

### GROUPEMENT INTERDISCIPLINAIRE EN SCIENCES SOCIALES CÔTE-D'IVOIRE

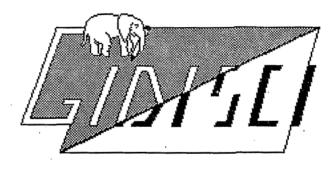
# LE CHANGEMENT SOCIAL DANS L'ENTREPRISE AFRICAINE COMPÉTITIVITÉ ET SYSTÈMES DE GESTION

**Laurent BAZIN** 

- NOTES et TRAVAUX - Nº 6 - Juin 1995

EDITE PAR LE CENTRE ORSTOM DE PETIT-BASSAM 04 BP 293 ABIDJAN 04 - COTE D'IVOIRE TEL: 35 43 67 - 35 70 67

F 42417



### GROUPEMENT INTERDISCIPLINAIRE EN SCIENCES SOCIALES CÔTE-D'IVOIRE

## LE CHANGEMENT SOCIAL DANS L'ENTREPRISE AFRICAINE COMPÉTITIVITÉ ET SYSTÈMES DE GESTION

Laurent BAZIN

- NOTES et TRAVAUX - N° 6 - Juin 1995

EDITE PAR LE CENTRE ORSTOM DE PETIT-BASSAM 04 BP 293 ABIDJAN 04 - COTE D'IVOIRE TEL : 35 43 67 - 35 70 67

### La Collection «Notes et Travaux» du GIDIS-CI

Avec la Collection «Notes et Travaux», le GIDIS-CI (Groupement Interdisciplinaire en Sciences Sociales - Côte d'Ivoire) inaugure une nouvelle publication ouverte à ses chercheurs et partenaires de recherche.

En complément du «Bulletin» (créé en février 1992) qui rend compte des activités de recherches du GIDIS-CI, les «Notes et Travaux» ont pour vocation de présenter des textes non encore publiés qui s'inscrivent dans les thèmes de réflexion et de travail développé par le GIDIS-CI, organisés suivant quatre pôles : «Dynamique des populations et développement agricole», «Recherches urbaines», «Santé» et «Ajustement structurel; Entreprises-Entrepreneurs». Les manuscrits peuvent aussi bien traiter de questions méthodologiques que proposer des réflexions théoriques ou des synthèses à partir d'enquêtes de «terrain».

Leur publication dans les «Notes et Travaux» sera soumise à l'évaluation du Comité de Pilotage du GIDIS-CI. L'objectif est d'offrir une diffusion à des textes de travail inédits et susceptibles d'être ultérieurement enrichis en vue d'une publication dans une revue de renom international. Cette démarche s'inscrit onc dans la tradition des «working papers», rapidement disponibles et diffusés dans les institutions de recherche intéressées par les axes de réflexion du GIDIS-CI.

Chaque texte constitue un numéro des «Notes et Travaux». D'une longueur maximum de 30 pages dactylographiées, les textes seront tirés en 200 exemplaires, dont 20 destinés à l'auteur.

Afin d'assurer le succès de cette collection qui se veut un outil de valorisation des recherches en Sciences sociales menées en Côte d'Ivoire, le Comité de Pilotagedu GIDIS-CI lance un appel à contributions à l'ensemble de ses partenaires de recherche (étudiants, enseignants à l'Université, membres d'organismes de recherche et d'organisations internationales).

Les manuscrits sont à adresser :

au comité de pilotage du GIDIS-CI, Centre ORSTOM de Petit-Bassam, 04 BP 293 ABIDJAN — Fax : 35 40 15 — Tél : 35 43 67/35 70 67.

ICD Information Communication Documentation GIDIS-CI

Groupement Interdisciplinaire en Sciences Sociales Côte d'Ivoire

Centre ORSTOM de Petit Bassam 04 BP 293 Abidjan 04 Tél. 35-43-67 / 35-70-67

Fax: 35-40-15

# Le changement social dans l'entreprise africaine compétitivité et systèmes de gestion

Rapport de séminaires

Documents réunis et présentés par

Laurent Bazin,

avec la collaboration de

**Bernard Contamin** 

Liliane Etté

Anne-Marie Hourgoué

Koffi Kouadjo

Ibrahima Ouattara

Fulgence Bénin-Bi

Roch Yao Gnabéli

### Liste des auteurs ou exposants

#### Nom

### Entreprise ou institution

BAZIN Laurent Sociologue, EHESS - ORSTOM

CONTAMIN Bernard Economiste, ORSTOM

ETTE Liliane Consultante, DRH-Conseils

GNABELI Yao Roch IES-GIDIS-CI

GNANGBO Célestin Sous-Directeur AGEPE

GNAKALE Eloi Consultant, DRH-Conseils

KOUAME Manlan DRH, SOLIBRA

TRAORE Jean-Jacques DRH, GMA-CIPA

DIAGOU Jean Vice-Président Union Africaine

AKA YAVO DRH, NESTLÉ-CI

Le PAPE Marc Sociologue CNRS-ORSTOM

VIDAL Claudine Sociologue CNRS-ORSTOM

BENIN-BI Fulgence Economiste, Université d'Abidjan

KOUADJO Koffi Economiste, Université d'Abidjan

HOURGOUE Anne-Marie DRH, SAFCA

LAWSON Jean Pascal DRH, SIR

**OUATTARA** Ibrahima

SEGBE Diomandé DRH, SODECI

GANNE Bernard Groupe Lyonnais de Sociologie Industrielle

Economiste, Université d'Abidjan

ATTIE Marc-William TEXACO

FOFANA Yves Nouvelle SIFA

PEGATIENAN HIEY J. Economiste, CIRES



### **Sommaire**

thèmes	textes	auteurs ou exposants	page
	* le changement social dans l'entreprise	4	
présentation	Séminaires, résultats, réflexions		
^	, ,	Laurent Bazin	و
	l		•
	* la genèse des caractéristiques actuelle		
repères	en Côte-d'Ivoire: quelques points de		
historiques		Roch Yao Gnabeli	14
et	* place d'un EPIC dans le développement	nt national:	
institutionnels	le cas de l'AGEPE		
	<sub>?</sub> ,	Célestin Gnangbo	22
		- U	1 6
<u> </u>	* principes et pratiques des rémunération	ns 🛌	
		izin et Liliane Etté	25
	cas 1 : problèmes liés à l'établissement d		
	grille de salaires : un exemple		**
Thème 1	·	Laurent Bazin	32
	cas 2 : les problèmes liés à la mise en pl	1	
	prime de fin d'année au mérite		
	•	Manlan Kouamé	34
primes	cas 3 : mise en place d'une prime de gai	ns de	
• .	productivité : l'expérience d'une e		
,	ivoirienne		
		Laurent Bazin	37
	cas 4 : le surendettement du personnel :		,
rémunérations	comment le réduire, comment l'é	éviter ?	
	· ·	an-Jacques, Traoré	3°9
	* l'assurance maladie dans les entreprise	es en Côte- d'Ivoire	
	_	iagou et Aka Yavo	42
endettement	* les salariés ont-ils un budget ?	O	
	_	et Claudine Vidal	46
	* réflexions sur les pratiques de l'usure		
ı		té et Eloi Gnakalé	50
	•		

	_	
	* la gestion du temps dans les entreprises:	
thème 2	compte-rendu de séminaire	
gestion du	Bernard Contamin, Koffi Kouadjo et	
temps,	Ibrahima Ouattara	56
absentéisme	* l'absentéisme dans les entreprises ivoiriennes	
	Fulgence Bénin Bi, Koffi Kouadjo et	
	Ibrahima Ouattara	59
	* délégation de responsabilité et décentralisation	
	du pouvoir dans les entreprises ivoiriennes :	
thème 3	compte-rendu de séminaire	
	Laurent Bazin	67
décentralisation	* la décentralisation de la gestion et des pouvoirs	
	dans les entreprises	
et	Laurent Bazin, Bernard Contamin et	
1	Anne-Marie Hourgoué	71
gestion	cas 5 : décentralisation à la SIR	
	Jean Pascal Lawson	76
participative	cas 6 : expérience sur la décentralisation :	
	le cas de la SODECI	
	Segbé Diomandé	80
	cas 7 : un exemple de gestion participative :	
,	l'expérience des papeteries Canson	
	Bernard Ganne	84
thème 4	cas 8 : élaboration, mise en œuvre et évaluation d'un	
	manuel de procédures : le cas de la SAFCA	
manuels de	Anne-Marie Hourgoué	87
	cas 9 : le manuel de procédures de texaco :	

avantages et inconvénients

Marc-William Attié

90

procédures

# Présentation Le changement social dans l'entreprise africaine : Séminaires, résultats, réflexions

Le rapport présenté ici est le résultat des travaux d'un groupe de réflexion composé de chercheurs - théoriciens et observateurs de l'entreprise - et de professionnels des ressources humaines - responsables d'entreprises ou consultants.

Le groupe de travail s'est mis en place à la suite de contacts engagés entre Liliane Etté et des chercheurs à l'occasion de la table ronde co-organisée par l'ORSTOM et le GIDIS-CI en décembre 1992. Il résulte d'une convergence des préoccupations entre chercheurs de l'ORSTOM et de l'université de Côte-d'Ivoire, de l'association ICD (Information Communication Documentation) dont les membres sont en majorité des gestionnaires des ressources humaines et de la commission sociale de l'UPACI (Union Patronale de Côted'Ivoire)<sup>1</sup>. La collaboration, amorcée dès le mois de janvier 1993, s'inscrivait dans une dynamique mise en place les années précédentes par l'ICD et l'UPACI. Elle constituait un pari : chercheurs, consultants et gestionnaires des ressources humaines pouvaient se rencontrer, discuter, échanger idées et expériences, chacun apportant son savoir-faire et son «savoir-penser». Le principal atout de ce groupe était celui de la complémentarité : les premiers amenaient un savoir théorique dégagé des contraintes professionnelles et leurs compétences en matières de rédaction et de synthèse ; les seconds une connaissance empirique et une réflexion alimentée d'expériences concrètes. Le groupe de travail ainsi constitué s'est réuni mensuellement pendant deux ans. Ces séminaires étaient l'occasion de débattre, soit autour d'un thème préalablement fixé, soit à la suite de l'exposé d'une expérience mise en place dans une entreprise, soit autour de la présentation de travaux de recherche.

### **Objectifs**

Nos objectifs, à l'origine, était de dépasser le débat sur l'existence d'un modèle de gestion «à l'africaine». Les experts internationaux et les universitaires qui se sont penchés sur la question de la gestion des entreprises africaines restaient divisés :

- un premier courant met en avant qu'il ne saurait exister de règles universelles de management et que l'ordre industriel devait se plier aux spécificités des cultures africaines : il faut «gérer selon la coutume» (Alain Henry)
- un second courant affirmait au contraire que les entreprises devaient être gérées selon les normes internationales et qu'au besoin les mentalités africaines devaient évoluer

<sup>1 .</sup> L'Union Patronale de Côte-d'Ivoire a été dissoute à la fin de l'année 1993. A partir de novembre 1993, les séminaires ont donc été co-organisés par L'ICD et le GIDIS-CI.

pour devenir compatibles avec l'impératif industriel (l'»ajustement culturel» de Daniel Etounga Mangele).

- Un troisième mouvement, enfin, cherchait une voie entre ces deux positions extrêmes et tentait de montrer qu'entre les cultures africaines et l'ordre industriel la réconciliation est possible.

Ce débat restait trop théorique. Nous souhaitions renouveler la réflexion sur ce thème et l'enrichir par un échange sur des expériences concrètes. L'idée était de cerner comment la question de la gestion des ressources humaines se posait, de façon pratique, dans les entreprises ivoiriennes : en quoi les problèmes de gestion se présentaient-ils de manière spécifique ? Pouvaient-ils être résolus par les méthodes habituelles de gestion ? Etait-il possible d'adapter ces méthodes au contexte africain ou devait-on s'efforcer de trouver des solutions originales ?

Le but de ces séminaires n'était donc pas d'apporter des solutions à des problèmes. Il aurait d'ailleurs fallu pour cela que les problèmes se présentent tous de la même façon dans les entreprises ivoiriennes, et nos discussions ont vite montré que ce n'était pas le cas. Notre objectif, plus modestement, était de provoquer un échange d'expériences et de connaissances, en confrontant entre elles les pratiques de gestion du personnel vécues dans les entreprises ivoiriennes, en confrontant également ces expériences aux travaux de chercheurs, et vice versa.

### Présentation du rapport

Ces deux années de rencontres et d'échanges furent fructueuses. L'ensemble des séances de travail permet de restituer assez bien les préoccupations des dirigeants d'entreprise concernant la gestion de leur personnel, de montrer la grande diversité des expériences et d'élargir la réflexion par l'exposé de travaux de recherche. Nous avons choisi, pour élaborer ce rapport, de respecter cette diversité, en restituant tels quels les comptes-rendus qui ont été rédigés à la suite de chaque séance. Nous les avons réunis en quatre thèmes auxquels s'ajoute un chapitre «repères historiques et institutionnels». Enfin, nous avons enrichi les travaux de notre groupe de travail par :

- de courtes synthèses pour deux des thèmes traités («primes, rémunérations, endettement» et «décentralisation et gestion participative»);
- la présentation des résultats d'une enquête complémentaire pour le thème «gestion du temps et absentéisme» (l'enquête a été élaborée et discutée au cours des premières séances de travail);
- la reprise d'une note de réflexion sur les pratiques de l'usure («primes, rémunérations, endettement»)
- deux études de cas complémentaires (cas 1 et 3 dans le thème «primes, rémunérations, endettement»);

Il n'est pas nécessaire de tirer des conclusions de ces séances de travail : chacun y trouvera matière à réflexion et fera son propre constat. Un point cependant mérite d'être

signalé: contre l'idée d'immobilisme et de déterminisme culturel défendue par certains théoriciens, il est possible de dégager à travers la diversité des expériences relatées ici un dynamisme certain des entreprises ivoiriennes. L'ensemble des exposés montre des entreprises en mouvement, dont l'organisation se recompose au gré des conjonctures. Il est possible d'innover en matière d'organisation en Côte-d'Ivoire, il est possible de tester des méthodes de gestion élaborées ailleurs, tout comme il est possible d'inventer de nouveaux modes de fonctionnement.

### Remerciements spéciaux :

Plusieurs noms n'apparaissent pas dans ce rapport : Désirée Anayé (DRH-Conseils), Suzanne Attié (l'une des animatrices de l'ICD) et Anne-Marie Diéi (commission sociale de l'UPACI) ont participé activement à l'animation et à l'organisation de ces séminaires.

Nous tenons à remercier l'UPACI et DRH-Conseils, qui nous ont tour à tour fort aimablement accueillis dans leurs locaux et nous ont apporté un soutien logistique essentiel.

Nous exprimons notre reconnaissance à toutes les personnes qui ont participé à ces séminaires, et en particulier aux nombreux exposants à qui nous devons le succès de ce séminaire.

Bernard Contamin et Liliane Etté, bien que tous deux surchargés de travail ont su se rendre remarquablement disponibles pour l'organisation et l'animation de ces séminaires. C'est à eux que nous devons l'essentiel de ces travaux.

Laurent Bazin

### Calendrier des séances de travail

27 janvier 1993	Exposé de <b>Bernard Ganne</b> , sociologue, Groupe Lyonnais de Sociologie Industrielle sur la restructuration des Papeteries Canson, Annonay, France.
9 février 1993	Débat: la gestion du temps dans les entreprises ivoiriennes: absentéisme, retards, visites et appels téléphoniques de familiers, rythme de travail. Animateurs: Bernard Contamin, économiste ORSTOM et Liliane Etté, consultante DRH-Conseils.
15 février 1993	Présentation du film de <b>Bernard Ganne</b> : "rumeurs d'ateliers. Vous avez dit flexibles?" sur les Papeteries Canson.
9 mars 1993	Exposé de Laurent Bazin suivi d'un débat : délégation de responsabilité et décentralisation des pouvoirs dans les entreprises ivoiriennes.
6 Avril 1993	Débat : primes, avances sur salaire et prêts aux salariés. Animateurs : <b>Bernard Contamin</b> , économiste <b>ORSTOM et Liliane Etté</b> , consultante DRH-Conseils.
4 mai 1993	Exposé de Manlan Kouamé, directeur des ressources humaines de SOLIBRA: les difficultés de mise en place d'un système de notation des salariés et de prime annuelle.
8 juin 1993	Exposé de <b>Jean Pascal Lawson</b> , directeur des ressources humaines de la SIR: la décentralisation à la SIR.
22 juin 1993	Exposé de <b>Segbé Diomandé</b> , directeur des ressources humaines de la SODECI : expérience sur la décentralisation : le cas de la SODECI.
9 novembre 1993	Exposé d'Anne-Marie Hourgoué, directeur des ressources humaines de la SAFCA: élaboration, mise en oeuvre et évaluation d'un manuel de procédures: la cas de la SAFCA.
9 décembre 1993	Exposé de Marc-William Attié, : le manuel de procédures de Texaco : avantages et inconvénients.
11 janvier 1994	Exposé de <b>Jean-Jacques Traoré</b> , directeur des ressources humaines de GMA-CIPA: le surendettement du personnel: comment le réduire, comment l'éviter?
8 février 1994	Exposé de Célestin Gnangbo, sous-directeur de l'AGEPE: place d'un EPIC dans le développement national: le cas de l'AGEPE
15 mars 1993	Exposé de Claudine Vidal et Marc Le Pape, sociologues CNRS-ORSTOM : les salariés ont-ils un budget ?
12 avril 1994	Séminaire sur le thème : entreprises et salariés face à la dévaluation du FCFA. Exposés de Yves Fofana, Nouvelle SIFCA et Pégatiénan Hiey Jacques, économiste au CIRES. Modérateur : Patrice Bayéto,
10 mai 1994	psychologue, enseignant à l'université <sup>2</sup> .  Séminaire sur le thème des assurances maladie auprès des entreprises en Côte-d'Ivoire, exposé de <b>Jean Diagou</b> , président du comité des assurances et <b>Aka Yavo</b> , directeur des ressources humaines de Nestlé-CI. Modérateur, <b>Jean Etté</b> , CEPRASS
14 juin 1994	Exposé de Laurent Bazin : la genèse des caractéristiques actuelles du travail salarié en Côte-d'Ivoire : quelques points de repère.

<sup>2.</sup> A la suite d'un problème de coordination, il n'a pas été fait de compte-rendu de cette séance, pourtant très intéressante. Nous nous excusons auprès des intervenants.

Repères historiques et institutionnels

### La genèse des caractéristiques actuelles du travail salarié en Côte-d'Ivoire : quelques repères historiques

Les caractéristiques actuelles du travail salarié résultent de transformation successives des législations et des pratiques aussi bien que des structures économiques et politiques de la Côte-d'Ivoire. Retracer le processus historique de formation du salariat permet d'expliquer ces caractéristiques et, peut-être, d'espérer trouver des solutions pour dépasser les problèmes qu'elles posent. Le texte qui suit vise à donner quelques repères historiques de façon à mieux cerner le contexte dans lequel s'est développé le salariat en Côte-d'Ivoire. Pour ce faire, nous avons découpé la période historique concernée (depuis la création de la Colonie de Côte-d'Ivoire) en trois périodes : la période de conquête et d'installation de l'administration coloniale, jusqu'à la fin de la crise économique des années 1930 (1893-1936) ; la période 1936-1952 qui correspond à la mise en place des structures économiques et législatives de la Colonie, qui sont grosso modo toujours en place ; et la période récente (1952-1994), qui voit se développer puis stagner un processus d'industrialisation rapide, au cours de laquelle d'importantes transformations ont lieu dans la structure des entreprises. Enfin une quatrième partie est consacrée à l'énumération de quelques caractéristiques du travail salarié en Côte-d'Ivoire.

### La conquête coloniale et la mise au travail

La conquête coloniale et la pénétration de l'économie occidentale fut particulièrement rapide et brutale en Côte-d'Ivoire. En 1893 fut créée la Colonie de Côte-d'Ivoire et la «pacification» fut achevée en 1917. En un peu plus de 20 ans (une génération), furent mises en place simultanément l'administration du territoire et les conditions de son exploitation économique. L'introduction, dès la conquête, de l'impôt de capitation avait pour but de fournir les ressources nécessaires à l'administration (les colonies françaises devaient être financièrement autonomes dès 1900 et jusqu'en 1946), d'imposer la monétarisation de l'économie et d'encourager la production de produits agricoles exportés par les compagnies commerciales.

Le problème de la main-d'oeuvre se posa dès le début, les populations autochtones étant peu disposées à travailler pour les Européens. Ce problème fut résolu par la contrainte. Dès la création des postes coloniaux, la main d'oeuvre nécessaire à la construction des installations administratives et des infrastructures fut réunie par l'organisation de corvées. Ce système de travail forcé fut rapidement étendu aux plantations européennes.

Durant toute cette période (1893-1936), l'investissement est minimal. Il n'y a pas vraiment création d'un marché libre du travail ni calcul économique de sa véritable valeur. L'objectif essentiel, dans un contexte de compétition internationale très vive, est d'économiser

au maximum les coûts et de faire le plus de profits en investissant le moins possible. Les contraintes de l'administration coloniale (impôt, travail forcé, cultures obligatoires) avaient donc pour fonction à la fois l'introduction de l'économie marchande européenne et l'instauration de salaires très bas ne permettant pas la reproduction de la force de travail. Les travailleurs de cette période sont essentiellement des paysans migrants qui sont employés temporairement comme manoeuvres par l'administration ou les entreprises privées. Le plus fréquemment, en ville ou dans les campagnes, ils exercent alternativement des activités agricoles et salariées (journaliers, par exemple, dans les ports ou sur les chantiers).

Les auxiliaires de l'administration ou les commis des compagnies coloniales forment une seconde catégorie de salariés, stable et qualifiée. Ils sont, dans les premiers temps, essentiellement originaires d'autres territoires où la pénétration coloniale avait été plus précoce (Sénégal, Dahomey, Gold Coast, Sierra Leone). Il y a peu à peu formation d'employés ou d'ouvriers qualifiés mais ils restent peu nombreux.

La crise économique des années 1930 frappe durement la Colonie. Le prix des produits agricoles s'effondre tandis que l'administration augmente ses impôts. Ce double mouvement provoque un appauvrissement sans précédent des populations. De très nombreux paysans sont contraints de migrer vers les villes où ils espèrent s'employer pour gagner de quoi payer l'impôt. On assiste donc à un mouvement paradoxal : alors que l'activité économique se ralentit du fait de la récession, le nombre de salariés augmente. En 1927, il y avait en Côte-d'Ivoire 27950 salariés (environ 50% des effectifs de L'AOF); en 1934, il y en avait 67000 (environ 52% des effectifs de l'AOF). En 1931, pour la première fois, la question du recrutement de la main-d'oeuvre cesse d'être un problème. C'est alors la question de la population flottante (sans emploi, ou employée de façon temporaire) qui inquiète les administrateurs : elle représente le danger de remous sociaux et de développement de la criminalité.

