

Conflits et répartition des ressources dans une entreprise industrielle ivoirienne en difficulté

LAURENT BAZIN

Pourvoyeuse d'emplois — qui sont tout à la fois sources de revenus stables, bases d'accumulation¹, générateurs de différenciation sociale dans les villes et portes d'accès à une nouvelle forme de notabilité dans les villages — l'entreprise industrielle participe de la *fabrication* de la société ivoirienne actuelle. Elle est le lieu de stratégies, de logiques individuelles ou collectives contradictoires, de conflits qui contribuent à modeler son organisation. L'entreprise crée aussi du profit. Du moins est-ce sa raison d'être *présumée*. Ce profit est également générateur de conflits, entre détenteurs du capital et salariés ainsi qu'entre associés eux-mêmes. Profit, donc, emplois, revenus, positions hiérarchiques, mais aussi prêts, aides, crédits de toutes sortes — qui composent une sorte de protection sociale — font partie des ressources que l'entreprise distribue à ceux qui en constituent les acteurs. La compétition que se livrent les divers agents ou groupes pour l'accès à ces ressources est l'un des facteurs structurants de l'organisation industrielle. Ce texte propose un éclairage sur cette facette particulière de l'entreprise, à travers l'expérience d'une jeune firme industrielle ivoirienne confrontée à de graves difficultés financières. Il serait trop long d'exposer les enjeux que représentent les emplois (temporaires ou permanents), les positions hiérarchiques ou la mobilité interne. La répartition des ressources financières et les conflits qu'elle occasionne seront donc le fil directeur qui nous permettra de parcourir cette entreprise de son conseil d'administration aux ateliers de production.

1. Il n'est plus original de constater que les positions salariales sont utilisées comme support d'une accumulation extra-salariale. Voir Agier, Copans, Morice, 1987.

La SUBSI² est une industrie de substitution aux importations, créée vers le milieu de la décennie 1980 et installée dans l'une des zones industrielles d'Abidjan. Le capital social était à l'origine de l'ordre du milliard de francs CFA³ et constituait 40 % de l'investissement. Le chiffre d'affaire oscille entre 5 et 10 milliards de francs. La société employait de façon permanente plus d'une centaine de personnes. Les cadres et les agents de maîtrise, en nombre sensiblement égal, représentaient au total un tiers de l'effectif. L'usine occupait une moitié des salariés, l'administration un quart et le service commercial un autre quart. Les produits de la SUBSI étaient de trois types qui seront dénommés A, B et C. Le procédé de fabrication était le même puis ils étaient orientés vers trois lignes de traitement et de conditionnement. La production du produit C, peu rentable, fut abandonnée trois ans après le début de l'activité de l'entreprise. L'usine était donc segmentée en un atelier de fabrication et trois lignes de conditionnement (dont deux restaient en activité). S'y ajoutaient le magasin des matières premières et celui des produits finis, un service de maintenance et un laboratoire. Le produit A représentait de façon constante environ 10 % du chiffre d'affaire de la SUBSI et le produit B à peu près 90 %. Plusieurs usines fabriquaient et vendaient en Côte-d'Ivoire le produit A ; après deux ans d'activité, la nouvelle venue avait conquis environ 25 % de ce marché. Avant la création de la SUBSI, le produit B était totalement importé ; une puissante multinationale — appelons-la MNC — était en situation de quasi-monopole pour l'importation de cette marchandise. Sa jeune concurrente parvint en deux ans, grâce à une protection décrétée par le gouvernement, à détenir près de 60 % du marché de ce produit. Malgré son implantation commerciale elle fut confrontée à des difficultés financières croissantes.

Les résultats présentés ici sont ceux d'une enquête menée dans cette entreprise. L'investigation, durant huit mois, requit une présence sur les lieux de production de deux à trois jours par semaine en moyenne. L'ensemble de la recherche a reposé d'une part sur l'observation directe dans l'entreprise et d'autre part sur des entretiens, de teneur différente selon les interlocuteurs, réalisés dans une large mesure sur les lieux de résidence des salariés et consacrés essentiellement au recueil des histoires de vie et des expériences professionnelles. L'essentiel des entretiens fut mené avec des salariés travaillant dans l'usine (ouvriers, agents de maîtrise) et les chefs des différents services (directeurs, autres responsables). Les entretiens avec le personnel de bureau se révélèrent

-
2. Il s'agit d'un pseudonyme. Tous les noms de personnes ou d'entreprises cités dans ce texte ont été modifiés, certains chiffres l'ont été également.
 3. Toutes les sommes seront données en francs CFA. Rappelons qu'au moment où se déroulait l'enquête, bien avant la dévaluation du 12 janvier 1994, 1 franc français équivalait à 50 francs CFA. 1 milliard de F CFA valaient par exemple 20 millions de FF.

plus difficiles : les salariés de cette catégorie étaient à la fois moins disponibles et plus réticents à s'exprimer devant un observateur dont ils ne percevaient pas clairement le rôle. Une cinquantaine de témoignages furent recueillis ; les deux tiers environ furent enregistrés. Les entretiens avec les cadres et dirigeants de l'entreprise furent axés surtout sur l'organisation et les différents problèmes de la société.

Création de l'entreprise

La création de la SUBSI est le résultat d'initiatives privées, mises en œuvre sous l'impulsion de M. Nyamien Ala. Ce dernier, titulaire de diplômes d'études supérieures d'universités occidentales, avait occupé des postes de chef comptable puis de directeur financier successivement dans la filiale ivoirienne de la MNC puis dans une entreprise publique. Il fut évincé de cet emploi pour des raisons, disons, d'ordre politique. Ruiné, ayant perdu un statut social qui lui permettait de côtoyer les grands personnages de l'État, M. Nyamien se réfugia en France. C'est de là qu'il conçut le projet de création de son unité industrielle. Aujourd'hui directeur général de la SUBSI, l'une des plus importantes industries détenues en majorité par des capitaux privés ivoiriens, M. Nyamien est bien intégré à la classe dirigeante et se présente comme un personnage influent dans sa région d'origine. Il apparaît clairement que la création de la société fut motivée par la reconquête d'une position sociale perdue. Cela constitue l'une des clés essentielles de la compréhension du fonctionnement de l'entreprise permettant d'éclairer la stratégie du promoteur et les luttes récurrentes au sein du conseil d'administration.

Lorsque M. Nyamien prit la résolution de se lancer dans l'aventure industrielle, il était dépourvu de capital et en quelque sorte exilé en France. Il lui fallait mobiliser des ressources techniques, financières et politiques. Il sut jouer de ressorts proprement capitalistes pour recruter ses premiers partenaires. Des entreprises opérant dans le même secteur d'activité (Héxagral en France et SAFRAL dans un autre pays africain), un fournisseur français de biens d'équipement (Hellemmes SA) et un transitaire ivoirien (M. Kadio) l'aidèrent matériellement à constituer le dossier technique et financier de création de l'usine — ces entreprises voyaient dans la future SUBSI la perspective d'un profit à réaliser ou d'un marché à conquérir. En Côte-d'Ivoire, l'un de ses amis, député à l'Assemblée Nationale, parvint à lui obtenir le soutien d'une personnalité politique, M. Ouattara Salif. Ce dernier, proche du président de la République et de l'ancien président de l'Assemblée Nationale, était par ailleurs président du conseil d'administration de plusieurs sociétés

ivoiriennes⁴ ; il remplit le rôle essentiel de *caution politique* à la fois auprès des services du ministère de l'industrie et d'institutions financières internationales (qui seront appelées Banque 1 et Banque 2). Cette démarche rendait M. Nyamien dépendant de ses différents partenaires. Il lui fallait éviter de perdre la maîtrise du projet. Ce point est important : pour que M. Nyamien retrouve sa position sociale, il fallait nécessairement qu'il soit reconnu, lorsque la société serait lancée, comme son fondateur et son dirigeant. Pour ces raisons M. Nyamien évinça certains de ses premiers partenaires au profit d'entreprises opérant dans les mêmes secteurs d'activité (Héxagral fut remplacée par la SAB ; Hellemmes SA par Boulanger SA ; M. Kadio se désengagea du projet). Après de longues négociations, les deux banques internationales (Banque 1 et Banque 2) acceptèrent de financer 60 % de l'investissement. Il fallait que les 40 % restants fussent réunis en fonds propres sous forme de capital social. Les partenaires institutionnels de l'entreprise acquièrent environ un tiers des parts. M. Nyamien lui-même fut rétribué pour la réalisation de l'étude de faisabilité du projet sous forme d'actions de la société. Enfin un long travail de mobilisation lui permit de réunir environ 80 autres actionnaires — pour l'essentiel des particuliers ivoiriens. Ces derniers se laissèrent convaincre de participer au capital parce que l'implication d'institutions financières internationales (Banque 1 et Banque 2) et d'entreprises françaises (SAB, Boulanger SA) leur semblaient les gages d'une gestion rigoureuse et orthodoxe de la future entreprise.

