

Chapitre 25

Une aventure industrielle en Côte-d'Ivoire

Trajectoire sociale et création d'entreprise

Laurent BAZIN

"En Afrique, dans chaque pays, des créateurs d'entreprises, il n'y en a pas 10, il n'y en a pas 100, il y en a 4, 5 ou 6. Donc, ces créateurs-là, il faudrait qu'ils créent 10, 20 entreprises pour que l'Afrique puisse s'en sortir. En Côte-d'Ivoire, par exemple, des unités comme la SIALIM [c'est-à-dire des entreprises industrielles de taille analogue créées et dirigées par un entrepreneur ivoirien], il n'y en a que deux : nous et COSMIVOIRE. Pourtant, il y a des gens qui sont milliardaires, mais ils n'ont pas vu la nécessité de créer une entreprise. [...] [La création d'entreprise] c'est une passion. Ma passion c'est la création".

Celui qui affirme cela, c'est Tano Kouadio Blaise, directeur général et promoteur de la SIALIM : une entreprise industrielle récente qui produit du lait concentré et du lait caillé. Le projet de sa création fut lancé en 1985 et s'est concrétisé en 1988. La production a débuté en juin 1989, arrivant sur un marché dominé auparavant par deux grandes marques importées : Nestlé et Bonnet Rouge. Le capital social de l'entreprise, de 2 milliards F. CFA (1,5 à la création de la société) est extrêmement morcelé; le promoteur n'en détient que 9%, les autres actionnaires sont l'Union Africaine, filiale de l'assureur français UAP (11%), la Société Financière Internationale (SFI), filiale de la Banque

mondiale (13%), les partenaires techniques français et sénégalais de l'entreprise (respectivement la SILL, 7,5% et la SIPL, 4%), le constructeur de l'usine, APV Baker (7%), la Banque Ouest-Africaine de Développement (BOAD, 5%) et environ 90 actionnaires privés ivoiriens qui se partagent les 43,5% restant. L'investissement, d'un montant de 4,3 milliards F. CFA, a été financé à 60 % par des emprunts à la SFI et à la BOAD. Le chiffre d'affaires annuel est de l'ordre de 9 milliards F. CFA. L'entreprise emploie 220 personnes environ, parmi lesquelles 32 cadres et directeurs (dont cinq expatriés : trois français et deux sénégalais) et 29 agents de maîtrise. L'outil de fabrication, très moderne, permet la reconstitution de lait puis son traitement et son conditionnement à partir de lait en poudre importé d'Europe (puis du Canada et, actuellement, des Etats-Unis) et de sucre produit localement.

L'objet de ce texte est de présenter le processus de création de l'entreprise et l'itinéraire de cet entrepreneur. Le document s'en tiendra principalement à son propre récit, recueilli lors d'entretiens en juillet 1991 et mars 1993 (1). Il comporte certes des lacunes, des non-dits, des ambiguïtés, mais les points qui paraissent essentiels à l'exposé sont présents. L'objectif ici n'est pas d'extrapoler, à partir d'un cas singulier, la situation globale de l'entrepreneuriat ivoirien dans ses relations avec son environnement social et politique; plus modestement, il est proposé d'illustrer, par une expérience particulière comment projet industriel et projet social sont indissociables. Nous rejoignons par cette démarche les perspectives d'une anthropologie des milieux d'affaires développée précédemment par d'autres chercheurs (cf. par ex. AMSELLE 1987 et LABAZEE 1991b).

La chute initiale

Fils d'un grand planteur de cacao-café, Tano Kouadio est né en 1949 dans la région de Bondoukou (Nord-Est de la Côte-d'Ivoire). A sa demande, il est envoyé en France à l'âge de douze ans pour y effectuer ses études secondaires dans un lycée technique. Il y obtient successivement un certificat d'aptitude professionnelle en comptabilité, un brevet d'études comptables et un brevet supérieur d'études comptables. De 1968 à 1974, il entreprend des études

(1) L'auteur se doit de remercier M. Blaise Tano Kouadio pour la disponibilité dont il a fait preuve à son endroit et les informations qu'il lui a fournies. Il lui est en outre reconnaissant d'avoir autorisé la publication de ses paroles dans le présent document.

de gestion à l'Institut Commercial de Grenoble (France), à l'école des Hautes Etudes Commerciales de Lausanne (Suisse) puis à la faculté d'administration des affaires de Sherbrook University (Canada). En 1974 il est embauché comme chef comptable dans la filiale ivoirienne de Nestlé. De 1976 à 1982, il occupe les fonctions de directeur financier adjoint, puis de directeur financier dans une entreprise publique, la SODEPRA (Société pour le Développement des Productions Animales). Profitant de cette situation, il crée une première entreprise à Bouaké. Il s'agit d'une unité de production d'aliments pour bétail. C'est l'échec :

