, dirigé le lancement d'une usine semblable en Tunisie. Diop fut placé sous son autorité, ce qu'il vécut comme une humiliation et une dépossession. Dès le montage de l'équipement apparut une rivalité entre les deux responsables de l'usine, français et sénégalais, dont le prétexte était fourni par divers problèmes techniques liés aux réglages des machines. Dans ce conflit, Diop tenta de rallier à sa cause les agents de maîtrise ivoiriens, mettant à profit le fait qu'ils avaient été formés au Sénégal sous sa direction, en proposant une alliance des « Noirs » contre le directeur d'usine « blanc », mais cette stratégie échoua.

Au cours de l'enquête que je menais en 1993, Diop était vigoureusement contesté dans l'usine. Il était la cible de multiples accusations formulées par la quasi-totalité des ouvriers – et, avec plus de circonspection, par les agents de maîtrise. Par contraste, Ménard était jugé de façon extrêmement positive. L'hostilité des ouvriers à l'égard de Diop fut telle qu'au tout début du mois de décembre<sup>9</sup>, ils lui interdirent l'accès à l'usine, le destituant ainsi de fait de sa fonction. Mis dans l'obligation d'obtempérer à l'injonction des salariés, le directeur général lui confia d'autres tâches puis le congédia quelques mois plus tard. Je n'entreprendrai pas une analyse complète de cet événement singulier, ce qui m'obligerait à le resituer dans l'ensemble des conflits et des tensions dont la Subsidi fut le théâtre au cours des cinq premières années de son existence. En revanche – et c'est la raison pour laquelle j'y consacre un développement spécial – cet incident témoigne de l'intensité de la polarisation « Noirs-

---

<sup>9</sup> Soit quelques jours avant l'annonce officielle du décès du président Houphouët-Boigny et un peu plus d'un mois avant la dévaluation du franc cfa.

Blancs » des pouvoirs dans l'usine, avec cette originalité que l'on a ici en présence, en plus de cadres ivoiriens et d'assistants techniques français, des expatriés sénégalais et maliens.

Une accusation est récurrente dans le discours des ouvriers : Diop refuse de les laisser s'adresser directement à Ménard pour exposer leurs « problèmes » ; il leur impose de venir le voir en premier lieu, mais ne leur offre jamais de solution ; il exerce un contrôle direct à ce niveau du fait que son bureau (les parois sont en verre) est situé dans le même couloir et immédiatement avant celui de Ménard. Aux « problèmes » d'ordre privé et individuel (par exemple, les ouvriers à court d'argent lui demandent de les « dépanner ») se superposent des doléances collectives : paiement des salaires à temps, des primes légales, des heures supplémentaires, augmentation des rémunérations. Diop est ainsi accusé de ne pas défendre les ouvriers auprès de la direction générale. A l'inverse, à Ménard, ou encore à l'ancien directeur financier français, est attribuée l'obtention auprès de Nyamien de l'amélioration de certaines de leurs conditions de travail et de rémunération. L'accusation « ne résout jamais nos problèmes » indique l'exclusion – plutôt que le refus – de Paul Diop d'un schéma de relation qui ferait de lui un supérieur reconnu et légitime s'il montrait sa capacité à répondre personnellement aux sollicitations de ses subordonnés. Il ne s'agit pas ici d'une anecdote : cette accusation est, de loin, la plus fréquente dans le discours des ouvriers. Elle est un élément essentiel dans un processus de déconstruction systématique de la légitimité du pouvoir de Diop dans l'usine au profit de Ménard. Pour Diop, il en va de l'affirmation de sa position et de sa crédibilité. L'enjeu strictement personnel se double ici d'une dimension idéologique essentielle, puisque c'est au nom de la « coopération sud-sud » qu'il revendique son statut et sa compétence. Les ouvriers ont parfaitement conscience que l'injonction de Diop est le résultat de l'antagonisme qui l'oppose à Ménard. Il est clair pour tous qu'il ambitionne d'occuper la position du directeur d'usine. Ils réinterprètent la situation en l'incriminant de « jalousie » et de « méchanceté ». Cette seconde accusation s'accompagne parfois de commentaires tels que « l'Africain/le Noir est mauvais », prélude à des explications concernant la velléité de leurs compatriotes à éliminer leurs « frères », en particulier par le re-

cours à la sorcellerie. Si aucune accusation d'agression magique n'a été formulée à l'encontre de Diop, il reste que tous les éléments sont en place pour que son comportement soit interprété selon un schème analogue, ce qui participe de son édification en une figure malveillante.