Au démarrage de l'activité l'entreprise comptait une centaine d'actionnaires. M. Nyamien était le premier d'entre eux, avec près de 11 % des parts. Banque 1, SAB et une compagnie d'assurance détenaient chacune 10 % du capital. Suivait Boulanger SA, avec 8,5 %. Ces cinq plus importants actionnaires contrôlaient légèrement moins de 50 % des actions. Venaient ensuite trois particuliers ivoiriens, MM. Touré, Yoboué, et Sanogo (entre 6 et 8 %), une PME française et la SAFRAL (5 % chacune). Le capital contrôlé par les onze plus importants actionnaires était d'environ 80 %. Nous pouvons noter enfin que M. Ouattara Salif, n'avait que 0,5 % du capital et qu'un autre particulier ivoirien, M. Yapo Hervé, était porteur d'environ 2,5 % des actions. M. Ouattara Salif, en raison du rôle de *caution* qu'il avait joué dans la création de la SUBSI, fut nommé président du conseil d'administration. Il le demeura jusqu'à son décès, au cours du second exercice. M. Yapo Hervé, nommé entre temps ministre dans le gouvernement d'Alassane Ouattara, se vit alors attribuer le poste de président de la SUBSI. Il

4. Il est fréquent en Côte-d'Ivoire qu'une personnalité politique, actionnaire minoritaire d'une société, se voie attribuer la présidence de son conseil d'administration. Il s'agit d'une position de patronage : le président n'est pas impliqué dans la gestion quotidienne de l'entreprise mais il reçoit des avantages matériels et assure l'entreprise du soutien de la puissance publique.

semble, d'après plusieurs de nos informateurs, que la Banque 1 ait conditionné son prêt à la promesse que M. Nyamien ne dirige pas l'entreprise. M. Ouattara Salif serait intervenu pour que cette condition soit abandonnée. M. Nyamien fut donc nommé directeur général. Le promoteur avait su jouer sur la multiplicité des partenaires économiques pour conserver la maîtrise de son affaire : les différents actionnaires étaient étrangers entre eux et aucun ne détenait plus de 10 % du capital. La plupart des membres du conseil d'administration demeuraient à l'extérieur de la Côte-d'Ivoire. M. Nyamien constituait en quelque sorte le point commun de l'actionnariat et se trouvait par là-même le plus apte à établir un réseau d'alliances afin de faire accepter ses décisions.

Premiers pas difficiles et acrobaties financières

La SUBSI a choisi un outil de production très moderne conçu spécialement par Boulanger SA en collaboration avec la SAB, la SAFRAL et M. Nyamien. Le personnel de l'entreprise a rapidement fait preuve d'une remarquable maîtrise de cet outil grâce à des contrats d'assistance technique avec la SAB et la SAFRAL, qui ont permis la formation du personnel d'encadrement dans ces deux entreprises, le détachement par la SAFRAL de deux expatriés (africains) à la SUBSI (le directeur de production et le responsable du laboratoire), le détachement par la SAB de deux techniciens de maintenance expatriés (français) et le recrutement d'un directeur d'usine français. La conquête du marché pour le produit B (90 % de l'activité) fut plus douloureuse : il s'agissait d'ouvrir une brèche dans un domaine occupé jusqu'alors essentiellement par la puissante MNC, très présente dans d'autres secteurs d'activité essentiels de l'économie ivoirienne. Dès le démarrage de son activité, la SUBSI, confrontée à une guerre des prix, fut obligée de vendre à perte. Le premier exercice comptable fut désastreux, se soldant par un déficit équivalent au capital social. Six mois après la mise en service de l'usine, le promoteur obtint du ministère du commerce une protection sous la forme d'un partage du marché du produit B entre la SUBSI et les importateurs. Il fut imposé en premier lieu aux grossistes d'acquiescer au minimum 40 % de leurs stocks à la SUBSI ; une autorisation visée par cette dernière leur permettant d'importer les 60 % restants. La protection évolua par la suite vers un système de quotas qui donnait à la SUBSI la possibilité d'écouler la totalité de sa production (60 % du marché). La SUBSI ne devait alors plus avoir de problèmes de distribution. Ce fut par la suite la faiblesse de son fonds de roulement qui, provoquant des difficultés d'approvisionnement, limitait la production en dessous du seuil de rentabilité. La SUBSI subit par deux fois des pertes de l'ordre d'un demi milliard de francs. A la fin du troisième exercice, le déficit

cumulé de l'entreprise atteignait les trois quarts de l'investissement initial.

Il est difficile d'avancer des explications des problèmes de trésorerie de l'entreprise en l'absence d'un examen approfondi de ses comptes. De nombreux facteurs ont, de toute façon, concouru à fragiliser sa situation financière. Il semble que dès le départ le fonds de roulement ait été insuffisant. Mais cela est déjà une conséquence à laquelle il est possible d'attribuer plusieurs causes : le besoin en fonds de roulement évalué par l'étude de faisabilité était sous-estimé ; l'entreprise a débuté son activité à un rythme très élevé au lieu d'augmenter graduellement sa production ; la capacité de production a été portée au double de celle qui était prévue par l'étude de faisabilité sans apports nouveaux ; tous les actionnaires n'ont pas libéré intégralement leurs parts de capital (le montant non libéré dépasse 200 millions de francs). A cela s'ajoutent les difficultés initiales de commercialisation et une perte de production (d'une valeur d'environ 200 millions) due à la négligence de l'entretien des équipements. Une grande quantité de produits fut distribuée gratuitement à titre promotionnel ou en cadeaux destinés aux alliés politico-administratifs du directeur général. Il faut encore ajouter un niveau élevé du prix des intrants. Le produit qui constitue la principale matière première était facturé à la SUBSI, au cours du second exercice, presque au double du prix estimé dans l'étude de faisabilité parce que le cours mondial de ce produit avait augmenté mais aussi *parce que* la SAB, qui le fournissait à la SUBSI, le facturait au dessus de ce prix de référence. Les autres intrants, pour la plupart achetés en Côte-d'Ivoire, étaient également acquis à un coût supérieur au prix international. Une maîtrise insuffisante des dépenses conduisit à des dérapages (publicité, voitures de service). La structure de distribution des produits A et B imposait une force de vente importante et coûteuse (inspirée de celle de la MNC, le directeur général, le premier directeur financier et le directeur commercial ayant travaillé tous trois dans cette entreprise). La SUBSI utilisait certains équipements en deçà de leur capacité (matériel informatique, ligne de conditionnement du produit C) ; son coût d'amortissement était élevé par rapport à son chiffre d'affaire. Enfin, le manque de fonds de roulement induisait à la fois un endettement à court terme très lourd (donc des frais financiers importants) et des conditions d'approvisionnement en matières premières désavantageuses, qui accentuaient encore le coût élevé des intrants. L'entreprise, comme un funambule, évoluait sur la corde raide depuis sa création. Elle jonglait quotidiennement avec les factures impayées. Le directeur financier, M. Martin, disait à la fin du deuxième exercice qu'elle était virtuellement en faillite. Deux années plus tard, la situation avait empiré : la société parvenait difficilement à maintenir son activité faute de liquidités pour s'approvisionner en matières premières. Elle existait toujours cependant et, dans une logique d'extension verticale, la création d'une filiale devait intervenir au cours du cinquième exercice.

Guerre de positions dans l'entreprise

Les pertes successivement subies par la SUBSI provoquèrent une remise en cause de la gestion de M. Nyamien par certains administrateurs, qui déboucha peu à peu sur une crise ouverte dont le dénouement fut le départ de deux actionnaires ivoiriens suivi d'une restructuration du capital et de la réorganisation de l'entreprise. On peut suivre, par les évolutions des positions occupées au sein des services financiers de la SUBSI, les tensions qui apparurent, tant entre les actionnaires et M. Nyamien qu'entre la direction financière et la direction générale. Lors de l'ouverture de l'entreprise, la direction financière était assurée concurremment par le directeur général, le directeur général adjoint, M. Fouquet, et le directeur financier, M. Abdon. Le second était un expatrié français ; sa présence à la SUBSI constituait une sorte de garantie pour les actionnaires français ou internationaux. Le troisième était un parent de M. Nyamien, gestionnaire-comptable de formation. Sa nomination à ce poste stratégique montre clairement la volonté de M. Nyamien de contrôler étroitement la gestion de l'entreprise. Le directeur commercial avait été débauché de MNC pour sa maîtrise des circuits de distribution du produit B. Très rapidement, un système d'alliance DG-DF-DC versus actionnaires étrangers-DGA s'est mis en place⁵. Le DG s'appuyait initialement sur son directeur financier — son parent — et éventuellement sur son directeur commercial pour faire accepter ses décisions dans la gestion de la SUBSI.

