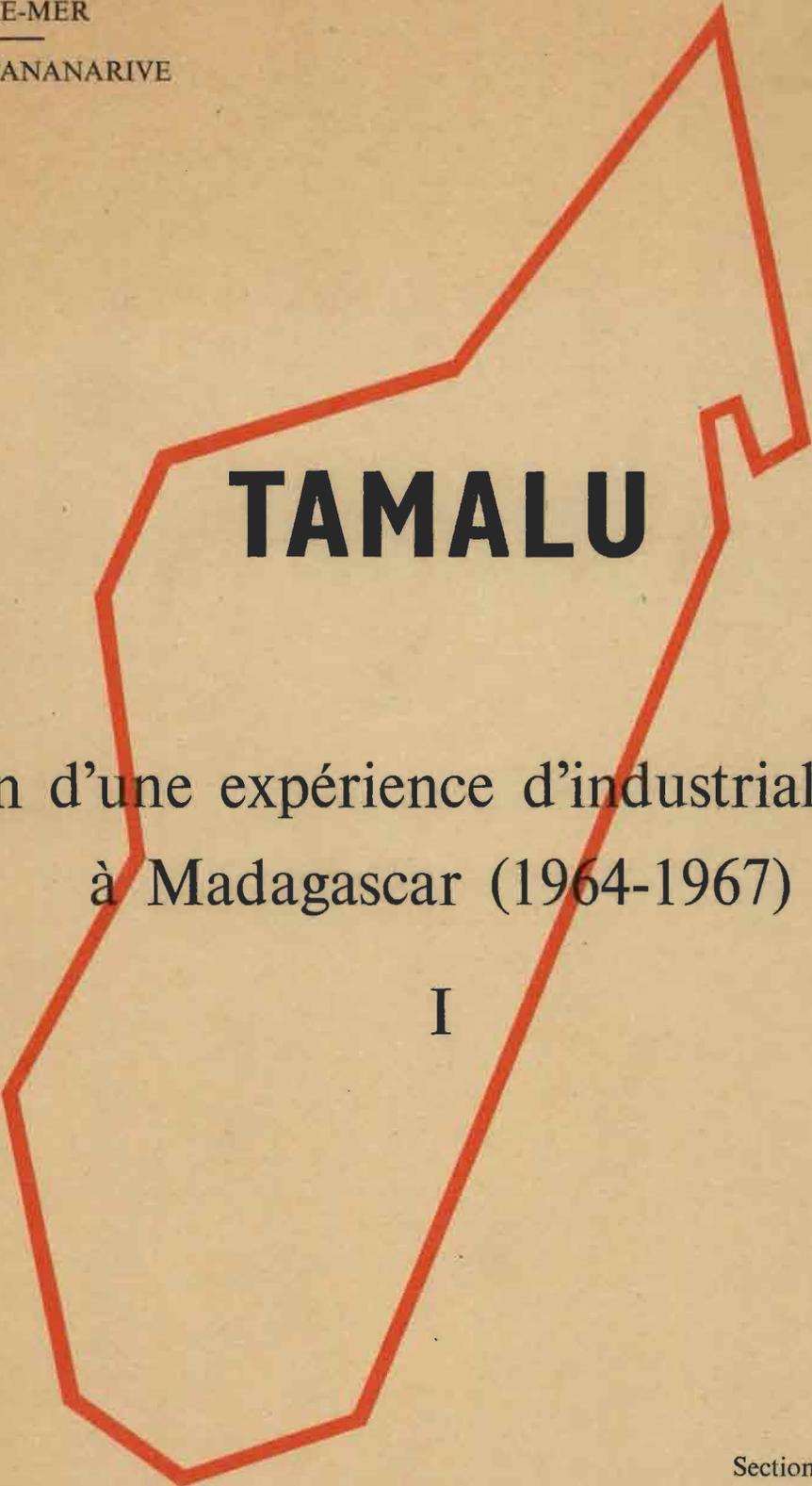


OFFICE de la RECHERCHE
SCIENTIFIQUE et TECHNIQUE
OUTRE-MER

Centre de TANANARIVE



TAMALU

Bilan d'une expérience d'industrialisation
à Madagascar (1964-1967)

I

Section Economie

A. Bernard

1968

CENTRE O.R.S.T.O.M.
DE TANANARIVE

BILAN D'UNE EXPERIENCE D'INDUSTRIALISATION A MADAGASCAR

"TAMALU" (Société tamatavienne d'aluminium)

par

Alain BERNARD

1966-1968

AVANT-PROPOS

Je tiens à remercier, au seuil de ce travail, M. Rakotoson, Directeur Général du CETA qui nous a autorisés, en décembre 1965, à entreprendre cette enquête, M. Verrier, Conseiller Technique auprès de la Direction Générale du DPI, avec qui nous avons été conduits à préciser tant les problèmes de l'entreprise "Tamalu" que ceux du D.P.I., MM. Ramenason et Eid, respectivement Directeur du Bureau de Développement et de Promotion Industriels et Conseiller Technique qui nous ont permis de poursuivre et achever cette enquête, et aussi les cadres de l'entreprise dont la collaboration nous fut précieuse.

Enfin, cette étude doit beaucoup à la collaboration permanente de mon assistant, M. Gabriel Razakantoanina.

TABLE DES MATIERES

	Page
Introduction	6
Section I - Le contexte administratif et politique	6
Section II - L'environnement économique	13
Section III - Processus de création de l'entreprise	16
Section IV - Idées de recherche et réalisation de l'en- quête	18
 Première Partie : LE PROJET	 22
Chapitre 1er - L'organisation administrative	24
Section I - L'organisation du DPI	24
Section II - L'organisation administrative de Tamalu	30
Section III - Relations administratives DPI - Tamalu	35
Chapitre 2 - L'activité économique	39
Section I - Conception générale de l'entreprise	39
Section II - Production et commercialisation	41
Sous-section I - La production	41
Sous-section II - La commercialisation	58
Section III - Financement de la production et gestion	61
Chapitre 3 - Travail et rémunération	77
Section I - Les cadres	77
Section II - Les employés et ouvriers	80
Section III - Le système de rémunération	84
 Deuxième Partie : LA REALITE QUOTIDIENNE	 97
- Première sous-partie : LA VIE INTERNE DE L'ENTREPRISE	101
Chapitre 1er - La condition ouvrière	102
Section I - La mobilité sociale	102
Section II - Main-d'oeuvre et appareil de production	129
Section III - Production, temps et quantité produite	140

	Page
Sous-section I - Production et temps	140
Sous-section II - Production et rémunération	153
Section IV - Relations entre ouvriers	169
Chapitre 2 - La condition de cadre	180
Section I - La centralisation des décisions	181
Section II - Assistance technique et malgachisation	195
Section III - Les responsables locaux	205
Chapitre 3 - Les relations entre cadres et ouvriers	214
Section I - Evolution des rapports	214
Section II - Le contenu de la subordination	219
Section III - Les formes de la domination	231
- Deuxième sous-partie : LES RELATIONS SOCIALES HORS DE L'EN- TREPRISE	238
Chapitre 1er - Le "ménage" ouvrier à Tamatave	239
Section I - Nature de la cellule familiale	239
Section II - Subsistance et salaire	247
Section III - L'ouvrier et les autres collectifs sociaux ..	259
Chapitre 2 - Ménage urbain, famille et communauté villageoi- se	266
Section I - La recherche de l'argent, cause de la migra- tion	266
Section II - Relations avec la communauté familiale	277
Section III - Communauté familiale et groupe de travail...	286
Appendice : Textes	294
Appendice : Les cadres industriels à Tamatave	301
Troisième Partie : LA SYNTHÈSE	306
Chapitre 1er - Le bilan économique	308
Section I - Les problèmes de financement et l'analyse des bilans	308
Section II - Gestion économique et rentabilité	321
Section III - Bilan de quatre années de gestion	331

	Page
Chapitre 2 - Industrialisation, socialisme et malgachisation..	341
Section I - Options politiques en matière d'industrialisation	341
Section II - La réalité du socialisme dans les entreprises du DPI	348
Chapitre 3 - Structures industrielles et comportements des salariés	354
Section I - La situation structurelle globale	355
Section II - Les comportements, réponses à la situation structurelle	370
Conclusion	392
Notes	394
Bibliographie	427
Abréviations	429
Annexe 1 : Thèmes de recherche	430
Annexe 2 : Statistiques douanières "aluminium"	433
Annexe 3 : Les Revenus	435
Annexe 4 : Anciennetés	441
Annexe 5 : Absentéisme	442
Annexe 6 : Postes de travail, techniques, outils	443
Annexe 7 : Rendements	447
Annexe 8 : Rémunérations (moyennes et répartition)	454
Annexe 9 : Relations sociales entre ouvriers (textes).....	459
Annexe 10 : Commercialisation	480
Annexe 11 : Cadres et ouvriers : réunions du vendredi	483
Annexe 12 : Carte de position des ethnies	493

I N T R O D U C T I O N

Ce rapport est consacré aux résultats d'une enquête menée essentiellement pendant le premier semestre de 1966 auprès d'une entreprise de transformation de l'aluminium en articles de ménages, située à Tamatave : la Société Tamatavienne d'Aluminium, ou encore "TAMALU".

Les raisons du choix de cette entreprise sont diverses, mais avant de les expliciter à la lumière du schéma directeur de l'enquête et des premiers contacts avec le milieu industriel malgache, qu'il nous soit permis de définir le contexte administratif dans lequel ce projet industriel a pris naissance, de décrire le processus de sa création, en bref de l'insérer dans l'ensemble des réalisations industrielles à Madagascar lors de ces dernières années. Nous pourrons ensuite présenter le schéma directeur qui a guidé nos travaux et exposer le plan de ce rapport.

Section I.- Le contexte administratif et politique

Le projet - ou l'expérience - "Tamalu" se situe dans un ensemble d'initiatives, d'organisations, de créations diverses apparues entre 1961 et 1964, qui ont correspondu à la phase de préparation du premier Plan quinquennal (1964-1968), et doivent être reliées aux objectifs du Plan en matière d'industrialisation.

Au niveau de la réglementation, en complément à ces directives générales du Plan, on peut citer le Code d'Investissements, promulgué en fin 1961 et remanié en fin 1962 (Ordonnance du 9 sept. 1962 ; 62-024). Il accorde certains avantages fiscaux (exonération des taxes d'importation sur les équipements et les matières premières, de l'impôt sur les bénéfices...) ou la protection du marché par le relèvement des taxes d'importations des produits concurrents importés ou le contingentement de ceux-ci,

sous réserve d'un accord de Bruxelles, en application de la Convention de Yaoundé d'association à la C.E.E. De janvier 1962 à juin 1966, 60 entreprises ont été ainsi agréées, bénéficient d'avantages divers et représentent environ 8 milliards (1) d'investissement. On peut remarquer à ce sujet avec M. Laville (2) les bonnes conditions d'investissement industriel, mais par contre la publicité nulle qui en est faite à l'extérieur.

D'autre part, et pour l'entreprise qui nous intéresse, sa création s'est opérée dans une collaboration entre plusieurs organismes administratifs : 1) la Société Nationale d'Investissement (SNI), 2) le Centre Economique et Technique de l'Artisanat (CETA) et son département particulier : 3) le Département des Petites Industries (DPI), 4) le Bureau de Développement Industriel (BDI), 5) la Société d'Aide Technique et de Coopération (SATEC), 6) le Centre d'Administration des Entreprises (CAE) et, 7) l'Association pour la Formation des Cadres Africains et Malgaches (AFCA) (3). Tels étaient en janvier 1966 les principaux organismes impliqués à des titres divers (gestion, formation, aide technique, financement) dans cette "expérience d'industrialisation". Nous en décrirons brièvement les rôles comme leur importance dans le cadre, non de leurs objectifs généraux, mais de leur intervention dans le projet TAMALU.

§.1 - Le financement : la SNI

Cette société d'économie mixte a été fondée en début 1963 dans un double but :

- drainage de l'épargne privée malgache
- prise de participations financières dans diverses sociétés industrielles ou entreprises de services (tourisme par ex.), afin d'assurer une meilleure répartition des investissements dans l'ensemble de l'économie malgache. Il s'agissait pour elle de susciter l'investissement d'une épargne privée dans l'industrie plutôt que dans les entreprises commerciales, la construction immobilière ou la consommation, et d'assurer la présence du capital malgache dans l'industrie. Ses capitaux furent constitués par un

prélèvement obligatoire sur les traitements des fonctionnaires en 1963 et 1964, avec octroi d'actions de la SNI négociables en 1968, pour un montant approximatif de 750 millions de fmg (4). Ajoutés à certains fonds publics, et aux superbénéfices des sociétés, ils constituent environ 1 milliard de fmg investis dans différentes entreprises en début 1966. Il était prévu en 1966 de généraliser ce prélèvement sur les salaires au secteur privé, par l'intermédiaire de la Caisse Nationale d'Allocations Familiales et d'Accidents du Travail (CNAFAT), mais cela ne s'est pas réalisé.

La SNI rémunère donc ces capitaux par un dividende prévu d'environ 4% par an, et demande 6% d'intérêt aux emprunteurs, la différence lui permettant évidemment de couvrir ses frais de fonctionnement (5). En ce qui concerne les rapports SNI-Tamalu, ils sont d'ordre :

- financier : l'installation du premier atelier (2/7/1964) a demandé la souscription d'un capital de 15 millions de fmg (100% SNI) et un emprunt complémentaire de 3,5 millions contracté auprès de la Banque Nationale Malgache (BNM). L'installation du second atelier (1965) a provoqué une augmentation de capital de 7 millions (SNI) et un emprunt complémentaire de 4 millions (BNM) (6). Ce qui porte le capital de la société à 22,5 millions en 1967, souscrit uniquement par la SNI. On retiendra ce premier fait : la SNI est l'unique actionnaire de l'entreprise. Par ailleurs, une nouvelle augmentation de capital sera opérée en juin 1967, afin d'assainir la situation financière de l'entreprise (7).

- administratif : la société anonyme "Tamalu" a été l'une des premières entreprises à bénéficier de cette participation SNI. En conséquence, et comme la SNI supporte seule les risques financiers, le taux de rémunération du capital est de 8%. De plus, étant actionnaire unique, la SNI a fourni les administrateurs ou les présidents directeurs généraux choisis parmi ses employés (8). Elle constitue, comme le DPI, une "pépinière de jeunes cadres" d'entreprise ou d'administration qui se spécialisent dès le départ dans une branche ou l'autre de l'activité économique. Nous verrons ultérieurement comment a fonctionné ce contrôle administratif annuel, mais

on peut dire ici que si les textes suffisent (statuts, décisions de Conseils d'Administration) pour définir les responsabilités de chacun, dans la pratique, l'éparpillement des délégations de pouvoir a perturbé cette organisation des rapports.

Enfin, l'influence prépondérante de la SNI a déterminé l'adoption d'un statut relativement novateur - mais inappliqué - en ce qui concerne l'intéressement des salariés aux bénéficiaires de l'entreprise (9).

§.2 - La promotion : le CETA-DPI

Il faut distinguer le CETA d'une part et d'autre part le Département des Petites Industries.

1 - le CETA a été créé en 1962 afin de promouvoir l'artisanat. A cet effet, il pouvait installer des coopératives de vente et d'achat, améliorer les techniques de fabrication. Toutefois, plusieurs branches de l'artisanat de production devaient, selon certaines prévisions de 1962, se trouver en difficulté à plus ou moins longue échéance, sur les plans financiers ou techniques. Ce qui a conduit les dirigeants du CETA à chercher les moyens et la politique à mettre en oeuvre pour faciliter la transformation de cet artisanat de production vers son aboutissement "normal" : la "petite industrie". Cet objectif rejoignait alors un autre souci des Pouvoirs Publics malgaches, celui de faire participer les malgaches à la vie économique de leur pays, par la création d'entreprises à capitaux et cadres malgaches. Les capitaux furent drainés comme on l'a vu par la SNI; quant aux cadres, leur rareté comme leur inexpérience justifiaient l'existence d'un organisme para-administratif : le Département des Petites Industries, dépendant du CETA, qui fut créé par décision ministérielle du 13 mai 1964.

2 - le DPI. Ce service a eu pour objectifs :

- l'étude des secteurs où l'artisanat était réellement condamné et des possibilités d'implantation d'entreprises rentables capables de remplacer cet artisanat ;

- la mise en place technique et administrative des entreprises et donc le recrutement, la formation, l'assistance et le contrôle des cadres malgaches qui y étaient destinés :

.."Le rôle de cet organisme est donc de former des malgaches à la gestion industrielle, dans des entreprises saines, dont la technique ne soit pas trop difficile, mais qui soient bien organisées sur les plans commercial et comptable" (10).

Dans ces conditions, sitôt la création du DPI (mai 1964) l'entreprise Tamalu était créée en juillet 1964 (première promue), après avoir connu une première phase de démarrage sous la dépendance plus directe et dans les locaux du CETA à Tamatave. L'implantation actuelle fut réalisée en fin 1965. Du 1er juillet 1964 au 1er juillet 1967, le DPI assura donc ce rôle de conseil, de direction et de contrôle sur lequel nous reviendrons ultérieurement dans l'analyse des rapports entre les cadres locaux et ceux du DPI (11). Enfin il faut remarquer dès maintenant le caractère indissociable de l'ensemble DPI-usines promues, ces dernières (12) restant dirigées par le DPI. En effet, s'il est possible de distinguer les "usines", par contre les "entreprises", sur les plans divers de la hiérarchie, des pouvoirs, des décisions... sont en mutation continue dans cette période transitoire qui, pour Tamalu, s'étale sur 3 ans, de 1964 à 1967. Encore cette dernière limite n'indique-t-elle que la fusion du DPI avec le BDI et non la définition stricte des responsabilités.