### 1936-1952 : la mise en place des structures actuelles du travail salarié

Avec la reprise économique et l'arrivée au pouvoir en France du Front Populaire, en 1936, les choses se modifient. Dans les années 1936-37, plusieurs grèves éclatent dans l'AOF et en Afrique Britannique. Il s'agit de mouvements de masse. Malgré la diversité de leur provenance, la masse des manoeuvres (essentiellement les cheminots et les employés des installations portuaires) est unifiée par des conditions de vie identiques et montre ses capacités d'organisation.

A ce moment, les préoccupations des administrateurs et des recruteurs se modifient. On passe de problèmes quantitatifs (nombre de travailleurs insuffisant) à un souci (plus qualitatif) de stabiliser, de structurer et de contrôler la population des villes. Cela implique :

- de créer une hiérarchie et des catégories salariales afin de casser les mouvements de masse.
- l'organisation des travailleurs, qui passe par la reconnaissance des syndicats (avril 1937).

En fait, on passe de la conception de l'utilisation d'une main-d'oeuvre paysanne migrante et temporaire à la création d'une véritable classe ouvrière, organisée et structurée sur le modèle des classes ouvrières européennes. Dans les conceptions coloniales d'avant la seconde guerre mondiale, en effet, il n'y avait que deux catégories sociales : les paysans et les «évolués», auxiliaires de l'administration et des entreprises privées européennes. La politique assimilationniste de la France avant la guerre ne prenait pas en compte les populations ouvrières. L'idée était de favoriser le développement d'une élite évoluée qui serait capable de seconder l'administration, et de laisser se développer la production paysanne dans le cadre des sociétés traditionnelles.

Les mouvements sociaux et le développement de cette population flottante de manoeuvres migrants force l'administration à reconsidérer ses positions. Mais elle ne le fait que partiellement. C'est dans les années 1946-52, qui correspondent à la mise en place d'une politique de développement et d'industrialisation et à la reprise des mouvements de grève interrompus pendant la seconde guerre mondiale, qu'ont lieu les premières véritables tentatives de réglementer le travail. A ce moment se développe l'idée que pour être pleinement intégrés au rythme et à l'organisation industrielle, les salariés doivent être au préalable «détribalisés», c'est-à-dire coupés de leur milieu. Il se forme donc la conception d'un monde du travail salarié séparé du reste de la population. C'est dans cette idée et, bien entendu, sous la pression des mouvements de revendications, que s'opèrent dans les années 1950 plusieurs réévaluations du salaire minimum et que sont mises en place les allocations familiales (réservées aux seuls salariés, ce qui est toujours le cas actuellement). L'objectif est de permettre aux salariés une autonomie par rapport à leur milieu familial.

Lors des débats sur la mise en place d'une véritable législation du travail, il n'est donc pas prévu de réglementation qui soit adaptée aux spécificités des sociétés africaines et tienne compte des diverses formes de travail. Le code du travail de la France d'Outre Mer, qui entre en vigueur en 1952 est très largement inspiré de code du travail alors en application en France. Il est conçu pour réglementer le seul travail salarié, reconnu comme tel par l'administration. On laisse alors sans support juridique le «travail indigène», qui sera redécouvert dans le milieu des années 1970 sous le nom de «travail informel». Cette forme d'activité économique est actuellement encore conçue comme un secteur de l'économie séparé du «secteur moderne». Cette conception nourrit une contradiction qui s'accentuera au fil des années : alors qu'il régit théoriquement tout travail salarié en Côte-d'Ivoire, le code du travail est conçu pour être appliqué aux seules entreprises reconnues par l'Etat. Cette contradiction laisse une place importante au non respect de la législation (en particulier le salaire minimum, le temps de travail, les cotisations sociales) dans les catégories d'entreprises dites informelles comme dans les catégories considérées comme modernes.

### Trois décennies de croissance et une décennie et demie de «crise». Transformations dans la structure des entreprises

Dans les années 1950 et durant les deux décennies qui suivent, la forte croissance et l'industrialisation rapide favorisent le développement du travail salarié. Le salariat devient dans ces années un statut enviable. En particulier, pour les populations lettrées, il est

pratiquement la seule forme de travail qui soit acceptable. Malgré un développement rapide du nombre de salariés, cette forme de travail ne s'est cependant pas généralisée et reste, du point de vue du nombre d'actifs qu'elle concerne, minoritaire.

Après l'indépendance, une série de textes de lois complètent la législation initiale : code du travail ivoirien (1964) ; code de la prévoyance sociale (1968) ; convention collective interprofessionnelle (1977). Les structures mises en place dans les années 1936-52 ne se modifient pas fondamentalement. Dans l'organisation des entreprises, quelques évolutions importantes peuvent être repérées :

- 1) Le développement de la scolarisation et de la formation professionnelle favorise le recrutement d'un personnel de plus en plus qualifié, y compris pour la main-d'oeuvre ouvrière (cf. tableau 1). La proportion de manoeuvres utilisée par les entreprises (en personnel permanent ou temporaire) devient moins importante. Celle du personnel d'encadrement augmente. Les entreprises adoptent une organisation plus complexe, plus hiérarchisée, comprenant de nombreuses catégories. Toutes, cependant, n'adoptent pas ce schéma de fonctionnement: à l'heure actuelle, de nombreuses entreprises fonctionnent avec une hiérarchie minimale et une direction très personnalisée.
- 2) L'ivoirisation des emplois s'accroît, à la fois dans les catégories supérieures et dans les catégories inférieures (cf. tableau 2). Cette question devient un enjeu de luttes sociales dans les années 1960 et 1970. En 1958 ont lieu des attaques contre les ressortissants dahoméens et togolais occupant des emplois de cols blancs, qui fuient la Côte-d'Ivoire. Dans les années 1969-70, ce sont les travailleurs voltaïques (emplois de cols bleus ou de personnel domestique) qui sont la cible d'attaques. En 1974, les étrangers sont exclus de l'inscription à l'OMOCI. Dans les années 60 et 70 un débat très vif s'engage autour de la question de l'ivoirisation des cadres. Les entreprises sont contraintes de remplacer leurs cadres ou agents de maîtrise européens par des employés ivoiriens. Ce mouvement est effectif mais reste inachevé: de nombreux expatriés demeurent aux postes de direction ou dans les emplois demandant une qualification technique très précise. La présence très importante d'expatriés européens dans les entreprises ivoiriennes est sans doute l'une des caractéristiques majeures des entreprises de ce pays, qu'elles soient à capitaux européens ou non. Cette situation est source de tensions importantes dans certaines entreprises, notamment parce que les expatriés bénéficient d'avantages (salaire et accessoires, protection sociale, etc.) qui les placent dans un régime du travail différent du lot commun.

Tableau n° 1
Evolution de la qualification de la population salariale

Années	1971	1974	1979	1984
Cadres	4,8%	6,3%	7,9%	10,8%
Maîtrises	4,3%	4,5%	6,4%	10,4%
Emplois qualifiés	18,2%	17,3%	16,6%	22,5%
emplois non qualifiés	72,7%	71,9%	69,1%	56,2%
Total	100%	100%	100%	100%

Tableau n° 2
Evolution du taux d'ivoirisation des emplois

Années	1971	1974	1979	1984
Taux d'ivoirisation	47,8%	49,8%	66,9%	68,3%
Nombre d'emplois	142300	179928	248258	208526

(pour ces deux tableaux, les chiffres proviennent des enquêtes maind'oeuvre de l'ONFP)

3) Dans les années de crise (c'est-à-dire à partir des années 1980) nombre d'entreprises adoptent de nouvelles politiques salariales, inspirées des méthodes de gestion des ressources humaines élaborées à la même période en Europe, aux Etats-Unis ou au Japon. Ces changements correspondent à la recherche d'une amélioration de la productivité par une meilleure organisation, une meilleure utilisation des capacités personnelles et le désir de limiter les conflits sociaux. Ces nouvelles méthodes sont introduites par le biais des recommandations des maisons mères, par les cadres formés en Europe, par les cabinets de conseil (qui se développent dans ces années), etc. Elles témoignent du dynamisme des entreprises i voiriennes. Les expériences sont extrêmement diverses. Notons cependant que dans ces années ont lieu des tentatives d'accroître la protection sociale des travailleurs. Simultanément, et sous la pression des travailleurs, les systèmes d'endettement et de caisse de solidarité s'étendent. Améliorer l'efficacité de ces systèmes et éviter qu'ils ne s'emballent constitue l'une des plus importantes préoccupations des gestionnaires des ressources humaines (du moins l'une des plus répandues). Ces transformations dans la structure et l'organisation des entreprises, cependant, n'affectent pas toutes les unités économiques. Des techniques «de pointe» coexistent avec des formes d'organisation moins sophistiquées (emploi d'un personnel non qualifié et peu hiérarchisé, réduction au minimum de l'encadrement et gestion personnelle).

### Les caractéristiques du travail salarié en Côte-d'Ivoire

De l'histoire brièvement évoquée ici découlent certaines caractéristiques du travail salarié en Côte-d'Ivoire.

- 1) Le travail est resté sous-payé, malgré les hausses de salaires qui ont eu lieu à partir de 1945 et jusqu'à la fin des années 1970. Le blocage des salaires consécutif à la crise accentue cet aspect : le pouvoir d'achat des travailleurs a très fortement diminué depuis 15 ans. L'origine de cette sous-estimation constante du coût du travail peut être repérée dans les conditions initiales de mise au travail par la contrainte (travail obligatoire, monétarisation forcée par le biais de l'impôt de capitation, cultures obligatoires, échange inégal). Le salaire minimal est insignifiant : il ne peut en aucun cas satisfaire aux besoins essentiels d'une famille, même nucléaire (il a été calculé à l'origine sur la base des besoins primordiaux d'une personne seule et, s'il a augmenté plus vite que l'inflation jusqu'aux années 1970, sa valeur réelle a ensuite très rapidement baissé). Cela n'affecte pas, bien entendu, les seuls salariés. Les marges de petits artisans ou commerçants sont très faibles. D'une certaine manière, l'ensemble des structures économiques reposent sur un travail quasi-gratuit ou très peu rémunéré: les patrons de petites unités artisanales ou commerciales recrutent largement leur main-d'oeuvre parmi des dépendants (famille) ou des apprentis. Le salaire minimum, enfin, n'est pas respecté, dans les entreprises «informelles» comme dans certaines entreprises du «secteur moderne» (par exemple, les gardiens, étrangers pour la plupart, employés par les sociétés immobilières).
- 2) L'entreprise est le lieu de très fortes inégalités de salaire. L'insignifiance du salaire minimum fait qu'il peut exister entre deux ouvriers de la même entreprise une différence de salaire allant de un à trois (à titre d'exemple, cet écart est supérieur à celui qui existe en France entre un ouvrier payé au SMIG et un cadre en début de carrière). La convention collective interprofessionnelle, qui établit des salaires minimaux par catégories, est en général nettement en dessous de la pratique pour les catégories supérieures. Lorsque l'on est dans les catégories inférieures, le salaire minimum catégoriel représente l'essentiel de la rémunération brute. Au contraire, plus on s'élève dans la hiérarchie de l'entreprise et plus la part du salaire «catégoriel» dans la rémunération est faible. Enfin, les taux de rémunération du personnel expatrié restent très supérieur à ceux du personnel local. En 1984, la part des salaires (et accessoires) versés aux expatriés représentait environ un tiers de la masse salariale de l'ensemble du «secteur moderne», d'après les résultats de la dernière enquête main-d'oeuvre de l'ONFP.
- 3) Loin d'être coupés de leur milieu, comme l'espéraient les administrateurs coloniaux de l'après guerre, les salariés y réalisent l'essentiel de leurs investissements (sociaux ou productifs). Le milieu d'origine reste la référence principale pour mesurer le statut social dont bénéficie chaque personne. Cela permet d'expliquer pourquoi, par exemple, les funérailles déclenchent tant de passions et nécessitent de telles dépenses. Avec l'appauvrissement général qu'a connu la population ces dix ou quinze dernières années, les enjeux sociaux de telles dépenses se sont accru.

- 4) La séparation entre le monde des salariés et le reste de l'économie qu'a voulu introduire l'administration coloniale dans les années 1940 reste théorique. Cette conception demeure pourtant très présente dans les esprits, à tel point que le «secteur informel» est devenu une forme d'activité économique parfaitement reconnue par l'Etat et une identité revendiquée par les agents qui le composent. Ces deux formes de travail marchent ensemble : revenus salariaux et non salariaux se complètent au sein d'un même ménage. Les salariés sont presque tous, quelle que soit leur catégorie, animés par l'idée d'investir dans de petites activités économiques du «secteur informel», pour eux-mêmes ou pour l'un de leurs dépendants. Les salariés échappent de cette manière en partie à leur condition salariale : leur intégration dans le «monde des salariés» est plus un moyen d'ascension sociale qu'une fin en soi. Alors que dans un pays tel que la France, la plupart des salariés se contentent de leur situation, les salariés ivoiriens sont mus par l'idée d'utiliser leur position sociale pour amorcer un processus d'ascension sociale qui se situe en dehors de la sphère professionnelle. Cette caractéristique n'est pas réservée aux seuls salariés des catégories inférieures : nombreux sont les cadres qui souhaitent s'installer à leur compte, ou créent une unité économique parallèlement à leur activité salariale.
- 5) Aux insuffisances en rémunération correspondent des formes complémentaires de distribution de revenu qui interviennent à des moments particuliers de la vie des salariés.
- On constate une généralisation de l'endettement des salariés (avances sur salaires, prêts consentis par l'entreprise) qui peut atteindre des proportions très importantes.
- Les entreprises se trouvent pratiquement dans l'obligation d'apporter une aide pour les dépenses sociales (prêts pour funérailles ou, dans la plupart des entreprises, dons de la «caisse de solidarité»).

Il semble que la demande des salariés pour ces formes détournées, ou décalées dans le temps, de revenus soit de plus en plus importante. Les deux remarques précédentes permettent d'expliquer ce phénomène : dans une période de baisse du pouvoir d'achat, elles permettent de sauvegarder l'essentiel de ce que procure le travail salarié, à savoir le statut social. Elles constituent un support essentiel pour une consommation aux fins de valorisation sociale (voiture, équipements ménagers, funérailles) ou pour des investissements productifs.

### Conclusion

Dans ce bref exposé des évolutions historiques du travail salarié en Côte-d'Ivoire, j'ai voulu mettre en évidence que certaines caractéristiques des travailleurs ivoiriens ont une histoire. Elles ne sont pas simplement dues à une culture, ou à une mentalité que l'on qualifie trop souvent d'archaïque. Elles correspondent aussi à un mode de fonctionnement de l'économie globale, mise en place pendant et après la période coloniale, à des conditions matérielles d'existence et à un ensemble de rapports sociaux entre différentes catégories de la population. Ces caractéristiques confèrent aux rapports entre employeurs et employés une configuration spécifique. Les dirigeants sont contraints d'assumer des fonctions qui, a priori, se situent en dehors de leurs attributions. Néanmoins, les diverses séances de ce séminaire semblent montrer que ces caractéristiques «socio-culturelles» n'empêchent pas

que les entreprises (ou du moins certaines d'entre elles) fassent preuve de dynamisme et de capacités d'innovation en ce qui concerne la gestion des ressources humaines.

Un fait paradoxal mérite d'être mentionné pour conclure : alors que les bailleurs de fonds internationaux font pression pour une libéralisation de la réglementation du travail, certaines entreprises - et parmi elles, les plus performantes - semblent décidées à accroître la protection sociale de leurs salariés et à aller bien au delà des obligations minimales que leur assigne le code du travail - je pense en particulier aux systèmes d'assurance maladie. Ces entreprises ne sont pas seules : même si rien de concret n'a encore été réalisé, de multiples tentatives d'étendre les systèmes de mutuelles d'assurance maladie ou de caisse de retraite à des catégories sociales non salariées sont en cours.

Laurent Bazin, (ORSTOM, Centre de Petit-Bassam) avec la collaboration de Roch Yao Gnabeli (IES-GIDIS-CI) juin 1994

### La place d'un EPIC dans le développement national : le cas de l'AGEPE

Compte-rendu de l'exposé de Célestin Gnangbo, AGEPE, 11 février 1994

En Côte-d'Ivoire, nous avons trois types d'établissements publics nationaux qui se différencient par leur mode de fonctionnement :

- 1) les Etablissements Publics Nationaux à Caractère Administratif (EPN), dont le fonctionnement est semblable à celui des administrations ;
- 2) les Etablissements Publics Nationaux à Caractère Industriel et Commercial (EPIC) qui ont une autonomie financière et doivent générer des ressources financières jusqu'à 70% de leur budget. S'ils arrivent à générer jusqu'à 100% de leurs ressources, ils deviennent privatisables ;
- 3) Les Sociétés d'Economie Mixte (SEM) sont celles où l'Etat est toujours minoritaire et n'y peut détenir plus de 49% du capital. Ce sont généralement des secteurs stratégiques où l'Etat est obligé d'avoir un droit de regard; c'est le cas de la SODECI, de la CIE ou de la CI-TELCOM.
- L'Agence d'Etude et de Promotion de l'Emploi (AGEPE) est un EPIC créé par décret le 03 février 1993, en remplacement de l'OMOCI (Office de la Main-d'Oeuvre de Côte-d'Ivoire, dissout) qui jouit d'une personnalité morale et qui peut donc tester en justice. Il est placé sous la tutelle technique du ministère de l'emploi et de la fonction publique et sous la tutelle financière du ministère de l'économie et des finances.

Sa mission est ainsi définie:

- collecter, analyser et diffuser les informations sur le marché de l'emploi ;
- assurer le conseil, le traitement des offres et demandes d'emploi et le placement des demandeurs d'emploi.

Les attributions: L'AGEPE reprend toutes les attributions de l'ex-OMOCI, à savoir:

L'observatoire, dont les tâches essentielles consistent à :

- établir des statistiques sur l'emploi,
- effectuer des enquêtes et des études,
- mettre en place une base de données sur l'emploi.

La promotion de l'emploi, qui doit permettre :

- de susciter chez les Ivoiriens un esprit de création d'emploi (auto-emploi),
- d'assurer l'emploi-formation,
- de rechercher des financements pour la formation des chômeurs,
- de faire du conseil en recrutement.
- d'organiser une assurance chômage,
- de prospecter le marché de l'emploi.

Pour mener à bien sa mission, l'AGEPE dispose de trois organes de gestion :

- une commission consultative qui définit la politique générale,
- un comité scientifique qui est un comité de réflexion et d'orientation,
- la direction générale chargée de la mise en oeuvre de la politique générale.

La direction est assistée de deux départements, l'Observatoire Emploi-Formation et le service de Promotion de l'Emploi.

### Pour générer des emplois, l'AGEPE met en oeuvre les 9 programmes suivants :

- 1) L'amélioration du cadre réglementaire qui a eu comme effet la **libéralisation des** embauches: contrairement à l'OMOCI, l'AGEPE n'a pas le monopole des placements en entreprise;
- 2) le recentrage du domaine de la fonction publique qui a permis la privatisation d'un certain nombre d'entreprises publiques,
- 3) L'aide à l'embauche qui a donné naissance au Programme d'Aide à l'Embauche (placement en 1992 de 1500 stagiaires dont 500 ont été engagés),
- 4) Les programmes spéciaux de création d'emploi, dont la réalisation devrait se faire à travers une coopération avec les communes pour trouver des occupations à des chômeurs (pour l'instant en gestation par manque de moyens),
- 5) Le programme générateur d'emplois rapides, qui se centre sur les travaux à forte intensité de main-d'oeuvre tels que les gros marchés, mais il ne fonctionne pas faute de bailleurs de fonds,
- 6) L'embauche prioritaire des nationaux n'a pas pu se concrétiser compte-tenu d'une absence de contraintes juridiques,
- 7) Le programme de création de micro-entreprises a permis de sélectionner en 1992, des créateurs d'entreprise potentiels avec l'aide de cabinets: sur 4000 candidats, 1000 ont reçu une formation et 200 ont été retenus dans 30 secteurs d'activité. A ce jour, 5 dossiers ont été financés.
- 8) L'indemnisation des chômeurs poursuit le programme de 1982 en gérant l'indemnité de chômage destinée à 450 cadres, 3000 agents de maîtrise et 8000 ouvriers et employés.
- 9) L'adéquation emploi-formation consiste à équilibrer la formation par rapport aux besoins, à donner l'esprit d'entreprise et de compétitivité aux Ivoiriens.

Ressources financières: Actuellement l'AGEPE est subventionnée à 100% par l'Etat et cela pendant une période de 3 ans. A la fin de cette période, elle devrait assurer une partie de ses propres ressources.

Compte-rendu réalisé par Lézin Siéli, DRH-Conseils Thème 1
Primes,
rémunération,
endettement

### Principes et pratiques des rémunérations

### 1- Nature et principe de la rémunération

Principe du salaire de base

Le niveau des rémunérations dans une entreprise dépend de facteurs économiques externes (environnement économique, marché du travail), de contraintes légales (salaires minimum conventionnels) et de facteurs interne à l'entreprise (politique salariale, rapports entre salariés et direction ou entre catégories de salariés).

Dans le principe, le salaire de base rémunère :

- la qualification du poste de travail,
- le niveau de formation et l'expérience,
- la performance et les résultats ;

Dans la pratique s'ajoutent souvent à ces principes :

- l'ancienneté,
- des privilèges (liés par exemple à des relations personnelles).

Du point de vue de l'employeur la rémunération est aussi :

- un moyen de motiver les salariés et d'inciter à de meilleures performances,
- la possibilité de rémunérer au-dessus des prix pratiqués par le marché afin de stabiliser sa main-d'oeuvre et de se donner la possibilité de choisir, sur le marché de l'emploi les meilleurs éléments.

### Du point de vue du salarié:

- la rémunération peut être source d'insatisfaction si elle est confuse, inéquitable, etc.
- le niveau relatif des rémunérations (comparés aux autres salariés ou aux niveaux pratiqués par d'autres entreprises) a plus d'importance que leur niveau absolu.
- la rémunération n'est jamais une source durable de motivation. Ce qui est motivant n'est pas tant le salaire que les possibilités d'augmentation de salaire.

Composition de la rémunération

On peut distinguer 3 types d'éléments entrant dans la composition de la rémunération : le salaire de base, des compléments de salaire non liés à un résultat et des compléments liés à un résultat.

\* Le salaire de base est composé du salaire minimum conventionnel (ou salaire catégoriel) de la catégorie du travailleur et d'un sursalaire; le premier élément est fixé par la législation ivoirienne et la convention collective interprofessionnelle et le second est déterminé librement par l'entreprise.