Selon l'aveu de M. Nyamien, M. Abdon « n'était pas à la hauteur » de sa tâche. Les difficultés financières croissantes, la pression conjuguée du directeur général adjoint et de certains membres du conseil d'administration (Banque 1 et Banque 2), sa crédibilité réduite par son lien de parenté avec le directeur général, contraignirent petit à petit M. Abdon à se laisser décharger, au profit du DGA, de la direction financière de l'entreprise, pour être circonscrit dans un rôle administratif. Lorsque M. Fouquet quitta l'entreprise, trois directeurs financiers — expatriés français — furent successivement recrutés. Les deux premiers ne restèrent que quelques mois. Le troisième, M. Martin, fut embauché par l'intermédiaire d'une filiale de la Banque 1 pour redresser la société et retrouver la confiance des fournisseurs, moins de deux ans après le démarrage de l'usine. Il écarta définitivement M. Abdon et, fort de l'appui de la banque internationale, entreprit une vérification approfondie de la comptabilité. Ses relations avec le directeur général furent rapidement conflictuelles. Un nouveau chef comptable avait été embauché à peu près en même temps que M. Martin ; quelques temps plus tard M. Nectaire fut engagé comme directeur de l'audit interne et du

5. DG = directeur général ; DGA = directeur général adjoint ; DF = directeur financier ; DC = directeur commercial. L'abréviation DCG sera utilisée pour désigner le directeur du contrôle de gestion.

contrôle de gestion (DCG) au terme d'un examen des comptes de la SUBSI qu'il effectuait en qualité d'employé du cabinet d'expertise comptable de l'entreprise. Le DG allait utiliser ce nouveau personnage pour contenir le pouvoir de M. Martin. L'embauche parut suspecte aux salariés de l'entreprise. Les rumeurs qui circulaient dans les ateliers faisaient de M. Nectaire un complice de malversations de M. Nyamien : il aurait découvert un « trou » dans les comptes de la SUBSI et accepté de garder le silence en échange de son recrutement.

M. Martin remit sa démission au cours d'un conseil d'administration qui eut lieu moins d'un an après sa prise de fonction à la SUBSI en expliquant qu'il ne pouvait continuer à travailler avec M. Nyamien. Inquiets pour leurs capitaux, deux actionnaires ivoiriens, MM. Touré et Yoboué, engagèrent au cours de ce conseil une offensive contre M. Nyamien en vue d'obtenir son éviction. Ils convainquirent les administrateurs de mettre sur pied un comité de gestion, composé des principaux actionnaires ivoiriens (particuliers ou entreprises), chargé de comprendre les causes du mauvais fonctionnement de la société et de recruter un nouveau directeur financier. Quelques mois plus tard, le rapport du comité mettait directement en cause le directeur général et proposait son remplacement. M. Nyamien conserva son siège en convoquant une assemblée générale qui se prononça majoritairement en sa faveur. Il obtint presque aussitôt après le départ de MM. Touré et Yoboué de l'actionnariat en leur faisant rembourser *par l'entreprise* le capital qu'ils y avaient investi. Entre temps, un nouveau directeur financier, M. Diomandé, avait été imposé par le comité de gestion. A la faveur de la transition entre M. Martin et son remplaçant, le DG renforça la position du contrôleur de gestion, qui assumait par la suite le rôle de directeur général adjoint. Le chef-comptable fut promu directeur financier adjoint et son poste fut pourvu par un ami de M. Nectaire. Enfin, M. Nyamien persuada l'un de ses neveux de quitter son emploi de comptable dans une banque pour venir occuper cette même fonction à la SUBSI. Lorsque le nouveau directeur financier prit ses fonctions, une structure était en place, qui permettrait à M. Nyamien de limiter le rôle de la direction financière à l'administration de la comptabilité et de la trésorerie. Le départ des actionnaires « rebelles » coupait en outre le directeur financier de tout soutien extérieur. Les relations entre M. Diomandé et le binôme DG-DCG furent d'emblée très conflictuelles. Le nouveau directeur financier porta le conflit sur le terrain du respect des procédures normales de décaissement et d'engagement des dépenses, protestant par lettres de service à tout manquement de la direction générale aux règles établies. Son arme était redoutable : elle laissait des traces écrites accessibles à tout cabinet qui entreprendrait un audit à la demande du conseil d'administration.

L'accès aux ressources de l'entreprise est au coeur des conflits entre actionnaires. Au cours du troisième exercice, quand MM. Touré et Yoboué lancèrent l'offensive contre M. Nyamien, le déficit cumulé

atteignait presque les trois quarts de l'investissement initial. Bien qu'aucun dividende n'eût été distribué, les partenaires institutionnels de l'entreprise avaient tous, d'une manière ou d'une autre, bénéficié de retombées de son activité sous forme de frais financiers, de royalties et de frais d'assistance technique, comme fournisseurs de matières premières ou de services, etc. Les particuliers ivoiriens qui avaient investi dans la SUBSI étaient au contraire sur le point de perdre leurs fonds. La plupart, très minoritaires, n'avaient pas la possibilité de s'exprimer. Les seuls qui aient véritablement un droit de regard sur la gestion de l'entreprise étaient les administrateurs : MM. Yapo, Touré, Yoboué et Nyamien lui-même. Le président du conseil d'administration, était tenu au silence : son « compte-courant » à la SUBSI⁶ atteignait pratiquement le montant des actions qu'il y avait investi. Le DG avait manifestement tiré profit des trois années de gestion de la SUBSI. Il avait non seulement retrouvé et dépassé son statut social précédant sa disgrâce, mais était de plus devenu une personnalité de sa région d'origine, faisant état avec ostentation de sa richesse et de sa puissance nouvelles (cf. *infra*). MM. Touré et Yoboué étaient les seuls actionnaires importants à n'avoir tiré aucun profit de trois années d'activité de l'entreprise. Cette seule considération explique en grande partie la vigueur du conflit qui les opposait à M. Nyamien : tout se passait comme si le directeur général accaparait des bénéfices que l'entreprise ne distribuait pas. Leur offensive fragilisait la situation du promoteur. Le prélèvement effectué sur les fonds de l'entreprise pour rembourser MM. Touré et Yoboué aggrava les difficultés de trésorerie de la SUBSI mais laissa les mains libres à M. Nyamien pour renégocier au cours du quatrième exercice avec son conseil d'administration sa position dans l'entreprise et le plan de redressement à mettre en œuvre. Il fut nommé président du conseil d'administration à la place de M. Yapo Hervé avec pour mission de se consacrer à la recherche de financements pour la SUBSI et pour la création d'une filiale. Un nouveau directeur général, un expatrié français recruté par la SAB, prit ses fonctions au début du cinquième exercice⁷. Le plan de restructuration prévoyait notamment la diminution du capital (les actions perdaient la moitié de leur valeur) puis son augmentation par transformation de créances de la SAB en actions. L'entreprise française devenait ainsi le principal actionnaire de la SUBSI. Ce retournement de situation suggère une alliance entre le promoteur et l'entreprise française, avec l'accord des autres partenaires. Il s'agit plutôt d'un « mariage de raison » : les membres du conseil d'administration, autres que les

6. Des sommes d'argent « empruntées » et que le conseil d'administration tout comme le directeur financier lui avaient demandé de rembourser.

7. Mon analyse de l'entreprise s'arrête à la venue du DG français. D'autres transformations sont intervenues par la suite, dont il ne sera pas fait mention au cours de ce texte. Dans la suite de l'exposé, lorsqu'il sera question du directeur général, il s'agira de M. Nyamien.

particuliers ivoiriens, étaient simultanément des créanciers de la SUBSI pour lesquels la liquidation de la société n'aurait pas été acceptable car ils auraient perdu intégralement leurs avoirs tant était grand l'endettement de la société. Le plan de restructuration comprenait un programme de développement par création d'une filiale et injection de fonds nouveaux. Le projet avait été mûri dès l'origine par le promoteur. Pour lui comme pour ses associés, cette fuite en avant devenait la seule solution possible pour redresser l'entreprise. M. Nyamien obtint la présidence de la société grâce aux capacités de mobilisation des financements dont il avait fait preuve pour la création de la SUBSI et de son insertion dans la sphère politique dont l'appui était plus que jamais nécessaire à la survie de l'entreprise.