Dès l'origine, le pouvoir dans l'usine se construit en « noir et blanc », selon deux pôles inversés : l'un négatif, l'autre positif. Les deux directeurs sont perçus comme deux effigies antagoniques, indissolublement liées entre elles. A la figure malveillante de Diop s'oppose celle, bienveillante, de Ménard. A l'arrogance du premier fait écho la simplicité du second. La légitimité du directeur français n'est pas contestée, tandis que l'expatrié sénégalais apparaît comme un usurpateur. Ces termes appellent une remarque d'ordre général, avant de poursuivre et de montrer en quoi l'efficacité de Ménard contraste avec l'incompétence attribuée à Diop. Si l'injonction du directeur de production apparaît à ce point inacceptable qu'elle est dénoncée par la quasi-totalité des ouvriers, c'est que, sénégalais, il tente de s'interposer entre un supérieur français et ses subordonnés ivoiriens. La société ivoirienne se représente en effet dans une relation privilégiée avec la France, complémentaire d'un sentiment de supériorité fréquemment affiché à l'égard des autres Africains. Cette proximité imaginaire se rapporte à une alliance entre les deux gouvernements en terme de politique extérieure ainsi qu'à une orientation qui fait de l'ancienne métropole le premier partenaire économique de la Côte-d'Ivoire et la perpétue comme modèle de développement. Enfin, une relative prospérité a fait du pays l'un des « plus développés » d'Afrique, donc l'un des plus proches des « pays développés », ce qui est parfois traduit par l'assertion que les Ivoiriens sont en quelque sorte les « Blancs » d'Afrique. La déconstruction de la position de Diop est la réaffirmation de cette proximité – qui se veut immédiate – entre France et Côte-d'Ivoire. Elle scelle une alliance imaginaire entre le personnel de l'usine (les ouvriers et les

agents de maîtrise) et son directeur « blanc », qui se réalise par l'exclusion symbolique de l'acteur intermédiaire sénégalais<sup>10</sup>.

Deux faits, parmi d'autres, renforcent cette répartition des acteurs dans l'usine et l'ancrent aux deux systèmes d'alliances opposés que j'ai décrits à propos de la gestion financière. 1) Diop est, dès l'origine, proche de Nyamien, puisqu'il a participé à ses côtés à la création de l'entreprise. Les ouvriers soulignent qu'il accepte sans discuter les décisions du directeur général, y compris lorsqu'elles constituent des erreurs techniques, tandis que ce dernier est réputé « *croire tout ce que lui dit Diop* » (le chef du laboratoire est la cible des mêmes accusations). A l'inverse, Ménard ne craindrait pas de s'opposer au fondateur de la Subs. Leur relation conflictuelle est attestée par plusieurs récits relatant un renvoi public de Ménard par Nyamien. En 1993, les tensions étant particulièrement vives entre la direction et les salariés, les deux délégués du personnel (des ouvriers) les plus appréciés l'étaient précisément pour leur franc-parler vis-à-vis des dirigeants de l'entreprise. 2) En présence d'assistants techniques, leur remplacement par des agents locaux qu'ils sont supposés former est un enjeu essentiel. Diop et Sangaré affirmaient que les techniciens ivoiriens ne maîtrisaient pas suffisamment le matériel et les paramètres de production pour assurer seuls le fonctionnement de l'usine. Nyamien reprenait à son compte cette assertion, déclarant, en empruntant un slogan célèbre au président de la République, qu'il ne ferait « *pas d'ivoirisation au rabais* »<sup>11</sup>. Ménard soutenait la position inverse, prenant le parti des agents de maîtrise ivoiriens. Il se déclarait d'ailleurs prêt à quitter son poste dès que la situation financière de la Subs se serait améliorée (ses fonctions étaient alors essentiellement liées à l'approvisionnement en matières premières), faisant état de propositions d'emploi qui lui avaient été faites. De façon significative, les seuls cadres et agents de maîtrise

---

<sup>10</sup> Le schéma d'explication est ici extrêmement simplifié. L'analyse pourrait être affinée en tenant compte de l'image particulière des Sénégalais en Côte d'Ivoire.