### \* Les compléments non liés à un résultat se composent :

- de compléments légaux (heures supplémentaires, gratifications, primes légales d'ancienneté, transport, salissure, primes d'expatriation, etc.).
- de compléments libres, sous forme de primes (assiduité, responsabilité, allocations familiales, 13ème ou 14ème mois, etc.)
- -de compléments en nature (vêtements de travail, transport, repas, produits, logement, voiture, etc.)
- d'avantages sociaux (assurance maladie, retraite, colonies de vacances, sorties, etc.)
   Ces compléments peuvent être :
- octroyés à l'ensemble du personnel de façon égalitaire,
- octroyés à l'ensemble du personnel de façon sélective, selon les catégories de salariés,
- réservés à certaines catégories de salariés,
- attribués en fonction de certaines caractéristiques sociales, familiales, etc., des salariés

### \* Les compléments liés à un résultat :

Ces compléments peuvent être individuels, attribués par équipes ou entièrement collectifs.

Ils ont une fonction incitative. Le plus souvent ils sont destinés à accroître la productivité: primes de rendement, intéressement. Certaines primes sont destinées à faire porter l'attention des salariés sur un point précis, tel que la qualité ou la sécurité. La SIR (Société Ivoirienne de Raffinage) a par exemple mis en place une prime de sécurité afin d'inciter les salariés à la vigilance et de diminuer ainsi les accidents professionnels.

Différentes façon d'aborder les primes

Deux options essentielles existent :

- intégrer les compléments dans le salaire de base et ne conserver que le minimum légal sur les fiches de paye (primes de transport, d'ancienneté, etc.),
- au contraire, faire apparaître les primes clairement sur les fiches de paye, comme autant d'éléments introduisant une différenciation entre les catégories de salariés, ou comme compensation économique d'une gêne ou d'un désavantage (primes de responsabilité, primes pour travaux pénibles, etc.).

L'inconvénient de la deuxième formule est qu'elle mène à des fiches de paye complexes. De toute façon il n'est pas possible de revenir sur les avantages consentis et de supprimer les primes; on ne peut éventuellement que négocier une réintégration des primes dans le sursalaire.

L'avantage de cette formule est de faire apparaître clairement les éléments pris en compte par la direction dans la détermination des rémunérations.

Enfin, cette option peut avoir des effets pernicieux dans le sens où elle laisse croire que les salariés peuvent tout supporter pourvu qu'il y ait une compensation financière.

### Les éléments de base d'une politique salariale

Rémunération en fonction de la qualification

Confectionner une véritable grille des salaires en fonction de la qualification suppose une définition claire des postes de travail, c'est-à-dire des attributions de chaque salarié. Cela requiert que l'on évalue le «poids» de chaque poste et qu'on les confronte entre eux, selon les opérations successives suivantes:

- l'étude préalable et la description des postes,
- leur évaluation,
- la classification des postes,
- l'élaboration d'une échelle des salaires selon le poids des postes,
- la définition d'une fourchette de salaire par poste.

Lorsque la grille n'est pas claire, ou si elle est inéquitable, elle est source d'insatisfaction et de tensions (cf. cas 1)

La prise en compte de la performance

Elle peut se faire de différentes façons :

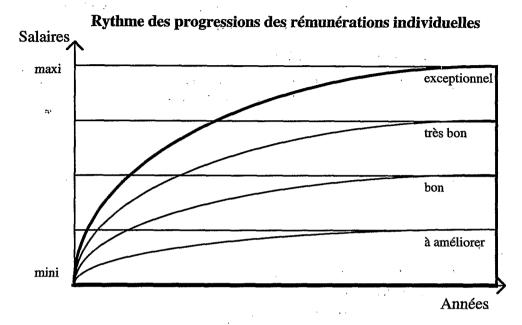
- l'augmentation de salaire et l'avancement.
- l'octroi de primes à la performance, qui peuvent être individuelles ou collectives.
- un système mixte peut allier les deux par l'attribution de primes qui sont par la suite incorporées dans le salaire.

Dans tous les cas, il est nécessaire de se donner les moyens de mesurer les performances individuelles ou collectives et de les comparer entre elles. L'entreprise doit donc se construire les outils pour :

- définir des objectifs individuels ou collectifs,
- évaluer les performances ou les résultats obtenus,
- établir des notations.
- suivre les évolutions de rémunérations et de carrières.

Les discussions autour de l'expérience de SOLIBRA (cf. cas 2) ont clairement établi qu'il ne fallait pas confondre ces deux moments dans les procédures d'évaluation du personnel correspondant à des objectifs différents :

- La notation apparaît comme le moyen de quantifier les performances d'un individu en vue d'agir sur l'évolution de sa rémunération ou de sa carrière. Elle est donc directement liée à une sanction. La visualisation de la progression d'une carrière au moyen d'un graphique (cf. ci-dessous) peut être utilisée par la suite dans les entretiens d'évolution.



L'entretien d'évolution (bilan, évaluation) permet de faire le point sur le travail du titulaire d'un poste. Elle est fortement liée à la mise en place de programmes de formation et d'évolution de carrières. Elle vise à obtenir la meilleure adéquation entre les capacités d'un salarié et les caractéristiques de son poste de travail. Elle constitue donc le moyen de lier et de réajuster les caractéristiques d'un poste, la performance de son titulaire et les objectifs proposés.

### Les primes de rendement et l'intéressement

Les limites de la rémunération au rendement

Remarque : Cette forme de rémunération ne concerne habituellement que le personnel de production. Nous ne considérons ici que les ouvriers.

La rémunération au rendement (sous forme de salaire au rendement ou de prime de rendement) provoque partout les mêmes attitudes :

- la qualité se dégrade. Les pièces mauvaises sont comptées au même titre que les bonnes ;
- les rendements sont plafonnés parce que les différences individuelles sont progressivement neutralisées par les normes collectives ;

- des tensions apparaissent dans les équipes et peuvent avoir des conséquences désastreuses sur le travail (surtout dans le cas de travail à la chaîne); dans certains cas, elles neutralisent complètement l'effet incitatif de la prime : la collectivité impose sa norme à l'individu. (remarque : il ne s'agit pas ici de la fameuse «primauté de la communauté sur l'individu» que l'on attribue fréquemment aux cultures africaines. Ces attitudes ont été remarquées dans les pays industrialisés).

La rémunération au rendement par paliers (salaires ou primes) : il est établi une moyenne mensuelle du rendement de chaque ouvrier ; on dresse des niveaux de rémunération qui correspondent aux fourchettes dans lesquelles se situent les performances de chaque salarié. Les attitudes dans ce cas sont plus saines :

- Chacun peut choisir son rythme et s'y tenir, ou au contraire mesurer ses progrès en se donnant pour objectif de changer de niveau de rémunération. Cela atténue les risques de tension au sein des équipes.
  - Il reste que le rendement peut s'améliorer au détriment de la qualité.

Primes collectives. Il existe également différents types de primes collectives. Le principe est de mesurer non des rendements individuels mais les performances d'une équipe de production. La prime est ensuite partagée équitablement entre tous les salariés de l'équipe. Bien conçues, ces primes ont l'avantage de redonner au travail en entreprise sa dimension collective et de renforcer par ce biais l'esprit d'équipe. Les salariés les moins performants sont stimulés par la pression collective.

### L'intéressement

Il existe divers systèmes d'intéressement qui ont tous pour objectif de motiver le personnel en redistribuant une partie des bénéfices ou des gains de productivité sous forme de primes. Ces systèmes ont connu un grand succès en Europe depuis les années 1980, notamment parce qu'ils ont été incorporés à la législation du travail (en France).

Intéressement aux résultats. Un pourcentage du bénéfice est distribué collectivement aux salariés. Ce système a l'avantage d'être simple : le calcul est facilement réalisé et chacun peut, après publication du bilan de l'entreprise, mesurer le bonus qui lui revient. Le succès du système dépend de deux choses :

- il faut que le résultat de l'entreprise s'améliore,
- il faut que les salariés montrent un réel intérêt pour la prospérité de l'entreprise.

L'inconvénient majeur est que le résultat dépend de facteurs autres que la productivité, sur lesquels les salariés ont peu de prise; ce système risque donc d'être faiblement motivant. D'autre part, le résultat n'étant publié qu'une fois par an, ce délais diminue encore l'effet incitateur.

L'intéressement aux gains de productivité. Chaque mois ou trimestre, la productivité est mesurée. L'amélioration est répartie entre : les clients (baisse des prix), l'entreprise (investissement ou réserves) et les salariés (pourcentage de sursalaire). Périodiquement une part de l'intéressement peut être définitivement incorporée aux salaires.

L'inconvénient est que le calcul est compliqué et difficile à exposer aux salariés.

Cet inconvénient peut à son tour constituer un avantage : parce que le calcul est compliqué, il provoque une information approfondie des salariés à tous les facteurs qui peuvent contribuer à l'amélioration de la productivité. Il suscite donc un intérêt du salarié aux résultats de l'entreprise. Bien entendu, les facteurs sur lesquels les salariés n'ont pas de prise doivent être évacués du système.

Il est présenté en encart un système de prime, proche de cette forme d'intéressement, expérimenté par une entreprise ivoirienne, mais qui ne concerne que le personnel de production (cf. cas n° 3).

### Quelques remarques

Le succès possible des primes ne doit pas masquer la nécessité d'avoir une véritable politique des ressources humaines qui puisse notamment articuler :

- l'évolution des agents en fonction de leurs capacités (qui peuvent varier avec l'expérience professionnelle) et de leurs performances.
- une bonne définition des fonctions et des postes de travail et leur adéquation aux capacités du personnel.

Dans ce sens, il faut insister sur le fait que les mesures d'incitation et de motivation du personnel ne sauraient être uniquement de nature économique. Il est tout aussi important que chaque salarié ait un poste adapté à ses capacités et des possibilités d'évolution qui correspondent à ses aspirations.

### Endettement des salariés auprès des entreprises

L'endettement des salariés envers les entreprises qui les emploie est un phénomène général en Côte-d'Ivoire et, au delà dans toute l'Afrique de l'Ouest. En fait, beaucoup d'entreprises gèrent non seulement les crédits qu'elles ont consentis à leurs salariés (avances, prêts) mais aussi l'endettement extérieur de ceux-ci en acceptant d'effectuer des prélèvement sur salaire pour le compte des maisons de crédits, de pharmacies ou d'autres commerçants. Ce phénomène prend parfois des proportions dangereuses pour les salariés comme pour les entreprises. Celles-ci mettent généralement en place un règlement intérieur qui autorise les prêts consentis au personnel en y précisant les limites (qui sont d'ailleurs plus ou moins bien respectées). Les solutions adoptées par les entreprises peuvent être variées :

- plafonnement des sommes prêtées, en valeur absolue ou en proportion du salaire
- non-cumul des prêts,
- limitation du nombre de prêts par individu et durant une certaine période,
- restriction dans les motifs de prêts,
- refus pur et simple (en général, le refus va de paire, avec la domiciliation bancaire des salariés et la possibilité pour ceux-ci de recourir à des emprunts bancaires, parfois garantis par l'entreprise).

On peut considérer trois types de demande des salariés. Les réponses apportées par les entreprises sont très variées:

- -L'avance sur salaire. L'entreprise y consent ou non. Cependant, l'acompte-quinzaine est une pratique générale en Côte-d'Ivoire et très peu d'entreprises le refusent à leurs salariés.
- Prêts pour des événement prévisibles (scolarisation des enfants, équipement, logement...). Il existe en général dans les entreprises un système de prêt, plus ou moins exceptionnel, plus ou moins important, pour répondre aux sollicitations des salariés. Certaines entreprises ont mis en place des plans d'épargne/emprunt: un salarié cotise durant quatre mois la somme qu'il a choisie, puis l'entreprise lui prête une somme équivalent à deux fois son apport, qui est remboursée sur huit mois. Ces emprunts sont en général consacrés à la scolarisation des enfants. Ce système peut être également employé pour des emprunts à plus long terme, en particulier pour l'acquisition d'un logement. Certaines entreprises mettent en place de véritables plans d'épargne à long terme ou de crédits destinés à certains types de consommation (voitures, acquisition d'un logement, construction d'une maison au village...).
- Besoin d'argent **pour un événement imprévisible.** Les salariés peuvent être confrontés à des dépenses imprévues occasionnées par des événements familiaux ou des problèmes de santé. Dans de nombreuses entreprises ivoiriennes des systèmes de prévoyance sociale ont été mis en place : **un fonds de solidarité**, alimenté par des cotisations des salariés, alloue une certaine somme aux employés lors du décès d'un proche, de la naissance d'un enfant ou à l'occasion de son mariage ; une **assurance maladie** complétée parfois d'accords de crédit avec une pharmacie permet le remboursement des frais médicaux. Lorsque ces systèmes de prévoyance n'existent pas, ou parfois pour les compléter, ces événements imprévisibles sont l'occasion de demande de prêts des salariés envers les entreprises<sup>3</sup>.

En ce qui concerne le problème de l'endettement des salariés, on pourra se référer au texte de Liliane Etté et Eloi Gnakalé (DRH-CONSEILS) sur la question de l'usure.

Laurent Bazin et Liliane Etté

<sup>3.</sup> Cette note de synthèse reprend les termes du compte-rendu établi à l'occasion du débat du 6 avril 1993 sur le thème des primes, avances sur salaire et prêts aux salariés. Le compte-rendu de cette séance n'apparaît donc pas dans ce rapport.

### - Cas n° 1 -

### Problèmes liés à l'établissement d'une grille de salaires - Un exemple -

Dans une entreprise industrielle ivoirienne que nous avons étudiée, le système de rémunérations qui avait été mis en place au démarrage de l'activité manquait de cohérence. La plupart des salariés étaient classés dans la catégorie la plus basse (catégorie 1) et payés 45.000 F, quelles que soient leur formation (niveau scolaire ou diplômes, expériences professionnelles précédentes) et la qualification effective de leur poste de travail. Certains cependant avaient été recrutés par connaissance ou sur recommandation et, indépendamment de leur fonction, étaient mieux classés et donc mieux payés que leurs collègues. Ces injustices étaient dénoncées par les ouvriers et leur suppression était l'une des principales revendications inscrites dans le cahier de doléances.

La direction décida quelques années après la création de l'entreprise de mettre fin à cette situation et d'établir une grille de rémunérations cohérente. Il fut demandé aux chefs de service de proposer un classement des salariés de l'usine en fonction de la qualification du poste qu'ils occupaient. Tous les ouvriers furent donc reclassés entre les catégories 3A et 7A et les salaires étalés entre 60.000 et 110.000 F. Les seuls à ne pas bénéficier d'une augmentation furent les salariés dont la rémunération avait été fixée par complaisance et qui, en fonction de la nouvelle grille, étaient surclassés - ils ne furent cependant pas déclassés. Le nouveau système de rémunération était indéniablement plus cohérent : à poste équivalent, les ouvriers touchaient un salaire équivalent, à quelques exceptions près. Les postes ayant été attribués grosso modo en fonction de l'expérience professionnelle et du niveau scolaire de chacun, la nouvelle grille était globalement en accord avec les qualifications des ouvriers : les moins instruits étant placés en bas de la grille de salaires (catégories 3 et 4), les salariés titulaires d'un diplôme technique (CAP ou BT) étant les mieux rétribués (catégories 6 et 7).

Le nouveau système de rémunérations, conçu et mis en place pour satisfaire aux revendications des salariés, était cependant à peine moins contesté que l'ancien. Les salariés les plus mal classés pensaient qu'il s'agissait d'une sanction prise à leur encontre. Ceux qui n'avaient pas bénéficié d'une augmentation se sentaient également défavorisés. Les ouvriers dans leur ensemble dénonçaient le fait que des salariés de niveau scolaire équivalent ne reçoivent pas un salaire équivalent. Selon eux, la nouvelle grille n'était pas construite sur des critères objectifs mais répondait à des logiques ethniques, de favoritisme ou de recommandation. Cela était pourtant, dans une large mesure, erroné. Il était par exemple argué que les compatriotes du directeur général avaient bénéficié de la protection de ce dernier; ces personnes - parce que parmi les moins qualifiées - étaient pourtant presque toutes classées dans la catégorie la plus basse (3A).

Ces réactions ne doivent pas surprendre : l'élaboration de la grille de classification, bien qu'elle ait été destinée à répondre aux préoccupations des salariés, fut conçue et mise en oeuvre par la direction de l'entreprise avec une concertation insuffisante. Les critères sur lesquels elle se fondait - dont l'objectivité peut difficilement être remise en cause - n'ayant pas été clairement communiqués, elle laissait libre cours à toutes les interprétations. Enfin, d'autres problèmes internes à l'entreprise avaient favorisé la mauvaise interprétation de cette nouvelle grille. À titre d'exemple, le directeur d'usine était un personnage contesté par l'ensemble des ouvriers ; ces derniers virent immédiatement dans la mise en oeuvre de la grille de classification l'expression de l'arbitraire du dirigeant de l'atelier et de ses collaborateurs.

Laurent Bazin

### - Cas n° 2 -

### Les problèmes liés à la mise en place d'une prime de fin d'année au mérite

Compte-rendu de l'exposé de Manlan Kouamé Directeur des ressources humaines de Solibra 4 mai 1993

M. Manlan Kouamé, directeur des ressources humaines de SOLIBRA a bien voulu exposer et soumettre à la réflexion commune les problèmes qu'a affronté son entreprise à la suite de la mise en place d'une prime de fin d'année en décembre 1992. Son exposé montre clairement les pièges de l'attribution sélective d'un «bonus» de fin d'année, en fonction du mérite.

### Exposé

Le bonus distribué à chaque fin d'année par SOLIBRA est depuis longtemps l'objet de revendications et de contestations. La gratification initialement offerte aux salariés comportait trois volets :

- Une gratification équivalant à 100% du salaire catégoriel pour les employés et ouvriers et correspondant à 100% du salaire brut (salaire catégoriel + sursalaire) pour les cadres et agents de maîtrise (la convention collective prévoit une gratification minimum correspondant à 75% du salaire catégoriel).
- Une récompense offerte par l'entreprise à ses agents les plus méritants sur avis des chefs de service ; mais il n'y avait pas de critères précis d'attribution de cette prime et elle était dénoncée comme arbitraire.
- Un bonus exceptionnel distribué à une ou deux reprises en fonction de l'ancienneté lorsque l'entreprise avait obtenu de bons résultats.

En mars 1991, les salariés font grève pour réclamer que la prime de fin d'année soit revue et calculée en fonction du salaire brut pour tout salarié quel que soit son statut. La direction refuse alors d'accéder à ces revendications. En juillet 1991, au cours d'une autre grève, les salariés expriment le souhait que la prime de fin d'année soit attribuée, en fonction de critères clairement établis, selon le mérite de chacun.

En février 1992, un nouveau directeur général est nommé. Il promet de résoudre ce problème et demande la mise en place d'une fiche d'évaluation du personnel. Une grille de notation est alors élaborée. Elle comporte onze critères et a été conçue de manière à réduire au minimum la part de l'arbitraire dans la notation. Lors d'une campagne d'explication dirigée vers les chefs de service et les délégués du personnel, la direction des ressources

humaines expose le nouveau système de notation et annonce la distribution d'un bonus en précisant soigneusement qu'il ne sera pas distribué à tous mais seulement aux plus méritants. Enfin, la direction décide d'étendre l'assurance maladie (auparavant réservée aux cadres et agents de maîtrise) aux 820 ouvriers et employés en attribuant à chacun 24.000 F (équivalent à 2.000 F/mois, les salariés devant cotiser 4.000 F/mois), la somme nécessaire devant être prélevée sur l'enveloppe allouée par la maison-mère pour la prime de fin d'année. Les délégués ont alors approuvé et cautionné ce nouveau mode de répartition de la gratification de fin d'année.

La procédure de notation des salariés ayant eu lieu, la répartition suivante du bonus est décidée : les salariés dont la note dépasse la moyenne des notes de leur service reçoivent un bonus :

- 25% de leur salaire brut pour un point supplémentaire.
- 50% de leur salaire brut pour deux points supplémentaires.
- 75% de leur salaire brut pour trois points supplémentaires.
- 100% de leur salaire brut pour quatre points supplémentaires.

Avec ce système, 30% des ouvriers et employés (248 sur 820) obtiennent un bonus ; la proportion est respectivement de 58% et 44% pour les agents de maîtrise et les cadres.

Lors de la distribution de la prime aux ouvriers, après le 15 décembre 1992, un mécontentement a fait jour parmi les salariés les plus anciens qui n'en avaient pas bénéficié. Ce mécontentement n'a pas été répercuté par les délégués syndicaux. Encouragés, sans doute, par les représentants du personnel et les cadres n'ayant pas reçu le bonus, les salariés observent un arrêt de travail sans préavis. La direction prend alors des mesures répressives et licencie les sept meneurs du mouvement. Il est à noter que les délégués syndicaux n'avaient lancé aucun mot d'ordre de grève et qu'ils n'ont tenté aucun recours pour empêcher le licenciement des leaders.

### Discussion

La discussion s'oriente vers la recherche d'explications de la réaction des salariés. Le principe de la prime sélective, que l'entreprise attribue en fonction d'une grille de notation, n'est pas en cause dans cette expérience : ce principe a été mis en oeuvre dans d'autres entreprises ivoiriennes ; il avait en outre été réclamé et accepté par les salariés de SOLIBRA eux-mêmes. Deux hypothèses se dégagent.

- Le but du système de notation mis en place dépassait largement l'attribution du bonus. L'évaluation du personnel était d'abord destinée à une meilleure définition des postes de travail et à l'estimation des besoins en formation. Néanmoins, bien qu'elle ait soigneusement fait la distinction, la direction n'a pu empêcher que les salariés perçoivent l'attribution sélective du bonus comme la conséquence immédiate du système de notation. Celui-ci est donc apparu comme une sanction.
- La procédure de notation a été précipitée afin que la gratification de fin d'année puisse être distribuée à temps (les salariés la réclamaient d'urgence). Les salariés mécontents de leur note n'ont par conséquent pas eu la possibilité de se faire expliquer les causes de leur

mauvaise notation ni de tenter un recours auprès de leur chef de service ou de la direction des ressources humaines.

Par delà le vocabulaire utilisé (la définition des termes évaluation, appréciation et notation n'a pas fait l'unanimité), l'on peut distinguer deux moments dans les procédures d'évaluation du personnel, correspondant à des objectifs différents : l'évaluation (ou bilan ou entretien d'évolution) et la notation. Les entreprises tentent en général de différencier clairement ces deux phases afin de désamorcer les tensions qui peuvent apparaître lors de la notation des salariés par leurs chefs de service.