L'ascension sociale du promoteur était manifeste. Son enrichissement se traduisait par une ostentation, tournée essentiellement vers sa région d'origine. Cette région est pauvre, à l'écart des routes de commerce ; elle est l'une des seules en Côte-d'Ivoire qui n'ait aucune industrie (hormis deux minuscules scieries et une rizerie). Le département ne compte pas d'homme politique de grande envergure. On y repère quelques transporteurs et commerçants de stature moyenne. M. Nyamien, le seul industriel qui en soit originaire, y jouissait d'une grande notoriété, qu'il entretenait soigneusement. La vaste villa qu'il avait construite dans le chef-lieu du département était vraisemblablement plus qu'une résidence secondaire où il serait venu passer ses *week-ends* loin des turbulences d'Abidjan. Elle manifestait son importance et laissait présager des ambitions non déclarées — on la comparait — dans les ateliers de la SUBSI — à la villa de l'ancien premier ministre Alassane Ouattara, dont la construction fut très critiquée par la presse d'opposition. La SUBSI avait sponsorisé l'équipe locale de football et M. Nyamien en était le président. Il participait aux réunions des cadres locaux dans lesquelles, selon ses propos, sa voix était prépondérante. Lors des élections législatives de 1990, il aurait participé à la désignation des candidats du PDCI⁸ et fait campagne pour eux. La petite ville était le lieu où étaient mis en scène son statut social, son appartenance à la classe dominante, sa puissance (réelle ou potentielle). Le comportement de M. Nyamien était conforme à un modèle de la société ivoirienne dans laquelle le « conflit social » est déplacé dans le milieu d'origine, que ce soit au sein des associations d'originaires, dans le village (Vidal, 1991) ou le centre administratif. Il semble, cependant, qu'il y avait là bien plus que la recherche d'une simple reconnaissance sociale : l'affirmation d'une position politique. La démonstration de sa richesse, parce qu'elle lui conférait une influence grandissante sur cette région et/ou laissait présager une ambition politique, faisait partie d'une stratégie d'émancipation de l'industriel vis-à-vis de la puissance publique.

8. Parti Démocratique de Côte-d'Ivoire, au pouvoir depuis 1958. Aucun cadre important de la région n'adhérait à l'un des partis d'opposition.

M. Nyamien se donnait ainsi des moyens de pression sur le pouvoir central afin de sceller à moindre coût les alliances nécessaires à la création de nouvelles sociétés et au maintien de la protection sans laquelle la SUBSI aurait été incapable de poursuivre son activité (elle n'aurait pu longtemps affronter la concurrence de MNC).

Le circuit de l'argent : un enjeu essentiel

Rappelons que l'entreprise manquait, depuis le début de son activité et de manière croissante, de liquidités. Lorsque mon enquête se déroulait, entre le moment où se désengagèrent MM. Yoboué et Touré et la prise de fonction du nouveau DG français, aucune transaction n'était effectuée par l'intermédiaire d'un établissement bancaire : les achats de la SUBSI étaient réglés en espèces ou par compensation (par exemple un fournisseur de matière première était payé en produits finis). Tout décaissement devait au préalable recevoir l'autorisation conjointe du directeur financier et du directeur du contrôle de gestion. Le règlement des factures était décidé directement par la direction financière mais les salariés désireux d'engager une dépense, d'obtenir un remboursement de frais, de recevoir un acompte sur leur salaire impayé ou une aide de la « caisse de solidarité »⁹, devaient remplir une « note de frais » soumise à l'agrément des personnes compétentes. Des recettes, en liquide, étaient perçues tous les jours, mais l'argent restait rarement longtemps dans la caisse : des factures impayées, des traites dont l'échéance était dépassée, de nouveaux achats ou des dettes envers le personnel l'absorbaient très vite. Le manque de liquidité contraignait les détenteurs des « notes de frais » à attendre parfois plusieurs semaines avant d'obtenir le décaissement souhaité. Le délai de règlement dépendait directement de leur « distance » au centre de paiement (la caissière, le responsable de la trésorerie, le chef-comptable, le directeur financier et son adjoint, le directeur du contrôle de gestion, le directeur général) — je définirai ultérieurement cette « distance ».

Pour les rentrées d'argent, deux circuits étaient possibles. Le produit A, qui représentait environ 10 % de la production de la SUBSI, avait un cycle court. Une demi-douzaine de vendeurs parcouraient Abidjan et l'intérieur du pays pour écouler la production directement auprès de détaillants. Ces vendeurs rapportaient le produit de leurs ventes à la SUBSI chaque soir. La recette quotidienne était collectée par l'inspecteur de vente « produit A », M. Camara, qui était chargé de la verser au trésorier. Elle était alors prise en compte par la direction financière qui

9. Don de 50 000 F pour le décès d'un ascendant direct ou d'un conjoint ; 25 000 F pour celui d'un enfant. Les salariés cotisent à cet effet 500 F (ouvriers et employés) ou 1 000 F (agents et maîtrise et cadres) par mois.

l'affectait aussitôt à des dépenses. Il arrivait cependant très fréquemment que l'inspecteur de vente prélève sur cette recette de quoi régler des « notes de frais » : de son propre service pour régler l'achat d'intrants nécessaires à la production du produit A (emballages, etc.) ; de l'adjoint au chef du personnel pour assurer la paye des journaliers ; de différents salariés du service commercial ou avec lesquels il entretenait de bonnes relations qui recevaient ainsi le paiement d'acomptes sur salaire ou aides de la « caisse de solidarité ». Le directeur financier ou son adjoint venaient souvent chercher l'argent directement dans le bureau de M. Camara pour assurer un règlement urgent. Le DG subtilisait parfois la recette pour engager des dépenses à son niveau bien qu'il n'eût pas toujours de « note de frais ». Le produit B était vendu à des grossistes, en grandes quantités. La SUBSI était initialement réglée à 30 ou 60 jours, elle exigea par la suite un paiement comptant, si possible en espèces. Il revenait en principe aux inspecteurs de vente de recueillir en temps voulu auprès des clients le règlement des produits livrés, qu'ils devaient verser au trésorier. Dans les faits, le plus souvent, c'est l'un des directeurs administratifs (DG, DC, DF ou DCG) qui envoyait un inspecteur de vente ou un comptable recouvrer une créance. Après règlement, celui-ci remettait l'argent à son commanditaire qui se chargeait de le reverser au trésorier, après y avoir parfois prélevé une somme nécessaire pour engager une dépense à son niveau, régularisée après coup au moyen d'une « note de frais » transmise à la comptabilité. Deux sortes d'entorses aux règlements peuvent donc être recensées : 1) des « notes de frais » en attente étaient payées au niveau de l'inspecteur de vente « produit A », M. Camara ; 2) l'un des directeurs de l'administration prélevait sur la recette une somme dont il avait besoin avant de la remettre à la trésorerie. Ces pratiques compliquaient la tâche des comptables. Les dépenses engagées par les directeurs au moyen de prélèvements sur les recettes leur étaient théoriquement communiquées mais il arrivait que cette régularisation soit oubliée ou que les pièces comptables se perdent dans quelque tiroir. Depuis sa prise de fonction à la SUBSI, M. Diomandé s'efforçait de faire respecter les procédures normales d'encaissement et de décaissement afin de mieux maîtriser la trésorerie de l'entreprise, d'améliorer la comptabilité et de contrôler les dépenses effectuées par la direction générale. Il protestait par écrit aux abus du DG et du DCG et avait émis une lettre de service pour interdire que des dépenses soient effectuées au niveau de M. Camara. Il réussit à limiter le nombre et la fréquence de ces décaissements parallèles sans parvenir à les supprimer totalement. Le directeur financier lui-même ne respectait pas toujours les procédures réglementaires. En particulier, lorsque des retards de salaire affectaient l'entreprise, il arrivait qu'il verse un acompte à l'inspecteur de vente qui rapportait des liquidités — parfois sans émettre de pièce comptable et sans que le service de la paye n'en soit informé !