"Dans ma vie, j'ai connu tous les systèmes. J'ai fait l'université dans de bonnes conditions. J'ai commencé une carrière impeccable. J'étais cadre dans une grosse boîte comme Nestlé. Je gagnais largement ma vie. Après, j'ai été embauché dans une société d'Etat où j'étais vraiment un des directeurs. J'ai créé une boîte, je me suis cassé la figure. Je suis devenu presque zéro. [...] J'étais vraiment rien. Après ces étapes successives où j'étais vraiment très bien, à l'aise (j'avais une BMW, etc.), j'étais devenu zéro, du jour au lendemain. Je ne sais même pas comment, avec ma famille, on se nourrissait. [...] On s'habillait chez Tati. Nous devons notre survie au soutien financier de mes beaux-parents " (l'épouse de Tano Kouadio est française).

Interrogé sur les causes de son échec, Tano Kouadio explique sans fard :

"Je me suis comporté comme un Africain. J'ai créé une société qui marchait bien et j'ai commencé à jouer le chef. J'achetais tout ce que je voulais. J'appelais mon comptable, je lui disais : "envoie-moi un million". Je les dépensais. Je me suis cassé la figure. Les personnalités politiques m'appelaient : "donne-moi 20 millions". Je donnais pour leur faire plaisir. Ca n'a pas raté. Ca a été catastrophique".

Tano Kouadio se réfugie à Paris, en 1982, pour "refaire sa vie". De là, il monte le projet ambitieux de création de son unité industrielle. C'est en même temps le projet de sa réhabilitation sociale. La réalisation de l'entreprise, depuis le montage technique du dossier et l'étude de faisabilité jusqu'à la création de la société aura demandé plus de trois ans de travail. L'échec de la première entreprise est interprété *a posteriori* comme une épreuve formatrice :

"Se casser la figure, c'est une expérience à vivre. Résultat : les gens quand ils ont une boîte, je ne dis pas qu'ils sont guéris, mais ils savent la gérer. Parce que c'est terrible".

Une réhabilitation difficile

Le récit que livre le chef d'entreprise est riche en rebondissements; il met en scène une lutte solitaire, menée avec détermination et motivée par un

désir ardent d'ascension sociale, ou plutôt de reconquête de sa position dans la société ivoirienne :

"Il ne faut pas d'argent pour créer une entreprise, sinon vous allez échouer. Toutes les embûches qui se dressent devant vous vous déterminent à aller jusqu'au bout. Quelqu'un qui a de l'argent, au moindre obstacle, il s'arrête. Or, le gars qui a engagé [dans son projet] le peu d'économie ou de soutien qu'il a, s'il ne s'en sort pas il les perd... Donc, il fera n'importe quoi pour réussir. [...]. Et lorsque vous jetez votre regard sur le long terme, vous vous dites : "si je réussis, qu'est-ce que je serai dans 10 ans ?" [...] Ce que vous voyez dans les 10 ans à venir, c'est tellement merveilleux que vous allez tout faire pour arriver à cela. [...] Je rêvais ! Mais j'ai tellement rêvé... Je me suis battu pour que ce rêve-là devienne réalité !"

Selon le promoteur, l'idée de création de l'entreprise est venue d'un constat : la Côte-d'Ivoire importe 40 000 tonnes de lait concentré par an et n'en produit pas, contrairement à d'autres pays africains comme le Sénégal, le Cameroun, le Nigéria. La conjoncture est alors favorable : la surproduction de lait en Europe maintient les prix de la matière première principale à bas niveau. Au début de l'année 1985, Tano Kouadio entreprend l'étude de faisabilité. Pour ce faire, il multiplie les contacts, cherche des partenaires techniques et financiers. Le montage du projet est réalisé en référence à des unités similaires française (la SILL) et sénégalaise (la SIPL), en collaboration avec la firme allemande APV-Baker, qui sera le constructeur de l'usine. Le soutien d'une personnalité politique influente facilite à la fois l'introduction de son dossier auprès des bailleurs de fonds (SFI et BOAD) et dans les services du ministère de l'industrie. Un ami employé à la Banque mondiale l'aide à réaliser l'étude financière, en conformité aux normes de la SFI. En juillet 1985, l'étude de faisabilité est terminée. En octobre 1985, La SFI et la BOAD s'engagent à financer 60 % de l'investissement à condition que l'entrepreneur puisse fournir les 40 % restant en fonds propres, mais l'accord ne sera signé qu'en juin 1986 avec la BOAD et en octobre 1987 avec la SFI. Entretemps, les autorités ivoiriennes se déclarent favorables à l'implantation de l'usine et à l'agrément de la SIALIM comme entreprise prioritaire. L'agrément prioritaire est une mesure prévue par le code des investissements qui permet aux entreprises nouvelles de bénéficier d'exemptions d'impôts et de taxes durant 5 à 7 ans ainsi que d'une exonération des droits de douane sur les équipements nécessaires à la réalisation de l'investissement. L'agrément est adopté en Conseil des ministres après instruction du dossier par le ministère de l'Industrie.