#### - Cas n° 3 -

# Mise en place d'une prime de gains de productivité - L'expérience d'une entreprise ivoirienne -

L'expérience présentée ci-dessous est celle d'une entreprise industrielle ivoirienne qui fut créée dans les années 1970. Ayant subi des problèmes économiques au début de son existence elle n'a réellement commencé à fonctionner correctement que depuis 1985 environ. A cette période, l'entreprise a institué une prime au rendement individuelle. Chaque ouvrier recevait en fin de mois un bonus qui dépendait de son rendement journalier, c'est-à-dire du nombre de pièces qu'il produisait quotidiennement. Les résultats se sont révélés désastreux:

- La qualité s'en est trouvée affectée (les pièces défectueuses étaient incorporée à la production, etc.). Ce qui était très mauvais pour son implantation ou son maintien sur le marché.
- Des tensions très vives sont apparues au sein des équipes : puisque le travail se faisait en chaînes de production, chacun accusait ses collègues de ralentir son travail.
- Il y avait donc une forte contestation du système.

La direction s'est donc penchée sur la question et a conçu un nouveau système. Ce système a été approuvé par le comité de direction puis soumis au syndicat et délégués du personnel, qui ont accepté qu'il soit mis en place, tout en étant très sceptiques. il a donc été mis en place il y a à peu près un an.

La nouvelle prime n'est plus individuelle mais collective. Chaque équipe reçoit une prime qui est répartie équitablement entre les ouvriers et le chef d'équipe. La prime est calculée en fonction de la quantité produite et de la consommation des intrants.

La direction a établi des normes de production par rapport aux productions moyennes habituelles, en tenant compte des aléas. Exemple : 200 pièces doivent être produites par jour. La moyenne de la production de chaque équipe est établie chaque mois. On mesure alors les écarts entre la norme et la production réelle pour chacun des produits (il y a plusieurs gammes). On fait la somme de ces écarts, que l'on exprime en nombre de points. Si la somme est négative, il n'y a pas de prime.

Si la somme est positive, la prime est distribuée intégralement si tous les écarts sont positifs. Si certains écarts sont négatifs, ils sont décomptés (ils pénalisent donc deux fois).

On regarde alors la consommation des intrants. Il peut y avoir surconsommation (gaspillage) ou sous-consommation. S'il y a sous-consommation, on examine la qualité des produits. Si elle est défectueuse, on sanctionne. Si elle ne l'est pas, on revoit les normes de

production et on ne sanctionne pas. La sanction, dans les deux cas (surconsommation ou sous-consommation au détriment de la qualité) est calculée en fonction du pourcentage d'écart à la consommation idéale : on multiplie ce pourcentage par 10 et cela vient en déduction du nombre de points.

La prime est finalement le nombre de points multiplié par 75 F (chaque point vaut 75 F). Elle est répartie de façon équitable entre tous les membres de l'équipe.

Cette prime s'est révélée extrêmement incitative, à la fois pour accroître la production et pour limiter les gaspillages d'intrants. Quant à la qualité, elle est vérifiée au jour le jour afin d'éviter que les gains de productivité se fassent à son détriment. Les primes peuvent aller jusqu'à 30.000 F par ouvrier ce qui est très incitatif lorsque l'on sait que la fourchette des salaires va de 40.000 à 140.000 F. Un ouvrier d'une bonne équipe peut obtenir un bonus mensuel qui varie entre 20 et 75 % de son salaire brut suivant le niveau de sa rémunération.

Ce système a permis à l'entreprise d'augmenter nettement sa production et son chiffre d'affaire alors que dans le même temps, le nombre de salariés est passé d'environ 300 à 200 (malheureusement, faute de chiffres il n'a pas été possible de comparer le gain de productivité réalisé et le coût de l'opération). Il a en outre contribué à l'apaisement des tensions sur les chaînes de production et au renforcement du travail d'équipe.

Un problème subsiste cependant: cette usine comporte en fait deux ateliers qui fabriquent des produits différents. Les volumes de production des deux ateliers ne sont pas du même ordre de grandeur. Les écarts aux normes que les ouvriers ont atteints présentent en conséquence des différences dans ces deux ateliers. Or, le même système est appliqué aux deux ateliers. Il y a donc eu une nette différence entre les primes distribuées de part et d'autre. Il s'en est suivi une vive contestation des ouvriers de l'atelier «le moins riche». La direction de l'entreprise s'est donc penchée sur ce problème et a promis sa résolution dans les mois qui suivent.

Laurent Bazin

#### - Cas nº 4 -

# Le surendettement du personnel : comment le réduire, comment l'éviter ?

Compte-rendu de l'exposé de Jean-Jacques Traoré, Responsable des ressources humaines de GMA-CIPA: 11 janvier 1994

#### Présentation de l'entreprise

GMA-CIPA est un groupe de deux entreprises. GMA (Grand Moulin d'Abidjan) a été fondée en 1963. C'est donc une vieille entreprise. Elle emploie environ 300 personnes.

La CIPA, filiale de GMA qui produit des confiseries, fut créée quelques années plus tard. Elle emploie également environ 300 personnes.

Ces deux entreprises font un chiffre d'affaires de 20 à 25 milliards de francs par an. Elles emploient au total environ 600 personnes : à peu près 20 cadres et 50 agents de maîtrise et, pour le reste, essentiellement des ouvriers. Ces derniers ont pour la plupart été embauchés à une période où le marché du travail fournissait peu de personnel qualifié ; ils ont dans l'ensemble un niveau d'instruction faible.

#### Le problème du surendettement jusqu'en 1991

Avant 1991, le personnel était sur-endetté. En moyenne, les remboursements des dettes des salariés atteignaient 75 à 80 % de leur salaire mensuel brut (salaire catégoriel et sursalaire), répartis comme suit :

- 50 % environ constitués de l'acompte-quinzaine ;
- 10 à 15 % de remboursements envers certaines maisons de crédit ;
- 10 % de remboursements de prêts à court terme (trois mois) consentis par la société;
- diverses avances de l'entreprise (carte de bus, etc.)

Le problème le plus important venait de l'endettement auprès des maisons de crédit. Pour obtenir des liquidités, les salariés s'endettaient pour l'achat d'un frigo ou d'une téléviseur qu'ils revendaient aussitôt à vil prix.

Chaque mois, environ une cinquantaine d'ouvriers avaient un bulletin de salaire négatif. Le nombre de demandes de prêts par jour s'élevait de 50 à 75.

Nombre de salariés étaient dans une situation catastrophique. Le climat social dans l'entreprise était très tendu, notamment à cause de ce problème de surendettement.

#### A partir de 1991, les actions entreprises pour mettre fin à cette situation

- La première action, engagée à la fin de l'année 1991, fut le rééchelonnement des dettes. Le surendettement était provoqué par la superposition de plusieurs prêts d'origine différente. L'entreprise a donc maintenu les remboursements des maisons de crédit et reculé l'échéance des remboursements qui lui étaient dus. Le niveau de remboursement maximal était fixé à 30% du salaire. En échange, les salariés s'engageaient à ne pas contracter d'autres emprunts auprès des maisons de crédit.

La finalité était de supprimer totalement ce type d'endettement. L'opération est achevée depuis le début de l'année 1993 et l'on peut dire qu'il n'y a actuellement plus de prêts accordés par des maisons de crédit - en tout cas, l'entreprise n'intervient plus dans ces transactions et ne se charge plus de faire des prélèvements sur les salaires pour le compte des sociétés de crédit.

- La deuxième étape des actions entreprises pour mettre fin à la situation de surendettement fut l'instauration d'une «caisse de secours».

L'entreprise proposait au personnel de mettre en place une «caisse de solidarité» qui serait alimentée pour moitié par l'entreprise et pour moitié de cotisations des salariés. Les prêts et aides aux employés seraient puisés dans cette «caisse de solidarité», dans la limite de ses fonds. L'objectif était triple : responsabiliser les salariés en leur confiant la gestion de la caisse, décharger l'administration de la gestion de l'endettement et détendre le climat social. Le personnel a rejeté cette offre et refusé de cotiser.

L'employeur a alors dégagé une enveloppe de 10 millions de francs pour la création d'une «caisse de secours». Un «comité de gestion», composé de délégués ouvriers et du chef du personnel, est chargé de procéder à l'attribution des prêts, sans dépasser l'enveloppe des 10 millions de francs. Ce comité se réunit une fois par jour pour faire le point sur les comptes de la caisse et examiner les demandes de prêts.

#### La situation actuelle et les perspectives

Les résultats semblent satisfaisants: le taux d'endettement est tombé à 20% et les demandes sont devenues plus rares (environ 5 par jours). La caisse est sous-utilisée: chaque mois environ deux millions de francs sont prêtés. Les bulletins de salaires négatifs sont devenus très rares.

Le surendettement a fait place à l'endettement simple. Le climat social s'est détendu. Pour les salariés, l'essentiel est de savoir qu'ils ont la possibilité d'être aidés par l'entreprise s'ils sont confrontés à de graves problèmes financiers.

Les résultats obtenus, la réaction positive des salariés permettent d'envisager de poursuivre l'expérience et de s'acheminer progressivement vers la «caisse de solidarité» proposée par l'entreprise. Les salariés sont actuellement plus disposés à cotiser pour cette caisse afin d'accroître leurs possibilités d'emprunt (montant, nombre et nature des prestations). Au laxisme qui prévalait auparavant, ont succédé des conditions plus strictes d'attribution des aides et prêts:

- la caisse accorde un don de 100.000 F en cas de décès d'un conjoint et 50.000 F en cas de décès d'un enfant ;
- elle accorde des prêts qui sont plafonnés à 90.000 F remboursables sur 3 mois ;
- il existe une possibilité de prêts exceptionnels qui laisse une marge de manoeuvre importante, mais les demandes doivent avoir un caractère urgent et imprévisible ;
- il n'y a pas de limites dans le nombre des prêts, mais le montant des remboursements ne peut dépasser 30%.

Les prêts de scolarité sont traités à part

La prochaine étape envisagée est la mise en place d'un système d'assurance maladie interne parce que les problèmes de santé constituent l'une des causes importantes de sollicitation. Actuellement, seule existe la pratique, très courante, des «bons de pharmacie» qui permet d'acheter à crédit des médicaments. La direction étudie aussi la possibilité de prêts à long terme, par exemple pour l'acquisition de terrains.

Laurent Bazin

## Les assurances maladies pour les salariés d'entreprises en Côte-d'Ivoire

Compte-rendu de conférence
exposants:
Aka Yavo, directeur des ressources humaines de
Nestlé-CI
Jean Diagou, Vice-président de l'Union Africaine
et président du comité des assureurs de Côte-d'Ivoire
Modérateur: M. Jean Etté, enseignant,
président du CEPRASS
10 mai 1994

#### Le marché des assurances maladie auprès des entreprises en Côte-d'Ivoire

exposé de Jean Diagou

Avant les années 1980, deux compagnies d'assurance proposaient à leurs clients la couverture des risques de santé : la SIDAM et l'UAP (devenue par la suite l'Union Africaine). Le marché de l'assurance maladie a connu un rapide développement depuis la fin de la dernière décennie. Ce type de prestation est actuellement commercialisé par une dizaine de compagnies et représente 15% du marché total des assurances en Côte-d'Ivoire pour un chiffre d'affaire de 50 milliards de F CFA. Cet essor est essentiellement dû à une demande croissante pour ce produit, émanant en particulier des salariés, par l'intermédiaire de leurs employeurs. L'assurance maladie, en effet, est un produit peu rentable que les assureurs ne cherchent à développer. C'est essentiellement un produit d'appel, destiné à attirer ou maintenir certains clients ayant d'autres contrats.

Il existe deux types de contrats: individuels ou de groupe (5 assurés au minimum; pour les salariés d'entreprise, il est impératif de réunir au moins 75% des employés d'une même catégorie). Les contrats de groupe sont des formules plus souples et moins onéreuses que les contrats individuels car il y a moins de risques d'anti-sélection. Ils permettent aux deux parties de convenir de ce qu'elles souhaitent. Il existe actuellement en Côte-d'Ivoire 15 000 contrats de groupes (salariés d'entreprises, mais aussi associations, etc.).

Les prestations offertes présentent une grande diversité et les prix peuvent varier considérablement en fonction des garanties offertes : taux de remboursement, plafonds (par personne, par famille, par année, par type de soin, etc.). Ces restrictions ont pour but de limiter les abus et les dépenses exagérées. A la fin de chaque année, l'assureur établit le rapport sinistre/prime de chaque client. Si ce rapport est trop important, l'assureur peut demander une prime complémentaire, ou bien relever la prime de l'année suivante. Si la situation de son client ne s'améliore pas, il peut décider de résilier son contrat.

L'un des plus gros problèmes auxquels sont confrontées les compagnies d'assurance est la pratique des fraudes. Fausses ordonnances (délivrées par des médecins peu scrupuleux ou par leurs infirmiers), fausses déclarations d'actes médicaux destinés à contourner les plafonds imposés par les compagnies d'assurance (c'est notamment le cas pour les prothèses dentaires), la pratique des prête-nom (un patient sans couverture médicale reçoit des soins au nom d'un assuré) sont les fraudes les plus fréquentes. L'ensemble de ces pratiques ne nuit pas uniquement aux intérêts de la compagnie d'assurance : elles ont pour conséquence de gonfler le rapport sinistre/prime et donc, à terme, de provoquer la réévaluation de la prime pour l'ensemble du groupe (les employeurs comme les employés ont donc tout intérêt à éviter que de tels dérapages se produisent).

Pour lutter contre ces fraudes, il faut donc se donner des moyens de contrôle. Les compagnies d'assurance emploient des médecins-contrôleurs qui sont chargés d'examiner les ordonnances et les déclarations d'actes médicaux pour y déceler d'éventuelles exagérations ou incohérences (ordonnance dont le coût est anormalement élevé, prescription de médicaments incompatibles entre eux, soins dentaires répétés qui pourraient masquer une prothèse, etc.) et qui, en cas de doute, peuvent demander à vérifier la réalité de l'acte médical. Cela soulève évidemment des problèmes d'éthique et suscite des protestations de la part des médecins dont les actes médicaux sont vérifiés. Néanmoins, les compagnies d'assurance parviennent ainsi à déceler une partie des fraudes. Si l'assuré est un salarié, elles peuvent en informer son employeur afin qu'il prenne des mesures de contrôle ou de sanction. Lorsque des fraudes se répètent dans un même cabinet médical, les assureurs sont parfois amenés, dans les cas extrêmes, à interdire à leurs assurés de s'y rendre en consultation.

Selon Jean Diagou, les entreprises qui installent un système d'assurance maladie pour leurs salariés - que ce soit une assurance interne ou souscrite auprès d'un assureur - ont intérêt à se donner des règles strictes afin de limiter les possibilités de fraudes :

- n'autoriser les consultations qu'auprès de certains médecins agréés, rémunérés ou non par l'entreprise. Ces médecins sont plus rigoureux car ils reçoivent des honoraires complémentaires de l'employeur, ou bien parce qu'ils sont ainsi assurés de la fidélité de leur clientèle.
- avoir un médecin d'entreprise ou un médecin contrôleur capable de s'assurer du bien-fondé des soins.
- bien identifier les personnes assurées afin de limiter les possibilités de faire soigner d'autres personnes sous couvert d'un assuré. Par exemple, obliger chaque assuré, lors d'une consultation, à se munir d'un carnet de soins portant sa photo.

#### Débats

Les débats furent animés et, d'une façon assez curieuse, il fut beaucoup reproché à Jean Diagou de présenter l'assurance maladie dans une logique de profit. Parler de contrôler et de limiter les fraudes parut scandaleux à certains des participants de ce séminaire. Pourtant - et l'exposé suivant le montre clairement - les précautions visant à contrôler les

dépenses médicales et à empêcher les fraudes paraissent indispensables à la réussite d'un système d'assurance médicale interne. Une question particulièrement intéressante fut soulevée pendant le débat : quand les entreprises mettent en place un système d'assurance médicale interne, elles parviennent à gérer les dépenses de santé ordinaires, tout en courant le risque de voir leur fonds social débordé par la prise en charge de frais d'hospitalisation coûteux ; est-il possible d'envisager une collaboration avec une compagnie d'assurance en vue de la couverture de ces risques (ce serait une forme de réassurance). Il fut répondu que c'était justement ce genre de contrat qui intéressait les compagnies d'assurance puisqu'il s'agissait, non plus de la simple gestion des frais de santé (assurance maladie ordinaire), mais véritablement de la couverture d'un risque.

#### L'assurance médicale interne de Nestlé

#### Exposé de Aka Yavo

Nestlé a mis au point depuis 1980 une assurance médicale interne (baptisée AMI) qui assure le remboursement des dépenses de santé des salariés et de leur famille immédiate. Il s'agit d'un système mutualiste. Les salariés sont regroupés au sein d'une mutuelle qui reçoit l'appui financier de l'entreprise.

A l'origine de cette expérience, la charte sociale de Nestlé et une directive de la maison-mère datant de 1976. Cette dernière précisait que les risques inhérents à l'activité professionnelle devaient être pris en charge par le système national d'assurance sociale. Toutefois, poursuivait le texte, lorsque ces systèmes n'existaient pas où étaient insuffisants, l'entreprise devait offrir à son personnel des assurances de remplacement ou des prestations complémentaires s'inspirant de ce que faisaient des entreprises comparables en Côte-d'Ivoire jouissant de la réputation de bons employeurs. Cette politique s'appuyait donc sur:

- la volonté du groupe d'être perçu comme un bon employeur par ses salariés mais aussi sur l'ensemble du marché du travail ;
- la charte sociale du groupe, par laquelle l'employeur se reconnaissait dés obligations morales et sociales vis-à-vis de ses employés et leur famille ;
- d'un point de vue légal, la convention collective interprofessionnelle en vigueur depuis 1977 (art. 83) qui fait obligation à l'employeur de se porter caution au cas où un de ses salariés serait malade :
- d'un point de vue économique, la nécessité de faciliter les soins de ses salariés afin d'avoir une main-d'oeuvre disponible et performante;

A cette époque, il existait déjà un contrat d'assurance maladie entre Nestlé et une compagnie d'assurance. En 1979, le responsable des ressources humaines dénonce le contrat, qui est jugé défavorable aux assurés, le rapport sinistre/prime étant trop faible (montant des remboursements très inférieur à la somme des cotisations). Le système AMI (assurance médicale interne) est alors conçu, sur un modèle emprunté à une autre entreprise. Il est mis en application en janvier 1980.

L'AMI est donc une forme de mutuelle, dont les fonds sont alimentés à la fois par des cotisations des salariés (proportionnelles au salaire) et une participation de l'entreprise (correspondant à un certain pourcentage de la masse salariale). La mutuelle est gérée par un comité consultatif de surveillance tripartite, qui réunit des représentants des salariés, de la direction et du service médical de l'entreprise. Elle assure de meilleures prestations que le contrat d'assurance qui la précédait : remboursement des frais à 80%, couverture des soins dentaires et assurance des membres de la proche famille de chaque salarié (un(e) seul(e) conjoint(e) possible, tous les enfants).

Pour pouvoir bénéficier de l'AMI, les assurés ont un «passeport-santé» (sur lequel figure leur conjoint(e) et leurs enfants) et doivent se munir d'un certificat de prise en charge pour les achats de médicaments ainsi que pour les consultations médicales et l'hospitalisation. Lorsque les dépenses sont trop élevées, le comité de gestion de l'AMI a la possibilité de demander à l'entreprise de l'aider à les prendre en charge. Les passeports et certificats de prise en charge permettent de contrôler la destination et le bien-fondé des demandes de remboursement : il n'est pas question ici de fausses ordonnances ou de faire soigner un tiers au nom d'un assuré.

Ce système, outre ses performances intrinsèques (coût peu élevé des prestations offertes relativement aux prix pratiqués sur le marché des assurances) a l'avantage de constituer un outil de communication entre employeur et employés à travers un système paritaire (en terme de participation financière et de gestion) : il suscite la participation des salariés et leur donne d'autre part l'assurance que l'entreprise «s'occupe d'eux».

Ce système a aussi un revers essentiel, c'est le risque de déficit : à Nestlé, le montant des sinistres a considérablement augmenté en 13 ans, ce qui a eu pour conséquence d'accroître également la contribution de l'entreprise (en valeur absolue et en pourcentage de la masse salariale). Celle-ci se situe actuellement aux alentours de 5% de la masse salariale. Les raisons de cet accroissement des dépenses de santé n'ont pas été identifiée avec précision. On peut supposer que, le confort s'installant, les habitudes de santé des salariés deviennent plus coûteuses (mais n'est-ce pas le cas dans l'ensemble de la société ivoirienne?). Deuxième revers consécutif au premier : toute tentative d'imposer des limites afin d'empêcher la dérive des dépenses est perçue comme une atteinte aux droits acquis. La hausse du coût des médicaments qui a suivi la dévaluation du F CFA peut accentuer encore le risque de déficit. Néanmoins, rapporté au coût par salarié, et considérant que toute la famille est couverte, l'AMI ne coûte actuellement pas excessivement cher. Tout est question de choix : à chaque entreprise de déterminer jusqu'où elle peut aller pour assurer la couverture médicale de ses salariés.

Laurent Bazin

## Les salariés ont-ils un budget?

Exposé de Marc Le Pape et Claudine Vidal, sociologues CNRS-ORSTOM 15 mars 1994

#### La notion de budget existe

Même si, devant l'endettement des ménages et l'apparente imprévision budgétaire, ou si l'on préfère, un mode de vie au jour le jour, on pourrait douter qu'existe une prévision budgétaire domestique, chaque fois que nous avons parlé de budget avec des hommes ou des femmes, au cours de nos enquêtes, ils avaient de claires notions de budget en tête.

Ils connaissent bien, poste par poste, le budget nécessaire à l'entretien de la famille. Ils savent bien aussi, lorsque l'on veut recomposer les dépenses effectuées, par exemple, le mois dernier, donner les chiffres au franc près.

Il reste que nombre de ménages sont en faillite régulière, tous les mois. En effet, chaque fois que nous avons tenté de faire une approche plus fine et détaillée des dépenses de l'ensemble des individus composant l'unité domestique, elles ont toujours excédé les rentrées. Et cette expérience est générale. Nous la rapporterons à un ensemble de contraintes qui ne sont pas toutes d'ordre strictement économique.

#### L'économie politique des ménages : qui paie quoi ?

Une des difficultés pour réaliser un équilibre budgétaire domestique est qu'il est délicat d'établir et de maintenir un compromis sur l'imputation des dépenses. Ainsi, nous avons étudié cette question particulièrement dans le cas où, tandis que le mari est salarié, l'épouse (ou les épouses) exerce une activité artisanale de production ou de commerce. Culturellement, le mari doit régler les dépenses principales de la maison (loyer, popote, frais de scolarisation, etc.), tandis qu'il est affirmé que l'argent gagné par l'épouse : «c'est pour elle». En réalité, les choses ne se passent pas ainsi, et l'on a pu constater que l'épouse qui a des revenus participe, elle aussi, à l'entretien du ménage. C'est en tout cas ce qui se passait chaque fois que nous avons vu se dégager une épargne du mari, suivie d'un investissement, par exemple la construction de sa maison. Il reste que le compromis, sans lequel l'équilibre n'aurait pas été réalisé est toujours fragile.