§.3 - Le Bureau de Développement Industriel

Le BDI fut créé en fin 1963 sur le modèle des comités régionaux d'expansion économique. Il avait trois objectifs : 1) l'établissement d'une documentation sur les investissements industriels possibles à Madagascar, 2) la prospection à l'intérieur ou à l'extérieur des investisseurs, 3) une action de productivité (moyens d'augmenter celle-ci dans les entreprises). En tant que tel, le BDI était donc un bureau d'études rattaché au Ministère de l'Industrie, préoccupé surtout de l'étude des projets industriels de taille "grande" ou "moyenne". Le DPI, de son côté, se réservait

les petites industries (13). De ce côté, le BDI ne joua donc qu'un rôle limité dans la promotion des 3 entreprises du DPI : analyse du marché potentiel et des importations de produits similaires. Nous ne mentionnons donc cet organisme que parce qu'au 1er juillet 1967, DPI et BDI fusionnent pour former le BDPI, lequel reprend à sa charge les objectifs des deux organismes précédents. Deux raisons à cette fusion : les entreprises du DPI parvenaient à une taille moyenne (à l'échelle locale), et le BDI ne pouvait assumer les tâches d'assistance technique auprès des différentes entreprises qui le sollicitaient. La direction du BDPI - ex-direction du BDI - devenait ainsi en juillet 1967 responsable de la gestion des entreprises du DPI - en héritant en quelque sorte - ; ses fonctions principales étaient définies dans le décret 66-327 du 2 août 1966 qui en faisait l'organisme principal et unique de la promotion et de l'assistance aux industries à Madagascar, la SMI, pour sa part, continuant sa politique propre de financement mais aussi de promotion d'entreprises (14).

§.4 - Formation des cadres

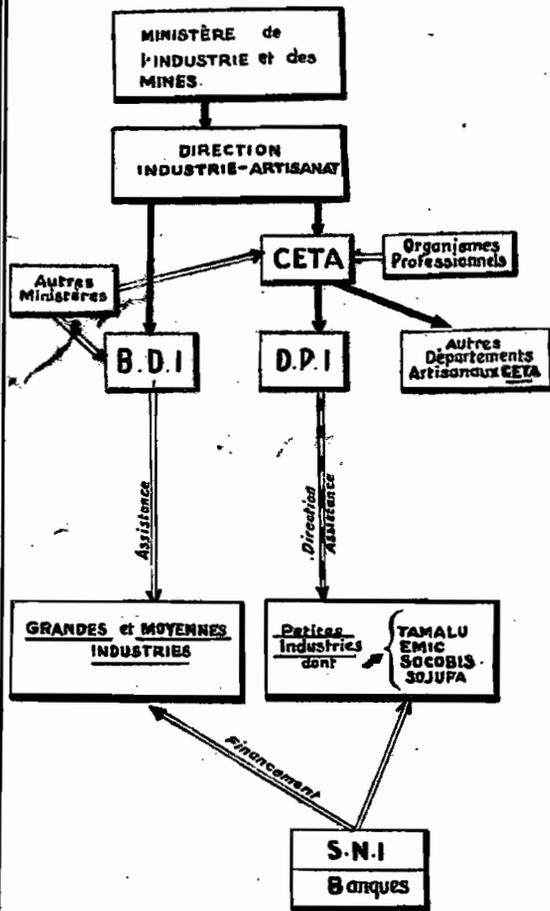
Elle fait partie des tâches principales du DPI, qui eut recours dans ces matières à trois organismes différents :

- la SATEC a fourni les cadres principaux (européens) du DPI ainsi que les divers conseillers techniques intégrés dans chaque usine. Tamalu reçoit ainsi l'assistance de M. Gallina, chargé de la formation des ouvriers et responsable de la production.

- l'AFCA a été sollicitée en 1965 en vue d'assurer le recrutement et la formation des cadres des deux autres entreprises : EMIC, SOCOBIS.

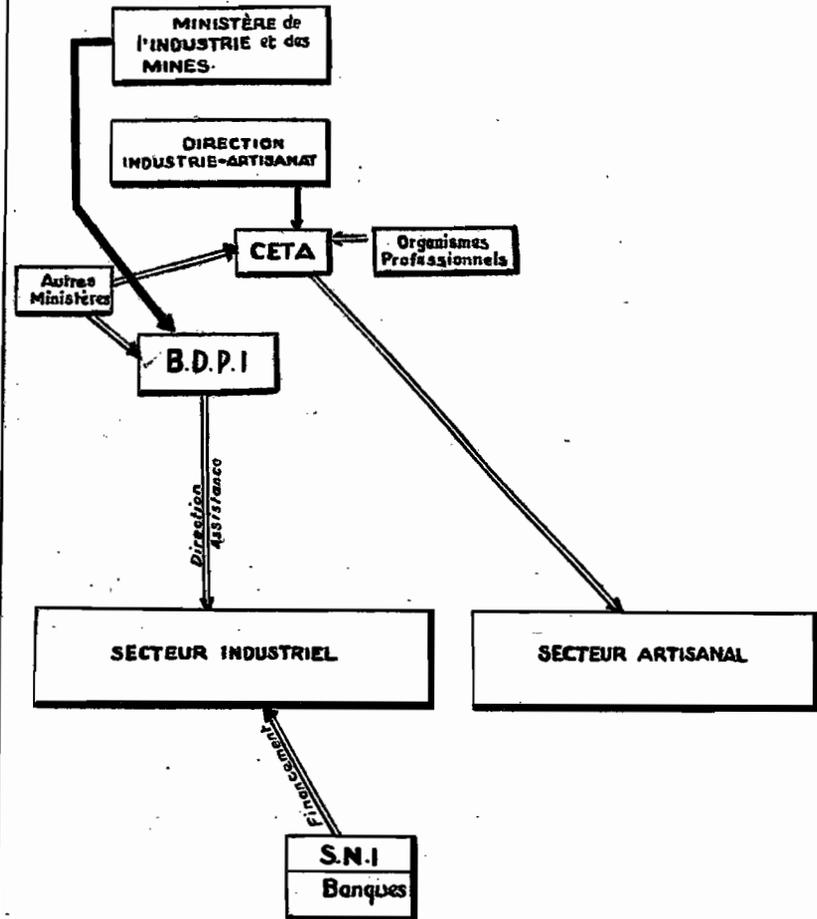
- le CAE (fusionné en 1967 avec l'AFCA en Ecole Nationale des Cadres) reçoit en stage plusieurs cadres soit des usines soit du BDPI, mais cela n'a pas été le cas, du moins pour Tamalu.

— Jusqu'à JUIN 1966 —



— Jusqu'à Juin 1966 —

— du 1^{er} JUILLET 1966 —



— du 1^{er} Juillet 1966 —

INDUSTRIES et ORGANISMES d'INTERVENTION ECONOMIQUE

→ Liens hiérarchiques
⇒ Autres liaisons

Toutefois, l'entreprise Tamalu n'est pas concernée par l'action de ces deux derniers organismes, du fait de son éloignement géographique et surtout de sa taille (nombre restreint de cadres), sans parler d'autres causes abordées plus loin. Sans doute, avec la mise en place en 1967-68 à Tamatave d'une "antenne-formation" de l'EMCA, pourrait-elle mieux bénéficier d'une action de formation cette fois à domicile.

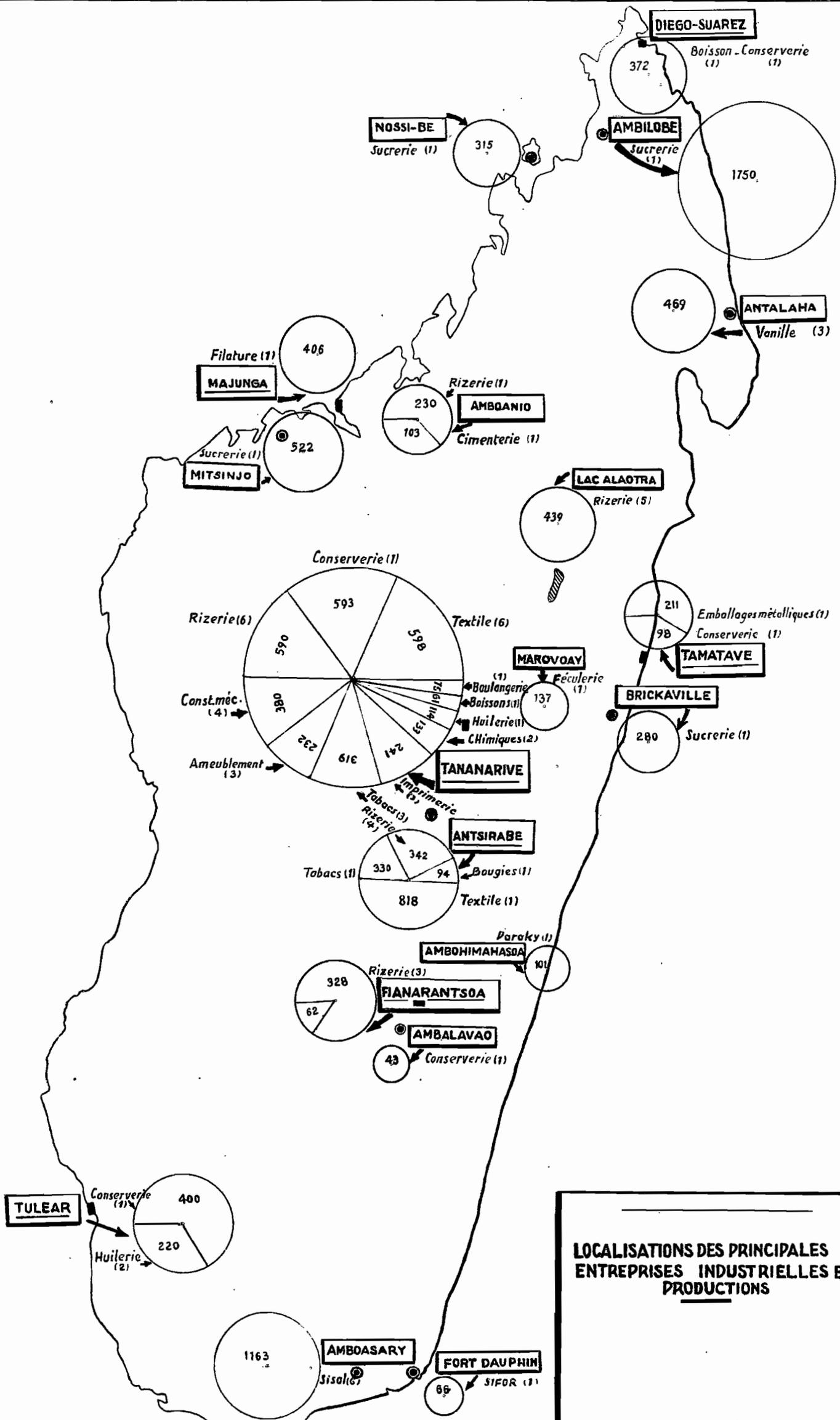
Tel était donc l'ensemble des principaux organismes qui se sont occupés à des titres divers de cette entreprise. Nous envisagerons maintenant l'environnement économique, le milieu industriel dans lesquels s'inscrit ce projet.

Section II - L'environnement économique

§.1. - Les données économiques générales

Madagascar compte en 1966 environ 6,5 millions d'habitants, avec un produit national brut de 170 milliards (aux prix de marché), une production intérieure brute de 138 milliards. Le revenu moyen par habitant et par an se fixe à environ 25.000 fmg. La participation des principaux secteurs à cet agrégat est la suivante : agriculture, 43% - industries et mines : 6 % - artisanat, tourisme, bâtiment, énergie : 10 % - services : 33% - solde du commerce extérieur : 8 % (15) (16). On constate immédiatement la faible place du secteur industriel : 6 %, et en comptant les mines, secteur important. Plus précisément, ces industries sont surtout des industries alimentaires ou de transformation de produits agricoles, inégalement réparties sur l'ensemble des 6 provinces (17) (Cf. la carte ci-après). On ajoutera sur **Tamatave** la raffinerie installée en fin 1966. Les chiffres (dans les cercles) donnent un ordre de grandeur des productions annuelles en 1962. On remarquera principalement :

- la prépondérance de la province de Tananarive qui compte pour 43 % (18) dans le total des productions (en 1962) avec une diversité plus grande des productions.



LOCALISATIONS DES PRINCIPALES ENTREPRISES INDUSTRIELLES ET PRODUCTIONS

Echelle . 1cm² = 200 millions FMG.

- l'existence de centres particuliers de production : sisal sur Amboasary (au sud), sucre sur Brickaville, Mitsinjo, Nossi-Be et surtout Ambilobe, riz sur le lac Alaotra.

- la situation particulière d'Antsirabe et Tamatave, d'importance égale (40 et 50.000 habitants), où s'ébauchent des ensembles industriels plus diversifiés (pas de mono-production).

- l'absence de liens véritables entre entreprises, tournées soit en amont vers le secteur agricole, soit vers l'extérieur. La spécificité des productions en est la cause mais aussi l'importance des distances (coûts de transport).

- la rareté des entreprises industrielles importantes : 30 ont plus de 100 salariés, une seule plus de 500.

- enfin les nationaux ne sont impliqués dans cette production que dans des secteurs particuliers : imprimeries, tabacs (19). Pour la plupart donc, les dirigeants sont européens, indiens ou chinois.

En faisant le bilan de ces caractéristiques, on reconnaît immédiatement l'intérêt et la nouveauté d'une politique d'industrialisation dont les principaux objectifs sont la malgachisation des dirigeants et des capitaux, telle qu'elle a voulu se réaliser sous la direction du DPI.

§.2 - Le milieu industriel à Tamatave

Tamatave est le premier port de l'île, relais des importations vers Tananarive. En 1966-67, on y compte les activités industrielles suivantes : 1) les services du Port, 2) la Raffinerie, 3) les Ets. Carnaud (emballages métalliques), 4) Somalaval (peinture), 5) une fabrique de tôles ondulées (Macoma), 6) la "SMAC" (torréfaction café), 7) "Elgé" (cartonnerie), 8) Tamalu. Mais la taille des trois premières est hors de comparaison avec les suivantes (20). Nous ne parlons pas ici du nombre important d'entreprises commerciales ou de service (en liaison avec le port) qui emploient la plus grande partie de la population active de cet ensemble urbain de

50.000 habitants, pôle d'attraction pour la population rurale environnante mais aussi création artificielle sans arrière-pays (21).

C'est donc dans ce contexte économique et administratif que fut décidée la création de l'entreprise Tamalu. Quelles furent les principales étapes de cette création ?

Section III - Processus de création de l'entreprise

Nous scinderons en 4 phases principales les événements qui ont précédé, accompagné et suivi cette implantation à Tamatave.

§.1. - Les préparatifs (1962-juin 1964)

Lors de la Foire Internationale de Tamatave (1962), la Direction du CETA fit monter un stand de démonstration de la fabrication de ces articles de ménage. Les machines, après avoir suivi divers avatars (22) furent amenées à Tamatave, et deux montées à la Foire, mises au point par le conseiller technique. Après la Foire, et le départ de M. Gallina, le tout fut installé dans les ateliers du CETA à Tamatave, surtout spécialisés dans le travail du bois et du fer. Et, durant l'année 1963 et le premier semestre 1964, sous la direction de M. Ramanamisata, s'amorça une production limitée en quantité et en types - d'articles de ménage, assurée par 6 ou 7 ouvriers. Intégrée dans l'ensemble des fabrications du CETA, elle était écoulee principalement sur place par l'organisation commerciale de cet organisme. L'activité n'était donc pas de taille industrielle, ni dans son organisation, ni dans la taille de la production. Avec la création du DPI (mai 1964), la décision fut prise de développer cette production, et de rappeler le conseiller technique en vue d'assurer une tâche de formation et de mise en route de l'usine.

§.2 - Mise en place technique (juillet 1964-juillet 1965)

Elle ne se limite pas à la période indiquée et continue ensuite. Toutefois, la "société anonyme Tamalu" est constituée le 1er Juillet 1964,

distinguée donc des autres activités du CETA, son transfert physique dans des bâtiments plus appropriés ne s'effectuant qu'en fin 1965. Transfert qui influença certes le rythme de production (baisse en début 1965) mais qui conditionnait le véritable démarrage de la fabrication. Cette transformation des structures détermina cependant une crise de croissance et par exemple l'apparition d'un conflit aigu avec les ouvriers déjà qualifiés de l'entreprise, en nov. déc. 1964 (23). Après leur licenciement en janvier 1965 et le renouvellement de l'équipe de travail, et avec l'installation définitive des machines commençait une phase de formation du personnel nouvellement recruté.