L'incapacité de la direction financière et du service de la comptabilité à maîtriser la circulation de l'argent dans la société était largement le fait du directeur général. Ce dernier avait imposé à l'entreprise un pouvoir centralisé et autoritaire dont l'une des fonctions était de lui permettre un libre accès aux ressources de l'entreprise (liquidités mais aussi produits finis, etc.). La concentration du pouvoir, dans ses incidences financières, était l'enjeu des conflits qui l'opposait au conseil d'administration. Le directeur financier avait été engagé par le comité de gestion dans le but de limiter les prérogatives de la direction générale et de mieux maîtriser ses dépenses. Il est clair que l'objectif ne fut pas atteint, M. Diomandé ne disposant pas pour cela d'une autorité suffisante face à la direction générale et à ses alliés (DCG, DC, DF adjoint). La sape du pouvoir du directeur financier organisée par le DG, la concurrence entre DF et DCG, ne favorisaient guère la maîtrise des dépenses à d'autres niveaux. La circulation de l'argent était l'enjeu d'un deuxième type de conflit : individus, groupes et services étaient en compétition permanente pour l'accès aux ressources de l'entreprise. Le manque de liquidités et l'émission mal contrôlée des « notes de frais » rendaient particulièrement aiguë cette compétition. Chaque salarié de la SUBSI usait des moyens dont il disposait pour obtenir le paiement des salaires, acomptes, aides, remboursements divers. Les plus proches du « centre » utilisaient leurs relations personnelles dans l'entreprise ; les ouvriers — les agents les plus « périphériques » — agitaient l'arme des revendications et de l'arrêt de travail. Je tenterai de décrire comment fonctionnait ce système en montrant que la différenciation sociale dans l'entreprise organisait une plus ou moins grande « distance » des salariés au « centre » et leur plus ou moins grande facilité d'accès aux ressources.

Stratification et différenciation sociale dans l'entreprise

Il est banal de constater qu'une stratification s'établit dans l'entreprise sur la base de l'inégalité des positions hiérarchiques corrélées à l'inégalité des traitements (salaires et primes). Il est néanmoins nécessaire d'aborder la question des formes que prend cette hiérarchie, des pratiques qu'elle engendre et des représentations dont elle est l'objet. La SUBSI, comme toutes les entreprises industrielles ivoiriennes, était le lieu d'une stratification formelle : l'ensemble salarial est divisé en trois catégories fondamentales définies par la législation et la convention collective inter-professionnelle : cadres et cadres supérieurs (classés de P1A à P3B), agents de maîtrise (classés M1 à M5), employés et ouvriers (classés 1, 2 et de 3A à 7B). La répartition des salariés selon ces catégories obéissait idéalement à des critères de compétence (niveau de formation et d'expérience professionnelle), de responsabilité et de

qualification des postes de travail. Ce schéma, à la SUBSI, n'offrait guère d'originalité et était reconnu par l'ensemble des salariés. Il générait de très fortes inégalités dont l'ampleur était contestée à l'occasion. Les ouvriers de la catégorie la plus basse gagnaient 55 000 F par mois¹⁰ tandis que le salaire mensuel le plus élevé (celui du directeur général) était d'environ 3 000 000 F auxquels il faut ajouter deux voitures de service et leur carburant, le loyer de sa villa, le salaire de son personnel domestique (un boy-cuisinier, deux gardiens, un chauffeur) et diverses primes. Les ouvriers gagnaient de 55 000 F à 120 000 F ; les employés de bureau de 65 000 F à 150 000 F ; les agents de maîtrise de 100 000 F à 400 000 F ; les cadres de 250 000 F à 800 000 F ; les cadres supérieurs et expatriés de 620 000 F à 3 000 000 F et recevaient de surcroît un ou plusieurs compléments : loyer, voiture, essence, avantages en nature. Un examen rapide de la répartition des salaires de base (sans tenir compte des primes et avantages) donnera une idée du niveau des inégalités. 66 % des salariés touchaient moins de 100 000 F par mois ; ils représentaient un quart de la masse salariale (entendue comme la somme de tous les salaires de base, non compris les primes et avantages ni les charges patronales ou salariales) tandis que 6 % des salariés gagnaient plus de 500 000 F par mois et totalisaient 41 % des salaires bruts. A eux seuls, les six salaires les plus élevés représentaient un quart de l'ensemble des revenus mensuels. Il n'y avait là rien d'exceptionnel. Une enquête sur les salaires réalisée par un cabinet de conseils en 1991 auprès de trente entreprises de différents secteurs d'activité montre des niveaux de salaires par catégories équivalents.

Une remarque surgit immédiatement : l'ampleur des inégalités dans les entreprises ivoiriennes est beaucoup plus importante qu'au sein de leurs homologues européennes. A la SUBSI, le rapport entre les plus petits salaires de la catégorie des ouvriers et de celle des cadres était pratiquement de 1 à 5. Au sein d'une même catégorie (les agents de maîtrise) le rapport entre les salaires les plus bas et les plus hauts était de 1 à 4. Cette remarque n'est pas fortuite. Dans la société ivoirienne, la richesse et la démonstration du pouvoir financier déterminent dans une large mesure la position des individus au sein des collectifs d'originaires (famille, village, sous-préfecture et, au-delà, l'État et le Parti qui absorbent les « grands ») (Vidal, 1991 ; Fauré et Médard, 1982). Cette position valide, en quelque sorte, le statut social urbain, davantage défini en terme d'appartenance à une classe sociale, pour laquelle la formation scolaire et le revenu (en fait la capacité de redistribution) sont déterminants¹¹. La relation de pouvoir dans une entreprise telle que la SUBSI est étroitement corrélée à l'inégalité des formations scolaires et des revenus. Il y a, dans une large mesure, identification des agents à la

10. Le salaire minimum mensuel légal est de l'ordre de 33 000 F.

11. Cette description est très schématique, mais elle suffit à la démonstration qui est proposée.

catégorie salariale à laquelle ils appartiennent. Les rapports inégalitaires prennent la forme d'une « relation de dépendance personnelle » (Balandier, 1969) paternaliste, c'est-à-dire qui fonctionne sur le modèle de la relation aîné-cadet¹², ou clientéliste (relation patron-dépendant). C'est donc un lien fortement personnalisé qui médiatise un échange d'argent et de services. L'individu dominé reconnaît d'autant plus la supériorité de l'individu dominant que ce dernier a la capacité, directe ou indirecte, de « résoudre ses problèmes » — essentiellement d'ordre financier. Il accepte alors de se mettre à son service, dans et en dehors des activités professionnelles.

En plus de cette stratification générale qui place les individus sur une échelle hiérarchique, l'ensemble salarial est traversé d'une scission plus marquée, immédiatement perceptible à l'observateur. Elle distingue les ouvriers des autres salariés : employés de bureau, agents de maîtrise de l'usine ou de l'administration, cadres. Les salariés de ce second groupe, qui n'a rien d'homogène, sont réputés « intellectuels ». Ils travaillent « dans climatisé », dans un bureau, assis. Leur travail est associé à l'écriture et/ou il comporte des prises de décision et l'exercice de responsabilités. Les membres de ce groupe sont donc identifiés à des connaissances acquises par une formation scolaire : ils « connaissent papier » selon l'expression locale. Les « intellectuels » ont d'ailleurs pour la plupart un diplôme d'études supérieures. Les ouvriers sont au contraire chargés de tâches d'exécution manuelles, salissantes, pénibles. Ils travaillent dans un atelier, debout, et « dans chaleur ». Ils sont considérés comme peu instruits (en fait, leur formation va de la non-scolarisation au niveau bac ou au diplôme de l'enseignement secondaire technique : CAP ou BT¹³), peu qualifiés et ayant des capacités intellectuelles réduites. La cantine où se restaurent les salariés de la SUBSI est un lieu privilégié d'observation de cette scission de l'ensemble salarial. Il s'y manifeste une nette ségrégation entre « manuels » et « intellectuels ». L'espace de restauration est scindé en deux : sur la gauche (en regardant depuis l'entrée) se trouvent six tables de 4 couverts, entourées de 4 chaises ; sur la droite 8 tables de 8 couverts le long desquelles sont disposés deux bancs ; ces deux zones de restauration sont séparées par le passage qui relie l'entrée au comptoir où sont servis les repas, au fond de la salle. Deux menus sont servis au déjeuner de midi. On acquiert l'un ou l'autre au moyen d'un ticket acheté

12. L'âge réel des individus, cependant, n'intervient pas dans cette relation. Lorsque l'âge réel est mentionné, il l'est, selon les cas, comme renfort au pouvoir de l'individu le plus âgé ou à une contestation de l'autorité qui trouve ses racines ailleurs.

13. Certificat d'aptitude professionnelle et Brevet de technicien. Une grande partie des ouvriers, recrutés dès leur sortie d'un lycée technique, sont titulaires d'un BT. Les agents de maîtrise de l'usine ont tous été recrutés à leur sortie de l'Institut national supérieur de l'enseignement technique de Yamoussoukro et sont titulaires d'un BTS (brevet de technicien supérieur).