Mais il est d'autres membres de l'unité domestique avec qui réaliser de tels compromis, soit de gré à gré, soit dans un rapport de force. Par exemple, depuis plusieurs années, il n'est pas rare de constater qu'il n'y a plus d'argent de popote donné quotidiennement par le chef de ménage, mais que chacun se nourrit personnellement, le mari donnant par exemple de

l'argent aux enfants pour se nourrir le matin, lui-même mangeant au dehors et la femme se débrouillant de son côté.

Il est donc difficile de parler de budget des ménages, car en fait, le plus souvent, dans les unités domestiques, il existe plusieurs unités budgétaires dont la cohabitation financière n'est pas toujours harmonieuse, bien entendu.

#### Contre l'idée de ménage homogène

Nombre d'observateurs, depuis la fin des années cinquante, ont prédit la fin des «familles étendues» et l'avènement de la «famille conjugale», révélatrice de comportements modernes. La prédiction ne s'est pas réalisée en ce qui concerne les classes moyennes et populaires. Ceci ne veut nullement dire que la «famille étendue» est à la charge d'un seul, contrairement à l'idée fort répandue d'un salarié croulant sous le poids des dépendants à entretenir. Pour notre part nous préférons parler de «collectifs de cohabitation», plutôt que de familles étendues, car il n'est pas rare de repérer dans ces collectifs des relations proprement économiques, quand bien même elles sont également représentées en termes de parenté. A cet égard, l'exemple de la «petite nièce de l'épouse» est particulièrement significatif. Très présente dans les enquêtes démographiques, et souvent pensée comme une bouche supplémentaire à nourrir, c'est elle qui en fait assume une part des tâches domestiques, libérant ainsi du temps à l'épouse qui peut faire du commerce, ou bien travaillant directement dans le commerce de l'épouse. Il faut donc envisager l'unité domestique comme une micro-entreprise. Plasticité démographique de certaines de ces unités en temps de crise : elles diminuent de taille («compression»).

#### Les investissements sociaux

Il y a l'inévitable problème des funérailles et cotisations diverses aux associations, cadeaux aux parents, soit, en termes d'enquêtes, les «transferts». Extrait de l'enquête 1989 sur 300 ménages abidjanais :

#### - tableau 1 -

pourcentage des dépenses de transfert par rapport aux dépenses annuelles de l'ensemble du ménage, selon la CSP (catégorie socio-professionnelle) du chef de ménage.

Cadres	Employés qualifiés	Ouvriers	Commerçants artisants
5 %	8 %	9%	10 %

Il importe de comprendre que l'on ne voit, dans ce tableau, que les sorties, et non les retours (non mesurables, non prévisibles dans le temps, liés à l'entretien du réseau social).

Tout le problème, du point de vue de l'organisation budgétaire, est que le moment de la dépense est imprévu autant qu'impératif.

#### Mesure des dépenses

Toutes les enquêtes conduites sur les budgets des ménages abidjanais enregistrent un déséquilibre entre dépenses et ressources.

L'enquête la plus récente (conduite en 1992 auprès de 2 064 ménages à Yopougon) indique que ce déséquilibre ne disparaît que lorsque les ménages ont un niveau de revenu mensuel au moins égal à 185 000 F CFA. Dans tous les autres cas, soit pour 75% des unités domestiques abidjanaises, l'enquête budgétaire constate un excès des dépenses par rapport aux revenus monétaires réguliers. Ces chiffres et ces seuils ne sont pas vrais au millimètre, ils indiquent cependant la généralité d'un problème (et la difficulté de saisir les procédés par lesquels les ressources comblent les dépenses).

En fait, la plupart des Abidjanais ont une marge très restreinte d'initiative budgétaire, car l'essentiel de leurs dépenses sont des dépenses de nécessité, c'est ce qu'attestent les trois enquêtes budget de 1985, 1989 et 1992 (tableaux 2 et 3).

Les enquêtes 1985 et 1992 n'ont pas été conduites selon les mêmes procédures d'enregistrement des dépenses. Leurs résultats ne sont donc pas comparables. En 1992, les dépenses de logement et d'alimentation réunies constituent entre 48 % et 43% des sorties monétaires et c'est seulement à partir d'un seuil de ressources mensuelles de 185 000 F.CFA que la part relative des dépenses alimentaires commence à baisser de manière significative. On voit mal comment, dans au moins 75% des cas, les budgets pourraient être gérés autrement qu'ils le sont : par nécessite. A moins que la composition démographique des unités familiales urbaines ne soient modifiées par des comportements de restriction : restriction des accueils, formation plus tardive des jeunes couples (quand ils se forment), renvoi d'enfants et d'hébergés hors d'Abidjan, augmentation en nombre des ménages célibataires. Si ces modifications démographiques n'interviennent pas, comment les équilibres budgétaires risquent-ils de se transformer ?

Si l'on pense que les comportements repérés depuis le début de la récession ont toutes chances de se développer en raison de la dévaluation (celle-ci entraîne une hausse relative des dépenses alimentaires par rapport aux revenus monétaires), on peut supposer que deux comportements déjà connus d'ajustement prendront de plus en plus d'importance : la pluriactivité effective et personnelle des salariés, la dispersion de certaines dépenses alimentaires (c'est-à-dire l'achat, chacun pour soi, d'aliments à moindre coût immédiat, sur le marché des plats préparés).

Nous n'avons pu que repérer des tendances en ce qui concerne les comportements budgétaires des ménages et en isoler certaines dont on peut prévoir l'expansion. Il reste qu'en ce qui concerne des questions spécifiquement liées à la dévaluation - notamment le repérage d'éventuelles pratiques de substitution (produits locaux remplaçants des produits importés) ou de renoncement à certaines consommations, il est trop tôt pour procéder à des mesures extensives.

Il ressort enfin des entretiens que nous avons eus avec des Abidjanais à revenus faibles ou moyens, que la dévaluation est considérée comme un coup dur mais sans fatalisme. Ils espèrent, puisque cela leur a été largement expliqué, qu'il en sortira peut-être une amélioration; ils craignent également que survienne une seconde dévaluation, rumeur qui court avec insistance<sup>4</sup>.

<sup>4.</sup> Ceci est une version corrigée d'un texte publié dans le Bulletin du GIDIS-CI, n° 7, d'avril 1994, sous le titre «Eléments de recherches sur les budgets populaires». Les corrections portent sur le tableau n°3.

- tableau 2 -Enquête 1985 - Abidjan 3456 ménages Annie Manou-Savina, US AID. Dépenses des ménages par type d'habitat. Population africaine.

	résidentiel	économique	cours	spontané	Abidjan
revenu mensuel moyen/ménage % par rapport aux dépenses totales	458 000 F.CFA	177 000 F.CFA	100 000 F.CFA	65 000 F.CFA	177 829 F.CFA
logement	14%	22%	22%	14%	20%
nourriture	42%	50%	54%	57%	50%
transport	26%	12%	9%	12%	16%

#### - tableau 3 -

Enquête Yopougon 1992 - 2 064 ménages programme santé - Abidjan

Mission française de coopération

Revenu mensuel moyen des ménages enquêtés : 149 000 F.CFA Revenu mensuel médian : 100 000 F.CFA

	1			
revenu mensuel	< 55 000 F.CFA	55 000 à 100 000	100 000 à 185 000	> 185 000 F.CFA
revenu moyen	29 000 F.CFA	74 000 F.CFA	135 000 F.CFA	352 000 F.CFA
% par rapport aux dépenses totales				1
logement + alimentation	48%	48%	46%	43%
dépenses mensuelles moyennes (1)	86 000	106 000	140 000	263 000

(1) Dépenses mensuelles moyennes = dépenses du ménage en ce qui concerne l'alimentation, les transports, le logement (location, eau, électricité), l'éducation, la santé, les loisirs.

Dépense moyenne mensuelle des ménages enquêtés: 131000 F.CFA.

Dépense médiane : 100 250 F.CFA.

La moitié des ménages dépenses moins de 100 250 F.CFA/mois, 1/4 des ménages dépensent moins de 64 000 F.CFA/mois,

1/4 des ménages dépensent plus de 156 750 F.CFA/mois.

## Quelques réflexions sur les pratiques de l'usure

#### 1- Le contexte

La plupart des entreprises sont en difficulté, de nombreux licenciements collectifs ont été effectués, les salaires conventionnels n'ont pas été augmentés depuis plusieurs années. Avec le chômage qui augmente, les travailleurs sont contraints à assumer le poids des familles de plus en plus nombreuses, et il faut reconnaître que c'est grâce à cette solidarité que le pays reste stable. La réalité est donc la suivante : les revenus sont bloqués et les dépenses augmentent ! Le pouvoir d'achat baisse et les travailleurs s'endettent pour faire face à leurs charges.

#### 2- L'endettement des travailleurs

#### 2.1. L'endettement auprès de l'entreprise.

Tous les employeurs connaissent ce problème. Pour joindre les deux bouts, le travailleur contracte un premier prêt, si possible auprès de son entreprise. Prêt qu'il rembourse en plusieurs mensualités qui diminuent d'autant son revenu habituel. Si un événement grave survient, il emprunte à nouveau et son pouvoir d'achat des mois suivants sera encore diminué. Comme ses dépenses ont effectivement augmenté en raison de l'accroissement de ses charges, il ne peut qu'emprunter de nouveau! Si, en raison de son fortendettement l'entreprise refuse, si la Caisse de Solidarité éventuelle refuse, le travailleur doit néanmoins trouver une solution! Il est contraint à s'endetter à n'importe quel prix!

#### 2.2. Les sociétés de crédit.

Il a alors recours aux Sociétés de crédit avec lesquelles travaillent les «margouillats». C'est ainsi par exemple qu'il «achètera» à crédit un congélateur (qui lui sera vendu cash après remise à 300.000 F) qu'il remboursera par 12 mensualités de 30.000 F (pour une somme de 360.000 F) et qu'il revendra immédiatement sur le trottoir (ou le plus souvent avec la complicité d'un marchand) à 200.000 F (ou parfois moins!)... perdant ainsi 160.000 F sur les 360.000 F qu'il remboursera. Il a donc perdu 80% sur les 200.000 F qu'il a réellement obtenu!!Ils'agit d'une véritable escroquerie à laquelle se prêtent volontairement les malheureux qui ne trouvent pas d'autres solutions. En outre, ces sociétés de crédit rémunèrent, par un pourcentage sur le montant des marchandises vendues, les chefs de personnel ou les Délégués du personnel qui acceptent de servir d'intermédiaires et facilitent ainsi la croissance de l'endettement des travailleurs!!

#### 2.3. Les usuriers

Si son entreprise n'accepte pas les retenues sur salaires pour ce type de sociétés de crédit, alors le travailleur est obligé de se tourner vers les usuriers qu'il trouve généralement à l'intérieur même de sa société. Ce sont parfois des cadres, ou des délégués du personnel... élus justement pour la notoriété qu'ils acquièrent «en rendant service» aux autres.

#### 3- Le système habituel de l'usure à Abidjan.

Bien souvent, le travailleur acculé par ses créanciers, emprunte 10.000 F le 20 du mois et s'engage (volontairement...) à rembourser 15.000 F au début du mois suivant... (donc avec un intérêt mensuel de 50%).

Parfois le taux d'intérêt est plus réduit... Celui qui emprunte 5.000 F doit rembourser 6 500 (intérêt mensuel de 30%), et le prêteur est considéré comme «gentil» par l'ensemble des travailleurs.

Dans tous les cas, l'intérêt en jeu est mensuel et toujours excessif!

Ainsi, si le travailleur ne peut pas rembourser le mois suivant, l'intérêt double le mois d'après... Il y a ainsi des travailleurs qui ont eu à emprunter 10.000 F et qui se trouvent devoir rembourser 60.000 F 10 mois plus tard.

#### 4- L'usure : une occupation lucrative.

Cette situation épouvantable pour les emprunteurs est particulièrement lucrative pour les usuriers!

Une personne qui décide d'investir 50.000 F en janvier et de réinvestir chaque mois suivant, l'ensemble du capital et des intérêts perçus, peut rapidement faire fortune!

Celui qui consent un intérêt de 10% par mois (jugé dérisoire par les travailleurs) gagnerait 106.000 F par an, avec un investissement de 50.000 F, en triplant ainsi sa mise et en réalisant un intérêt de 312% (voir tableau ci-après).

Intérêt	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	sept.	oct.	nov.	déc.
prêt	50	<i>5</i> 5	60	66	73.	80	88	97	107	117	129	142
prêt+				'								
intérêt	55	60 ·	66	73	80	88,	97	107	117	129	142	156

Un autre usurier consentant un prêt de 50.000 F gagnerait 1.114.000 F ... avec un intérêt mensuel de 30% (estimé juste par l'ensemble des travailleurs) qui représente un intérêt annuel de 2228%.

Intérêt	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	sept.	oct.	nov.	déc.
50	65	84	109	142	185	241	313	407	530	689	896	1164

D'autres prêtent au taux, généralement admis, de 50% (On prête 10.000 et on exige 15.000 F le mois suivant). Au 1er janvier de l'année suivante, en réinvestissant chaque mois le capital et les intérêts, avec une mise initiale de 50.000 F, un usurier gagnerait 6.422.000 F (6.472.000 - 50.000 = 6.422.000 F), réalisant un intérêt de 12844%...

Intérêt	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	sept.	oct.	nov.	déc.
prêt	50	75	112	168	253	379	569	853	1279	1918	2877	4315
intérêt	25	37	56	- 84	126	189	284	426	.639	959	1438	2155
gain	75	112	168	253	379	569	853	1279	1918	2877	4315	6472

#### 5- Que dit la loi?

#### 5.1. Définition du taux usuraire

Tous ces taux pratiqués couramment dans la plupart des entreprises de la place sont usuraires!

D'après la loi (n° 77.523 du 30 juillet 1977) «constituent des prêts usuraires, tout prêt (ou vente à crédit) consenti à un taux effectif global d'intérêt supérieur à plus de deux tiers du taux maximum des intérêts débiteurs que les banques sont autorisées à appliquer».

#### 5.2. Les sanctions à l'égard des usuriers et des intermédiaires

La loi, dans son article 6, stipule: «sera puni d'un emprisonnement de deux mois à deux ans et d'une amende de 100.000 à 5.000.000 de francs CFA, quiconque aura consenti à autrui un prêt usuraire, ou apporté son concours à l'obtention ou à l'octroi d'un prêt usuraire». «En cas de récidive la peine est portée à 5 ans d'emprisonnement et à 15.000.000 de francs d'amende».

Sont donc punissables au même titre :

- Les usuriers (tous ceux qui prêtent de l'argent à un taux usuraire, y compris des sociétés de crédit qui pratiquent des taux prohibés)
  - Les intermédiaires (qui ont aidé à la mise en relation entre prêteur et emprunteur).

#### 5.3. Les sanctions à l'égard des dirigeants

L'article 8 prévoit également : «sont passibles des mêmes peines, ceux qui, chargés à un titre quelconque de la direction ou de l'administration d'une entreprise, (...) laissent toute personne soumise à leur autorité ou à leur contrôle contrevenir aux dispositions de la présente loi».

Peuvent donc être condamnés au même titre, les responsables de personnel et les chefs d'entreprise qui cautionnent ces abus en fermant les yeux sur ces pratiques inhumaines.

#### 6- L'abolition de l'usure.

Plusieurs mesures successives doivent être prises car il serait vain de chercher à mettre tous les usuriers en prison (les places seraient vraiment insuffisantes...).

L'information: Il faut que les travailleurs comme les dirigeants prennent connaissance de ces pratiques et de la législation. Il faudrait que les médias (journaux, télé, radio) diffusent encore plus largement ces informations.

La suspension de la dette relative aux intérêts. Les travailleurs endettés doivent s'efforcer de rembourser le capital emprunté augmenté d'un intérêt légal. Mais ils doivent refuser de rembourser ces intérêts exorbitants et, s'il le faut, porter l'affaire en justice. Les usuriers doivent tenter de récupérer leur capital et renoncer immédiatement à leurs intérêts usuraires.

La responsabilisation des dirigeants. Les chefs d'entreprise et les chefs du personnel doivent informer, sensibiliser, aider à trouver des solutions à l'amiable en vue du règlement de la dette (capital + intérêt légal) et ne plus tolérer l'abus des usuriers dans leur entreprise.

#### 7- Une véritable politique sociale.

#### 7.1. La limitation des prêts de l'entreprise

Les prêts ne constituent jamais une bonne solution définitive aux problèmes qui se posent aux travailleurs puisque les prêts ne font que reculer les échéances. Seuls les prêts à long terme favorisant un investissement ou la construction d'un logement peuvent être effectivement utiles aux travailleurs. Les prêts à court terme, remboursables dans l'année, ont toujours un effet pervers. Il faut arriver à faire comprendre cela aux travailleurs.

#### 7.2. La création d'une caisse de solidarité

Ce type d'association peut, grâce aux cotisations de ses membres et à une habituelle contribution de l'entreprise, prévoir de distribuer des dons et/ou des prêts de secours (ou de dépannage, donc remboursables en trois mois au maximum) afin de résoudre des problèmes présentant le double caractère d'urgence et d'imprévisibilité.

#### 7.3. L'adhésion à un plan d'assurance médicale

La prise en charge partielle des frais médicaux par une assurance externe ou par une assistance interne à l'entreprise, possible par la mise en place d'un système de cotisations des employés et de contribution patronale, dégage les travailleurs d'un de leurs soucis majeurs relatif à la santé d'eux-mêmes et de leur famille.

#### 7.4. Une aide à l'habitat

Seuls les prêts à long terme présentent un intérêt réel pour les travailleurs, surtout lorsqu'ils leurs permettent d'accéder à un logement décent. Encore faut-il que les travailleurs puissent faire face aux remboursements ultérieurs et la seule garantie de ce pouvoir de remboursement, pour le promoteur immobilier comme pour l'employeur, est la capacité des travailleurs à constituer une épargne. L'épargne doit donc obligatoirement précéder les prêts à long terme.

#### 7.5. Une prévoyance retraite

La retraite en Côte-d'Ivoire est insuffisante. Aussi cette préoccupation est-elle prioritaire après la santé et l'habitat. Là aussi, si le fonds de pension complémentaire versé par l'entreprise ne peut être envisagé, il devient urgent de s'adresser à des organismes

spécialisés qui proposeront des produits adéquats. Epargne individuelle et participation de l'entreprise sont indispensables.

#### 7.6. Une écoute individualisée

Chaque travailleur en proie à ses problèmes dramatiques de surendettement doit pouvoir être écouté afin de prendre conscience des causes et de sa part de responsabilités afin de trouver et d'accepter les solutions indispensables. Cette écoute peut être effectuée par une assistante sociale, par un agent du service du personnel ou par un délégué du personnel. Il s'agira alors de trouver les réponses immédiates au problème crucial qui se pose (don de la caisse d'entraide par exemple) et d'envisager des mesures plus profondes (rééchelonnement de la dette et diminution des dépenses, en changeant éventuellement de mode de vie, formation à la gestion du budget familial).

Abidjan, le 30 janvier 1993 Liliane ETTE & Eloi GNAKALE DRH-CONSEILS

# Thème 2 Gestion du temps, absentéisme

### La gestion du temps dans les entreprises ivoiriennes

Compte-rendu de la séance de travail du 9 février 1993

Les différentes interventions des participants à cette séance de travail permettent de dégager deux façons d'appréhender la question de la gestion du temps :

- à travers l'absentéisme, entendu comme la non présence dans l'entreprise,
- et à travers l'intensité du travail, c'est-à-dire la quantité et la qualité du travail fourni dans l'entreprise

#### L'absentéisme

D'une façon générale, c'est un phénomène qui ne semble pas faire l'objet d'un suivi statistique régulier et détaillé : le taux d'absentéisme est mal connu. Le problème se pose de manière différente suivant les entreprises : pour certaines, c'est un drame, pour d'autres, l'absentéisme est jugé «normal».

Les causes les plus fréquemment citées sont les funérailles, les déplacements pour effectuer des retraits à la banque, les voyages au village dus à la maladie d'un proche, les maladies, les congés de maternité.

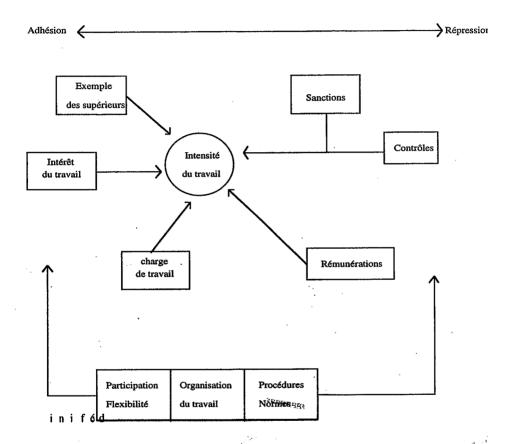
Certaines entreprises estiment bien maîtriser le phénomène d'absentéisme. Les facteurs de cette maîtrise sont notamment :

- le contrôle des accès dans l'enceinte de l'entreprise, mis en place bien souvent pour des raisons de sécurité.
- le pointage (mal accepté par les cadres),
- des procédures rigoureuses d'autorisation d'absence (récupération sur les congés, systèmes de billets signés par les supérieurs, déduction du salaire...),
- l'adoption d'horaires variables (formule peu utilisée),
- une bonne organisation du travail qui laisse peu de temps à «l'oisiveté» et qui motive le salarié (vaste programme !)

#### L'intensité du travail

Le schéma ci-joint tente de présenter les principaux facteurs qui ont été identifiés comme jouant sur l'intensité du travail. Ces facteurs ont été classés sur une échelle «adhésion-répression» qui a pour but de mettre en valeur les deux tendances «lourdes» d'une gestion efficace du temps dans l'entreprise. A discuter !

Un mal généralisé et difficile à maîtriser : les appels téléphoniques personnels. Il n'y a pas de solution miracle, la situation la plus favorable étant celle où les appels entraînent un retard mesurable dans l'exécution de tâches clairement identifiées et pour lesquelles un temps moyen a été



#### En guise de conclusion

Si les entreprises africaines sont confrontées à des problèmes spécifiques, les moyens de maîtriser la gestion du temps existent et sont mis en oeuvre avec succès par certaines d'entre elles. Encore faut-il vouloir (pouvoir ?) les mettre en oeuvre !

Des chercheurs de la faculté des Sciences Economiques proposent de poursuivre la réflexion en menant une enquête sur l'absentéisme dans les entreprises ivoiriennes. Un projet de questionnaire sera présenté lors de la prochaine réunion du groupe de travail.