§.3 - Formation du personnel (juillet 1965- juin 1966)

La phase précédente se termine par l'inauguration officielle de l'entreprise lors des cérémonies du 14 octobre 1965. Avec l'aide des compagnies commerciales, la commercialisation se développe dans le second semestre de 1965 mais en même temps apparaissent certaines difficultés : organisation des circuits de distribution, concurrence des importations. Le personnel croît, et après le recrutement (1/1966) du chef de fabrication actuel, la direction du DPI décide la mise en route du second atelier (laminage-fonderie) (24) en fin 1965, laquelle permet en 1966 le recrutement de 10 ouvriers supplémentaires. Avec ce nouvel apport l'usine compte en juin 1966 environ 30 ouvriers. L'action de formation technique et d'information menée alors par les cadres de production rend possible le passage à un stade de production de 2 millions à 2,5 millions par mois (prix de revient) (en 1964-65 : 1 million/mois). Ce développement de la production provoquait alors certaines difficultés financières et commerciales : - financières : il était nécessaire de reviser l'ensemble des coûts plus élevés que prévu - commerciales : l'écoulement des produits exigeait une organisation commerciale plus dynamique et mieux structurée. Dans cet esprit, le Conseil d'Administration (juillet 1966) établissait un organigramme détaillé de l'entreprise, définissait les responsabilités de chacun, prévoyait une nouvelle organisation du service commercial (25)

du DPI et clôturait cette période de tutelle du DPI. Celui-ci disparaissait au 30/6/1966, laissant la place au BDPI.

§.4 - La tutelle du BDPI (1/7/1966)

Après la réalisation de la fusion des organes centraux de direction et leur réorganisation (juillet-nov. 1966), et le renouvellement des principaux conseillers techniques à Tananarive, c'est une nouvelle phase de tutelle qui s'inscrit dans l'histoire de cette entreprise. Les relations se transforment, l'esprit des rapports est nouveau et la possibilité d'une autonomie plus large est mieux pressentie. Après les tâtonnements de la fin 1966 s'amorce en 1967 un mouvement de délégation des tâches jusque là réservées aux services centraux. Sur le plan local, les objectifs ont été précisés : amélioration quantitative et qualitative de la production, rapports entre cadres et ouvriers (élection de délégués du personnel en avril 1967). Après deux années d'efforts, les structures sont en place, on en arrive à une phase de perfectionnement. Avant d'autres installations ultérieures (26) et la mise au point de la commercialisation, un certain équilibre est atteint après la période mouvementée de fin 1966, que nous analyserons ultérieurement.

Telles sont donc les principales étapes de la constitution de cet ensemble qui tend à prendre de plus en plus de poids et d'unité. Nous l'avons abordé en début 1966 et suivi dans son évolution de façon plus ou moins discontinue jusqu'en début 1968.

Section IV - Idées de recherche et réalisation pratique de l'enquête.

§.1 - Idées de recherche

Cette recherche fut inspirée par 3 projets (27) dont le souci principal était celui de la formation, eu égard aux difficultés qui se présentent dans les entreprises africaines et malgaches. La question principale était donc la suivante : faut-il "définir" les structures

d'entreprises nouvelles en fonction du contexte socio-économique propre à chaque pays, modifier radicalement les hommes et le milieu de façon à ce qu'ils s'adaptent à des règles du jeu et à des cadres de référence universels et immuables, ou encore modifier quelque peu des structures standard ?" (28) afin d'obtenir une meilleure rentabilité et le "développement optimum de l'ensemble économique".

Cette interrogation concernait plus particulièrement les cadres malgaches, ayant des responsabilités. Toutefois, à la suite d'une note de M. Althabe (29) sur ces projets, il apparaissait que l'entreprise devait être "saisie dans sa cohérence comme une totalité originale", avant d'être analysée dans l'optique de la formation.

C'est dans cet esprit que nous avons essayé de mener cette étude. Ne l'axer que sur la formation des cadres - très limités en nombre - c'eût été lui enlever toute épaisseur. Il s'agissait donc d'arriver à une "compréhension globale" de l'ensemble, avant de déboucher ensuite sur les problèmes particuliers qui s'y posent (30). L'analyse se décomposait donc comme suit :

- a) analyse objective des relations attendues de chacun à son poste de travail et des rapports entre les différents postes, et de la réalité des rapports au sein de l'entreprise par référence à la conception de départ.

- b) essai de compréhension et d'explication des problèmes dégagés précédemment.

- c) établissement d'un schéma de transformation en dialogue avec les enquêtés, à partir du diagnostic préalablement établi.

Ces trois moments du schéma ne se sont pas suivis aussi simplement dans la durée de l'enquête, ils y restent cependant présents. Sans développer la description des procédés de l'enquête, il est toutefois nécessaire de préciser que, du fait de la coupure qui existe au sein de l'entreprise entre équipe dirigeante et ouvriers, et du fait de notre position d'observateurs étrangers (31), il a fallu doubler l'équipe d'enquête,

chacun enquêtant le milieu qu'il pouvait aborder plus facilement (32). Les techniques employées furent diverses, allant de la collecte documentaire des textes (information écrite dans l'entreprise) aux statistiques (rendements, salaires...) et aux techniques dites "de groupe" (réunions enregistrées, interviews...) sans parler de la notation des divers événements qui constituent la vie quotidienne de cet univers complexe (33).

§.2 - Réalisation de l'étude

Ce n'est pas tant le caractère représentatif de l'entreprise qui a guidé notre choix que la possibilité d'y enquêter plus en profondeur, en accord avec la direction de celle-ci, tant à Tananarive qu'à Tamatave. De plus, notre choix fut influencé par l'originalité de cette initiative d'industrialisation, de cette entreprise-témoin dont le destin est lié à la politique d'industrialisation. Il s'agit donc d'une expérience particulière et la généralisation de ces résultats est impossible. Il aurait fallu disposer d'études similaires dans des entreprises locales de types, de productions et de statuts différents. Ce travail est donc particulier et on ne saurait en généraliser les données avec moins de prudence que nous n'avons voulu en mettre dans ce rapport.

C'est après plusieurs entretiens avec la Direction Générale du DPI (déc. 1965-fév. 1966) que nous avons pu évaluer les besoins et les difficultés qu'elle éprouvait dans la promotion et la gestion de l'entreprise, ou dans les rapports entretenus entre direction centrale et usine. Cela nous permit également de connaître les organes du DPI et les autres usines, qui ne devaient commencer à produire qu'en mai 1966. L'enquête sur le terrain s'est décomposée ainsi :

- 1) fin fév. 1966 - fin mars : analyse des postes de travail, circuit des produits, de l'information, mais aussi échec du contact avec les ouvriers suite à une incursion de la direction de Tananarive qui annula les fruits d'un mois de "pénétration".

- 2) 12/4 - fin juillet : phase principale de l'enquête.

- 3) Le traitement de l'information recueillie (transcription et traduction) ne pouvant être fait immédiatement et totalement, nous sommes redescendus pour des compléments d'enquête : octobre 1966 (problèmes de commercialisation), fév. 1967 : répartition des responsabilités entre cadres locaux et centraux, avril 1967 : élection des délégués et problèmes extérieurs (relations avec le village), enfin fév. 1968 : analyse de certaines évolutions (salaires, intégration des ouvriers ou des cadres dans l'entreprise).

Si on se souvient que cette entreprise promue par le CETA-DPI avait pour vocation initiale la transformation de l'artisanat de l'aluminium à Madagascar (34), on comprendra l'intérêt qu'il y avait à faire l'étude complémentaire de cet artisanat, en l'occurrence celui qui existe à Ambatolampy (70 km sud de Tananarive), et n'a pas été concerné par cette implantation industrielle. Ce problème a fait l'objet d'une enquête complémentaire de notre collaborateur de juillet à octobre 1967, qui fera l'objet d'un autre rapport.

Il nous reste à présenter le plan de celui-ci :

- la 1ère partie traite du "Projet", et des rapports établis "ex ante" à l'intérieur de l'entreprise (répartition des fonctions, rapports avec ouvriers, gestion, contrôle du DPI...) ou entre l'entreprise et l'extérieur (commercialisation, financement).

- la 2ème partie analyse le fonctionnement de cet ensemble, du dedans d'abord en envisageant la condition des ouvriers, celle des cadres et leurs rapports réciproques (1ère sous-partie), et du dehors en étudiant l'insertion de ces salariés dans leurs communautés de départ ou dans l'univers urbain de Tamatave.

- la 3ème partie, enfin, essaie de faire la synthèse à partir des enseignements de la précédente sur le plan économique, sur le plan de la finalité globale de ce projet (expérience de malgachisation et de socialisme) et enfin sur le plan de la réalité de l'entreprise pour ceux qui en sont les participants.

Première Partie :

LE PROJET

Cette première partie se limite donc à une information descriptive et objective de ce projet d'industrialisation tel qu'il peut être dégagé des différents textes qui l'ont organisé : statuts de la société, règlement intérieur, notes de services qui partagent responsabilités et pouvoirs. Nous exposerons donc les traits principaux que les promoteurs ont voulu donner à leur "affaire". Aussi vrai que les constitutions sont faites pour être tournées, il nous appartiendra ensuite (2ème partie) d'établir si cet ordonnancement administratif, économique et social, a fonctionné de façon normale.

Auparavant, il nous faut donc analyser de quelle façon les différents problèmes qui se posent lors de la création d'une entreprise ont été abordés et réglés, autour de trois aspects principaux (35) :

- Chapitre 1er : L'organisation administrative et hiérarchique
- Chapitre 2me : L'activité économique
- Chapitre 3me : Les rapports sociaux.

Chapitre 1er - Organisation administrative

Nous avons déjà souligné (36) le caractère complexe de cette entreprise et n'y revenons que pour justifier l'exposé qui suit, dans la mesure où l'entreprise Tamalu fut, dès le départ, désarticulée dans ses services, la direction étant assurée de Tananarive sur une usine située à 360 km - éloignement géographique qui rejaillit au niveau des rapports sociaux sans parler des circuits d'information ou du fonctionnement de services séparés et pourtant complémentaires (production - commercialisation). Il est donc nécessaire d'analyser plus précisément l'infrastructure de direction, de contrôle et d'assistance du DPI avant de passer à l'usine elle-même, pour en terminer par la description des rapports prévus entre ces deux pôles d'un même ensemble : gestion - production.

Section I - L'organisation du DPI

Après l'implantation de l'usine, le DPI est chargé de la mise en place technique et administrative des entreprises, donc du recrutement, de la formation, de l'assistance et du contrôle des cadres malgaches destinés à ces entreprises. Créé le 13 mai 1964, le DPI comprend 4 services principaux : le service "EMOM", le service "Gestion", le service "Spécialistes Extérieurs" et le service "Expansion Commerciale". On pourrait ici commenter ces sigles ou qualificatifs qui démontrent assez l'ambition initiale qui prévalut à la mise sur pied de ces services.

§.1 - Le service "EMOM" (Etudes-Méthodes-Organisation-Mécanique)

Ce service - sans chef de service mais avec un conseiller technique qui en a la direction effective - se décompose en 4 sections :

- 1) la section des études, chargée des études de marché sur le plan global et quantitatif dans l'optique de la substitution des produits locaux aux importations, 1 cadre malgache.

- 2) Section des projets. Son objet est l'étude de problèmes concrets concernant les prix de revient, les projets d'implantation fournis par les sociétés d'études ou le BDI par exemple, ou les compléments d'études nécessaires dans les usines déjà promues. Effectif permanent : 1 cadre malgache. Cette section est la principale du service, puisqu'elle se préoccupe de la présentation et la mise en place et en forme des projets selon le circuit suivant :

- 1 - suggestion d'implantation par le BDI ou une autre société d'études,
- 2 - étude d'engineering et compte prévisionnel d'exploitation pour établir que l'entreprise est possible et rentable,
- 3 - présentation du dossier à la SNI qui souscrit ou non et donc finance ou non le capital,
- 4 - présentation à la Commission Technique des Investissements Particuliers en vue d'obtenir les avantages du Code des Investissements,
- 5 - présentation** du dossier à la BNM aux fins de solliciter les emprunts nécessaires complémentaires,
- 6 - réalisation.

Dans le cadre de la préparation de tels dossiers, toute l'équipe dirigeante du DPI est alors concernée.

- 3) la section Méthodes-Organisation est chargée du contrôle de la formation des contremaîtres de chacune des usines. Effectif : néant.

- 4) la section Mécanique : constituée par un responsable malgache chargé du contrôle des implantations de machines en accord avec le projet d'engineering, des réglages divers et de l'entretien du parc machine de chaque usine au moyen de "fiches de contrôle périodique" ou "fiches d'amortissement", et en liaison avec le chef de fabrication de chaque usine.

On peut ajouter à cet ensemble un dessinateur industriel, soit en avril 1966 : 4 collaborateurs malgaches et 1 conseiller technique doublé de deux autres en juin 1966. Pour résumer le travail effectué par ce

service, disons qu'il assure principalement l'implantation des machines et calcule les prix de revient industriels de chaque projet.

§.2 - Le service de Gestion

Ce service est rattaché directement à la direction du DPI - vacante - et donc au "conseiller technique auprès de la Direction du DPI" (37)

- 1) Effectif : 5 personnes en mai 1966. M. Verrier, conseiller technique, M. Andriamihaza (section du personnel), MM. Raharinaivo, Raveloson et Razafimahara, "correspondants de gestion" des 3 usines existantes ou en cours d'installation, le dernier étant attaché à l'entreprise Tamalu. On retrouve ces 3 correspondants directeurs d'entreprise en 1966, puis 1968 respectivement de l'"Emic" (chaussures), "Socobis" (biscuiterie) et "Sojufa" (jus de pomme).

- 2) Rôle : sous la coordination du conseiller technique, ce service a deux fonctions principales :

- recrutement du personnel : les cadres malgaches destinés à assurer le fonctionnement technique et administratif de l'entreprise sont recrutés par le CETA/DPI. Ils sont normalement choisis parmi les artisans "à reconvertir" pour la partie technique (38) et parmi les malgaches ayant une formation générale ou professionnelle satisfaisante pour la partie administrative (CAE, universitaires, gérants de petites sociétés) (39).

Toutefois,

..." le souci du CETA/DPI étant de mettre en place des industries rentables, fonctionnant suivant des normes industrielles classiques, il s'avère que dans la plupart des cas, les cadres administratifs et techniques n'ont pas l'expérience suffisante nécessaire. C'est la raison pour laquelle le CETA/DPI a créé des services communs de gestion qui ont pour but d'assurer la formation complémentaire en même temps que l'aide et le contrôle des malgaches intégrés à l'entreprise" (40).

- les "services communs de gestion". Constitués par les correspondants de gestion, ils ont pour fonction de contrôler les stocks, les achats, la trésorerie, d'établir les comptes de résultats des entreprises, en liaison avec le service de Comptabilité du CETA/DPI. Cette institution des correspondants de gestion sera analysée plus loin (sect. 3 et chap. 2) au niveau des rapports entre le DPI et les usines.

§.3 - Le service des spécialistes extérieurs

Comme le précédent, il est commun aux entreprises promues, et a été créé en vue de procurer - toujours dans un but de rentabilité immédiate - dans une première phase de fonctionnement, des conseillers de fabrication aux cadres techniques malgaches. Leur vocation est double :

- mettre en place la fabrication
- assurer celle-ci pendant le temps nécessaire (41).

Cette première phase dure plus que prévu, dans la mesure où le conseiller technique de fabrication de Tamalu - 1ère usine promue - sera là de juillet 1964 à juillet 1968, et peut-être pour deux ans ensuite, soit 6 ans ! Ces conseillers techniques sont donc de véritables tuteurs de l'activité de production des usines et ceci pendant une période finalement indéterminée. L'avenir dira si cette phase de tutelle technique se terminera comme il se doit après une période d'apprentissage des cadres malgaches de fabrication ou, plus prosaïquement, par l'extinction des moyens financiers qui permettent la présence de ces conseillers techniques européens - en l'occurrence des fonds F.A.C.