<sup>11</sup> Cet argument était récurrent dans les discours d'Houphouët-Boigny à la fin des années 1950, alors que les syndicats des fonctionnaires revendiquaient une *africanisation* plus rapide (le terme *ivoirisation* est apparu plus tard).

de l'usine qui ne montraient pas d'hostilité à l'égard de Diop étaient ceux qui, simultanément, étaient placés dans une situation dominante et n'étaient pas en position de tirer profit de son départ. Les ouvriers considéraient avec méfiance ces personnes et en faisaient des alliés du directeur de production et du chef de laboratoire.

Lorsque j'arrivai à la Subsidi, la compétence de Diop était déjà contestée. A l'appui de cette remise en cause, les salariés faisaient valoir la mauvaise qualité de la production et insistaient sur la bonne marche de l'usine lorsqu'il était en congé. Par contraste, l'activité déployée par Ménard pour maintenir l'approvisionnement en matières premières était soulignée ; il était précisé que lorsqu'il s'absentait personne n'était capable de le remplacer, de sorte que les ruptures de stock se multipliaient. En avril 1993, les clients de la Subsidi retournèrent une quantité de produits équivalente à un mois d'activité, dont la qualité était défectueuse. La perte occasionnée était particulièrement préoccupante à un moment où il apparaissait à tous que l'entreprise était gravement menacée de disparition. Dans le même mois, un autre incident survint sur la chaîne de travail. Les délégués ouvriers mirent directement en cause la compétence de Diop, arguant d'un mauvais dosage des matières premières, et demandèrent, en sa présence, son départ au directeur général. Le directeur de production, soutenu par le chef du laboratoire, se défendit par une accusation de sabotage, qui souleva une indignation générale dans l'usine. A cette occasion encore, Ménard prit la défense des agents de maîtrise ivoiriens. Des échantillons furent envoyés en France pour être analysés dans le laboratoire de la Sab, ce qui semblait confirmer aux yeux de tous, indépendamment des résultats des analyses, que la compétence se trouvait du côté des « Blancs » et non du côté des « Sénégalais ». En février, Ménard avait été nommé directeur d'exploitation (fonction qu'il assumait déjà) et Diop promu directeur d'usine. Le bureau de Ménard fut transféré vers le bâtiment administratif. Diop devenait ainsi (dans les faits, renforcés symboliquement par ce déménagement) le seul maître des ateliers de production. En juin, la convention d'expatriation de Diop et de Sangaré fut transformée en contrats de travail de droit local d'une durée de trois ans : la firme sénégalaise venait de cesser son activité. Il apparaissait alors que les deux responsables « *s'accrochaient à leur*

*poste* » (selon l'expression de Ménard) et ne seraient pas remplacés par les agents de maîtrise ivoiriens, pourtant promis à cette promotion. Le maintien des deux responsables contestés fut jugé scandaleux dans les ateliers de production. La confiance persistante de Nyamien envers Diop et Sangaré, en dépit d'une incompétence qui, pour le personnel de l'usine, apparaissait comme une évidence, fut interprétée par certains comme le résultat d'un « maraboutage » de Nyamien par le chef du laboratoire. L'alliance du directeur général et des deux responsables de l'usine était ainsi renforcée par un lien de nature magique ; elle n'en était que plus inquiétante et le caractère illégitime de leur position s'en trouvait conforté. Alors que la dévaluation du franc cfa, survenant le 12 janvier 1994, allait relancer un débat sur la présence massive d'expatriés français en Côte-d'Ivoire et plus généralement dans toute l'Afrique francophone<sup>12</sup>, la Subsidi – l'une des rares firmes industrielles qui furent fondées et dirigées par un homme d'affaires ivoirien – produisait au terme de processus que j'ai décrits une réponse spectaculaire : expulsion du directeur d'usine sénégalais, démission des deux responsables ivoiriens des services financiers et renforcement corollaire de la position des dirigeants français.