Koffi Kouadjo, Ibrahima Ouattara, Bernard Contamin

## L'absentéisme dans les entreprises ivoiriennes Résultats d'enquête

#### Introduction

La gestion du temps dans les entreprises - et plus particulièrement en ce qui concerne l'absentéisme - est considérée par de nombreux chercheurs (4) comme un facteur explicatif majeur de la faible compétitivité des entreprises en Afrique. Il semble, pour ces chercheurs, que ce soit la conception africaine du temps qui explique le peu d'intérêt manifesté par les Afriçains à l'assiduité au travail. Le temps étant un élément fondamental de la gestion d'une institution, il convient, si l'on veut rendre l'entreprise africaine performante, de le maîtriser en tant que facteur de productivité.

L'une des manifestations de la mauvaise gestion du temps est l'absentéisme. la maîtrise de cet élément ne peut être envisagée que si préalablement ce dernier est bien circonscrit. Or, aucune étude spécifique sur l'absentéisme n'a été réalisée dans les entreprises en Afrique. Pour pallier cette insuffisance et pour arriver à une meilleure compréhension du phénomène de l'absentéisme dans les entreprises en Côte d'Ivoire, nous avons décidé de réaliser cette recherche. Celle-ci tente d'évaluer les fondements et l'impact de l'absentéisme sur le fonctionnement de l'entreprise en Côte d'Ivoire. Quelle est la nature réelle du phénomène ? Quels sont les fondements, quel est l'impact sur la gestion de l'entreprise et quelles sont les solutions à envisager. Telles sont précisément les questions auxquelles se propose de répondre cette étude.

#### Méthodologie

Le débat initial...un entretien de groupe!

Il s'est déroulé avec une dizaine de directeurs de ressources humaines (D.R.H) d'entreprises en Côte d'Ivoire. Il a été demandé aux DRH de nous parler de l'absentéisme, dans leur entreprise respective. Le débat, qui a duré environ 1 heure 30 minutes nous a permis de constater en fait que l'absentéisme n'était pas un phénomène bien circonscrit par les entreprises. De plus, s'il apparaissait pour certaines entreprises comme un véritable problème, pour d'autres, il était jugé «normal». Quelques solutions proposées et appliquées nous ont été révélées.

<sup>5 .</sup> par exemple d'Iribarne P.: Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines. Revue française de gestion n° 80, 1990 et KOFFI K., OUATTARA I..., TOURE P: facteurs socio-culturels et difficultés de gestion de l'entreprise en Côte d'Ivoire. Les Cahiers de l'ERFI. Montpellier, 1992.

#### L'enquête par questionnaire

De portée plus étendue (échantillon de 51 entreprises), l'enquête par questionnaire va nous permettre de confirmer ou d'infirmer les informations recueillies lors de l'entretien de groupe. Elle nous permettra d'approfondir notre réflexion sur l'absentéisme.

Le questionnaire élaboré à partir des observations et remarques tirées de la réunion du groupe a fait l'objet d'un test auprès d'une demi-douzaine de DRH. Dans sa version finale, il s'articule autour des points suivants : la perception de l'absentéisme, la mesure du phénomène, les causes, les conséquences et enfin les méthodes de gestion de l'absentéisme.

Nous présentons ci-dessous les caractéristiques de l'échantillon en fonction de l'effectif des entreprises.

Tableau n° 1 nombre d'entreprises par classe d'effectif

Effectifs	15 à 49	50 à 99	100 à 249	250 à 999	+ de 1000	TOTAL
Nombre		,			1	
d'entreprises	7	11	15	8	3	44

l'effectif n'a pas été précisé pour les 7 autres entreprises

#### Les résultats et l'analyse

#### La perception de l'absentéisme

L'absentéisme constitue pour la plupart des entreprises interrogée (78,4 %) un problème. Il n'est considéré normal que pour 21,6 % des directeurs de ressources humaines. Ces derniers ne vivent pas l'absentéisme comme un drame parce qu'il est rare ou parce qu'il n'affecte pas, outre mesure, le rendement de l'entreprise. La taille réduite de l'échantillon et la dispersion des secteurs d'activité des entreprises interrogées ne nous ont pas permis de juger de l'influence du secteur d'activité sur l'absentéisme. On constate toutefois que la perception de l'absentéisme est influencée par la taille de l'entreprise. Il apparaît ainsi que ce sont beaucoup plus les entreprises de taille importante qui considèrent l'absentéisme comme un problème.

- L'absentéisme est un phénomène qui entraîne des situations imprévues auxquelles il n'est pas facile à l'entreprise de s'adapter :
- \* l'employé absent n'est pas remplacé, cela occasionne des retards ou une surcharge pour les fonctionnement accrus ou par une fatigue des collègues, source de maladie.
- \* l'employé est remplacé, le coût de la main-d'oeuvre est majoré par des dépenses accessoires (ceux qui les remplacent doivent consacrer une part de leur temps à comprendre la situation et à s'y adapter, leurs superviseurs doivent consacrer du temps pour le recrutement, l'encadrement et la formation des remplaçants).

De fait, lorsque l'absentéisme existe et dépasse un certain seuil, ce qui est probablement le cas de la plupart des entreprises interrogées, il ne peut qu'entraîner des problèmes. Pour faire face à l'absentéisme, les entreprises doivent mener des actions basées sur une connaissance approfondie de la situation. Mais que constatons-nous au niveau du suivi statistique de l'absentéisme dans les entreprises ?

#### Le suivi statistique de l'absentéisme

L'absentéisme est un phénomène qui ne fait pas systématiquement l'objet d'un suivi statistique détaillé par les entreprises interrogées. En effet, sur les 15 entreprises qui disent calculer leur taux d'absentéisme, seules 9 nous ont fourni effectivement ce taux. Ainsi 18 % des entreprises interrogées calculent réellement leur taux d'absentéisme.

Parmi ces 18 % rares sont celles qui ont pu nous fournir les taux avec les détails souhaités dans cette étude (voir le questionnaire en annexe).

Ce taux de 18 % est faible si l'on le compare au taux de 78,4 % correspondant au pourcentage d'entreprise qui considèrent que l'absentéisme constitue un problème.

Les raisons du non suivi statistique de l'absentéisme sont multiples. les plus importantes sont : le peu de valeur (méconnaissance de l'utilité réelle de ce taux) accordée à la connaissance de ce taux pour 50 % des entreprises et le manque de moyens informatiques pour 15 %. Il apparaît ainsi que nombreuses entreprises ne calculent pas leur taux d'absentéisme parce que ne sachant pas ce que faire de ce taux une fois calculé. Il nous semble par exemple que le recensement des données concernant l'absentéisme, même manuellement n'est pas fait parce que son utilisation future n'est pas bien définie (les résultats des investigations ne sont pas exploités par les hauts responsables).

#### Le taux d'absentéisme

Les taux fournis par les 9 entreprises qui calculent effectivement leur taux d'absentéisme se situent dans une fourchette très large de 0,20 à 3,49. Le taux moyen pour les entreprises interrogées et de 1,55 %.

Il est admis par la convention collective interprofessionnelle qu'un travailleur peut bénéficier dans certaines conditions de permissions exceptionnelles dans la limite de dix jours ouvrables. En tenant compte de la moyenne de l'effectif des entreprises qui nous ont fourni leur taux d'absentéisme, on peut calculer le taux d'absentéisme «permis par la convention collective» (Tx = 4,13%). Ce chiffre nous permet de constater que le taux moyen pour les entreprises interrogées (1,55%) est peu élevé.

Notons que l'appréciation du taux moyen des entreprises interrogées doit être faite avec quelques précautions étant donné la valeur de l'écart-type (1,28) et celle du coefficient de variation (82 %) qui confirment la grande dispersion des taux.

Il ressort des différents taux obtenus que l'absentéisme féminin est plus élevé que l'absentéisme masculin. En effet, au taux masculin moyen de 1,10 % correspond le taux féminin moyen de 2,7 % soit plus du double du précédent. Ce taux féminin moyen élevé refléterait-il les contraintes rattachées à la gestion des enfants (éducation, suivi médical...)?

Notons que malheureusement, ce qui précède ne peut faire l'objet de généralisation eu égard au nombre réduit d'entreprises nous ayant fourni les taux selon le sexe.

Malgré les regroupements que nous avons faits au niveau du secteur d'activité des entreprises, il ne nous a pas été possible de mettre en évidence clairement une quelconque influence de cette variable sur la valeur du taux d'absentéisme. Par contre on a pu entrevoir un impact de la taille de l'entreprise sur le taux d'absentéisme. Il apparaît comme le présente le tableau ci-dessous, et contrairement à ce que soutient Kovack<sup>5</sup> que les taux d'absentéisme sont d'autant plus élevés que le nombre d'employés est peu important.

Tableau n° 2 Répartition des taux d'absentéisme en fonction des effectifs

Tx	0,20	0,24	0,60	0,71	0,90	2,19	2,44	3,17	3,49
Effectifs							·		
59				-					
66									
100	1								
117					1				
132		1					1		
207			1						
253								1	
346		1							
733						1			
985				1					
5417									
TOTAL									

#### Les raisons avancées

Le tableau n° 3 montre que les raisons évoquées par le personnel lorsqu'il s'absente, ont été classées par les responsables des ressources humaines dans l'ordre suivant :

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup>. Kovack K. A.: Organisation size as related to job satisfaction, absenteism and turnover. In *Dissertation abstracts international*. December 1976.

1er : les consultations médicales, 2ème : la maladie d'un parent,

3ème : les formalités administratives,

4ème : les funérailles.

On trouve ici, sans pouvoir les départir selon leur importance, les raisons évoquées en relation avec la famille (maladie d'un parent et funérailles) et les facteurs en relation avec les préoccupations personnelles du travailleur (consultations médicales, formalités administratives...). Il reste qu'au nombre de fois citées, sans soucis de classement, les funérailles, et la maladie d'un parent apparaissent comme les plus explicatives des absences du personnel.

On peut observer que les consultations médicales et les formalités administratives n'occasionnent en principe que des absences de courte durée (quelques heures dans la journée). Les funérailles (absence d'un travailleur pour suivre les obsèques d'un parent) et la maladie d'un parent peuvent être selon les cas de longue durée (plus d'un jour). Du fait de leur impact plus négatif, ces deux dernières variables devraient faire l'objet d'une attention particulière.

De nombreux chercheurs considèrent que ces dans la relation entre l'homme et son travail qu'il faut rechercher la cause de l'absentéisme, compte tenu des exigences et des sollicitations de la vie privée. On constate ici que, nous n'avons pas fait allusion aux conditions de travail. L'accent a été mis exclusivement sur la vie privée, pour en apprécier les effets sur l'absentéisme. La place importante de la vie privée dans les causes de l'absentéisme, telle qu'elle apparaît ici, ne suggère-t-elle pas que les solutions envisagées pour combattre l'absentéisme doivent déborder du cadre étroit de l'entreprise ?

Tableau n° 3
Raisons évoquées pour expliquer les absences

Nombre de faits cité	1er	2ème	3ème	4ème	5ème
Consultation médicale	28	5	1	9	2
Formalité administrative	8	5	15	12	6
Maladie	6	13	8	9	9 .
Funérailles		13	16	4	13
Autres événement	4	· 7	6	12	15
Autres		3		·	1.

#### Les conséquences de l'absentéisme

Il est admis que l'absentéisme a des répercutions de nature diverse dans la vie de l'entreprise. Dans cette étude, nous avons voulu savoir quelles étaient les conséquences les plus négatives entraînées par les absences au sein des entreprises en Côte d'Ivoire. Il ressort de l'enquête que les conséquences premières sont du domaine de la production : baisse de production (26 %), perturbation du programme de travail (22,7 %), rallongement des délais (retard) (18,2 %). A ces éléments, on peut ajouter des conséquences à tendance plutôt financière directe ou humaine : coût ou surcharge de travail dû au remplacement (15,9 %) ou aux heures supplémentaires (9 %). La démotivation du personnel due à l'absence de certains travailleurs a aussi été soulignée (3,4 %).

Tableau n° 4 Les conséquences de l'absentéisme

Conséquences évoquées	Total	%
Baisse de production	23	26,1
remplacement	14	15,9
perturbation du programme de travail	20	22,7
heures supplémentaires	8	9,0
rallongement des délais, retard	16	18,2
arrêt de chaîne de travail	2	2,3
perte de clientèle	2	2,3
démotivation	3	3,4
Total	88	100,0

#### La gestion de l'absentéisme non prévu par la convention collective

Les entreprises privilégient pour la gestion de l'absentéisme non prévu par la convention collective, la déduction sur le salaire. Cette pratique est utilisée par 86 % des entreprises. Celles qui procèdent à un rattrapage comme pratique pour gérer l'absentéisme sont en nombre bien plus réduit : 23 %. Il est bon de noter que dans quelques entreprises, les deux pratiques sont utilisées (9 %).

Au delà de ces deux principales méthodes, la mise à pied, l'avertissement et le licenciement sont utilisés par quelques rares entreprises; ils interviennent dans les cas où l'absence n'a pas fait l'objet de demande d'autorisation ou lorsqu'elle n'a pas été justifiée.

A partir des commentaires sur les pratiques de gestion de l'absentéisme, on peut dire que la déduction sur le salaire apparaît comme la sanction suprême. Elle est dissuasive (pour arrêter les abus). La pratique du rattrapage s'inscrit plutôt dans une logique plus souple (pour éviter la déduction).

Le comportement chez l'homme est souvent surdimensionné, c'est à dire qu'il procède de plusieurs causes, chacune étant une raison suffisante en elle-même de l'action. Il nous semble donc vain de chercher à contrer l'absentéisme par une action trop spécifique.

La déduction sur salaire, pratique utilisée par la quasi totalité des entreprises nous paraît trop spécifique. De plus elle s'inscrit dans une conception de l'absentéisme qui ne fait place qu'à la dichotomie absence / présence qui veut que l'alternative immédiate de l'absentéisme soit la présence dans l'entreprise et non la productivité. Cette pratique de «sanction» peut pousser l'employé à obéir sans pour autant accepter la décision de l'entreprise. Il pourra alors adopter une apparence de conformisme qui cachera une productivité faible et une attitude générale opposées à l'entreprise. La pratique de «sanction» peut aussi entraîner une situation contraire à celle souhaitée. L'employé peut légitimement penser, en se fondant sur les déductions de salaires dues aux absences que, le salaire total payé (sans déduction) est le «prix de la présence» dans l'entreprise. En fonction des alternatives qui s'offrent à lui, l'employé peut alors volontairement choisir de s'absenter étant entendu qu'il est prêt à accepter la déduction sur salaire.

Ce qui précède nous amène à penser à la nécessité d'envisager des solutions à composantes multiples plus aptes à une amélioration du rendement organisationnel.

#### Conclusion générale de l'étude

L'absentéisme est perçu par la plupart des entreprises comme un problème. L'absentéisme étant un phénomène vécu, sa perception ne semble nullement affectée par le manque de suivi statistique qui aurait pu permettre de saisir sa véritable ampleur. Pour réduire l'absentéisme à un niveau acceptable (l'élimination totale étant utopique), nous proposons trois types d'actions. Ces actions sont sous-tendues par la conception suivante : il vaut mieux gérer l'absentéisme en rendant la présence dans l'entreprise attrayante au point où l'employé réalise que par son assiduité et surtout par sa performance, il rencontre du même coup ses propres intérêts.

La première action met l'accent sur le cadre et l'organisation. Il s'agira d'améliorer l'environnement du travail en général (bruit, poussière....). Il est vrai que cette première action influence beaucoup plus l'absentéisme au poste mais elle peut aussi contribuer à réduire l'absentéisme externe.

La deuxième action s'orientera vers une modification du travail lui-même. L'autonomie, la variété, la responsabilité et la participation à la décision concernant la tâche sont autant d'éléments qui participent à l'amélioration de la qualité de la vie au travail.

La troisième action directement inspirée des résultats de l'enquête, nous amènera à considérer sérieusement le besoin en temps libre pour satisfaire aux exigences de «la vie privée». Il peut être opportun, nous semble-t-il, de considérer les contraintes familiales comme normales et de modifier l'organisation du travail pour le rendre moins sensible aux fluctuations de la composition de la main d'oeuvre. L'horaire variable ne constitue-t-elle pas, dans les cas où il est possible, une alternative valable ?

Notons pour terminer qu'aucune des solutions que nous proposons ici ne doit s'appliquer universellement. Il reste primordial que l'on tienne compte des circonstances particulières avant de procéder à tout changement.

Fulgence Bénin Bi, Koffi Kouadjo et Ibrahima Ouattara

# Thème 3 Décentralisation et gestion participative

## Délégation de responsabilité et décentralisation du pouvoir dans les entreprises ivoiriennes

Compte-rendu de séance de travail 9 mars 1993

## Exposé : la décentralisation du pouvoir dans les entreprises africaines au travers des travaux de certains experts

par Laurent Bazin

1) L'ouvrage de Daniel Bollinger et Geert Hofstede Les différences culturelles dans le management constitue une référence fréquemment citée. Par exemple, Henri Bourgoin, dans son livre L'Afrique malade du management s'en est beaucoup inspiré.

Les travaux de ces deux chercheurs s'appuient sur une enquête gigantesque menée par questionnaire dans 72 filiales d'une multinationale implantée dans des pays différents. L'enquête repose essentiellement sur un recueil d'opinions par questionnaires. Les auteurs définissent quatre concepts clé: la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme, la masculinité. C'est la distance hiérarchique qui nous intéresse ici.

Le calcul de la distance hiérarchique repose essentiellement sur trois questions :

- a) Là où vous travaillez, est-ce que le personnel craint souvent d'exprimer son désaccord avec ses chefs ?
- b) Quel est le type de patron que vous préférez ? (quatre types sont définis : autocrate, paternaliste, consultatif, démocrate)
- c) Quel est le type de votre patron actuel?

La distance hiérarchique serait élevée dans les pays du Nord latins (dont la France), les pays musulmans et dans les pays d'Afrique Noire. Les conséquences d'une distance hiérarchique élevée sont une structure pyramidale pointue, très centralisée, des entreprises. Quel en est l'effet sur les performances des entreprises ? Les auteurs ne le précisent pas.

2) Les travaux d'Alain Henry et Philippe d'Iribarne se situent dans la lignée d'Hofstede et Bollinger. Selon leur conception, il existe une manière de gérer selon les nations. Les modes de gestion des entreprises s'élaborent à partir des traditions nationales ; ils insistent sur la nécessité de tenir compte des spécificités culturelles pour gérer les entreprises. Ainsi, la gestion des entreprises américaines suivrait une logique contractuelle:

chacun ayant des attributions précises qu'il ne cherche pas à dépasser. En France, c'est la «logique de l'honneur» qui prévaudrait : les rôles sont bien moins définis mais chaque salarié a conscience d'un devoir à accomplir et cherche avant tout à ne pas perdre la face. Aux Pays-Bas, ce serait une logique de concertation qui l'emporterait, etc.

Concernant l'Afrique, leurs études reposent sur un certain nombre d'études de cas, dans différents pays, mais essentiellement dans des entreprises publiques. Selon leurs travaux, les entreprises africaines seraient extrêmement centralisées. Ils expliquent ce phénomène selon le schéma suivant :

Pour qu'il y ait décentralisation d'une entreprise, il faut qu'il y ait des possibilités d'évaluation du travail, donc de contrôle a posteriori et de mise en place d'un système de sanctions/récompenses. Or, selon eux, cela est très difficile dans le contexte africain.

Ils définissent les rapports de travail en Afrique comme étant essentiellement relationnels (et non contractuels comme aux Etats-Unis, etc.). Lorsqu'un chef de service juge négativement un subordonné, cela prend aussitôt la tournure d'une attaque personnelle et déclenche un conflit ouvert. Or, selon les auteurs, les sociétés africaines se caractérisent par l'impossibilité des conflits ouverts ou de l'expression directe d'une opposition. Les critiques ou sanctions sont considérées comme humiliantes. Cette dramatisation des évaluations et contrôles a posteriori provoque une fuite de responsabilités de la part des agents. Ceux-ci s'en réfèrent à leurs chefs et les décisions remontent ainsi le long de la hiérarchie jusqu'au plus haut point (la direction générale).

#### 3) Observation sur les ouvrages présentés :

Les travaux d'A. Henry et P. d'Iribarne sont réducteurs : ils figent les comportements et les mentalités. On ne peut ramener l'ensemble du fonctionnement d'une société à une logique directrice. Ils aboutissent de la sorte à une simplification excessive de la réalité. Leurs constatations ne tiennent pas compte des différentes formes d'entreprises, des dynamiques à l'oeuvre, ou des enjeux autour du contrôle du pouvoir. Je pense au contraire qu'il y a une très grande diversité des expériences. D'autre part, une même société, au cours de son histoire, peut connaître différentes formes d'organisation, au gré des conjonctures. L'exemple - français - des papeteries Canson présenté par B. Ganne est à ce titre révélateur.

#### Débat

Le thème abordé est vaste et présente de nombreuses facettes. Une entreprise n'est pas centralisée ou décentralisée dans l'absolu : elle est l'une ou l'autre selon différents degrés. De plus, la délégation de responsabilités peut prendre des modalités diverses, notamment selon le type d'activité, la taille de l'entreprise, la répartition géographique de l'activité, l'appartenance ou non à un groupe multinational. Enfin, au sein d'une entreprise, elle peut être inégale selon les services ou les niveaux hiérarchiques. Ces quelques considérations peuvent expliquer les difficultés à traiter le sujet.

On peut considérer qu'il existe deux formes de délégation de responsabilités :

- la délégation de responsabilités proprement dite, ce qui signifie une décentralisation véritable des décisions,

 la délégation dans l'exécution des tâches, avec un processus de décision qui reste centralisé.

Dans les deux cas, mais à des degrés divers, un système de gestion décentralisé requiert :

- que la direction de l'entreprise ait des objectifs précis afin de pouvoir définir clairement à ses différents départements des objectifs à leur niveau,
- une définition claire des moyens d'évaluation et de contrôle,
- une définition précise des postes et des attributions de chacun. Le «flou» est générateur de manque de confiance et d'imprécision dans les objectifs à atteindre,
- une bonne circulation de l'information (la rétention d'information est utilisée par certains chefs de service comme un moyen d'accroître leur pouvoir),
- un niveau de compétence suffisant des agents, afin qu'ils puissent assurer les responsabilités qui leur incombent et, éventuellement la mise en place d'un système de formation,
- la confiance des responsables dans la compétence de leurs subordonnés.

#### Conclusion

Comme lors de la séance précédente (sur la gestion du temps), les débats ont mis en évidence l'ambiguïté de la notion de spécificité africaine. Les outils classiques de gestion sont utilisables et utilisés : avec des fortunes diverses, certes, mais n'est-ce pas aussi le cas dans les entreprises du Nord ?