Ce que met en évidence ce processus de création d'entreprise, c'est la capacité du promoteur à établir et à exploiter des relations, tant dans les milieux internationaux d'affaires et de la finance qu'au sein de l'appareil d'Etat. Ces liens sont d'ailleurs multiformes, en particulier lorsqu'il s'agit de s'assurer l'appui des hauts fonctionnaires et personnages politiques. Marques de respect, exprimées symboliquement par un vocabulaire se référant à la parenté,

arguments nationaliste et développementaliste, cadeaux et encouragements financiers sont utilisés tour à tour ou simultanément :

"Il faut voir les hauts fonctionnaires. Pendant la période de grossesse, ils peuvent casser le dossier. [...] Le fonctionnaire qui est en face de vous, c'est quelqu'un qui gagne très peu d'argent. [...] Il se dit : "mais si j'aide ce type-là, il va devenir plus riche que moi". Donc il faut essayer d'avoir ce type-là avec soi pour lui faire comprendre, que sans lui, vous ne pouvez pas vous en sortir. Quand il se met dans ce contexte-là, il vous aide. [...] Il n'y a pas nécessairement de contrepartie [financière]. Parfois c'est nécessaire. [...] Il faut avoir la sympathie de ces gens-là. La sympathie, ça vaut des milliards. Si le gars voit que vous le respectez, s'il a le sentiment qu'il a contribué à faire quelque chose, c'est largement suffisant, vous n'avez pas besoin de lui donner des millions".

L'étape de l'étude de faisabilité franchise, la principale difficulté fut de réunir les fonds propres. Certes, la SFI et les partenaires techniques de l'entreprise ont pris une participation dans le capital, mais cela était insuffisant. La SFI, ayant évalué le prix de l'étude de faisabilité, verse la somme correspondante au promoteur. Cela lui permet d'acquérir quelques parts. Pour obtenir une plus grande participation dans le capital de sa société, il contracte un emprunt bancaire, mettant en garantie ses premières actions. La recherche d'actionnaires dure presque deux ans, de janvier 1986 à novembre 1987 :

"Pour trouver les autres actionnaires, il m'a fallu faire du porte-à-porte. Il faut faire ressortir l'intérêt national, faire comprendre aux actionnaires potentiels qu'ils travaillent pour le développement de leur pays. C'est la corde sensible. Une personne sur dix y est sensible. C'est dire que pour avoir 100 actionnaires, il faut toucher 1000 personnes. Pendant six mois, huit mois, un an, il faut essayer de toucher ces 10 %. Il faut avoir deux ou trois personnes qui apportent un peu plus. J'ai pu toucher les pharmaciens parce qu'ils sont riches. Il y a une dizaine de pharmaciens parmi les gros actionnaires".

L'entreprise sur la corde raide

Après divers retards et incidents de parcours, le capital est réuni, la société est enfin constituée; la construction de l'usine commence en janvier 1988, la production en juin 1989. La véritable compétition entre la SIALIM et les importateurs de lait commence : ces derniers, Nestlé en tête, engagent une politique de dumping. Les autorités ivoiriennes sollicitées prennent alors des mesures de protection : une décision du Conseil des ministres du 27 décembre 1989 impose "un système de jumelage" entre la SIALIM et ses concurrents qui permet de garantir à la nouvelle entreprise 40% du marché national du lait concentré (ministère du Commerce, avis aux importateurs n° 90.001 du 2

janvier 1990). La concurrence entre firmes d'inégale puissance ne se limite pas à une guerre des prix; elle se déroule en partie dans les coulisses du pouvoir. L'établissement et l'entretien de "bonnes relations" avec les hauts fonctionnaires et les dirigeants politiques prennent ici tout leur sens. La compétitivité des entreprises n'est pas seulement une question de coûts de production.