§.4 - L'Expansion Commerciale

Les entreprises n'ont pas de services de commercialisation particuliers. Deux arguments sont présentés pour défendre cette solution :

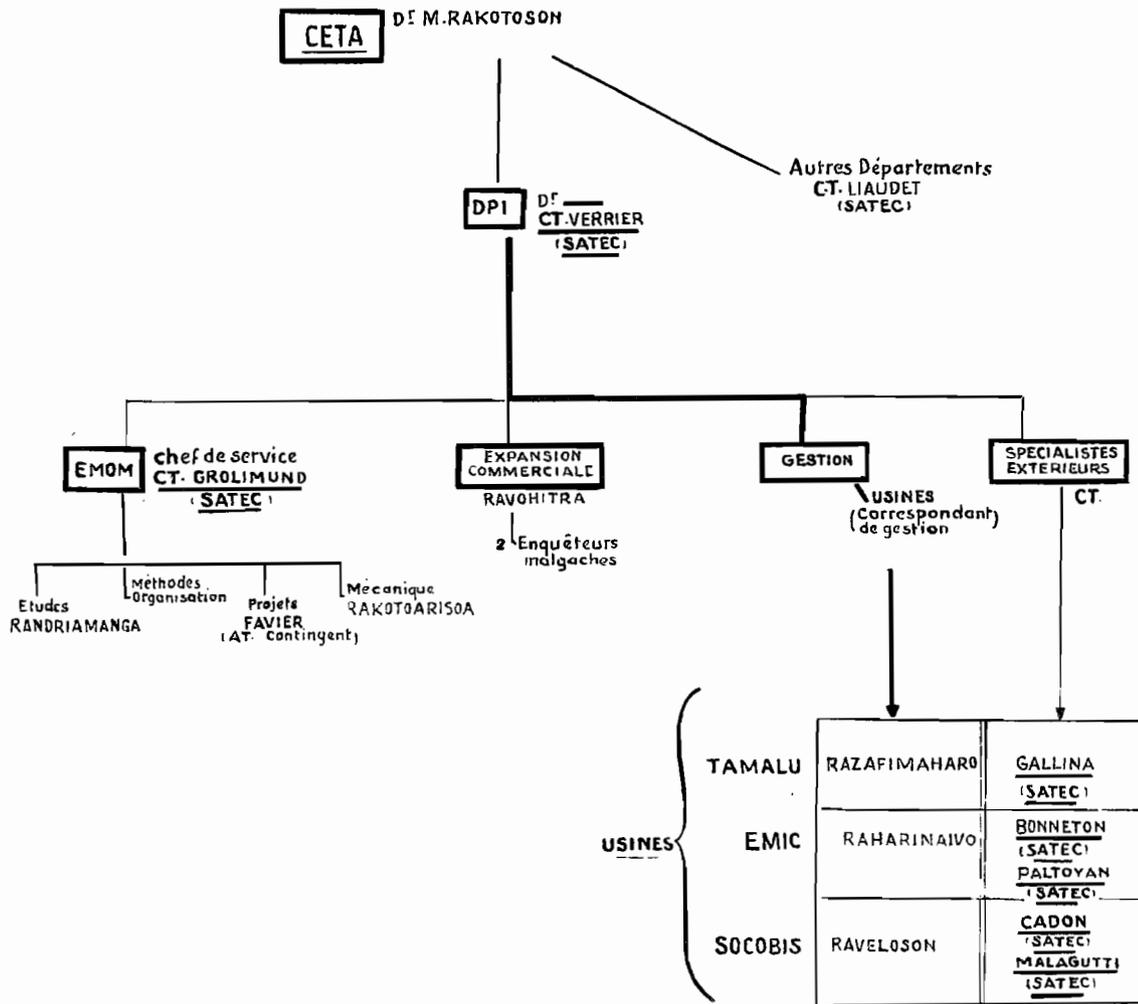
- le poids d'un service commercial individualisé serait trop lourd pour une seule usine et il ne s'agit pas de rééditer les échecs

connus " de petites entreprises privées normales désireuses de commercialiser elles-mêmes leur production sans passer par le circuit traditionnel" (42).

- la présence de ce circuit "traditionnel" qui nécessite une politique des ventes cohérente, donc unique pour toutes les entreprises. Ce service fut donc mis en place en 1965-66 avec quelques enquêteurs et un responsable malgache, mais sous le contrôle permanent du conseiller technique principal qui assura - nous verrons pour quelles raisons - les contacts immédiats avec le secteur commercial privé. Lancement des produits dans un premier temps, promotion des ventes ensuite.

A la suite de l'absorption du DPI en juillet 1966, ce service fut intégré au BDPI, étoffé et mis sous la responsabilité d'un autre conseiller technique en novembre 1966 (cf. essai d'organigramme page suivante).

Le fonctionnement de ces services fut assuré par une dotation du Budget Général de l'Etat et par des subventions du Fonds d'Aide et de Coopération. Ces dernières, considérées comme subventions de formation, permirent la présence des conseillers techniques centraux et des spécialistes extérieurs dans les usines. Quant aux dotations, elles sont remboursables par les entreprises dès que la rentabilité est assurée. A cet effet, le DPI mit en place une comptabilité analytique destinée à chiffrer précisément les tâches d'assistance à chacune des entreprises, facturées et réglées normalement par prélèvement sur les bénéfices en fin d'année. Ce système, ajouté au mode de financement du capital (100% SNI) déterminait les possibilités d'intervention du DPI ainsi que la structure juridique des entreprises. Il n'était donc pas question de promouvoir des entreprises appartenant au secteur privé, car alors, cela eut exigé de leur part le remboursement immédiat de tous les frais d'assistance reçus éventuellement du DPI, et encore moins de leur prêter le capital des entreprises ainsi créées. Ainsi, malgré leur nature (société anonyme), ces entreprises ne peuvent être assimilées à des entreprises privées ; et les statuts prévoieront que le capital sera rétrocédé aux salariés lorsque le fonctionnement de



ORGANISATION du D.P.I
- mars - 1966 -

l'entreprise sera "correct" tant sur le plan technique que sur le plan de la gestion. Cela nous amène maintenant à l'organisation de la S.A. Tamalu elle-même.

Section II - L'organisation administrative de l'entreprise Tamalu.

Nous analyserons surtout ici les structures juridiques de cette société telles qu'elles apparaissent dans les statuts, adoptés en 1964, et dans le procès-verbal du 1er conseil d'administration tenu le 3/7/1964.

§.1 - Les statuts

(1) Nature de la société et administration : La Société Tamavienne d'Aluminium est une société anonyme régie par les lois en vigueur et ses propres statuts, constituée pour 99 ans (art. 5), dont le siège social est fixé dans les locaux de la SNI à Tananarive (art. 4). Son capital social de 15 millions - au départ - est divisé en 5.000 actions de 2.500 francs chacune. Il fut augmenté à 22,5 millions fmg en fin 1965 lors de l'acquisition du matériel du second atelier et le sera à 34 millions en 1967 pour assainir la situation financière. Ces titres nominatifs porteront une mention précisant qu'à l'exception de la SNI (art. 7), "nul ne peut les détenir s'il n'est employé et appointé par la société".

Administration : on retrouve l'articulation classique concernant ce type de sociétés. 1) L'assemblée générale des actionnaires est constituée de tous les associés (SNI), entend les rapports annuels du Conseil d'Administration et des Commissaires aux Comptes (art. 15), discute, approuve ou redresse les comptes, fixe les dividendes, nomme ou révoque les administrateurs et les commissaires, confère au Conseil d'Administration les autorisations nécessaires et délibère sur toutes propositions portées à son ordre du jour. En ce qui concerne les assemblées générales extraordinaires, une dérogation à leurs prérogatives classiques : " en cas d'augmentation du capital, les modifications nécessaires aux clauses de statuts relatives au montant de capital social et au nombre des actions qui le représentent..

sont apportées par le Conseil d'Administration et résultent d'une mention dans la déclaration de souscription et de versement" (art. 16). 2) Le Conseil d'Administration est nommé par l'assemblée générale ordinaire et nommé parmi ses membres un Président Directeur Général (fonctionnaire de la SNI) auquel il délègue tout ou partie de ses pouvoirs, dont l'énumération n'est pas limitative (art. 12) (P.V du 3/7/1964) :

"diriger et surveiller les affaires sociales, nommer et révoquer tous agents employés et ouvriers, fixer les conditions de leur admission ou de leur renvoi, ainsi que de leurs traitements, salaires, et gratifications ; expédier les affaires courantes...; signer, accepter, négocier, endosser tous effets de commerce...; faire ouvrir tous comptes courants...; faire opérations de douane...; exercer toutes actions judiciaires... toutes poursuites... prendre en toutes circonstances toutes mesures jugées opportunes pour la sauvegarde des biens, intérêts, droits et valeurs de la société.."

On verra plus loin ce qui, "par commodité matérielle", est délégué au directeur administratif sur place, et reste très limité. Dans la mesure où le P.D.G. ne s'occupe pas de cette gestion, on en est réduit à penser que tous ces pouvoirs sont alors délégués au DPI, et au BDPI ensuite puisque aucune décision de Conseil d'Administration ne viendra modifier ensuite cette répartition des pouvoirs.

(2) Bénéfices et intéressement

- art. 9 des statuts : "Le contrat de travail conclu entre la société et le salarié devra obligatoirement indiquer :

- 1) - le nombre d'actions que le salarié a le droit d'acquérir
- 2) - les droits attachés à la possession de l'action à savoir droit sur les bénéfices sociaux distribués, droit d'assister ou d'être représenté à l'Assemblée Générale des actionnaires et au Conseil d'Administration de la Société, droit au partage de l'actif social en cas de dissolution de la société ;
- 3) - l'obligation faite au salarié, au cas où il quitterait pour une cause quelconque son travail ou aux héritiers en cas de décès du salarié, de revendre

à la SNI les actions détenues par lui ou par eux à leur valeur nominale sauf dans le cas où le capital social aurait été réduit par suite de pertes ou pour toute autre cause".

- art. 18 des statuts : "Les bénéfices nets sont constitués par les produits nets de l'exercice, déduction faite des frais généraux, charges sociales, de l'amortissement de l'actif social, de toutes prévisions pour risques commerciaux et industriels, de la rémunération due à la SNI et égale à 8 % des actions détenues par elle. Sur les bénéfices nets annuels, il est prélevé 5 % pour constitution du fonds de réserve légal.. Sur le solde augmenté le cas échéant des reports à nouveau, 8 % du montant non amorti des actions, à titre de premier dividende non cumulatif. Les actions détenues par la SNI ne pourront bénéficier de ce premier dividende. Sur l'excédent disponible, l'A.G. ordinaire peut effectuer le prélèvement de toute somme qu'elle juge convenable de fixer, soit en report à nouveau, soit à un ou plusieurs fonds de réserves, généraux ou spéciaux dont elle détermine l'affectation et l'emploi. Le solde sera, sous réserve des droits conférés au C.A. (tantièmes), affecté dans des conditions qui seront prévues par le Règlement Intérieur de la société, à l'augmentation de salaire de tout ou partie des salariés. Cette répartition s'effectuera sous forme de primes qui devront être affectées à concurrence de la moitié au moins de leur montant au rachat par les actionnaires bénéficiaires, des actions de la société détenues par la SNI et ceci dans les conditions et les limites prévues par les statuts et par le Règlement Intérieur de la société..."

- règlement intérieur, "Participation ouvrières"

art.22 : "... les salariés pourront acquérir auprès de la SNI des actions du capital de Tamalu détenues par cette dernière"

art.23 : "... Ces cessions interviendront à l'occasion de la distribution éventuelle de la part des bénéfices réservée aux salariés par l'art. 18 des statuts. Cette répartition s'effectuera pour moitié... Les actions ainsi distribués aux salariés confèreront à leurs propriétaires tous les droits qui leur sont attachés par la législation en vigueur et les statuts de la société".

art. 25 : "... La direction de la Société pourra en exclure les salariés qui auraient encouru au cours du dit exercice social l'une des sanctions prévues à l'art. 21 ci-dessus (ensemble des sanctions, du rappel à l'ordre au congédiement)".

art. 26 : "L'A.G. annuelle des actionnaires fixera sur proposition du C.A. le nombre minimum d'actions que pourra détenir chaque salarié. Ce nombre est actuellement fixé à 2 actions par salarié".

art. 28 : "L'art. 10 des statuts prévoit que les salariés de la société seront représentés par un administrateur au moins au sein du Conseil d'Administration".

Il est inutile d'insister sur le caractère novateur (par rapport à ce qui se fait à Madagascar) et particulier de ces dispositions, intéressantes à des degrés divers pour tous. Toutefois, tout en comprenant les difficultés auxquelles ont été affrontés les dirigeants de l'entreprise à Tananarive ou à Tamatave, nous devons constater néanmoins - en anticipant sur les parties suivantes - les faits suivants :

- au 1er mai 1968, la SNI détient toujours 100 % des actions et les administrateurs ont-ils même reçu l'action fictive qui leur permet de siéger au Conseil d'Administration ?

- le Règlement Intérieur a été affiché un moment dans l'usine, mais sans comporter les articles concernant l'intéressement (cf. ci-dessus art. 22 à 28), pour de bonnes raisons sans doute (difficultés financières) de l'entreprise, d'où irréalisation de cet intéressement après 3 exercices, mais alors autant mettre à la réforme ces textes.

- les contrats d'emploi tels que décrits ci-dessus n'existent pas, même pour les cadres locaux !

- enfin les dispositions restent très "ouvertes", permettant toute interprétation restrictive, par exemple, pour des raisons de sécurité financière.

Ces quelques remarques nous ont fait descendre du schéma idéal (\neq réel) à la pratique (cf. 2ème et 3ème partie) courante qui en fut bien éloignée. Pour en terminer avec l'examen de ces textes, on remarquera l'absence de toute référence au rôle joué par le DPI qui pourtant a reçu la délégation des pouvoirs du P.D.G. De plus ce poste de PDG fut occupé de

juillet 1964 à juillet 1967 par deux employés de la SNI et après la démission du 1er par la direction du DPI qui en assura l'intérim. Si on se souvient que tous les pouvoirs sont délégués à cette dernière, on comprend alors l'importance des rapports entretenus entre l'usine et le DPI puis le BDPI. Il va sans dire que les différents conseillers techniques assistèrent et participèrent, en "experts", aux réunions de Conseils d'Administration, où les administrateurs étaient généralement leurs subordonnés de fait sinon de droit, étant donné leurs positions particulières dans les organigrammes de chacun des organismes précités et contribuèrent tant à la mise en route de cette entreprise qu'aux décisions prises durant toute la période.

Ayant ainsi dégagé les principaux traits de cette administration centrale (dans le lieu de ses actes du moins), il nous reste les attributions du "directeur administratif" à Tamatave.

§.2 - La direction locale

Les fonctions de M. Ramanamisata, responsable jusqu'en juin 1964 de l'atelier au CETA/Tamatave, furent redéfinies dans le procès-verbal du 3/7/1964. Il recevait alors une délégation partielle de pouvoirs dans les fonctions suivantes :

- 1) - recrutement et administration du personnel de l'entreprise
- 2) - règlement des affaires courantes (approvisionnement, livraisons)
- 3) - signature de la correspondance, réception du courrier
- 4) - déclarations et opérations de douanes
- 5) - gestion d'un accreditif ouvert par le siège de la BAMES de Tamatave, étant entendu que tout encaissement en espèces ou par effets sera effectué au siège tananarivien de la même banque (sous contrôle du DPI).

La limitation de ces pouvoirs est à rapprocher des fonctions qui seront dévolues au correspondant de gestion à Tananarive (cf. sect. 3).

§.3 - Organisation interne de l'usine

Celle-ci fut précisée à nouveau en juillet 1966 lors de la fusion BDI-DPI (43). Le directeur administratif devenait "directeur responsable" et voyait ses prérogatives augmenter, le BDPI n'assurant plus qu'un rôle de contrôle (gestion et comptabilité) et surtout de commercialisation. Le conseiller technique de l'usine devenait "directeur de production", chargé d'assurer une meilleure gestion des stocks et surtout la réalisation du planning de fabrication. Ces activités seront envisagées ultérieurement. Il ne s'agissait ici que de résumer les fonctions des divers services sur le plan administratif.

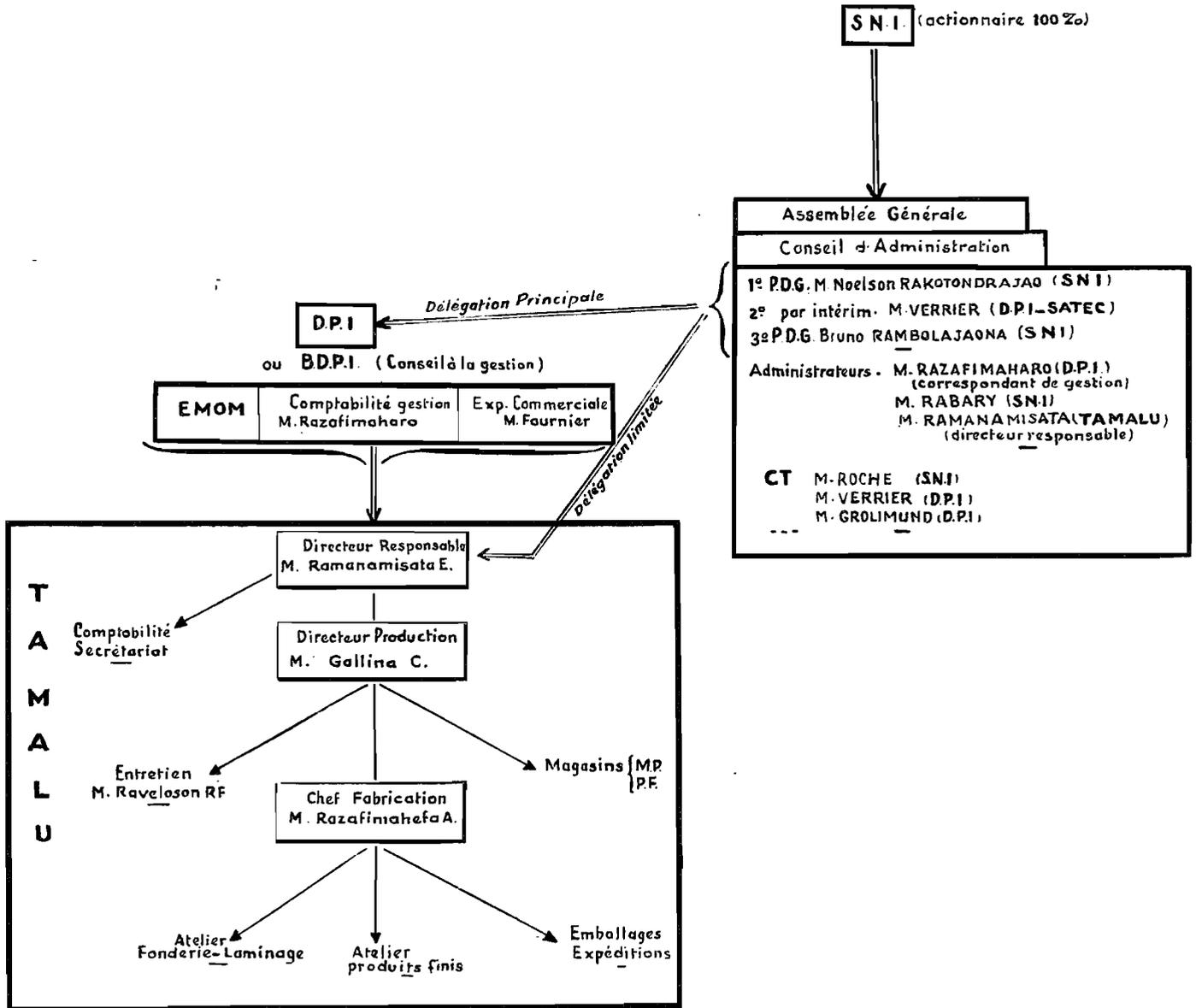
Section III - Relations administratives DPI-Tamalu

Quel est le bilan provisoire que l'on peut tirer de cette organisation complexe que les règlements et surtout la pratique établiront dans les rapports entre l'usine et ces principaux organismes de tutelle. Nous ne retiendrons ici que trois caractéristiques principales :

§.1 - Le caractère public du financement

Ce qualificatif "public" doit s'entendre à deux points de vue : "public" parce que les capitaux de la Société proviennent d'une institution para-publique qui se veut le "premier entrepreneur industriel à Madagascar" (44), avec plus d'un milliard d'investissements ; et "public" parce qu'il s'agit là d'une initiative d'industrialisation de caractère politique, qui veut réaliser sa part des objectifs du Plan et constituer une expérience de socialisme et de malgachisation dans l'industrie. A cet égard, l'enjeu politique est aussi important que l'enjeu financier. Tout risque doit donc être éliminé, financier d'une part : cela explique le taux élevé de rémunération du capital, économique d'autre part : d'où le poids de la tutelle exercée par le DPI.