#### Références bibliographiques utilisées

Les ouvrages et articles cités peuvent être consultés au centre ORSTOM de Petit-Bassam.

- BOLLINGER Daniel et HOFSTEDE Geert: Les différences culturelles dans le management, comment chaque pays gère-t-il ses hommes?, les éditions d'organisation, Paris, 1984.
- BOURGOIN Henri: L'Afrique malade du management, éd. Jean Picollec, Paris, 1984.
- D'IRIBARNE Philippe: La logique de l'honneur, Seuil, Paris, 1989.
- D'IRIBARNE Philippe: «Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines...», Revue Française de Gestion, sept.-oct. 1990, pp. 28-39.
- HENRY Alain: «peut-on redresser une entreprise en respectant la parole des ancêtres?», Annales des Mines, gérer et comprendre, sept. 1988, pp. 86-94.
- HENRY Alain: «Voies d'une gestion efficace en Afrique», Marché Tropicaux, 26 mai 1989, pp. 1432-1436.
- HENRY Alain: «Vers un modèle de management africain», Cahiers d'Etudes Africaines, n° 124, XXXI-4, 1992, pp. 447-473.

## La décentralisation de la gestion et des pouvoirs dans les entreprises

Une opinion très répandue est, qu'en Afrique, la gestion des entreprises est extrêmement centralisée. Cette centralisation s'expliquerait par une caractéristique de la «mentalité africaine»: c'est au patron de décider! L'impossibilité de responsabiliser les salariés serait renforcée par une fâcheuse tendance générale à «se servir», à «manger» dirait J.-F. Bayart: toute autonomie déboucherait obligatoirement sur une gestion pour compte propre au détriment de l'intérêt général de l'entreprise. Ces affirmations d'inspiration culturaliste ont, pendant longtemps, entretenu les visions et les croyances de ce que devaient être l'organisation des entreprises africaines. Elles ont, de ce fait, empêché d'éventuelles tentatives de la part des dirigeants d'entreprises, africains ou européens expatriés, de faire évoluer leurs modes de gestion.

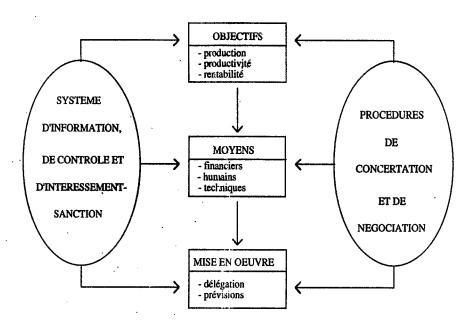
L'organisation adoptée ces dernières années par la SIR (Société Ivoirienne de Raffinage) ou la SODECI (Société des Eaux de Côte-d'Ivoire) apporte un démenti à de telles croyances. Certes, c'est sous la pression de la crise économique que ces entreprises ont mis en place de nouveaux schémas d'organisation, fondés sur une décentralisation systématique. Mais n'est-ce pas le cas de la société suédoise Volvo, qui a été la première entreprise automobile à remettre en cause le principe de la chaîne de production et à promouvoir les notions d'élargissement des tâches et d'ateliers semi-autonomes... parce que le taux d'absentéisme avait atteint des niveaux intolérables ?

Il faut également souligner que ces deux entreprises sont parmi les plus performantes des unités de production ivoiriennes. Tant leurs résultats financiers que la qualité de leur production et l'excellence de leur image de marque accréditent la thèse que des systèmes de gestion décentralisés peuvent se révéler efficaces et parfaitement adaptés aux «réalités africaines».

Les exposés ci-joints, qui donnent une description détaillée du schéma d'organisation décentralisée des deux entreprises, soulèvent un certain nombre de questions dont l'examen devrait permettre de mieux cerner les conditions de mise en oeuvre et les effets réels d'une politique de décentralisation.

L'objectif général avancé est de motiver le personnel en le responsabilisant, c'est-àdire en lui confiant des tâches plus valorisantes. L'objectif opérationnel est de ramener la décision le plus près de l'action en suscitant la plus grande autonomie possible. Mais jusqu'où va cette autonomie ? S'agit-il de véritables centres de profit, libres de fixer tant leurs objectifs que leurs moyens ? S'agit-il plutôt d'une liberté limitée et surveillée, s'exerçant dans un cadre défini par la direction générale ? Dans un tel cas quelles sont les marges de manoeuvre des unités décentralisées ?

#### LES DOMAINES DE LA DECENTRALISATION



#### Les principes de la décentralisation

Le schéma ci-dessus permet de visualiser les trois domaines essentiels dans lesquels les délégations de pouvoirs sont possibles, dans le cadre de la mise en place d'une gestion décentralisée. Le degré d'autonomie d'une unité périphérique est fonction de la part de décision qui lui revient dans chacun des trois domaines suivant :

- au niveau de ses objectifs,
- au niveau des moyens dont elle dispose pour les atteindre,
- et au niveau de la mise en oeuvre des ces moyens.

En théorie, le stade maximal de décentralisation est atteint lorsque les unités périphériques sont de véritables centres de profit disposant non seulement de la possibilité d'exécuter de manière autonome les tâches qui leur sont dévolues mais aussi du pouvoir de fixer leurs propres objectifs (de production, de productivité et de rentabilité) et de dégager les moyens nécessaires à leur activité (humains, techniques ou financiers). Comme le suggère le schéma ci-joint, les relations avec la direction de l'entreprise prennent alors deux formes essentielles :

- des procédures de concertation et de négociation. Elles assurent une cohérence à l'ensemble de l'entreprise et permettent de fixer les orientations générales ;
- Un système d'information, de contrôle et d'intéressement-sanction. Au niveau des unités décentralisées, il permet la prise de décision et la communication entre elles et avec le centre. Pour la direction, c'est aussi un moyen de veiller à ce que les orientations définies préalablement soient bien suivies.

Les tentatives de mettre en oeuvre ce type d'organisation sont fréquentes dans les grandes entreprises européennes, dans le cadre des nouvelles conceptions du management. La tendance est à la création d'unités périphériques autonomes qui deviennent de véritables sous-traitants internes. L'objectif essentiel est d'obtenir à la fois de meilleurs rendements du travail (par la définition de postes plus valorisants), une meilleure qualité (en associant plus étroitement la décision et l'exécution) et une plus grande flexibilité de gestion.

Dans la pratique, l'autonomie des unités périphériques n'est jamais totale. Le plus souvent, elle est effective dans l'exécution et la mise en oeuvre, mais la délégation de pouvoirs ne va guère au-delà. C'est en général la direction qui décide tant des objectifs que des moyens affectés à chaque unité en raison du caractère stratégique de ces domaines. Par exemple les recrutements de personnel, les nouveaux investissements, la fixation des budgets sont rarement laissés à l'appréciation des unités périphériques. De même, la définition des objectifs de production, de productivité ou de rentabilité, reste le plus fréquemment une prérogative de la direction générale, dans le cadre d'une politique d'ensemble de l'entreprise. Il y a donc rarement indépendance totale, mais plutôt autonomie relative. Celle-ci ne dépend pas uniquement des pouvoirs délégués statutairement, formellement, aux différentes unités périphériques, mais également de la part qui est laissée à la concertation et à la négociation lors de prises de décision, ainsi que du pouvoir de contrôle et de contrainte réel de la direction. En d'autres termes, le degré d'autonomie des centres périphériques dépend souvent davantage de la marge de manoeuvre qu'ils réussissent

à s'aménager dans leurs relations avec la direction que d'un aménagement effectif de l'organisation de l'entreprise.

La décentralisation de la SIR: autonomie de gestion des centres de coûts

L'effort de décentralisation de la SIR se concrétise par la transformation des directions, départements et de certains services en centres de coûts emboîtés les uns dans les autres. Ils disposent, chacun à son niveau, d'une autonomie de gestion, dans la limite du budget qui leur a été attribué et des types d'opérations comptables (TO) qui sont de leur compétence.

L'exposé de M. Lawson met en évidence les efforts réalisés pour améliorer les circuits d'information, mettre en place des structures de concertation (requérant la participation de divers acteurs) et disposer de moyens efficaces de contrôle (ce qui constitue le cadre de notre schéma).

- 1) La circulation de l'information est assurée par exemple par de nombreuses réunions, à différents niveaux. Sans préjuger d'autres moyens éventuels mis en oeuvre pour encourager et faire circuler l'information, elles témoignent, au moins, qu'un investissement en temps relativement important lui est consacré. Les réunions comportent simultanément le danger de leur inefficacité : d'éventuelles lourdeurs viendrait ralentir les processus de prise de décision ou, au contraire, les décisions seraient prises de manière autoritaire si les différentes personnes qui se rencontrent à ces occasions ne disposent pas toutes du même pouvoir ou de la même capacité à se faire entendre (c'est une remarque d'ordre général, nous ne préjugeons pas de ce qui se passe effectivement à la SIR).
- 2) La concertation est assurée par ces réunions et les nombreux comités de travail ou de réflexion mis en oeuvre dans l'entreprise. Quel poids ces structures ont-elles réellement dans la prise de décision ? Enfin, la concertation est mise en oeuvre lorsqu'il s'agit d'élaborer les budgets de chaque «centre de coût».
- 3) Les opérations comptables et de gestion effectuées par les centres de coûts font l'objet de contrôles multiples (contrôle hiérarchique et des services «contrôle de gestion», «gestion maintenance» et «audit interne»). Les dépassements de budgets sont soumis à l'autorisation préalable du niveau hiérarchique supérieur. L'ensemble de ces organisations composent un cadre rigoureux dans lequel s'inscrit l'autonomie des centres de coûts.

Les directions, départements et services autonomes de la SIR ne sont - comme leur nom l'indique - pas des centres de profits : ce sont des «centres de coûts» qui disposent essentiellement de l'autonomie d'exécution des opérations de gestion. Pour mesurer leur degré d'autonomie véritable, il faudrait connaître le poids de chaque «centre de coût» dans la définition de son budget, les possibilités réelles d'obtenir un dépassement de budget, ainsi que la marge de manoeuvre dont ils disposent dans l'exécution des opérations financières : les opérations comptables qui leur sont attribuées sont-elles définies de façon stricte ? Y a-t-il, par exemple, des possibilités de transfert d'un type d'opération sur l'autre ? Enfin, l'exposé de M. Lawson ne nous indique pas quelles procédures sont mises en place pour la définition des objectifs des «centres de coûts», ni comment sont fixés leurs moyens autres que financiers (matériels, humains).

#### La décentralisation de la SODECI.: des établissements autonomes

La SODECI offre l'exemple d'une autre forme de décentralisation, qui s'appuie sur un éclatement géographique de l'entreprise. Celle-ci est divisée en directions régionales, centres (pour les villes secondaires) et secteurs (pour Abidjan). Alors qu'à la SIR, ce sont les directions fonctionnelles et, au niveau inférieur, les départements et les services qui disposent de pouvoirs délégués, la SODECI repose sur une division de l'entreprise en centres ou secteurs, qui fonctionnent de manière autonome sous la supervision des directions régionales et regroupent des services assurant des fonctions différentes. L'exposé de M. Diomandé concerne essentiellement la structure de la direction d'exploitation; celle du siège ne nous est pas communiquée.

Trois points de l'exposé de M. Diomandé méritent d'être soulignés : 1) La structure de l'entreprise fonctionne sur une hiérarchie minimale : direction d'exploitation, directions régionales, centres (et au sein de chacun d'eux, selon leur taille : chef de centre, employés ou chef d'exploitation et chef de la section clientèle, employés); 2) les unités périphériques sont appelées «centres de profit» et disposent d'une autonomie de gestion; 3) le management de l'entreprise repose sur une direction participative par objectifs. Quelques remarques ou questions sur ces points peuvent être formulées.

L'autonomie des centres et secteurs de la SODECI est, de fait, réduite par... l'Etat. Ils ne disposent ni du pouvoir de prévoir leurs propres investissements, ni d'une autonomie au niveau de leur stratégie commerciale : le prix de l'eau, par exemple, est fixé par la puissance publique. Ces centres ou secteurs ont d'autre part une structure rigoureusement déterminée par le siège de l'entreprise ; ils ne disposent pas du pouvoir de gérer véritablement leurs ressources humaines. En ce qui concerne les moyens financiers, deux étapes permettent l'attribution des budgets. D'abord, la direction d'exploitation notifie les objectifs de chaque direction régionale, qui fixe à son tour ceux des centres ou secteurs. Ces derniers valorisent ces objectifs et l'information remonte, via les directions régionales, vers la direction d'exploitation. Le budget est alors attribué en fonction des besoins exprimés pour atteindre les objectifs. Le degré d'autonomie financière des centres dépend donc a priori de la part de décision qui leur revient dans la détermination de leurs objectifs, Dans quelle mesure sont-ils fixés par la concertation et la négociation ou de façon autoritaire ? L'expression «direction participative par objectifs» signifie-t-elle que les centres participent à la définition des objectifs ou bien que les salariés sont, par les méthodes de management exposées, amenés à s'impliquer dans leur travail pour atteindre les objectifs fixés par la direction?

Comme dans le cas de la SIR, la structure décentralisée de la SODECI nécessite un cadre de contrôle très précis (indicateurs et de ratios de productivité) et une bonne circulation de l'information. Dans le cas de la direction d'exploitation de la SODECI, celleci suit essentiellement les circuits hiérarchiques, alors que dans le cas de la SIR, elle reposait sur une communication et une concertation entre éléments de même niveau (directions, services, membres d'un comité). Il semble que les centres ou secteurs aient essentiellement une autonomie d'exécution dans un cadre constitué par une «direction participative par objectifs», ce que nous appelions, dans notre schéma, un «système d'information, de contrôle et d'intéressement-sanction» élaboré.

Laurent Bazin, Bernard Contamin, Anne-Marie Hourgoué Juillet 1994

#### - Cas n° 5 -

#### Décentralisation à la SIR

Exposé de Jean Pascal Lawson, directeur des ressources humaines de la SIR. 22 juin 1993

#### Introduction

Le marché ivoirien s'amenuisant de plus en plus, la SIR a dû se tourner vers le marché international, où performance et compétitivité sont plus que de rigueur. Pour atteindre cet objectif, les bras de levier des finances, des méthodes de travail et en particulier celui des ressources humaines ont alors fait l'objet de nos préoccupations sur le plan interne. L'implication et la motivation du maximum d'agents étaient nécessaires pour assurer une meilleure gestion de notre patrimoine et la survie de notre société. C'est ainsi qu'entre autres actes, des dispositions de décentralisation successives s'opèrent de façon significative depuis quelques années, ramenant les décisions le plus près possible de l'action.

Les chapitres concernés par cette décentralisation sont divers et variés ; nous nous proposons de vous les présenter brièvement selon le regroupement suivant :

- l'organisation générale,
- la gestion budgétaire,
- le rôle de certaines structures,
- la gestion des ressources humaines.

#### L'organisation générale

La société compte un effectif total de 742 personnes dont 99 cadres, 421 agents de maîtrise, 215 employés et ouvriers, 7 expatriés.

Le conseil de direction, qui réunit tous les directeurs, définit les grands axes de politique générale à développer. Chaque direction fonctionne de façon autonome dans le cadre préalablement défini. Des rencontres périodiques sont organisées avec les personnes concernées, afin d'examiner la situation, l'avancement des actions de progrès et les difficultés des différentes structures.

On note par exemple la réunion mensuelle de Personnel et Formation, celle de Sécurité, celle des Etudes, celles de Résultats Mensuels, etc.

D'autre part, des comités permanents sont institués pour le suivi et la gestion de certaines opérations particulières : ce sont par exemple les Groupes de Réflexion Stratégique, le Comité Cantine, le Comité Sécurité, le Comité Communication, les Comités Boîte à Idées et Récompense et Reconnaissance, etc.

Toutes ces structures, constituées de personnes directement concernées par le sujet, sont autonomes dans leur fonctionnement, mais font le point périodiquement au Conseil de Direction. En outre, des groupes de travail ponctuels peuvent être mis sur pied, pour mener une affaire particulière : ces groupes agissent alors sous le couvert de leur mandant.

#### La gestion budgétaire

La société est découpée en centres de coûts. Ces centres de coûts correspondant aux directions, départements et certains services de l'organigramme, comportent des modules qui eux-mêmes regroupent des types d'opérations (TO). Les différentes charges sont imputées aux opérations ou bons d'opérations.

#### Le rôle hiérarchique

#### Le directeur général (DG):

- est responsable envers le Conseil d'administration,
- autorise ou non les dépassements des centres de coûts,
- justifie l'écart sur le budget général.

#### Les directeurs:

- sont responsables envers le directeur général,
- supervisent l'exécution budgétaire des chefs de département,
- autorisent ou non les dépassements sur les modules à l'intérieur des limites budgétaires du centre de coûts,
- demandent l'accord du DG pour dépasser le budget de leurs centres de coûts,
- analysent et justifient au DG les écarts sur leurs centres de coûts.

#### Les chefs de départements :

- Idem vis à vis des directeurs, et à l'intérieur de leurs modules, ils autorisent ou non les dépassements sur les types d'opération (TO).

#### Le rôle budgétaire

#### Le responsable budgétaire :

- est responsable de la gestion budgétaire d'un ou de plusieurs centres de coûts,
- répond devant la direction générale de l'élaboration, de l'exécution et de l'analyse du budget de son centre de coûts.

#### Le gestionnaire budgétaire :

- reçoit délégation de son chef de département ou de son directeur pour exploitation dans les limites d'un ou plusieurs TO, analyse et justifie les écarts.

#### Le rôle de certaines structures

#### Service contrôle de gestion

- contrôle mensuellement, donc a posteriori, les imputations budgétaires, et demande les redressements pour que les analyses économiques et comptables d'une période sur une autre aient un sens.

#### Service gestion maintenance

Le service gestion maintenance (SGM) est le service qui est chargé de passer les commandes au vu des demandes d'achat émises par les différentes structures. Le SGM est chargé de contrôler :

- l'imputation budgétaire (existence de module ou du TO),
- la conformité de la signature du responsable budgétaire ou du gestionnaire de module,
- la nature de la dépense décrite et le type d'opération.

A ce niveau, nous pouvons parler de délégation de signature. En effet, le signataire d'une commande est déterminé en fonction du montant de la commande :

-M < 500 kF : le chef SGM

- 500 kF < M < 2.5 MF : le chef du département maintenance

-2.5 MF < M < 10 MF : un directeur

- 10 MF < M < 100 MF : deux directeurs conjointement

- 100 MF < M < 1000 MF : le directeur général ou le directeur financier + un autre

directeur

- M > 1000 MF : le président du CA

Service comptabilité

Le service comptabilité est chargé de vérifier la nature des opérations conformément à la table de correspondance entre le plan des TO et le Plan Comptable ivoirien.

Service audit interne

Le Service audit interne s'assurera que les procédures budgétaires sont respectées tant au niveau des imputations budgétaires qu'au niveau des signatures et des accords de dépassement budgétaire.

Service organisation

Le Service organisation a entre autres missions, celle de s'assurer que des procédures écrites régissant les différentes activités existent. A ce titre il veille à leur établissement ainsi que leur révision qui sont effectuées par les services concernés.

Service sécurité/prévention

Le Service sécurité/prévention est chargé d'animer les actions de sécurité dans la raffinerie, mais chaque secteur reste responsable de son installation et de son effectif.

#### La gestion des ressources humaines

La gestion des carrières des cadres est à charge directe du conseil de direction, le service GPPF constituant les dossiers en cas de besoin. Celle des agents de maîtrise et des employés/ouvriers est assurée par le service GPPF, validée actuellement par le conseil de direction.

Lors des opérations de fin d'année (gratifications, augmentations, promotions et gratifications exceptionnelles) les appréciations du personnel et les propositions sont faites

par les hiérarchies, contrôlées par le service GPPF, puis validées par le conseil de direction. L'exploitation des fiche des différents entretiens est faite a posteriori par le service GPPF.

#### Difficultés/recommandations

Les difficultés rencontrées sont :

- les limites du réseau informatique actuel, qu'il faudrait adapter à la gestion décentralisée,
- le nombre important de réunions,
- l'inertie de groupe
- les difficultés (l'impossibilité!) d'obtenir une adhésion totale des salariés aux objectifs de l'entreprise,

Les recommandations que l'on peut émettre sont :

- il est important d'identifier les éléments moteurs
- il serait nécessaire d'organiser des plans de formations et des séminaires sur la culture et le management,
- enfin, le bon fonctionnement de l'entreprise nécessite l'amélioration des structures de contrôle (contrôle de gestion, audits, etc.)

Cette organisation implique une bonne communication de l'information entre les différents intervenants d'une part, et une remontée fiable vers la direction. C'est ainsi que les réunions sont relativement nombreuses dans la maison.

### - Cas n° 6 -Expérience sur la décentralisation : le cas de la SODECI

Exposé de M. Diomandé Segbé, directeur des ressources humaines de la SODECI 8 juin 1993

#### Introduction

De par sa définition, ses conséquences, la décentralisation ne devrait pas différer d'une entreprise à l'autre, du moins au plan théorique. Toutefois, on pourrait constater une amplitude entre les degrés d'application par les sociétés suivant quelques caractéristiques de celles-ci:

- le statut et la forme juridique,
- la dimension : volume d'activité et champ d'action,
- l'environnement : place dans le marché, cadre institutionnel,
- la volonté politique du chef d'entreprise.

Après avoir pris ses mesures, le dirigeant d'entreprise devra définir son mode de management, les outils et la structure adéquats pour l'accomplissement de sa mission. Nous pensons qu'en vous donnant ou vous rappelant des informations sur ces différents aspects de la SODECI, nous apporterons notre contribution au débat sur le thème de la «décentralisation».

#### **Présentation**

On distingue six étapes essentielles dans l'évolution de la SODECI depuis sa création :

#### 1ère phase. 1959-1960 : démarrage.

En 1959 la SAUR est lauréate pour la concession du service de l'eau d'Abidjan avec pour obligation la création d'une société de droit ivoirien. En 1960 est créée la SODECI, avec un capital de 40 millions de francs CFA.

#### 2ème phase. 1960-1972 : le développement.

Fort des résultats satisfaisants obtenus sur la ville d'Abidjan, d'autres municipalités (Bouaké, Grand-Bassam, Bonoua, Adiaké, San Pédro) font appel à la SODECI. Cette phase voit également la mise en place de certaines structures de la société.

- 1963 : gestion des abonnés,
- 1967: informatisation,
- 1968: ivoirisation partielle du capital.

#### 3ème phase. 1973: année charnière.

Le gouvernement décide la mise en place d'un «programme national de l'hydraulique» (PNH) avec des objectifs et des principes bien déterminés.