à crédit par carnets de 10 au service du personnel, et subventionné par l'entreprise. Le menu simple se compose invariablement d'un riz-sauce qu'accompagne un fruit en dessert ; le prix du ticket est fixé à 400 F payé pour moitié par le salarié et l'entreprise. Le menu amélioré comporte une entrée de crudités, un plat chaque jour différent et un fruit en dessert ; son prix est de 1 000 F mais le salarié le paye 400 F. Il est possible d'acquérir un menu amélioré en fournissant deux tickets de menu simple. Lors du repas de midi, l'espace de gauche (tables de 4 ; chaises) est occupé par les salariés du groupe « intellectuel », qui consomment presque systématiquement le repas amélioré¹⁴. Si le nombre de places est insuffisant, certains (le plus souvent des secrétaires) s'installent sur les franges gauches de l'espace de droite (tables de 8 ; bancs). On peut observer une tendance au regroupement de gens de statut équivalent, de même sexe, de même âge ou de même service. Ce n'est cependant pas systématique : les tablées changent chaque jour et sont souvent hétérogènes. Les ouvriers se répartissent dans l'espace de droite. Ils choisissent inmanquablement le menu simple. Au cours du repas du midi, je n'ai jamais remarqué de « manuel » prenant son repas dans l'espace de gauche, ni avec ses collègues, ni avec des « intellectuels ». Il peut arriver, en revanche, qu'un agent de maîtrise de l'usine déjeune dans l'espace de droite, seul ou entouré d'ouvriers — mais cela est rare et ne concerne que quelques chefs d'équipe dont la position est ambiguë. Le repas du soir (entre 17h30 et 18h00) est l'occasion d'un arrangement différent : le personnel de l'usine y est seul présent (les bureaux ferment à 18h00 mais dans l'usine, les équipes de l'après-midi travaillent jusqu'à 21h00). Les ouvriers investissent alors l'espace de gauche laissé libre et il est fréquent de les voir attablés avec leur chef d'équipe. Ils n'ont pas le choix du repas : seul le menu simple est préparé le soir.

Aucun de ces deux ensembles — les « manuels » et les « intellectuels » — n'est homogène. Leur identité respective n'existe que par référence à l'autre groupe. Celle des ouvriers, cependant, est affirmée sans ambiguïté. Ceux-ci se pensent comme un bloc cohérent et solidaire, uni par des conditions de travail et des statuts équivalents. La présence d'« espions » de la direction dans leurs rangs — ou de « traîtres » — est constamment dénoncée, mais il semble que ceux-ci soient plus imaginaires que réels, la dénonciation ayant pour fonction essentielle de renforcer la cohésion du groupe et d'instituer une obligation de solidarité. Marginalisés, occupant la position la plus basse de la hiérarchie de l'entreprise, exécutant les tâches les moins valorisées, les ouvriers s'estiment méprisés et mal reçus par les gens des bureaux. Les secrétaires (d'un statut équivalent mais femmes, assimilées aux « intellectuels », plus proches du pouvoir et passage obligé pour l'accès aux cadres

14. Cependant, il est rare que les gens qui possèdent une voiture déjeunent à la cantine. Les cadres supérieurs ne s'y restaurent jamais. Parmi les autres cadres, seuls quelques-uns y mangent régulièrement.

supérieurs), en particulier, sont la cible de leurs attaques : leur comportement et même leur habillement élégant sont jugés arrogants. Les ouvriers se désignent comme les « producteurs », par opposition au travail « improductif » des salariés de l'administration. Cette auto-désignation permet la revalorisation de leur position. Elle est simultanément l'expression d'un pouvoir collectif sur l'entreprise : celui que leur confère la possibilité d'un arrêt de travail, aux effets dramatiques pour la SUBSI (elle traite des denrées périssables). La position centrale qu'ils affirment occuper dans les activités de l'entreprise et la faiblesse de leurs salaires leur permet ainsi de revendiquer, notamment, le droit d'être payés en priorité (cf. *infra*).

L'entreprise apparaît alors comme un ensemble hiérarchisé et divisé en deux blocs : les « manuels » et les « intellectuels ». En fait, la population salariale est beaucoup plus segmentée que cela. L'entreprise est divisée en 6 directions qui ont leurs propres subdivisions et deux services qui fonctionnent de façon autonome (le laboratoire et la maintenance). En synthétisant ces trois principes organisateurs, on peut schématiser l'entreprise comme un ensemble de groupes, de nature différente, mais au sein desquels la densité des relations est maximale. Au centre, le « magma », hétérogène, fortement hiérarchisé et segmenté, que constitue l'administration (direction générale, direction financière, direction du contrôle de gestion, la partie administrative de la direction commerciale, les cadres de l'usine). Deux blocs relativement homogènes gravitent autour. Les ouvriers, dans l'usine, constituent le premier. Les vendeurs, en permanence absents de l'entreprise et conscients d'intérêts propres, forment le second, relié à l'administration par les inspecteurs de vente (les ouvriers reconnaissent une grande importance à ce groupe car ce sont « ceux qui rapportent l'argent »). Enfin, les agents de maîtrise de l'usine forment un segment à part, qui se différencie du bloc ouvrier mais est marginalisé par l'ensemble administratif. Du point de vue de la distribution des ressources, le centre (de décision) de l'entreprise est la tête du « magma » administratif : DG, DCG, DF, DF-adjoint et ses prolongements : la comptabilité, la trésorerie, la caisse, le service du personnel. La « distance » au centre, dont il a été question plus haut, peut maintenant être explicitée. Elle est simultanément fonction des positions hiérarchiques et des relations personnelles ou de travail avec les salariés du « centre ». Plus un salarié est placé haut dans la hiérarchie, plus son travail ou des affinités particulières le mettent en relation avec les agents du « centre » et plus il en est « proche ». Il obtient alors plus facilement le décaissement des « notes de frais » qu'il a en sa possession. Vendeurs, agents de maîtrise de l'usine et ouvriers sont (par ordre croissant de distance) les agents les plus « périphériques », dont l'accès aux ressources est malaisé. Les premiers ont la possibilité de se tourner vers M. Camara (l'un des leurs) comme substitut à la caisse. Les autres n'ont pas ce recours : ils font intervenir les délégués du personnel et menacent d'arrêter le travail pour obtenir le minimum qui leur est dû : le salaire.

Revendications et contestations ouvrières

Le code du travail prévoit que chacune des trois catégories (cadres, agents de maîtrise, ouvriers/employés) élise ses délégués, dont le nombre varie en fonction des effectifs respectifs. Les salariés de la SUBSI sont représentés par un « collège cadres et agents de maîtrise » (pour chaque catégorie, un délégué titulaire et son suppléant) et un « collège ouvriers et employés » de six délégués (trois titulaires et leurs suppléants). La direction générale, cependant, s'opposa pendant deux ans à l'organisation d'élections des délégués du personnel. Elle s'y résolut finalement après intervention, à la demande de quelques *leaders* ouvriers, de l'inspection du travail et de l'Union générale des travailleurs de Côte-d'Ivoire¹⁵. Après les premières élections des délégués, les représentants du personnel des deux collèges, sans exception, travaillaient dans l'usine. Après de nouvelles élections, cinq délégués du collège « ouvriers et employés » étaient des ouvriers et le sixième un vendeur ; les deux délégués des agents de maîtrise appartenaient à l'usine ; les deux représentants des cadres étaient du service commercial. Aucun agent de l'administration, de quelque catégorie que ce soit, n'avait présenté sa candidature à ces deux élections. La présence d'agents commerciaux parmi les délégués au cours du second mandat s'explique par le fait qu'une restructuration du service commercial était prévue, bien qu'elle n'eût pas été annoncée par la direction, et devait aboutir à la suppression d'un certain nombre de postes. Les vendeurs (tous de catégorie 7A), souvent absents de l'entreprise, désiraient qu'un délégué fût chargé de défendre leurs intérêts. Avant les élections, ils s'étaient réunis pour désigner l'un d'eux comme leur candidat. Ce dernier s'associa à un délégué ouvrier dont la réélection était compromise parce qu'il était considéré par ses collègues comme un « magouilleur ». Le binôme fut élu grâce aux voix de l'ensemble du personnel commercial. La candidature des cadres commerciaux était motivée par des raisons plus pragmatiques : leurs postes devaient être supprimés et leur élection comme représentants du personnel rendait impossible leur licenciement. Les délégués du personnel sont donc choisis parmi les salariés les plus périphériques de chaque catégorie et précisément en raison de leur « distance » au « centre ».