On peut noter aussi le caractère diffus des flux financiers : à partir d'une ponction sur les traitements des fonctionnaires destinée à constituer des fonds publics, on investit ces derniers dans des sociétés



- Organisation Administrative - 1966 -

anonymes ayant la particularité d'un intéressement éventuel - cas de bonne marche de l'entreprise - des salariés aux bénéficiaires.

Enfin, du fait de ce caractère public des capitaux ou des investissements, il ne saurait être question de laisser le secteur privé industriel ou commercial - très important - s'approprier une part sociale quelconque de la Société. D'où l'ensemble des précautions prises par la SNI dans la distribution ou la restitution des actions. Il n'est pas question de sortir du cercle fermé que définissent les statuts.

§.2 - L'omniprésence de la Direction et des services du DPI.

1) dans la promotion de l'affaire : c'est la Direction du DPI, en liaison avec le spécialiste extérieur de l'usine qui a procédé à l'achat des matériels, qui a recruté le personnel nécessaire en cadres, qui a trouvé les capitaux nécessaires, prospecté les marchés et décidé en fin de compte des structures juridiques de la Société (soc. anonyme).

2) dans la détermination de la politique générale de l'entreprise. C'est la direction du DPI - conseiller technique - qui a décidé des objectifs de formation, de production et aussi du passage d'un stade artisanal à un stade industriel.

3) au niveau des décisions de conjoncture, c'est ce conseiller technique, assisté du "correspondant de gestion", qui contrôle les décisions (limitées) de gestion prises par la direction locale à Tamatave, laquelle doit toujours solliciter une autorisation préalable. C'est à Tananarive que sont prises les décisions importantes (financières, achats à importer...) en fonction de la délégation du PDG (cf. Chap. 2).

§.3 - Faiblesse des prérogatives de la direction locale

Ce caractère est en continuité avec les deux précédents, et cette limitation aura de nombreuses conséquences sur le fonctionnement de l'entreprise pendant ces trois premiers exercices (cf. 2ème partie). Nous dirons seulement ici que les textes définissaient une centralisation

totale des décisions sur la direction générale du DPI (45) dont nous avons déjà dit qu'elle était vacante et en fait occupée par le conseiller technique principal.

Après avoir envisagé les **grandes** lignes de cette organisation administrative, nous passons à l'activité économique, i.e. aux règles de production, de gestion, de commercialisation (aspect objectif).

Chapitre 2ème - L'activité économique

- Section I : Conception Générale
- Section II : Production et Commercialisation
- Section III : Gestion et administration financière

Section I - Conception générale de l'entreprise

L'entreprise Tamalu n'a pas été organisée ex nihilo. Elle ne sort donc pas des cartons d'un dossier qui aurait été élaboré théoriquement à partir d'une analyse des potentialités du marché local et des possibilités de substitution d'importations d'articles de ménage. On peut dire en effet que l'appareil de production et les cadres principaux (directeur administratif et conseillers techniques) préexistaient à la mise sur pied industrielle de ce projet (fabrication limitée de déc. 1963 à juin 1964).

Parler de conception générale, c'est donc parler plutôt des aménagements décidés par le CETA/DPI avant la "création" le 2/7/1964. La politique générale du CETA/DPI se résumait en deux objectifs (46) :

- sur le plan humain : promotion de l'artisanat (47), d'industriels malgaches, créations d'emplois, et création d'un secteur parallèle malgache.

- sur le plan économique : "équilibre de la balance des paiements, conservation à Madagascar du potentiel intellectuel, empêchement de la fuite des capitaux, valorisation des produits nationaux".

C'est surtout ce second objectif qui fut pris en considération (équilibre de la balance des paiements) dans la décision d'implantation d'une unité de production industrielle d'articles de ménage.

§.1 - L'implantation géographique

L'embryon d'usine existant dès 1963 à Tamatave devait rester localisé à Tamatave pour deux raisons :

- les difficultés de transfert du matériel et surtout le coût de transport des matières premières (pondéreuses) dans le cas d'une

implantation sur les Hauts-Plateaux (Tananarive).

- la politique de décentralisation géographique des usines du DPI : une usine est installée sur la périphérie (les côtes) pour une sur les Plateaux (48). Cela correspond à la fois aux possibilités locales (marché) (la province de Tananarive compte environ - en nombre - la moitié des nouvelles implantations industrielles) et aux possibilités de contrôle du DPI, organisme léger, qui ne saurait "éparpiller les implantations sans nuire au bon fonctionnement de l'ensemble".

§.2 - La taille de l'entreprise

Celle-ci fut déterminée de la façon suivante :

- le domaine d'intervention du DPI fut limité aux petites industries (50 millions fmg de capitaux, 50 salariés, 100 millions de chiffre d'affaires) pour "éliminer les risques financiers, ne pas créer des entreprises trop importantes et difficiles à gérer, et libérer rapidement des crédits (sous-entendu : en vue d'assurer le fonctionnement du DPI)". En bref, arriver rapidement à une rentabilité véritable de l'entreprise.

- le marché potentiel étant assez restreint compte tenu des importations (49), une entreprise trop importante n'aurait pas réussi à écouler ses produits sinon en exportant ou en **entreprenant** une action de publicité importante. Or les marchés extérieurs régionaux sont eux-mêmes difficiles à conquérir, tant sur la côte orientale d'Afrique (usines identiques au Kenya et en Tanzanie) qu'à la Réunion ou à l'île Maurice (concurrence de Hong Kong).

Le 1er atelier constitué en juillet 1964 comptait alors environ 15 ouvriers, avec 15 millions de capitaux, et le seuil de rentabilité - calculé par le service EMOM - se fixait à 13 millions par an. En janvier 1965, le DPI établissait pratiquement ce seuil à 12,2 millions. Mais en adjoignant un second atelier en 1965 (fonderie-laminage) et surtout en faisant (août 1966) supporter directement par l'usine la rémunération du conseiller technique, on portait le seuil de rentabilité beaucoup plus

haut, vers 25 millions (50). Nous reviendrons ultérieurement sur ces questions (3ème partie) qui nécessitent certaines réformes de structures des coûts. En outre, 1966 devait voir la création d'un troisième atelier (anodisation), mais il ne fut pas réalisé. D'un point de vue général, et pour pouvoir financer les services du DPI par une rémunération forfaitaire d'environ 5 à 6 % sur le chiffre d'affaires annuel, les prévisions établies par le DPI (chiffre d'affaires) furent les suivantes :

1964 : -	1967 : 50 millions	1970 : 110 millions
1965 : 17 millions	1968 : 80 -"-	1971 : 120 -"-
1966 : 30 -"-	1969 : 100 -"-	1972 : 130 -"-

En résumé, on retrouve dans la réalisation économique de ce projet le schéma maintenant classique de création d'une entreprise ici :

- analyse des importations du produit dans les dernières années : leur montant annuel moyen (en fonction de leur homogénéité) déterminera le niveau normal initial des ventes de l'entreprise

- appel aux sociétés d'assistance technique ou aux investisseurs étrangers intéressés en vue d'élaborer l'engineering de l'entreprise et d'assurer la sous-traitance de tous les problèmes techniques posés par cette création.

- constitution de la société par juxtaposition d'un ensemble de cadres malgaches administratifs et d'un autre ensemble de conseillers techniques chargés d'amener la production à son rythme de croisière.

- une fois la production commencée, apparition de problèmes spécifiques d'organisation : place des conseillers techniques dans l'organigramme (et responsabilités), commercialisation : nécessité de trouver des débouchés accrus pour rentabiliser une production qui augmente (problème des coûts également).

Section II - Production et commercialisation

Sous-section I - La Production

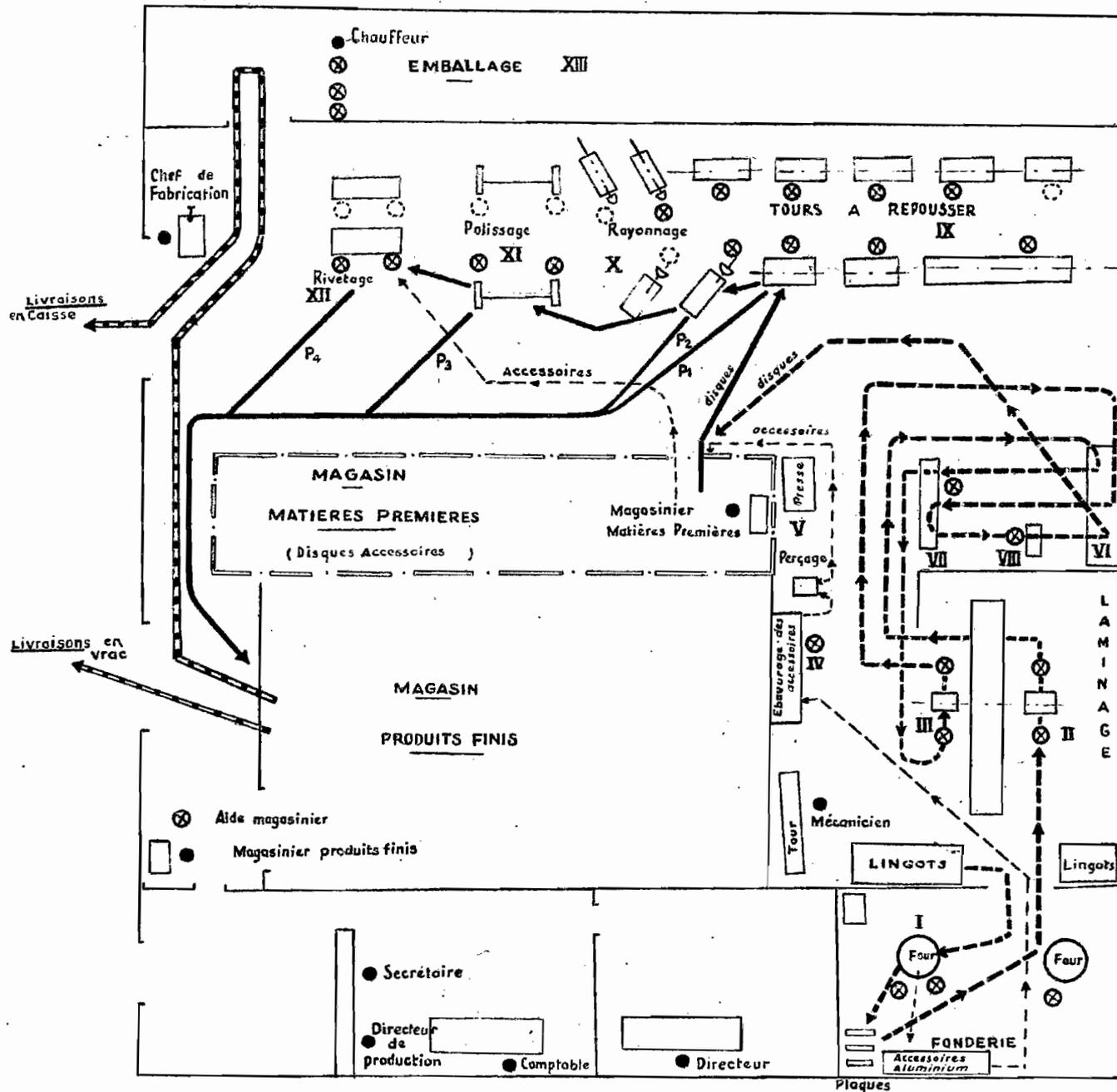
L'usine se décompose en deux ateliers principaux de fabrication montés, le premier en mars 1965, le second en octobre 1965. Nous décrirons d'abord le circuit des produits dans ces ateliers, et analyserons les principaux problèmes afférents à cette activité de production.

§.1 - Le processus de production (51)

(1) Atelier I : Fonderie-laminage. Cet atelier ne commence à fonctionner qu'en mars-avril 1966. Destiné principalement à la fabrication de disques et accessoires en aluminium, il sert par ailleurs (10/1965 et 7/1966) à la destruction de pièces de monnaie en aluminium venant de l'Institut d'Emission (52).

- a) appareil de production. Il se compose de **trois fours** (fusion), d'un laminoir à froid (2 jeux de cylindres) où les plaques sont réduites successivement de 20 à 4 mm et de 4 mm à l'épaisseur voulue (0,5 à 2 mm). Pour le travail des plaques laminées : une cisaille droite et une cisaille circulaire, sans oublier un four électrique de cuisson ou recuisson des plaques et disques, une presse qui permet le découpage immédiat des disques de faible diamètre, une perceuse pour apprêter les accessoires et une ébavureuse qui permet de polir ces derniers.

- b) circuit des matières. A partir des lingots d'aluminium importés, amenés dans les fours de fonderie (poste I) à une température de 720°, on obtient un métal en fusion coulé dans des moules (20x20x2 cm ou 30x30x2) ce qui donne des "plaques". Dans l'un des trois fours, on procède à la même opération mais pour couler des accessoires ébavurés ensuite (poste IV) et percés pour les besoins du rivetage. Quant aux plaques, elles sont alors dégrossies par un premier passage au laminoir (poste II, 2 cm à 0,4 cm), recuites (poste VI) et passées alors à la cisaille droite (poste VII) qui les coupe (longueur). Ces parties tronçonnées sont alors laminées à l'épaisseur voulue (poste III), recuites éventuellement (poste VI) et débitées en carrés (poste VII) puis en disques (poste VIII ou presse). Les disques obtenus sont recuits (VI) puis stockés. Pour donner quelques ordres de grandeur, on peut estimer qu'une tonne de lingots donne 980 kg de plaques et 600 kg de disques ; la différence (400 kg) varie avec le rendement des fours, le découpage aux cisailles et l'homogénéité du métal coulé. Les différentes pertes : déchets à la fusion, "retailles" (cisailles),



LEGENDE

- Cadres et Employés
- ⊗ Postes de travail réellement occupés
- " " inoccupés
- Circuit des produits, des disques
- - - - - Circuit des matières, du lingot au disque
- ⋯⋯⋯ Circuit des livraisons
- P1- Produits simplement repoussés
- P2- " repoussés et rayonnés
- P3- " repoussés et polis - rayonnés
- P4- Repoussés, rayonnés, polis, munis d'accessoires

Postes de Travail principaux

- I - Fusion des lingots
- II - Laminage. Degrossissage (20^{mm} → 4^{mm})
- III - Laminage. Finition (4^{mm} → 0,5^{mm})
- IV - Ebovrage des accessoires Alu
- V - Perçage des Accessoires
- VI - Four de cuisson des Plaques et Disques
- VII - Cisaille droite
- VIII - Cisaille circulaire
- IX - Repoussage
- X - Rayonnage
- XI - Polissage
- XII - Rivetage
- XIII - Emballage

**SOCIETE TAMATAVIENNE
D'ALUMINIUM .**

mauvaises fabrications, sont remises dans le circuit à partir du poste I. S'y ajoutent les "pailles" qui proviennent du poste "repoussage" (ou tournage) (IX) où le disque est découpé à la dimension exacte prévue pour l'article (+ 1 ou 2 mm), et les articles mis au rebut lors de la fabrication des produits finis.

- c) les postes de travail. Dans ces différents postes, il faut plus d'habileté manuelle que de qualification professionnelle précise. C'est le conseiller technique qui prend les décisions les plus importantes (composition du métal en fusion, réglage des machines, contrôle des épaisseurs et longueurs). Il suffit donc d'une main-d'oeuvre qui se spécialisera peu à peu.

- fonderie (poste I) . Effectif permanent : 3 ouvriers. Leur tâche peut se décomposer comme suit :
 - allumage des brûleurs à mazout (pb. : perte de temps possible au début de chaque demi-journée)
 - alimentation des fours en matière première à la main
 - addition au métal en fusion de certains catalyseurs à des températures précises, ce qui se mesure "à l'oeil" expérimenté du conseiller technique en attendant l'acquisition de pyromètres plongeurs ! Il s'agit donc d'exercer l'oeil des ouvriers (53).
 - coulage : il s'effectue du creuset aux moules à l'aide de louches de capacités différentes. C'est l'opération la plus difficile parce que manuelle et requérant un coulage continu du métal afin d'obtenir la meilleure homogénéité possible.
 - stockage et nettoyage des "plaques" à la meule
 - ébavurage à la lime des accessoires
 - perçage des accessoires, en vue de les riveter, à la perceuse électrique.