#### Objectifs:

- -1- remise en état des 38 réseaux existants,
- -2- extension et création
- -3- création et entretien de 7 160 points d'eau pour les villages

#### Principes:

- le ministère du plan est l'organe de programmation,
- le FNH (Fonds National de l'Hydraulique) est l'organe financier chargé de la réalisation
- l'exploitation est la SODECI. Elle est liée à l'Etat par un contrat d'affermage. C'està-dire:
- la SODECI voit son activité d'exploitation s'étendre sur l'ensemble du territoire national, traduisant ainsi la confiance de l'Etat en une seconde société privée,
- le choix des investissement est transféré à l'Etat,
- l'autonomie financière du secteur : péréquation du prix de l'eau par la mise en place du plan calcul.

#### 4ème phase. 1974 : le développement forcé.

Cette année voit une forte évolution quantitative par la reprise des centres EECI et la création de nouvelles exploitations. 130 centres seront ainsi pris en exploitation en 7 ans sur l'ensemble du territoire national. Le nombre d'abonnés passe de 50000 à 140000. C'est l'époque des embauches massives ; le nombre des agents SODECI triple en 7 ans. C'est aussi l'année de création d'une section «travaux neufs».

Cette phase sera couronnée par l'introduction à la bourse. d'Abidjan des actions de la SODECI, confirmant ainsi sa réussite. Le taux d'ivoirisation du capital dépasse les 50 %.

#### 5ème phase. 1981-1987 : adaptation à la situation de la récession économique.

1981 voit le ralentissement important des investissements. La SODECI met à profit cette période pour consolider ses acquis :

- contrôle de gestion,
- budget,
- informatique.

En 1984 apparaissent d'importantes difficultés de trésorerie du secteur d'eau, résultant de :

- l'accroissement des investissements sociaux (consommation faible par rapport aux investissements en hydraulique villageoise),

- les impayés de la SODECI gonflent.

## 6ème phase. 1987 : renégociation du contrat de la SODECI avant l'échéance prévue.

- Contrat de concession de 20 ans,
- l'Etat reprend l'hydraulique villageoise,
- baisse du prix de l'eau : le secteur perd plus de 25% de ces recettes ; la SODECI voit sa rémunération baisser de 15%.

Le principe de l'autonomie financière du secteur eau est maintenu. Pour faire face aux exigences du nouveau contrat et du nouvel environnement économique, la SODECI a adopté son organisation actuelle.

#### Evolutions récentes.

Pour faire face à ce développement et aux exigences de ces différentes phases, aux contraintes contractuelles, la SODECI a dû se doter d'outils de travail tel que l'informatique, adopter une management participatif, avec en prime la mise en place d'une politique de décentralisation, de contrôle et de communication. Cela s'est concrétisé de la manière suivante :

#### 1) au plan structurel:

- un découpage des activités : eau, travaux, assainissement, divers ;
- un découpage structurel :
- création de directions régionales,
- distinction précises des services opérationnels et fonctionnels
- création des centres et secteurs,
- séparation des principales fonctions,
- ces organigrammes sont caractérisés par l'existence de peu de paliers hiérarchiques.

#### 2) au plan du management :

- instauration d'une direction participative par objectifs :
- toutes les unités composant la structure sont des centres de profit dotés de budgets respectifs et ayant l'autonomie de gestion,
- la direction générale arrête les grandes orientations ; les actes de gestion et les décisions sont du ressort direct de la hiérarchie,
- l'informatisation de l'organisation permet d'établir et de fiabiliser les budgets; des tableaux de bord de suivi des réalisations par rapport aux prévisions de chaque unité de gestion sont également édités,
- chaque responsable de centre de profit est confronté à des objectifs de performances, de délais, de qualité et de service. Il répond des résultats de son unité. Il jouit de la délégation de l'autorité hiérarchique et fonctionnelle.
- La mise en place d'indicateurs et ratios de productivité, thermomètres de l'évolution de la qualité des services, doivent en outre être utilisés pour intéresser et motiver les travailleurs. Il se vit à l'intérieur de l'entreprise des relations client-fournissseur, ce qui crée à la fois un esprit de compétition et de solidarité, de travail en groupe et de recherche de confiance mutuelle.

- Les rémunérations vont être basées sur les responsabilités assumées réellement, sur l'amélioration du chiffre d'affaire et du développement de l'activité, le comportement, l'expérience, en un mot le mérite. De ce fait, le diplôme devient une clé d'entrée et non le droit à être payé quelle que soit la rentabilité de l'agent.
- Il pourrait y avoir une influence négative sur le climat relationnel, mais à l'inverse, l'association étroite de la chaîne hiérarchique aux objectifs est une source de motivation et de solidarité.
- La mise en place d'une politique de formation pour éviter une disparité entre la qualification des agents et leur classification est absolument nécessaire.

#### Conclusion

A travers les lignes qui précèdent, on peut dire que la décentralisation se caractérise par la responsabilisation, l'autonomie de gestion, la délégation de l'autorité. Compte tenu d'une sorte de dispersion des centres de décision, il importe d'élaborer une procédure de contrôle et de communication. La finalité pour nous, c'est d'être plus près de la clientèle pour une meilleure qualité de service et une éthique d'entreprise.

#### - Cas n° 7 -

# Un exemple de gestion participative : l'expérience des papeteries Canson

Compte-rendu de l'exposé de Bernard Ganne chercheur au CNRS, Groupe Lyonnais de Sociologie Industrielle 27 janvier 1993

En dix ans, les papeteries Canson, entreprise moyenne situées dans une zone rurale de l'Ardèche, en France, sont passées d'une gestion familiale fortement hiérarchisée et compartimentée à un management participatif et décentralisé. Alors qu'on la disait condamnée à disparaître au début des années 1980, elle est actuellement regardée comme exemple de dynamisme et de flexibilité. L'examen du processus de transformation de l'entreprise révèle une mutation progressive, opérée sans rupture, à partir de l'ancienne culture d'entreprise.

Il y a dix ans, les papeteries Canson étaient organisées depuis le XVIIème siècle selon un modèle aristocratique : le village papetier, l'église, l'école et le château formaient un tout. La gestion de l'entreprise était centrée autour de la production de papiers de qualité ; les dirigeants, ingénieurs de pères en fils, ne s'intéressaient guère à la commercialisation des papiers. L'entreprise, divisée en 5 établissements, employait 900 personnes. Elle concentrait l'ensemble de la filière de production : fabrication de papier ; transformation ; commercialisation. La gamme de produits comprenait 600 articles (essentiellement les pochettes et les calques) qui représentaient 80% de la production, le reste étant composé de commandes spéciales.

A la fin des années 1970, l'entreprise est intégrée au groupe Arjomari. Un nouveau directeur, de formation marketing, remplace alors l'ancien patron.

Une équipe marketing est constituée, chargée de chercher de nouveaux débouchés et de concevoir de nouveaux produits. Le nombre d'articles proposés sur le marché augmente progressivement jusqu'à 3000, qui ne représentent plus que le tiers de la production.

La diversification des produits exige une plus grande flexibilité. En 1983, un nouveau directeur de production est embauché. Il entreprend la restructuration des unités de fabrication et de transformation. Celles-ci cessent d'être compartimentées et sont réorganisées selon sept lignes de fabrication (correspondant à sept types de produits différents) qui

contrôlent la totalité de l'activité : de l'approvisionnement à l'expédition du produit fini. Les équipes de travail deviennent de plus en plus autonomes.

A partir de 1987, la direction décide de supprimer peu à peu les contremaîtres et de mettre sur pied des «équipes à responsabilité élargie» (ERE). Les opérateurs font face à de nouvelles responsabilités qui étaient auparavant de ressort des contremaîtres ; leur domaine de compétence s'est effectivement élargi. La prise de décision, l'organisation et la distribution du travail résultent désormais de la concertation au sein des équipes. Cette évolution a nécessité l'apprentissage de la prise de parole et de la formulation des problèmes. Les fonctions techniques et hiérarchiques ont été dissociées : autour des ERE sont mis en place différents services (ordonnancement, qualité, animation de production) dont le rôle n'est plus de contrôler (les équipes effectuent elles-mêmes les contrôles) mais d'assister et de conseiller les équipes, de guider les choix.

Cinq ans après le début de cette transformation, le système de concertation fonctionne relativement bien et a effectivement permis à l'entreprise d'assouplir sa production pour faire face à une très grande diversité de produits. Si les problèmes d'autorité ont été évacués, ils se sont déplacés vers la résolution des conflits internes aux équipes. La régulation ne se fait plus par un système de contrôle et sanctions émanant de la hiérarchie, mais par l'autorégulation et la pression du groupe, ce qui n'est pas sans provoquer des tensions entre les opérateurs.

Le problème est actuellement d'accroître la circulation de l'information. A cette fin, des animateurs de production, servant d'intermédiaires entre les équipes et les services ont été récemment nommés ; leur rôle n'est pas celui des anciens contremaîtres mais de faire en sorte que les questions que pose la production soient formulées et traitées au fur et à mesure qu'elles se présentent.

La mutation de l'entreprise s'est faite progressivement et de façon très pragmatique. Il n'y a pas eu application d'un modèle pré-défini, mais élaboration progressive d'un mode d'organisation à partir des impératifs de production et de l'ancien système de fonctionnement. Il n'y a pas lieu de chercher à reproduire dans d'autres circonstances ce modèle ; l'intérêt de l'exposé réside au contraire dans la présentation de la dynamique qui fut mise en place au début des années 1980 et aboutit dix ans plus tard à modifier en profondeur l'organisation de l'entreprise.

Laurent Bazin

# Thème 4 manuels de procédures

#### - Cas n° 8 -

# Elaboration, mise en oeuvre et évaluation d'un manuel de procédures : le cas de la SAFCA

Compte-rendu de l'exposé d'Anne Marie Hourgoué, DRH de la SAFCA : 9 novembre 1993 «

#### Cadre et objectifs

En 1991, le direction générale de la SAFCA lançait un projet «qualité totale» destiné à amener les salariés de l'entreprise à travailler dans un nouvel esprit. Le but poursuivi était d'inviter chaque salarié à devenir acteur des processus de l'entreprise et participer à l'amélioration de la qualité du travail. Ce dispositif reposait sur la perception de toute relation entre salariés ou entre services comme un lien «client-fournisseur». L'élaboration d'un manuel de procédures s'est effectuée dans ce cadre. Il devait constituer un véritable outil de management permettant la bonne exécution des tâches et l'amélioration incessante des méthodes de travail.

La gestion des tâches quotidiennes et les travaux de routine représentant environ 70 à 90 % du volume d'activité de chaque service, l'amélioration des méthodes de travail par la mise en oeuvre d'un manuel de procédure permettrait également de réduire les coûts et délais de production. Enfin, son intérêtrésidait dans la constitution d'une véritable mémoire collective vivante et fiable de l'entreprise qui faciliterait l'intégration de nouveaux salariés.

Le manuel devait répondre à 4 objectifs :

- uniformiser dans les cas possibles les règles de travail des différents établissements financiers du groupe
- être un support de réflexion à faire vivre ;
- être un outil de référence ;
- être une aide pour le fonctionnement en amont et en aval de chaque collaborateur.

Après finalisation, le manuel recense :

- l'architecture de l'organisation;
- les définitions de fonctions ;
- les principales relations inter-services (circuit de fonctionnement);
- la détermination et l'application des contrôles ;
- les principales règles de gestion de l'entreprise ;
- la formalisation des règles de travail, les responsabilités dévolues et les intérims en cas d'absence.

#### Une élaboration interne

L'élaboration du manuel de procédures a duré plus d'un an. Elle a été réalisée entièrement à l'intérieur de l'entreprise; il n'a pas été fait appel à un cabinet extérieur. Des groupes de réflexion composés des directeurs et chefs de service furent chargés de mettre en place le fond et la forme du document d'organisation générale. La coordination des travaux fut confiée à la direction des ressources humaines, qui coordonnait également la mise en place du projet qualité.

Chaque procédure dans un service donné a été rédigée :

- par le chef de service;
- après description de leurs tâches par les collaborateurs concernés ;
- en correspondance avec les procédures amont et aval.

Un comité de validation a ensuite été formé avec pour mission de vérifier pour chaque procédure écrite la cohérence des actions et le respect des règles de gestion en vigueur.

#### Mise en oeuvre et évolution

Les procédures ont été soumises aux collaborateurs pour supplément d'information et propositions d'améliorations ou de corrections en fonction de l'existant. Les procédures corrigées ont été distribuées dans les services pour une mise en application immédiate. A ce jour, les procédures sont en vigueur et peuvent être remises en cause en cas de changement structurel ou organisationnel. Le chef de service est directement responsable de la vie des procédures de son service et de leurs mises à jour.

Pour chaque procédure mise en place, des indicateurs de performance sont définis afin de rendre possible son évaluation. Ces indicateurs constituent un élément essentiel du manuel et permettent son amélioration.

Lors des comités de direction mensuels, le chef de service avise la direction des ressources humaines des nouvelles procédures mises en application ou modifiées (avalisées par la direction générale). Elles sont alors distribuées aux directeurs pour être mises à jour dans un classeur.

Les procédures ont justement été consignées dans un classeur pour qu'il soit possible de les modifier. Il est important de souligner que le manuel de procédure fut conçu pour être d'une grande souplesse afin que puissent continuer la réflexion et le progrès permanent.

Dans le cadre de la poursuite du travail, la rédaction des règles de gestion est dévolue aux directeurs et chefs de service et (ils répondent à la question «quoi ? ») les règles de travail sont à formaliser directement avec les exécutants des différentes tâches (ils répondent à la question «comment ? »).

#### Evaluation du manuel de procédures et de son élaboration

Prévu pour durer 3 mois, le chantier procédures de la SAFCA a demandé 16 mois de travail et a permis de dégager une force de travail réellement insoupçonnée de la part des différents collaborateurs.

Parce qu'elles furent réalisées entièrement dans l'entreprise sans concours extérieur et nécessitèrent l'implication de chaque salarié, la conception et la rédaction du manuel de procédure ont permis :

- l'appropriation des méthodes par les personnes : les responsables tout autant que leurs collaborateurs.
- la réflexion sur les méthodes utilisées et, par là-même leur remise en cause et leur amélioration.
- l'implication de tous à tous les niveaux. Il est à remarquer que la nécessité pour chaque subordonné de décrire ses méthodes de travail à son chef de service fut perçue comme valorisante et constitua donc une source de motivation.

De l'entrée en application du manuel de procédures résultent :

- une meilleure connaissance pour chacun de son propre travail et de celui de ses collègues; une vision plus globale de l'organisation du travail dans l'entreprise et la perception de soi comme acteur d'un ensemble (ces aspects rejoignent les perspectives du projet «qualité totale»);
- la constitution et la préservation d'un savoir-faire mobilisable en cas d'absence, d'intérim, d'intégration de nouveaux salariés ou dans un objectif de formation ;
- l'amélioration de la qualité du travail et la diminution des délais de production (la règle décrit la meilleure façon de faire, elle est une référence immédiate en cas de doute, elle permet de bien faire du premier coup ou de se corriger soi-même en cas d'erreur);
- de plus grandes possibilités pour chaque salarié d'auto-contrôle de son travail et de mesure de ses performances ;
- -l'allégement des charges dévolues au personnel d'encadrement (les chefs de service sont moins sollicités ; les procédures de contrôle sont simplifiées) ;
- un changement dans la perception des hiérarchies.

L'évaluation des procédures mises en place est directement liée à la détermination des indicateurs de performances de bons résultat de la procédure.

Laurent Bazin

## - cas n° 9 -Le manuel de procédures de Texaco : avantages et inconvénients

Compte-rendu de l'exposé de Marc-William Attié, coordinateur marketing de Texaco : 9 décembre 1993

#### Introduction

Le mois dernier, Anne-Marie Hourgoué, présentait le manuel de procédures de la SAFCA, entièrement développé dans l'entreprise. Au contraire, celui de Texaco est élaboré dans la maison mère (aux Etats-Unis) et imposé dans toutes les sociétés filiales à travers le monde. Il n'y a pas, ou du moins très peu, de procédures élaborées localement.

#### Plusieurs types de procédures

- Les procédures qui visent à standardiser les méthodes de travail. Elles concernent principalement la comptabilité, la gestion financière, l'établissement des budget. Cela permet de s'assurer qu'à Paris, Bruxelles ou Abidjan, le travail est effectué exactement de la même manière. Elles concernent également la gestion du personnel et tout ce qui se rapporte à l'approbation des factures et aux mouvements d'argent.
- La définition des pouvoirs. Un document de 80 pages définit précisément, pour chaque employé ayant le droit de signature dans la société, ses attributions et leurs limites (toute opération nécessite une double signature. Même le DG ne peut signer en simple signature). Ce document est réalisé sur la base d'un document du même type qui est conçu par le siège social et qui confère au directeur général local un certain nombre de pouvoirs. Ce dernier, ensuite, délègue une partie de ses pouvoirs à ses directeurs de service qui ensuite peuvent déléguer un certain nombre de leurs pouvoir à leurs collaborateurs, etc. Mais le directeur général a toujours la responsabilité entière de tout ce qui se passe. De ce fait, le directeur a tendance à centraliser.
- Les méthodes et les procédures d'aide à la gestion et à la prise de décision. Elles permettent de mieux connaître un domaine d'activité et donc de prendre les décisions de manière très rationnelle en fonction de calculs rigoureux. Elles concernent principalement le service commercial et la gestion de la production. Un exemple : pour la création d'une station service, il convient d'abord de faire un comptage des véhicules qui passent suivant les heures, ensuite il faut vérifier dans un rayon de 2 à 3 km les volumes de ventes des stations qui y sont installées, après

cela le directeur des opérations et de l'exploitation va se rendre sur le site pour évaluer le coût de la construction, il faut ensuite saisir toutes ces données dans un logiciel qui a été réalisé par le siège social et qui permet de calculer la rentabilité.

- Les méthodes concernant le service à la clientèle. Tous les employés sont supposés servir les clients exactement de la même façon. Tous les agents sont formés par des méthodes audiovisuelles : des pompistes aux inspecteurs commerciaux. Les films sont faits aux Etats-Unis et à partir d'un certain stade les films sont faits en anglais. Cela concerne également les techniques de merchandising, c'est-à-dire la manière dont nos produits sont présentés, le cahier des charges de publicité, les uniformes... Ces choses sont donc définies en dehors de la Côte-d'Ivoire.
- En plus de cela, quelques procédures sont développées sur place pour des opérations spécifiques à la Côte-d'Ivoire, Exemple : les procédures relatives aux importations.

#### Inconvénients

- Problèmes de mise à jour. Les procédures sont extrêmement nombreuses. Lorsqu'un ordre de mise à jour d'une procédure est reçu, toutes les procédures qui sont en relation avec celle-ci ne sont pas toujours révisées. Par conséquent, il arrive qu'un agent en train d'effectuer une opération se retrouve bloqué, la chaîne étant cassée parce qu'une procédure est périmée. Parfois, une procédure, qui est très ancienne ou qui n'a pas été remise à jour, n'est plus fonctionnelle; les agents la délaissent sans autorisation. Ils pourront ensuite avoir tendance à en délaisser d'autres qui ne leur paraîtraient pas convenables. Quelques fois certaines procédures entrent en contradiction avec d'autres. L'une des raisons est que la société est très segmentée: le département marketing a ses propres procédures développées par le département marketing du siège aux Etats-Unis; la comptabilité a ses procédures développées par le département comptabilité du siège, qui se trouve aux Etats-Unis, mais dans une autre ville.
- Problèmes de volume des documents et de temps d'application. Exemple de la préparation du budget. Chaque filiale reçoit 3 semaines avant que le budget ne doive partir aux Etats-Unis, un document d'environ 150 pages qui contient les instructions nécessaires à l'élaboration du budget. Il faut donc étudier soigneusement le document en très peu de temps et cela s'ajoute au travail habituel. Au cours de ces 3 semaines, certaines mises à jour du document lui-même sont reçues! C'est toujours le dernier jour à la dernière heure que le budget est expédié à la maison mère.
- Les procédures apparaissent comme une contrainte. Les procédures sont tellement nombreuses et tellement figées que leur application est beaucoup plus ressentie comme une contrainte qu'une réelle assistance.
- Problème de la langue. Filiale d'une société américaine, tous les documents que nous recevons sont rédigés en anglais. Certaines personnes tout à fait compétentes mais qui ne maîtrisent pas suffisamment la langue anglaise peuvent éprouver des difficultés à comprendre une procédure et l'appliquer de manière erronée.

#### **Avantages**

- Méthodes de travail définies clairement. Les procédures définissent de manière très précise les méthodes de travail. Cela permet d'éviter de nombreuses pertes de temps.
- Mobilité. Un des grands avantages ressentis par le personnel, c'est la possibilité de mobilité. Un agent de Texaco à Abidjan, peut parfois aller travailler à Texaco New-York... ou dans beaucoup d'autres pays. Puisque les méthodes de travail sont identiques, il est opérationnel dès qu'il arrive; il n'y a donc pas de perte de temps.
- Le budget est bien fait et facilement analysable. L'établissement du budget étant soumis à une méthodologie très précise, il y a peu de chances qu'il subsiste des lacunes. De plus, cela permet au siège social de l'étudier facilement et de nous le renvoyer pour d'éventuelles rectifications. Pour le budget, la maison-mère envoie non seulement ses instructions mais également une disquette contenant un logiciel avec lequel nous travaillons. Ce logiciel permet de croiser les informations, d'effectuer un certain nombre de calculs, de calculer des ratios. Des vérifications sont ainsi faites au niveau des filiales, avant que le budget ne soit envoyé. L'ensemble des budget est par la suite compilé au niveau des Etats-Unis. Texaco est divisé en zones et dans la zone Afrique-Caraïbes tous les budgets vont ensemble. Cela permet notamment de définir les budgets d'investissement. (les budgets d'investissement sont d'abord définis globalement. Chaque filiale fait ses recommandations mais la décision est prise du siège.
- Le manuel de procédures limite les conflits à l'intérieur de l'entreprise parce que les définitions de pouvoir et de poste sont très précises. Chacun a ses prérogatives et les chevauchements de compétences sont évités.
- Prise de décision plus juste, sur des bases concrètes et rationnelles. Classement homogène des informations.
- Les sociétés filiales qui se trouvent dans les différents pays ont la possibilité de proposer des modifications de procédures ou de proposer de nouvelles procédures au siège social. Ceci est ensuite étudié là-bas et si la procédure est jugée intéressante, elle est ensuite communiquée à toutes les sociétés du groupe.

#### Conclusion

La conclusion qui peut être retenue des débats qui ont suivi l'exposé est que le manuel de procédures de Texaco constitue un système de gestion ayant une inertie et une lourdeur en quelque sorte bureaucratique mais qui présente l'avantage d'une organisation claire, rationnelle, précise. La pesanteur du système (imposé de l'extérieur) présente le risque d'une démotivation du personnel, mais cela est compensé par d'autres avantages appréciés des salariés, par exemple la possibilité de mobilité géographique.

Laurent Bazin