L'enquête effectuée en 1974 par Bruno Latour<sup>13</sup> constitue un témoignage intéressant sur les idéologies de la compétence propres à différentes catégories de salariés, expatriés français, cadres et ouvriers ivoiriens dans la décennie de l'*ivoirisation*. Après vingt-deux ans et quelques programmes d'ajustement structurel, ses analyses restent d'actualité. Nationalisme et idéologie du développement sont enfermés dans un schéma bipolaire de représentation opposant, au désavantage des premiers, « Noirs » et « Blancs », Africains et Européens, Afrique et Monde occidental. Cadres et dirigeants d'entreprises autochtones – pourtant formés pour nombre d'entre eux dans les écoles et universités occidentales – sont l'objet de constantes dénégations de leurs capacités à maîtriser des techniques « étrangères ».

---

<sup>12</sup> HENRY (A.), « Quand donc les experts partiront-ils ? », *Annales des Mines – Gérer et Comprendre*, Paris, juin 1995 : 71-81.

<sup>13</sup> LATOUR (B.), *Les idéologies de la compétence en milieu industriel à Abidjan*. Abidjan, ORSTOM Petit-Bassam, 1974 : 77 p. *multigr.*

On ne saurait cependant se limiter à une analyse de la représentation des compétences en fonction d'assignations identitaires ou « culturelles ». Le discrédit qui frappe les gouvernants, la négation des hommes d'affaires ou le soupçon d'incompétence qui entoure les salariés, cadres, techniciens ou même ouvriers, se situent en continuité ; du reste, lorsque la remise en cause porte explicitement sur les « compétences », elle est entourée d'accusations plus globales liées aux positions de pouvoir occupées et engageant la société tout entière (ivoirienne ou « africaine »). L'observation de la construction des pouvoirs dont la Subsidi est le lieu révèle le déplacement et la réinterprétation d'enjeux plus spécifiquement politiques liés à la légitimation/contestation des classes supérieures et de l'État ainsi qu'à la perpétuation de la domination occidentale. Elle témoigne de la réactivation constante d'une aliénation directement issue de l'expérience coloniale<sup>14</sup> qui, en retour, oeuvre pour partie à maintenir inachevé le processus de décolonisation. Sa permanence pourrait être l'objet d'amples développements : je soulignerai simplement, pour conclure, qu'elle a pour fonction ambivalente de servir de support à l'affirmation des positions dominantes des « cadres » (au double sens du terme) « occidentalisés », renvoyant les catégories dominées à l'infériorité « africaine », et d'être simultanément pour ces dernières un moyen efficace de contestation, enfermant les dominants dans le rôle d'éternels substituts des anciens colons « blancs ».

### Summary

A firm in black and white. Power and assignments of ethnic identification

A survey of the construction of powers in (or through) one of the very few industrial firms created by an Ivoirien businessman shows, at different levels, a permanent polarization of representations that, despite strong nationalist claims, tends to affect to « Blacks » and

---

<sup>14</sup> Aliénation qui fut amplement dénoncée dans les années 1950. Cf. par exemple FANON (F.), *Peau noire, masques blancs*. Paris, Seuil, 1952, (dernière édition 1995) : 188 p. ; MEMMI (A.), *Portrait du colonisé*. Paris, Gallimard/ACCT, Francopoche (éd. 1985), 1957 : 153 p.

« Africans » negative values, opposed symmetrically to a positive pole that would be « White » or « European ». This particular example first illustrates the construction of the social image of the « African » entrepreneur, then examines how, in the firm, the respective positions of Ivoirien executives, Senegalese expatriates and French managers are elaborated.

Bazin Laurent. (1996)

Une entreprise en noir et blanc : pouvoir et assignations  
identitaires

In : Bazin Laurent (ed.), Selim Monique (ed.). Anthropologie,  
entreprise, entrepreneurs

Journal des Anthropologues, (66-67), 41-58. ISSN 1156-0428