Les difficultés principales de ce poste consistent donc en : l'établissement de la composition du mélange à fondre (% d'aluminium pur, de déchets, de "pailles"), l'observation des températures réglementaires pour chaque opération (introduction des catalyseurs, coulage), coulée régulière du métal. Toutes ces opérations sont contrôlées directement par le

conseiller technique (en 1966). En temps normal, ce poste peut ainsi produire 300 kg de plaques par jour, soit 6 T en un mois soit environ 40 T de disques dans l'année.

- laminage-dégrossissage (poste II) . Il s'agit ici de passer les plaques précédemment obtenues entre deux cylindres dont l'écartement se règle mécaniquement et à la main. Les opérations sont les suivantes :

- disposition à la main du lot de plaques (80 plaques de 4,6 kg soit 370 kg) sur un chariot à la droite du 1er lamineur
- passage des plaques une à une dans le laminoir. L'autre ouvrier les stocks à sa gauche
- retour du chariot chargé au premier (translation latérale)
- nouveau réglage d'épaisseur, etc...

Dans les meilleures conditions, il faut ainsi 20 à 21 passages pour que ce lot passe de 20 à 4 mm en 5 ou 6 heures. Effectif : 2 ouvriers.

- laminage-finition (poste III). Le processus est ici le même mais toutefois avec un contrôle plus strict des épaisseurs, du nombre de passages donc, et un maniement plus délicat des feuilles de métal plus minces. Ce poste est en effet le dernier à traiter le métal sur le plan de l'épaisseur. Effectif permanent : 2 ouvriers.

- ébavurage (poste IV) : ce sont les dernières tâches du poste I accomplies de façon discontinue selon les besoins de l'autre atelier.

- perçage (poste V) : idem

- four de cuisson (poste VI). Il est intermédiaire dans plusieurs opérations. On y recuit les feuilles :

- après leur passage au poste II (dégrossissage)
- après leur passage au poste III (finition)
- et les disques qui proviennent du poste VIII.

Il ne s'agit que d'un travail de manutention, auquel sont

Postes de travail (I à VII)

	ENTREES	SORTIES	DECHETS
I	1000	980	(20)
II	980	980	-
VI	980	980	-
VII	980	910	70
III	910	910	-
VI	910	910	-
VII	910	800	110
VIII	800	600	200
VI	600	600	-

Total

	SORTIES	DECHETS
I	380	(8)
II	372	-
V	372	-
VII	372	30
III	342	-
VI	342	-
VII	342	42
VIII	300	75
VI	225	-

Total

	SORTIES	DECHETS
I	147	(3)
II	144	-
VI	144	-
VII	144	12
III	132	-
VI	132	-
VII	132	16
VIII	116	29
VI	87	-

Total

	SORTIES	DECHETS
I	57	(1)
II	56	-
VI	56	-
VII	56	4
III	52	-
VI	52	-
VII	52	6
VIII	46	12
VI	34	-

Total

Circuit des matières en atelier 1.

Sait au total, en 6 ou 7 passages

	ENTREES	SORTIES	DECHETS
I	1620	1585	(35)
II	1585	1585	-
VI	1585	1585	-
VII	1585	1466	119
III	1466	1466	-
VI	1466	1466	-
VII	1466	1280	177
VIII	1289	965	324
VI	965	965	-

620

22 etc...

indifféremment affectés les ouvriers disponibles. Deux opérations de charge et décharge lors du début et de la fin de chaque période de cuisson (8 h.). Deux périodes : 7h-16h et 17h-01h avec arrêt automatique. Donc charge et décharge à 7 h et 16 h.

- cisaille droite (poste VII). Effectif permanent : 1 ouvrier qui réceptionne les feuilles à deux moments dans le circuit :

- après II et VI : découpage en rectangle de la feuille (4x1500x300 mm) en la faisant passer entre deux couteaux dont le mouvement entraîné électriquement est commandé au pied.
- après III et VI : même travail mais les feuilles sont débitées en carrés avant de passer à la :

- cisaille circulaire (poste VIII). Effectif permanent : 1 ouvrier dont le travail consiste à découper des disques dans les carrés fournis par le poste précédent. Les déchets de cette coupe sont rendus à la fonderie et les disques au magasin des matières premières.

Ce poste termine donc le circuit des matières dans le premier atelier. D'une façon générale, on peut observer que :

- seules les activités des postes I et III nécessitent un minimum de compétences, les autres ne demandant qu'une certaine accoutumance à la machine. Sauf pour I (moment du coulage), dans aucun de ces postes le travail n'est déterminé dans son rythme par la machine mais par l'ouvrier.

- le circuit des matières est très important (feuilles, disques, plaques), dans un espace restreint, pour des matières lourdes et difficilement maniables. Le schéma ci-joint illustre la complexité de ces transferts entre postes qui font penser sur l'atelier I un coût de manutention élevé en conséquence.

- tous les postes ne reçoivent pas la même quantité de matière. Cf. les données quantitatives ci-jointes, p. 46. Autrement dit, pour qu'une tonne de lingots se transforme en 965 kg de disques (35 kg irrécupérables) il faut faire passer et repasser 1620 kg en I, 1585 kg dans les postes II,

VI et VII, 1466 kg dans les postes III, VI, VII, 1290 en VIII et enfin 965 kg en recuisson (VI).

(2) Atelier 2 . Installé le premier, cet atelier comporte quatre groupes de postes principaux que nous détaillerons d'abord :

- a) les postes de travail

- repoussage (poste IX) . Ce poste compte 7 tours à repousser où travaillent en moyenne 4 à 7 repousseurs. Il s'agit pour eux de tourner à froid sur un moule entraîné électriquement le disque de métal à l'aide d'outils simples tenus en main : "Couteaux" pour normaliser le diamètre du disque, "repousseur" pour coller le métal sur le moule en faisant levier autour d'un point fixe, "planette" pour aplanir, "roulette" pour réaliser le rebord de l'article, soit 4 à 5 outils à main dont l'utilisation varie selon le type de produit fini demandé, de la même façon que le moule ; l'installation de ce moule sur le tour est donc nécessaire chaque fois que l'ouvrier change de fabrication (1 h de montage) et entraîne une période ralentie d'accoutumance à cette nouvelle fabrication chaque fois. Pour éviter ces changements, il y a donc intérêt à spécialiser chaque tour dans la fabrication d'une dimension ou d'un article donné, mais cela suppose des séries longues (grande production).

Ce poste de travail est le poste principal de l'atelier 2, à plusieurs égards :

- C'est là que s'opère la transformation matérielle la plus importante, du disque à l'article "repoussé" qui reçoit sa forme définitive.

- le tour n'est là que pour entraîner le mouvement de l'ensemble disque-moule, et c'est l'habileté de l'ouvrier, la force des coups de chaque outil, leur succession et leur régularité qui importent surtout. Les différents gestes sont donc spécifiques pour chaque article, ce qui exige une formation sérieuse. De plus, le repoussage se fait à la main, l'effort à fournir est donc important et toute maladresse entraîne la mise au rebut

- l'installation d'un nouveau moule et la mise en route d'une nouvelle série entraînent une perte de temps de montage au départ qui doit être amortie très rapidement si les séries sont longues (+ 500 articles)

mais ce n'est pas le cas et l'ouvrier a bien souvent, sitôt arrivé à un rythme normal, à passer à une autre production. Néanmoins, les prix à la pièce seront d'abord pratiqués dans ce poste en favorisant, relativement aux autres, (1964-65) les titulaires.

- étant le premier dans le processus de production de l'atelier 2 ce poste de travail est donc un poste-clef et son travail (rythme et quantité) détermine ceux des postes situés en aval mais aussi en amont (besoin de disques).

Il sort donc de ce poste des articles repoussés qui rentrent directement en magasin de produits finis pour certains, ou constituent une première part des "encours de fabrication" ultérieurement travaillés par les autres postes.

- rayonnage (poste X). Effectif permanent : 2 "rayonneurs"

A l'aide de toile abrasive, l'ouvrier "rayonne" l'extérieur ou l'intérieur de l'article (ou les deux) disposé sur un moule mâle ou femelle qui, ici aussi, change selon le type et la dimension. Pas d'outils donc, mais seulement ces abrasifs qui donnent un premier brillant (strié) à l'objet selon l'axe central de celui-ci. Les articles qui sortent de ce poste seront ou stockés (produits uniquement repoussés - rayonnés) ou transmis au poste suivant. Une machine par ouvrier.

- polissage (poste XI). Effectif permanent : 2 polisseurs. L'article n'est plus installé sur un moule lui-même sur un tour, mais reste aux mains du "polisseur" qui le met en contact avec des tampons à polir circulaires entraînés mécaniquement à grande vitesse. Le polissage se fait à l'extérieur et l'article passe ensuite au stock ou au "rivetage". Aucun outil ici non plus.

- rivetage (poste XII). L'article produit par les postes IX, X, XI est assemblé ici avec l'accessoire produit par l'atelier I ou importé (articles de luxe). La pression qui écrase le rivet est procurée par le pied, l'article étant tenu avec les mains (seul ouvrier assis). Effectif permanent : 1 "riveteur". Sortis de ce poste, les articles sont achevés, enveloppés (1 ouvrier "empaqueteur") et stockés. Seule difficulté à ce poste : disposition symétrique de l'accessoire (ou des accessoires) par rapport à l'axe de l'article.

- b) la fabrication. Le circuit de l'article est plus ou moins long selon que l'article doit passer soit en IX, soit en IX et X, soit en IX, X, XI. Pour tous ces postes (IX à XII), le chef de fabrication décide des séries effectuées par chaque ouvrier, compte tenu des stocks de disques, de produits finis, d'accessoires et des commandes en cours. Ces problèmes seront analysés plus loin, nous noterons seulement ici :

- sur le plan des machines ; pour le repoussage, le rayonnage et le polissage, c'est la vitesse de rotation du tour qui détermine la plus ou moins grande facilité du travail. Plus le nombre de tours/minute augmente, plus la vitesse d'exécution est rapide mais aussi plus le risque est grand de commettre des erreurs. Ce paramètre n'a pas varié, ce qui garde aux mesures de rendement leur homogénéité dans le temps.

- sur le plan des articles fabriqués : leur épaisseur varie de 0,5 mm à 2 mm et ils se classent en deux catégories principales : les articles "légers" (0,5 à 1,2 mm) et "lourds" ou "luxes" (de 1,2 à 2 mm), cette deuxième catégorie étant plus difficile à travailler surtout au repoussage.

- sur le plan des "encours" : sortant des différents postes, il existe donc plusieurs sortes d'encours situés à des stades de fabrication différents, dont l'importance varie en fonction de faits accidentels (rupture de stocks d'accessoires par ex.) ou plus fondamentaux (différences de rendements entre les différents postes qui n'arrivent pas à travailler la même quantité de produit). Cette seconde remarque met en évidence la liaison structurelle existant entre postes : il y a une combinaison optimale des postes qui doit être repensée chaque fois qu'un poste (plusieurs titulaires) augmente son rendement, ou alors on constate des goulots d'étranglement dans le circuit.

- sur le plan des matières premières : jusqu'en février 1966, l'atelier 2 a travaillé sur des disques importés et ensuite sur des disques produits par l'atelier 1, substitution qui a entraîné certains problèmes d'ajustement (qualité et quantité). Ces disques s'étagent de 5 en 5 mm (diamètre) de 200 mm à plus de 600 mm, et en épaisseur de 0,5 à 2 mm c'est dire la variété de ce stock qui devait être standardisé en 1966 par la disparition de plusieurs mesures.

Voilà donc l'appareil de production et les différents circuits de matières et de produits semi-finis, servis par 20 à 25 ouvriers, (cf. chapitre 3 les systèmes de rémunération). Nous analyserons maintenant certains problèmes de fabrication importants qui mettent en jeu l'ensemble de cet appareil.

§.2 - Les problèmes de fabrication

L'ensemble productif est sous la responsabilité du chef de fabrication et de trois contremaîtres directement sous ses ordres (54). Ce dernier dépend lui-même du directeur de production qui supervise l'ensemble. Nous analyserons leur activité à partir de trois questions complémentaires :

- le planning de fabrication
- la gestion des stocks
- la réalisation des commandes.

(1) Le planning de fabrication. De juillet 1964 à janvier 1966, il n'y eut pas de chef de fabrication. Le conseiller technique assurait le travail et établissait selon ses méthodes propres le planning de production. L'usine n'ayant pas encore atteint son stade de production normal, cette prévision se calquait jour après jour sur l'arrivée des commandes en essayant toutefois de respecter les deux contraintes suivantes (55) :

- reconstitution permanente d'un stock minimum S_m par type.
- fabrication minimum pour rentabiliser la production (F_m) (56)

Il s'agissait donc d'une mise à jour permanente des ordres de fabrication, par type et dimension d'articles. Soit "S" le stock d'un article, il se décompose en stock minimum et stock disponible pour la vente S_d :

$$S = S_m + S_d$$

Le stock disponible est comparé à la commande reçue C_1 . Si $(S_d - C_1)$ est positive, il n'y a pas d'ordre de fabrication et livraison de C_1 . Si elle est négative : $C_1 - S_d = F_1$. F_1 étant un ordre de fabrication qui doit être supérieur ou égal à F_m . Si ce n'est pas le cas (F_1 inférieur à F_m), la décision de fabrication ne sera prise que si une autre commande C_2 transforme l'inéquation. Et alors $(C_1 + C_2) - S_d = F_2$ avec F_2 supérieur ou égal à F_m . En réalité, du fait des impératifs de la commer-

cialisation (diminution des délais de livraison), le Directeur de production en vient fréquemment durant cette période :

- à décider la fabrication de longues séries sans avoir dans son planning les commandes correspondantes, d'où un gonflement des stocks de produits finis
- ou au contraire à mettre en route de très petites séries pour compléter certaines livraisons sans prendre en compte la contrainte F_m
- ou à considérer que tout le stock est disponible, d'où $S_m = 0$

Ce qui entraîne alors :

- soit un gonflement des stocks dans le 1er cas (juin 1966, début 1967)
- soit une diminution de la rentabilité de la production dans le second cas (augmentation des temps de montage, de manoeuvre) (mars 1966, juillet-sept. 1966, mars-août 1967)
- soit un risque de rupture de stocks de produits finis dans le 3ème cas (nombreux cas en 1965-1966).

Avec l'embauchage d'un chef de fabrication malgache en janvier 1966, ce système continuait à fonctionner jusqu'en juin, contrôlé par le conseiller technique. Une note de service redéfinissait alors en juillet ces fonctions (57) :

"Après proposition faite par le BDPI et approuvée par l'usine sur les objectifs de vente à atteindre, le planning de production sera établi par le Directeur de production (cons.tec.) pour un an, 3 mois avant sa mise en application ; il sera revu chaque trimestre et précisé chaque mois en fonction des commandes, des urgences.. L'ensemble sera adressé au Directeur Responsable qui transmettra un exemplaire au BDPI pour contrôler".

On remarquera que ce planning est proposé en premier lieu par le BDPI qui le contrôle dans son exécution, qu'il est établi par le conseiller technique et finalement assoupli (dans le temps) à la variabilité des ventes. Avec la réorganisation du service commercial du BDPI, et grâce aux premières statistiques de ventes, il fut possible pour l'Expansion Commerciale d'établir un planning pour 1967 en reprenant les ventes de

1966 (58), et en déterminant des objectifs trimestriels puis mensuels. La production débutait en 1967 dans les conditions suivantes :

- la fabrication n'est plus liée directement aux commandes mais à une anticipation des ventes sur l'année qui est extrapolée à partir des résultats de l'exercice précédent
- il est difficile alors de décider des types à fabriquer d'abord (ou bien chaque mois le 1/12ème de chaque article ?). L'adaptation avec la demande réelle reste difficile et le stock minimum d'articles est toujours indéterminé.
- le BDPI reprend le contrôle de la production et le directeur de production gère les stocks d'articles finis, d'accessoires et de disques fabriqués, et d'accessoires importés mais l'incertitude reste totale sur le volume des ventes futures et leur composition.
- il manque toujours une rationalisation des types et des quantités des types : le planning prévoit la fabrication en très petites quantités de dimensions marginales dans chaque article, à éliminer ; des quantités : peut-on vérifier par article la distribution (courbe en cloche) des effectifs sur l'ensemble des dimensions (10 diamètres par exemple de 20 à 38 cm) et décider alors dans le même sens la suppression des dimensions extrêmes, ou du moins les transformer en fabrications hors série avec prix spéciaux.

Finalement, la production en est encore à un stade transitoire qui continuera tant que la commercialisation n'aura pas révélé les véritables tendances du marché (par région, par types, dimensions et quantités). Pour l'instant les deux techniques de production (adaptation empirique aux variations de commandes - planning de production) s'interpénètrent, avec ce que cela implique de confusion, le progrès dans la maîtrise de l'activité de production dépendant finalement de prévisions de plus en plus exactes en matière de commercialisation. Nous avons effleuré ici le problème des stocks de produits finis, en montrant comment la première pratique (en méconnaissance de la situation commerciale.. cf. ultérieurement les relations entre usine et service commercial) pouvait provoquer leur gonflement. Mais ce problème doit être situé dans l'ensemble des questions de gestion des stocks (matières premières, consommables, accessoires, disques, encours).