Les premières revendications des salariés de la SUBSI ont été localisées dans l'usine et axées autour du respect de la législation du travail (40 heures hebdomadaires, paiement des heures supplémentaires et des primes de nuit, etc.) et de l'élaboration d'une grille de classification. Durant les premières années d'existence de l'entreprise, les conditions de travail étaient très dures : 60 à 72 heures de travail hebdomadaire (la durée de travail légale est de 40 heures) sans paiement

15. UGTCI, ex-syndicat unique de Côte-d'Ivoire. Voir à son sujet Touré, 1986.

des heures supplémentaires ni d'aucune prime légale. Nombre d'ouvriers travaillaient initialement comme salariés temporaires, puis furent embauchés aux catégories inférieures (1, 2 ou 3) quelle que fût la qualification réelle de leur poste de travail. Les ouvriers évoquent ces débuts difficiles comme un sacrifice demandé par la direction générale pour parvenir à s'implanter sur le marché, auquel ils consentirent dans l'espoir de voir confirmée leur embauche et de recueillir, quand viendraient des temps meilleurs, le fruit de leurs efforts. L'évocation de ces souvenirs s'accompagne inmanquablement de l'expression d'une amère déception. Petit à petit, cependant, les temps de travail dans l'usine sont devenus plus proches des durées légales parce que de nouvelles équipes ont été créées et parce que les ouvriers sont de moins en moins disposés à accepter un travail supplémentaire sans contrepartie financière. Au cours du troisième exercice, presque tous les ouvriers furent reclassés en fonction de leur poste de travail, et leurs salaires furent augmentés en conséquence. La nouvelle grille de classification restait cependant vigoureusement contestée : les ouvriers continuaient à dénoncer le sous-classement et l'inégalité des traitements entre salariés de même poste, de même catégorie ou de même niveau scolaire — chacun choisissant l'un ou l'autre de ces arguments en fonction de ses caractéristiques propres ou de celles de son poste de travail.

Au cours du quatrième exercice, avec l'accentuation des difficultés financières de la SUBSI, d'autres préoccupations prirent le pas sur les revendications catégorielles (sans les effacer). Elles avaient trait d'une part aux systèmes de protection sociale et d'autre part aux retards de salaire. La SUBSI n'avait jamais reversé à la CNPS (Caisse nationale de prévoyance sociale : organisme qui gère les fonds de retraite, d'allocations familiales et assure les entreprises contre les accidents de travail) les cotisations prélevées mensuellement sur le salaire de ses employés. Une assurance maladie fut souscrite par l'ensemble des salariés dès le deuxième exercice mais elle ne fut jamais effective : la SUBSI prélevait les cotisations sur les salaires mais ne les reversait pas à la compagnie d'assurance. Les cotisations des salariés leur furent finalement remboursées l'année suivante. Une autre assurance fut souscrite auprès d'une société concurrente mais les traites restèrent à nouveau impayées. A l'instigation des délégués ouvriers, les salariés demandèrent par pétition l'annulation de l'assurance et l'arrêt des prélèvements sur salaire. La direction demanda alors aux salariés de se prononcer individuellement pour ou contre la résiliation de leur contrat. La quasi-totalité des agents de bureau, du personnel commercial et des cadres et agents de maîtrise conservèrent leur assurance maladie (qui n'a pas mieux fonctionné après, cependant) ; les ouvriers y renoncèrent. Des accords avaient été conclus avec une pharmacie : les salariés achetaient les médicaments à crédit, leur règlement était prélevé sur les salaires en fin de mois et devait être reversé à la gérante de l'officine. Là encore, les prélèvements eurent lieu mais les factures restèrent impayées.

L'entreprise honorait les engagements de la « caisse de solidarité » en émettant des « notes de frais ». Mais leur décaissement tardait alors que les funérailles nécessitent des dépenses urgentes. Le dispositif de protection sociale dans son ensemble n'a finalement jamais fonctionné. C'est l'un des thèmes récurrents des doléances formulées par les délégués. Ajoutons encore que les salariés avaient, durant les premiers exercices, la possibilité de s'endetter auprès de la SUBSI ou encore d'acheter à crédit du matériel audio-visuel, les traites étant prélevées mensuellement sur les salaires. Lorsque les difficultés financières de la SUBSI s'aggravèrent, ces possibilités furent suspendues. Les ouvriers s'organisèrent par la suite pour trouver des solutions alternatives à celles proposées par la direction (accord direct avec une pharmacie, « caisse de solidarité » autonome gérée par les délégués) : ils souhaitaient limiter cette organisation à l'usine et en excluaient donc le personnel administratif. Des tontines virent le jour dans les ateliers de production. Ainsi, deux systèmes différenciés de protection sociale et d'épargne se mettaient progressivement en place selon l'appartenance des salariés au groupe des « manuels » ou à celui des « intellectuels ».

Les retards dans le règlement des salaires suscitaient d'autres inquiétudes et provoquaient périodiquement des tensions. De tels retards avaient toujours existé à la SUBSI, mais ils devinrent systématiques après le remboursement des deux actionnaires démissionnaires, à la fin du troisième exercice : l'entreprise, jonglant plus que jamais avec les impayés, gérait au jour le jour les liquidités encaissées ; le règlement des salaires était sans cesse remis au lendemain. Par trois fois, les ouvriers observèrent un arrêt de travail afin d'exiger leur paye le jour même. Ils obtinrent gain de cause. Après un semestre de ce régime, une procédure s'était mise en place et se répétait mensuellement : à la fin de chaque mois, la tension grandissait. Les délégués ouvriers entamaient un incessant va-et-vient entre leurs collègues et la direction, visitant tour à tour le chef du personnel, le directeur financier ou ses collaborateurs et le directeur du contrôle de gestion, parfois le directeur général lui-même. S'ils n'étaient pas payés le 8, ils adressaient une lettre à la direction générale, avec copies envoyées à l'inspection du travail et à l'UGTCI, par laquelle ils affirmaient leur intention d'arrêter le travail dans les deux jours si leur salaire n'était pas réglé¹⁶. La direction commençait à payer vers le 8 du mois, c'est-à-dire qu'elle rémunérait les ouvriers recevant moins de 100 000 F. Les autres employés attendaient. Le fait de payer la majorité des ouvriers désamorçait toute velléité d'arrêt de travail, au grand dam de ceux qui dépassaient ce niveau de revenu qui déploraient le

16. La législation ivoirienne impose à l'employeur de régler la paye au plus tard 8 jours après la fin du mois. Le non-respect de ce délai entraîne une rupture du contrat de travail, aux torts de l'employeur. Les salariés interprètent différemment ce texte de loi : selon eux, la législation leur donne le droit d'arrêter le travail sans préavis et sans risque de sanctions si le salaire d'un mois n'est pas réglé le 9 du mois suivant.

manque de solidarité. Les employés de bureau dont la rémunération était inférieure à 100 000 F, continuaient à subir le retard de leur salaire. Les ouvriers, je l'ai déjà remarqué, considéraient comme légitime que leurs traitements fussent versés en priorité parce qu'ils étaient simultanément les « petits » et les « producteurs ». Lorsque l'activité de l'entreprise avait été satisfaisante, les autres recevaient leur rétribution, en principe par ordre croissant de salaire, dans les deux dernières semaines du mois. Les délégués ouvriers, auxquels se joignait par moments un délégué des agents de maîtrise, continuaient de déployer une activité intense pour obtenir la paye de ceux de leurs collègues ayant un revenu supérieur à 100 000 F (agents de maîtrise compris). Il arrivait que les arriérés de salaire s'étendent sur plusieurs mois. Dans un tel cas, l'entreprise distribuait des acomptes de 10 à 15 000 F jusqu'à ce que le montant du traitement fût atteint. Les réseaux de relations personnelles entraient alors en jeu. Chacun essayait d'obtenir l'octroi puis le décaissement d'une « note de frais » ; il lui fallait pour cela être proche de l'un des employés du service financier, ou être l'un de ceux qui manipulaient l'argent dans l'entreprise (cf. *supra*). Les agents de maîtrise de l'usine étaient alors inéluctablement défavorisés : ils étaient les derniers à obtenir en totalité leur salaire. Les délégués des agents de maîtrise tentèrent une fois d'utiliser les mêmes procédés que les ouvriers : dans une lettre adressée à la direction générale ils menaçaient d'arrêter le travail si leurs salaires n'étaient pas payés dans les plus brefs délais. Ils demandèrent à tous les agents de maîtrise de l'usine de co-signer leur message. Tous refusèrent : cela leur semblait incompatible avec leur fonction d'encadrement et nuisible à leur autorité sur les ouvriers. Les deux délégués signèrent la lettre. Ils furent convoqués ultérieurement à la direction générale où ils subirent les réprimandes de leur dirigeant. L'expérience ne fut pas renouvelée.