Malgré la protection de son marché, la SIALIM souffre de façon récurrente d'un grave problème de trésorerie. Dès le départ, son besoin en fonds de roulement semble avoir été sous-estimé; ce facteur est aggravé par la hausse du prix de la principale matière première, le lait en poudre : alors que le kilogramme de ce produit coûtait 435 F. CFA lors de la réalisation de l'étude de faisabilité, il était facturé à la SIALIM à plus de 750 F. CFA en 1990. Notons que l'Etat est débiteur d'un milliard F. CFA auprès de la SIALIM, au titre de remboursements de TVA (taxe à la valeur ajoutée). La gestion de l'entreprise a également souffert d'incohérences dont le signe visible est une rivalité constante entre le directeur général, les directeurs financiers et les directeurs généraux adjoints qui se sont succédé à rythme rapide (7 en 4 ans pour ces deux postes). Ayant perdu la confiance de ses fournisseurs, la SIALIM a connu des difficultés d'approvisionnement qui ont aggravé durant toute l'année 1992 le manque de trésorerie. En décembre 1992, le déficit cumulé de l'entreprise au cours des trois premiers exercices atteignait 3,4 milliards F. CFA. Pour faire face à cette dégradation un plan de redressement financier et de restructuration est actuellement en cours.

L'entreprise comme ascenseur social

Intervenant au plus fort de la crise ivoirienne, la création de la SIALIM fut saluée par la presse (cf. sources) et par les autorités comme une contribution exemplaire au développement de la Côte-d'Ivoire -signe de reconnaissance du monde politique, la télévision ivoirienne a présenté des images de la SIALIM et cité son promoteur en exemple lors de la campagne électorale de 1990. Aujourd'hui directeur général d'une des plus grandes entreprises industrielles privées ivoiriennes, Tano Kouadio est devenu un personnage important, intégré à la classe dirigeante et considéré comme l'un des grands notables de sa région d'origine. Selon un processus courant en Côte-d'Ivoire, le promoteur inscrit dans l'espace et la hiérarchie sociale son importance nouvelle, tant sur le plan national que local, par des réalisations concrètes et des actions en faveur des

collectivités (DUBRESSON et VIDAL 1991). L'édification de bureaux luxueux séparés de l'usine est destinée à marquer symboliquement une réussite spectaculaire. La construction d'une villa prestigieuse à Bondoukou suit la même logique, venant rappeler à tous la situation nouvelle de son propriétaire dans la capitale économique de la Côte-d'Ivoire. Cette démarche démonstrative est complétée par la participation aux activités de l'association des cadres de Bondoukou, une distribution de cadeaux aux notables de la ville lors de fêtes ou cérémonies, ou des actions telles que le parrainage de l'équipe locale de football, un projet de réaménagement du village d'origine, etc.

La création de l'entreprise s'articule étroitement à la construction du statut social du promoteur, pour laquelle l'alliance avec la bureaucratie -qui passe par les mécanismes bien connus du clientélisme et de la cooptation politiques-, et la participation à la gestion de la vie politique et administrative de sa région d'origine apparaissent comme des démarches incontournables. Cependant, Tano Kouadio laisse volontiers sous silence ces aspects pour adopter un discours allant dans le sens de l'adhésion aux valeurs d'une rationalité économique occidentale et de la légitimation de son ascension sociale rapide. Il se présente à ses interlocuteurs (le chercheur qui l'interroge, mais aussi ses propres salariés) comme un *self made man*, un "créateur", insistant sur le fait qu'il a construit seul son usine, sans soutien, sans argent, par le seul fait de son travail et de sa détermination :

"Je ne suis pas fils de ministre, je suis un fils de planteur. Je suis parti de rien. Ce que j'ai fait, tout le monde peut le faire".

Ses études en Europe et au Canada, son mariage avec une femme française, une semi-rupture avec le milieu familial (affichée dans le refus d'héberger et d'employer des parents et la dénonciation de la famille comme facteur de blocage) complètent cet auto-portrait de l'entrepreneur occidentalisé. Parfois contradictoires, le discours et les pratiques du promoteur suivent néanmoins la même logique de consolidation d'une position sociale encore mal assurée.

Sources

Le Manager (Abidjan), août/sept./oct. 1989, pp. 24-28.

Jeune Afrique Economie (Paris), février 1990, pp. 36-38.

Construire l'Afrique (Paris), nov./déc. 1990, pp. 32-34.

Références bibliographiques

AMSELLE 1987, LABAZEE 1991b, DUBRESSON et VIDAL 1991.