(2) Le problème des stocks. D'une façon banale, on peut dire que plus les stocks sont diversifiés, plus leur gestion est difficile. Leur diversité présente est réelle. De plus, jusqu'en mars 1966, moment où la fonderie fonctionne normalement, les lingots, les disques et les accessoires sont importés: leurs approvisionnements doivent donc être envisagés assez longtemps avant leur utilisation, compte tenu des délais de transport et de dédouanement. Nous décomposerons cette analyse en 1) la tenue des stocks, 2) la gestion des stocks.

- a) la tenue des stocks

- les organes : 2 ateliers et 2 magasins : de produits finis et de marchandises sous la responsabilité respective de 2 magasiniers qui dépendent directement du Directeur de production

- le magasin des matières premières stocke aussi bien les "matières premières" de l'atelier 1 (lingots, mazout, catalyseurs) que ses productions (disques, plaques, accessoires fabriqués), plus les inputs de l'atelier 2 (disques, accessoires divers, rivets) plus les emballages
- le magasin de produits finis reçoit les articles de l'atelier 2

- le contrôle des stocks se fait grâce aux fiches d'un KARDEX (oct. 1965) tenu par l'aide-comptable, qui enregistre quotidiennement les mouvements de matière à partir des fiches établies par les magasiniers : pour le magasinier (matières premières) :

- entrées et sorties de lingots
- entrées et sorties de matières consommables
- entrées et sorties d'accessoires
- entrées et sorties de disques
- entrées et sorties d'emballages
- entrées et sorties divers

pour le magasinier (produits finis) :

- entrées et sorties de produits finis.

Soit 8 carnets en tout... Les entrées de produits finis en magasin sont considérés comme représentant la production quotidienne et

c'est à partir de ces données que peuvent être calculés production en valeur quotidienne ou variation de celle-ci (au prix de revient). D'autre part, c'est avec les fiches de sorties d'accessoires et de disques du jour que le chef de fabrication établit la "situation journalière de production" envoyée au DPI (inputs et outputs quotidiens).

- mouvement des matières et produits finis : le directeur de production contresigne les bons de sortie ou d'entrée établis par le chef de fabrication (59) puisque ces mouvements doivent lui permettre :

- d'apprécier le fonctionnement de l'atelier 1 en confrontant d'une part les "sorties de lingots" (inputs de fonderie), de matières consommables, et d'autre part les "entrées de disques" (fabrication fonderie)
- de contrôler l'activité de l'atelier 2 : en confrontant les "sorties de disques" (vers le repoussage) et les "entrées de produits finis".

Il est d'autant plus important de maîtriser ces mouvements qu'ils sont espacés dans le temps (de quelques jours à plusieurs mois quand les accessoires manquent) afin de connaître les déchets de fabrication et de vérifier les déclarations de travail fournies par les ouvriers (cf. plus loin). En résumé, ces divers mouvements sont retracés par le "Kardex" qui sera consulté par divers utilisateurs : chef de fabrication, directeur de production, magasinnière de produits finis pour les expéditions, secrétaire pour les relevés mensuels de stocks envoyés au DPI. Ces fiches constituent donc un instrument essentiel de contrôle, mais on peut dire ici qu'il s'agit là de l'un des "points noirs" de l'usine, qui nécessitera des mises au point perpétuelles en 1965-66 (irrégularité des écritures, oublis, responsables divers...).

- b) la gestion des stocks

"La gestion des stocks est très schématiquement l'interprétation des fiches de stocks de matières premières... aux fins de passation des

commandes de renouvellement de marchandises (60)". Pour des motifs d'ordre financier, il faut rester entre les positions extrêmes : surstockage (coûts financiers) et rupture de stocks. Pour éviter ces deux situations, "il faut que l'usine travaille d'une manière régulière suivant un programme de fabrication annuel (61)". Or, "pour que le programme de fabrication puisse être établi, il faut des études prévisionnelles de marché très strictes et une commercialisation au jour le jour très efficace (..), en conséquence, il est évident qu'une usine qui démarre est obligée de se constituer des archives commerciales avant de pouvoir faire une gestion de stocks sûre et économique"... C'est donc la commercialisation qui doit guider cette gestion des stocks. Nous verrons ultérieurement ce qu'il en a été. Quoiqu'il en soit, "la rupture de stocks étant inexcusable, il y a lieu de se trouver en surstockage plutôt qu'en rupture de stocks". Dans la réalité, on retrouvera les situations les plus diverses.

En résumé, c'est en tenant compte de ce programme de fabrication que le directeur de production établit son programme de fabrication d'inputs du second atelier, en veillant :

- pour les importations (matières premières, accessoires, et disques jusqu'en début 1966) à les commander à temps pour éviter la rupture de stocks
- pour les fabrications, à commencer les fabrications intermédiaires si les stocks ne suffisent pas à l'atelier 2 ou sont en dessous de S_m ... en se référant donc au Kardex.

Les fonctions précédentes relèvent de l'activité quotidienne ; il faut y ajouter le contrôle des prix de revient (achat ou fabrication des différents inputs, produits finis). Le directeur de production devra donc surveiller les variations de prix des fournitures, les évaluer ainsi que leurs conséquences financières, de façon à permettre au "directeur responsable" l'établissement complet des prix de revient.

Par ailleurs, en fin d'exercice, pour établir la situation d'exploitation générale, le directeur de production doit valoriser l'ensemble des stocks et encours (importants à Tamalu par rapport aux autres

usines du DPI). Ces responsabilités sont donc essentielles et centrales dans l'usine ; elles sont en ce moment tenues par le conseiller technique (62).

Nous terminerons sur ces problèmes de stocks en signalant par dessus ce dernier le contrôle du DPI qui reçoit journalièrement la copie de toutes les fiches d'entrées et sorties, tous les mois l'inventaire détaillé de tous les stocks. D'autre part, c'est par le DPI que doivent transiter tous les achats à l'extérieur (importations), contresignés ou minorés éventuellement par le "trésorier", ie le "correspondant de gestion" résidant à Tananarive.

(3) La réalisation d'une commande : afin de résumer les différents aspects de la production, nous analyserons le fonctionnement des 2 ateliers lors de la réalisation d'une commande, ce qui permettra de compléter le circuit des matières par le circuit des documents.

- a) la commande est transmise à l'usine et transcrite sur un bordereau de commande (3 ex/client-usine-DPI)
- b) le directeur de production rédige un "bon de sortie" (2 ex/ chef de fabrication - secrétariat)
- c) le chef de fabrication, selon son planning de fabrication et l'état des stocks, décide la livraison sur stocks (et transmission au magasin produits finis du bon) ou la fabrication
 - pour la fabrication, il transmet au magasin de matières premières des "bons de sortie" (M.P, disques) qui équivalent à un ordre de fabrication
 - le produit fabriqué devient une "entrée de produit fini" et ressort en "bons de mise en caisse"
- d) l'emballage reçoit les produits et rédige une "note de colisage" qui indique le contenu des caisses, et si la commande n'est pas livrée en totalité - échelonnée -, le magasin note les "restants à livrer" (3 ex/ fabrication - direction - DPI)
- e) les articles étant prêts à être livrés, la direction reçoit l'ensemble des documents : "bons de mise en caisse" (3 ex/ comptabilité - magasin - DPI), "notes de colisage", "restants à livrer".

- f) le directeur de l'usine vérifie après le directeur de production et décide la facturation
- g) le tout retourne pour signature à la Direction administrative qui procède à l'envoi de tous les documents au client (bordereau, factures, colisage, restants à livrer), au DPI (idem), au comptable (facture) et aux archives.
- h) livraison par le chauffeur avec "bon de livraison".

Parallèlement, les mouvements sont portés au Kardex par le comptable. Nous n'avons insisté sur ce processus que pour en montrer la lourdeur paperassière, accentuée par le nombre de documents qu'il faut envoyer en double au DPI, ce qui occupe la majeure partie des heures de travail des bureaucrates de l'usine, à commencer le "Directeur responsable" si bien que les autres tâches en pâtissent (63), et il ne s'agit là que d'une partie de l'information ascendante envoyée au DPI ! (cf. plus loin la gestion de l'accréditif).

Tels sont donc les moyens de production, l'organisation et le partage des responsabilités (64). En terminant sur la réalisation des commandes, nous avons retrouvé les questions de commercialisation qui seront abordées maintenant.

Sous-Section II - La commercialisation

§.1. - Les organes

A Tamatave, sous la responsabilité du chef de fabrication, les emballeurs (poste XIII) procèdent aux mises en caisse et expéditions des articles. Effectif moyen : 3 emballeurs + un chauffeur. Par ailleurs, le "directeur responsable" informe (cf. précédemment) le DPI de toutes les opérations effectuées en matière de livraison. A Tananarive, (65) l'Expansion Commerciale centralise les commandes et constitue le véritable service commercial de l'entreprise : 1 chef de service, 5 employés (pour 4 usines).

§.2 - La correspondance commerciale

" Par son service d'Expansion Commerciale, le BDPI définira, en accord avec l'usine, la politique commerciale de chacune des entreprises (66)". C'est-à-dire les prix, les quantités (planning de production), la distribution, la publicité, etc... Dans ces conditions, le directeur responsable devient le "correspondant commercial" du BDPI, chargé de mettre en oeuvre en partie cette politique commerciale. En tant que tel, il s'associera au BDPI dans l'établissement des contrats-clients, confirmera chaque commande et renverra au BDPI, lors de la livraison, tous les documents analysés plus haut. Le financement des activités de ce service sera assuré par une rémunération de 5 % sur les ventes. Enfin ce service établira chaque mois les statistiques de ventes réalisées ou prévues et communiquera à l'usine le contenu de ses démarches de prospection.

§.3 - Prospection des marchés

Elle est du ressort de tous mais plus particulièrement de l'Expansion Commerciale. De juillet 1964 à juillet 1966 - ie avant la réorganisation de celle-ci - la majeure partie des ventes se faisait par le canal des compagnies commerciales (67) installées à Madagascar dont les réseaux d'agences dans toute l'île constituaient - théoriquement - le vecteur idéal de la commercialisation. Ces diverses compagnies s'engagèrent chacune à écouler plusieurs millions de produits dans certaines conditions de remise. Ce système devait continuer pendant toute la période. Cependant, certaines d'entre elles, moins spécialisées dans ce genre d'articles ou moins dynamiques, n'assuraient plus un écoulement satisfaisant des produits, ce qui détermina le service commercial (fin 1966) à commencer une prospection directe des différents centres urbains de l'île. On notera à ce propos que cette équipe centrale n'est pas à la disposition unique d'une entreprise mais plutôt de l'ensemble. Il lui arrive donc de mettre sur pied certaines tournées de prospections ou de représentations au lieu d'autres, privilégiant parfois telle usine plus en difficulté que les autres dans sa commer-

cialisation. Cela pourra influencer sur le rythme ou la date des commandes reçues (ce fut le cas de nov. 1966 à janv. 1967 par exemple).

Enfin, l'Expansion Commerciale est plus proche du consommateur, du moins en théorie, et peut suggérer à l'usine certaines fabrications mieux adaptées à la demande locale. C'est encore une autre occasion de dialogue avec "ceux de la production", fécond en péripéties sinon en résultats positifs, auquel nous nous intéresserons ultérieurement (68).

§.4 - Concurrence

La commercialisation rencontre une certaine concurrence sur le marché local, face aux autres productions locales - faibles - : production de la SARPA, et d'un autre atelier monté également à Tananarive (Tanjombato) par un chinois, mais surtout face aux importations de produits similaires provenant de Hong Kong et du Kenya (69), qui profitent d'autres circuits de commercialisation (commerçants chinois et indiens). Les articles émaillés de Hong Kong constituent la concurrence la plus grave, ce qui fait prévoir par la Direction du BDPI deux solutions : l'installation d'un atelier d'émaillage - à l'étude - et la fermeture - partielle ou totale - des frontières à ces articles concurrents. En face de ce circuit de distribution dynamique, les Compagnies commerciales avec lesquelles travaillait l'usine ne suffisent plus pour assurer les ventes nécessaires à la rentabilité du projet. De plus, certaines d'entre elles ne remplissent plus en 1966 les engagements souscrits jusque là. La part de ces compagnies diminue d'ailleurs ainsi : (3 principales compagnies)

juillet 1964-déc. 1964	:71% des ventes totales	= 4,39 millions	
janv-décembre 1965	:66% des -	=12,57	-
janv-octobre 1966	:48% des -	=13,62	-

(cf. analyse plus détaillée en deuxième partie).

Cet état de fait a cependant un côté positif dans la mesure où cela détermine une diversification plus grande de la clientèle. Il reste que tous les marchés ne sont pas prospectés - surtout ruraux - et les

prochaines années devraient voir le développement d'un marché rural spécifique, tel qu'il apparaît du moins dans les déclarations des distributeurs de la Côte Est, clients directs de l'usine (commerçants chinois). Il n'est donc pas si évident que les circuits de commercialisation sont "nationalement" liés aux courants d'importation (i.e. les chinois travaillent avec les chinois...), et ce sont les impératifs économiques (prix, conditions de ventes) qui priment pour ces distributeurs. Un problème reste alors posé - et irrésolu - : celui du choix jusqu'ici affirmé par l'Expansion Commerciale pour les articles "lourds" - et chers - réservés à un certain pouvoir d'achat, ou d'une production d'articles courants "légers" destinés à une population de consommateurs plus importante à faible niveau de vie. Existe-t-il deux marchés possibles dont les exigences seraient différentes quant aux types d'articles et aux prix pratiqués ? Pour l'instant, l'Expansion commerciale - qui détermine la politique commerciale et donc les types et les prix - se contente de commander une fabrication qui veut être substituable aux importations. On ne saurait innover ici, de toutes façons, qu'en connaissance de cause, c'est-à-dire des besoins éventuellement non-satisfaits du consommateur, quels qu'ils soient.

Tels furent donc les mécanismes mis en place pour la production et la commercialisation. Il nous reste à envisager l'aspect "trésorerie" de cette activité, dans lequel le DPI continue à avoir le maximum de contrôle par l'intermédiaire du correspondant de gestion et par toute l'information que le directeur responsable doit lui adresser régulièrement.

Section III - Financement de la production et gestion générale

Il ne suffit pas de produire pour vendre, mais encore financer cette production et assurer les différentes tâches de coordination qui incombent normalement à une direction générale d'entreprise. Comme on l'a vu, cette direction générale a été déléguée à la direction du DPI, puis du BDPI. Dans cet ensemble, il n'y a pas de "chef d'entreprise" unique, mais l'institution hybride d'un directeur administratif (70) installé à

Tamatave et d'un correspondant de gestion à Tananarive, employé du DPI. C'est entre ces derniers et sous le contrôle de la direction du DPI que se décident donc les différents actes de la gestion générale de l'entreprise, que nous regrouperons en deux séries de problèmes :

- les problèmes de trésorerie
- les problèmes d'administration générale.