Le mécontentement et la critique de l'équipe de direction sont le fait de tous les employés, quel que soit leur statut. Cependant les ouvriers, seuls, expriment ouvertement cette contestation, notamment par la voix de leurs délégués (parmi ces derniers, deux sont particulièrement appréciés pour leur franc-parler lorsqu'ils s'adressent à la direction générale ; les autres sont accusés de trahison) ou en se rassemblant aux portes du service du personnel lorsque le paiement des salaires prend du retard ou encore par la pratique des arrêts de travail. Les relations entre inégaux dans l'entreprise prennent une forme paternaliste, plus accentuée à mesure que la distance hiérarchique s'accroît. Les ouvriers sont simultanément les agents les plus « petits » — les « cadets » de tous les « intellectuels » — et ceux pour lesquels la relation paternaliste est la moins efficace. Placés à la périphérie de l'entreprise, ils ne parviennent pas à nouer des liens *personnels* suffisamment solides avec les salariés du « centre » pour faciliter leur accès aux ressources. Ils se constituent (et sont constitués) en un groupe solidaire dont l'identité (la conscience ouvrière ?) est définie par opposition au « magma » administratif et à son

« centre ». Les « intellectuels », qui se considèrent comme la fraction la plus « moderniste » de l'ensemble salarial en raison de leur formation scolaire plus poussée, sont ceux qui s'emploient avec la plus grande efficacité à jouer des relations *personnelles* pour obtenir le paiement de leur salaire ou d'autres formes de distribution d'argent. Lorsque ces réseaux ne fonctionnent pas, ils s'adressent aux représentants des ouvriers pour obtenir gain de cause. Les délégués ouvriers médiatisent en effet non seulement les doléances propres à leur groupe — les « manuels » — mais également celles de tous les salariés de l'entreprise. Plus proches du « centre » du pouvoir, les « intellectuels » en sont aussi plus *liés personnellement* et leur contestation est en quelque sorte désamorcée.

Les conflits dans l'entreprise : quelques remarques pour conclure

La création de la SUBSI a consisté à *mobiliser* puis à *contrôler* des ressources techniques occidentales et des capitaux internationaux et ivoiriens. Il fallut aussi recourir à des ressources politiques, c'est-à-dire s'appuyer sur l'État par l'intermédiaire de l'un au moins des dignitaires du régime. L'entreprise créée devenait ainsi acteur d'un jeu politique réglé par les luttes factionnelles et les réseaux clientélistes. Elle le restait *nécessairement* parce qu'elle était demandeuse de protection ou d'autres formes de facilités procurées par l'État. Le conflit entre les actionnaires et le promoteur — dont l'enjeu est la distribution de bénéfices — pourra paraître anecdotique. Il est, c'est vrai, une lutte d'intérêts et de pouvoir entre associés : quelque chose de banal et de très circonstanciel. Cependant, cette rivalité entre associés de la sphère privée paraît déterminée en grande partie par le politique. L'intervention de l'État dans la compétition qui oppose la SUBSI à la multinationale concurrente (MNC) se paye d'une insertion du promoteur dans la classe dirigeante — d'une mise en dépendance¹⁷. Cela laisse présager un coût, à la charge de l'entreprise, bien qu'il ne soit pas possible, par les méthodes d'enquêtes choisies, de le montrer ni d'en évaluer l'ampleur. L'insertion du promoteur dans la sphère dirigeante suppose *aussi* l'acquisition d'un statut de notable — donc d'un potentiel politique — dans sa région d'origine. De coûteux investissements sociaux (ostentation, redistribution) sont nécessaires. Il s'agit d'une autre entrée sur une scène politique dominée par les luttes factionnelles (locales et nationales), qui permet à l'industriel, éventuellement, de recomposer le jeu de ses alliances initial. Le profit est donc l'enjeu d'un conflit mettant aux prises le promoteur et ses associés, mais aussi, par des voies détournées, un troisième partenaire : l'État. Il serait excessif, cependant, d'attribuer la

17. Mais c'est également, rappelons-le, l'objectif poursuivi par le promoteur.

responsabilité des difficultés financières de la SUBSI à ces logiques de « véranda » (Terray, 1986) : beaucoup d'autres facteurs ont concouru à l'aggravation croissante des problèmes de trésorerie de la jeune firme.

La description proposée des rapports dans l'entreprise entre individus et groupes est bien sûr schématique. Elle n'épuise ni toutes les formes de relations ni tous les mécanismes d'identification qui sont à l'oeuvre — les acteurs disposent de multiples registres pour définir leur position par rapport à celle des « autres » (sur et au dehors des lieux de travail). La structure hiérarchique de l'entreprise et l'ensemble des rapports de pouvoir qui la composent n'ont pas seulement pour vocation d'organiser le procès de travail : ils gèrent une compétition des acteurs pour l'accès aux ressources. L'enjeu est l'insertion des agents dans les différentes strates de la société et leur position au sein des collectifs sociaux auxquels ils appartiennent. Par exemple, l'opposition « cols bleus »/« cols blancs » est un phénomène très banal — peut-être à peu près universel. Elle est cependant fondatrice d'« identités au travail » (Sainsaulieu, 1988) particulières. Cet antagonisme fait ici écho à une série d'oppositions duales, traditionnel/moderne, informel/formel (salarié), rural (paysan)/urbain, analphabètes/instruits, africain/européen, et finalement masses (à éduquer)/élites (dirigeantes) — idéologie très prégnante du développement, de la modernisation et de la construction nationale par laquelle se perçoit et se définit la société ivoirienne actuelle, à la fois en développement et « conjoncturée ». Les ouvriers, placés en bas de la hiérarchie de l'entreprise, sont associés dans l'imaginaire au terme « archaïque » de cette série d'oppositions : africains-analphabètes-masses (à éduquer). Ils sont de la sorte infantilisés : inférieurs à tous les autres agents de l'entreprise, ils en deviennent les « cadets », les dépendants. Cette perception est amplifiée par les inégalités considérables de revenus : lorsqu'ils sont à court d'argent, les ouvriers se tournent vers leurs supérieurs hiérarchiques pour demander une petite aide financière. En dehors de l'entreprise, cependant, et en particulier dans l'ordre lignager — de façon très différente, toutefois, selon leur origine sociale —, les ouvriers sont plutôt définis par l'autre terme, « moderniste » : travail salarié-moderne-urbain-instruits. Pour eux comme pour les autres employés, la stabilité des revenus, la possibilité d'obtenir un prêt ou un crédit, les aides de l'entreprise en cas de funérailles sont utilisées, dans les meilleurs cas, dans un sens d'ascension sociale parce qu'elles permettent l'investissement dans une activité extra-salariale et la consommation à finalité de valorisation sociale (maison, voiture, funérailles) et confèrent des capacités de redistribution. Dans le cas de la SUBSI, l'enjeu social que représente le travail salarié est rendu plus aigu par les difficultés de trésorerie : l'accès malaisé aux ressources de l'entreprise fragilise la position de *tous* les agents, directeur général compris. Les mécanismes de marginalisation de certains groupes de salariés s'amplifient et simultanément, au « centre », les liens personnels se renforcent et sont chargés d'un sens plus utilitariste. Les stratégies

développées par les différents acteurs recomposent l'organisation industrielle¹⁸ : les salariés, de façon différenciée et inégalement efficace selon leur position, jouent des tensions entre dirigeants ou de la stratification interne pour s'aménager une voie d'accès aux ressources de l'entreprise.

Références bibliographiques

AGIER (M.), COPANS (J.), MORICE (A.) (dir.) 1987, *Classes ouvrières d'Afrique noire*, Karthala-ORSTOM, Paris, 274 p.

Cahiers d'Etudes Africaines, 1969, *Les relations de dépendance personnelles en Afrique noire*, sous la direction de G. Balandier. IX, 35.

FAURE (Y.-A.) et MEDARD (J.-F.) (dir.), 1982, *Etat et bourgeoisie en Côte-d'Ivoire*, Karthala, Paris, 251 p.

SAINSAULIEU (R.), 1988, *L'identité au travail*. Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, Paris, 449 p. (1^{ère} édition 1977).

TERRAY (E.), 1986, « Le climatiser et la véranda » in *Afrique plurielle, Afrique actuelle* — Hommage à G. Balandier, Karthala, Paris : 37-44.

TOURE (I.), 1986, « L'UGTCI et le « développement harmonieux » : un syndicalisme anticonflit ? », *Politique africaine*, 24 : 79-90.

VIDAL (C.), 1991, *Sociologie des passions (Côte-d'Ivoire, Rwanda)*, Karthala, Paris, 180 p.

18. Seule l'organisation financière a été décrite ici, mais il serait possible d'étendre la démonstration à tous les aspects de l'organisation industrielle.