§.1 - Les problèmes de trésorerie

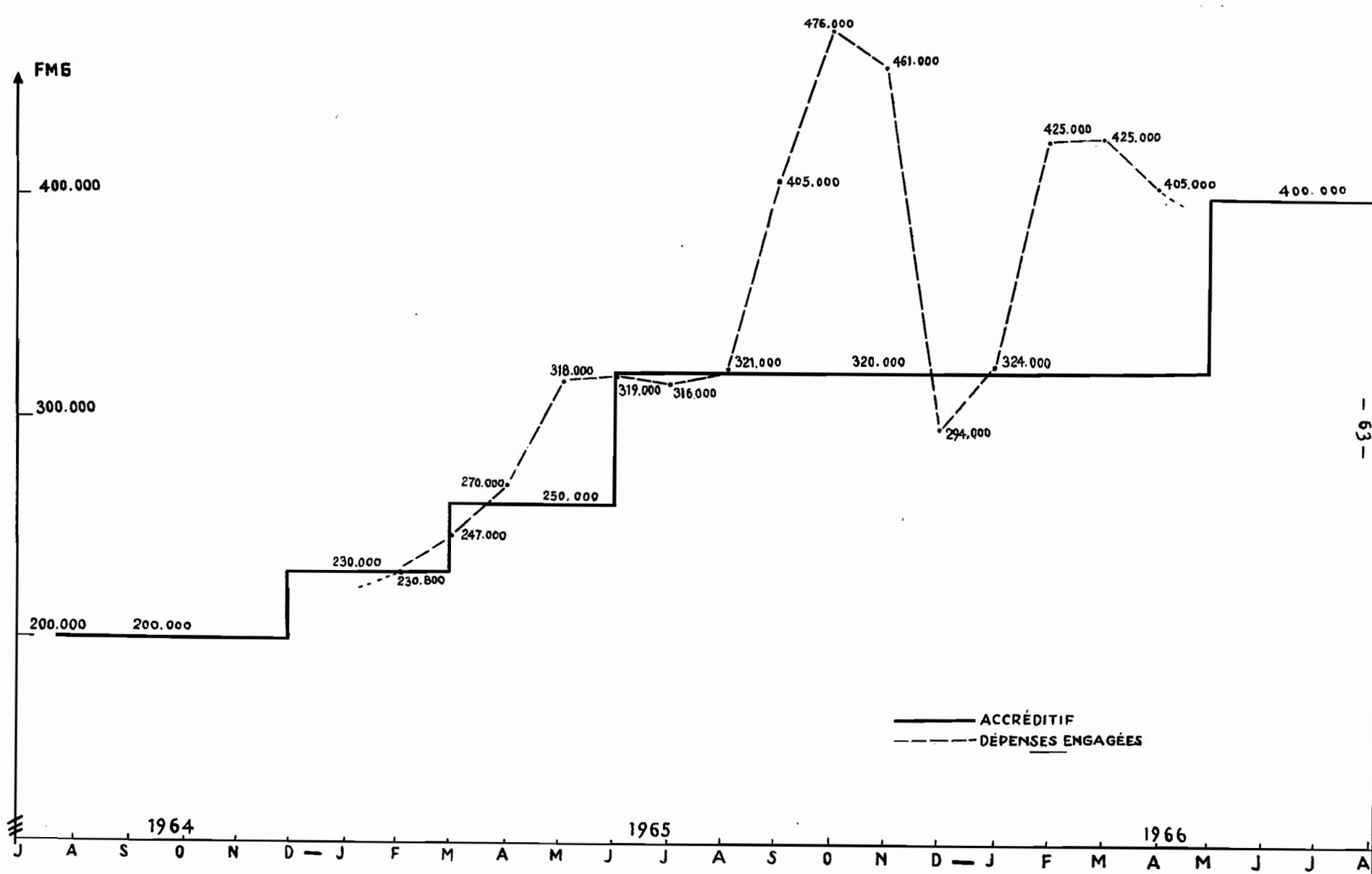
Nous étudierons successivement :

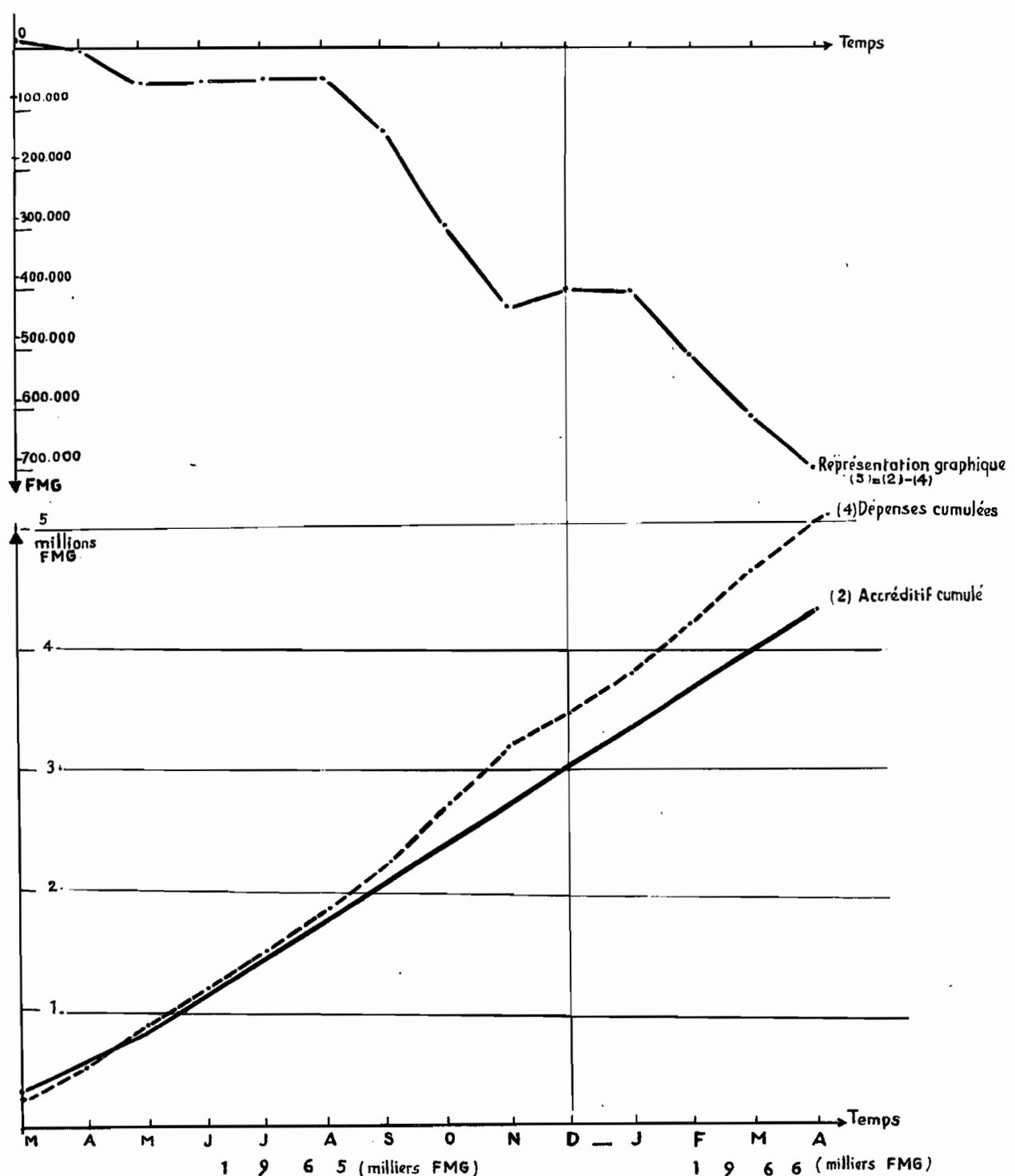
- la pratique de l'accréditif
- l'articulation des comptes bancaires
- les documents de la gestion budgétaire
- les résultats d'exploitation

(1) l'accréditif

Selon le procès-verbal du 1er Conseil d'Administration, le directeur local (71) - M. Ramanamisata - est chargé de la "gestion d'un accréditif ouvert à la société par la Banque Malgache d'Escompte et de Crédit (BAMES) en son siège à Tamatave". D'un commun accord, - cet accréditif - crédit mensuel - consenti mensuellement par la BAMES est fixé au début à 200.000 fmg puis corrigé successivement en 260.000, 320.000 et 400.000 fmg (72). Il doit servir à payer les frais de production suivants : salaires et charges sociales, certains frais généraux (électricité, téléphone) et les achats locaux de fournitures (emballages, mazout...). Comme le montre le 1er graphique ci-joint, cet accréditif fut toujours en retard sur les dépenses engagées du mois correspondant sauf pendant la première année, relativement stable (production à 1 million par mois), qui correspond à une phase de démarrage pendant laquelle ne fonctionne que l'atelier 2. En fin 1965, deux phénomènes se produisent :

- l'augmentation de la production pour répondre aux commandes passées seulement dans les derniers mois (Compagnies).





Mois	Accréditif (1)	Accréd. cumulé (2)	Dépenses (3)	Dép. cumulées (4)	Différence (5) = (2) - (4)
Mars....	260	260	247	247	+ 13
Avril....	260	520	270	517	+ 3
Mai....	260	780	318	835	- 55
Juin....	320	1100	319	1.154	- 54
Juillet....	320	1420	316	1.470	- 50
Août....	320	1740	321	1.791	- 51
Sept....	320	2060	405	2.196	-136
Oct....	320	2380	476	2.672	-292
Nov....	320	2700	461	3.133	-433
Décemb.	320	3.020	294	3.427	-407

Mois	Accréd. (1)	Accréd. cumulé (2)	Dépenses (3)	Dép. cumulées (4)	Différ. (5) = (2) - (4)
Janv. . .	320	3.360	324	3.751	-411
Févr. . .	320	3.660	425	4.176	-516
Mars. . .	320	3.980	425	4.601	-621
Avril. . .	320	4.300	405	5.006	-706

1 9 6 5 (milliers FMG)

1 9 6 6 (milliers FMG)

- la mise en route de l'atelier 1, qui entraîne de nouveaux coûts (matières consommables).

On assiste donc à un "emballement" certain des coûts de production, dû à une transformation des structures de production (création de l'atelier 1) mais aussi à certaines hausses de l'un ou l'autre des facteurs de production (changement d'emballages, augmentation de certains salaires fixes...). Ce n'est qu'en juin 1966, le montant de l'accréditif étant porté à 400.000 fmg, que la trésorerie locale est plus régulière et les arriérés de factures réglés. On mesure ce dépassement des frais réels sur les graphiques suivants où cependant ne figurent pas deux "rallonges" budgétaires (12/1965 et 4/1966) qui devaient chaque fois ajuster trésorerie locale et coûts. Ayant envisagé ces différences entre dépenses engagées et dépenses théoriquement prévues (d'où accréditif), il est nécessaire de faire quelques remarques :

1) en fait l'augmentation de la production ou la mise en route de l'atelier 1 étaient normalement connus et de l'usine et du DPI, mais la décision d'augmentation de l'accréditif ne fut prise chaque fois qu'avec un retard important.

2) on peut constater les retards d'adaptation suivants, pour 3 périodes :

- de mars à juin 1965, les dépenses passent de 247 à 319.000 frs soit une augmentation de 30 % et la décision du DPI n'intervient que le 1er juillet, faisant passer l'accréditif à 280.000 soit encore en dessous du dernier montant réel. Il faut une nouvelle correspondance pour l'établir à 320.000 frs
- d'août 1965 à déc. 1965, les dépenses avoisinent 410.000 fmg par mois, aucune augmentation n'est accordée et ce n'est qu'en décembre 1965 - 5 mois après - quand les arriérés de factures sont si manifestes que certains fournisseurs menacent de ne plus livrer (d'où arrêt possible de la production) que le DPI accorde un accréditif supplémentaire qui permet d'apurer les comptes les plus anciens.

- de janvier à mai 1966, le mouvement de hausse continue vers 400.000/mois (2 ateliers en route), et l'accréditif n'est révisé qu'en mai, après qu'un accréditif "de secours" ait été octroyé en avril.

En résumé, il fallut toujours entre 3 et 5 mois pour que le retard de la trésorerie soit comblé par le DPI.

3) il est inutile d'insister sur la correspondance que l'usine dut envoyer pour obtenir chaque fois ces révisions. Remarquons simplement la lenteur des réactions de l'organisme de tutelle qui, pourtant, recevait mensuellement le relevé des dépenses engagées ou liquidées, était avisé des évolutions prévisibles de la production (puisque centralisant les commandes) et des besoins de cette production (salaires, matières premières). Du moins peut-on dire qu'il recevait cette information.

4) il va sans dire que sur le plan des rapports avec l'extérieur, enfin, ces retards se répercutent dans les relations avec les fournisseurs et entretiennent un climat de suspicion vis-à-vis de la solvabilité et de la "crédibilité" de l'entreprise. La préoccupation initiale de contrôle des frais courants - par le DPI - était certes valable mais, par manque de souplesse, elle a nui au fonctionnement normal de l'usine (73) et aux relations fournisseurs-entreprise (74).

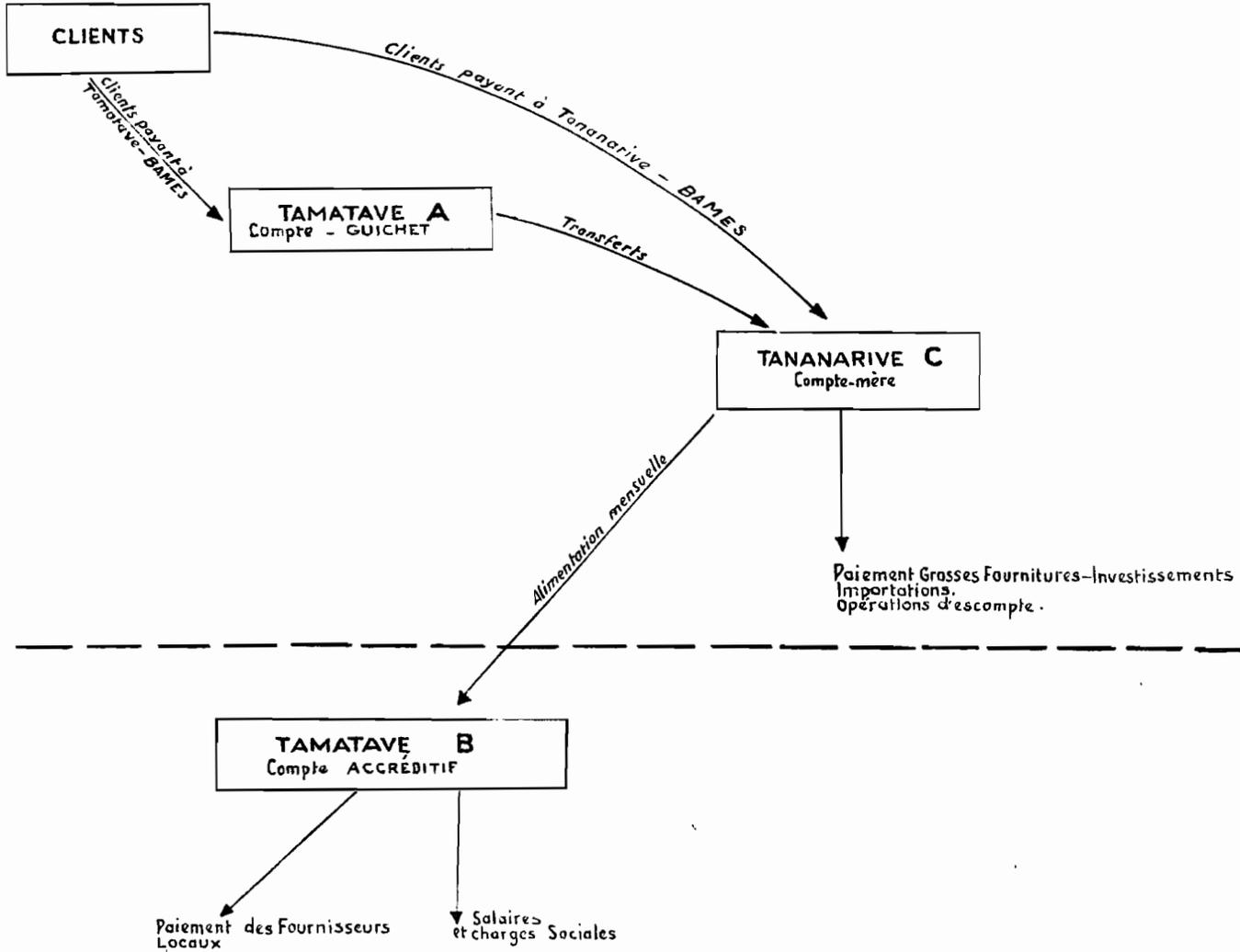
Telle fut la gestion de l'accréditif dont était responsable le directeur administratif - et de cela seulement - le reste de la trésorerie lui échappant puisque géré par le DPI par l'entremise du correspondant de gestion selon le schéma ci-joint.

(2) L'articulation des comptes bancaires (75)

Les différents mouvements financiers s'opèrent entre trois comptes principaux :

- le compte-guichet (A) de la BAMES-Tamatave encaisse les versements des clients ou des Compagnies qui centralisent leurs versements sur

(TRÉSORERIE GÉNÉRALE
Responsable: Correspondant de gestion
S/c DPI)



ORGANISATION des FLUX MONÉTAIRES
- 1964 - 1966 -

(GESTION ACCRÉDITIF
Responsable: Directeur Administratif)

leur agence de Tamatave. Ces fonds sont transférés au compte C de la BAMES-Tananarive qui lui même reçoit d'autres versements. Les mouvements de ces deux comptes sont contrôlés uniquement par le correspondant de gestion et communiqués normalement pour information à l'usine.

- le "compte-mère" C, alimenté comme on vient de le voir, permet le paiement des fournitures importantes (équipements, importations de matières premières), les opérations d'escompte - interdites à Tamatave - et enfin l'approvisionnement du "compte-accréditif". C'est le correspondant de gestion qui est seul responsable, l'usine étant seulement informée des encaissements et décaissements décidés, dans le temps - par ce dernier qui juge seul alors de l'opportunité ou de l'inopportunité de certaines dépenses et surveille donc la trésorerie générale de l'entreprise sous le contrôle de la direction du DPI (conseiller technique principal).

- le "compte-accréditif" (B) sert à payer les fournisseurs locaux et les salaires et prestations sociales.

La description de ces comptes permet de se faire une idée exacte de la décomposition du travail et des responsabilités respectives du directeur administratif et du correspondant de gestion :

- les niveaux de gestions sont différents, la direction locale n'ayant aucun pouvoir de disposition des avoirs des comptes A et C, ne peut donc décider certains achats, certaines opérations bancaires ou de dédouanement, procéder à l'achat de nouvelles immobilisations... tout cela relève du correspondant de gestion et donc du DPI
- toute décision relative au seul compte B (accréditif) dépend finalement de ce qui provient de C, soit régulièrement soit par ex. un accréditif supplémentaire. La direction locale n'a donc à aucun moment une vue générale de la trésorerie générale de l'entreprise, d'autant plus que l'information relative aux mouvements qui sont opérés dans les comptes A et C ne lui parvient ni régulièrement ni complètement et toujours avec un certain retard.
- or toute décision d'accroissement de la production (donc des coûts) nécessite un recours à Tananarive. Le dialogue est chaque fois nécessaire entre le "trésorier"

et le "producteur" pour toute décision dans ce sens, ce qui entraîne des retards préjudiciables ici encore dans la mesure où ces interlocuteurs sont séparés non seulement géographiquement mais encore psychologiquement, le premier étant soucieux de rentabilité et surtout de bonne trésorerie et le second se préoccupant beaucoup plus d'assurer la production demandée par le service commercial. Si on prend l'exemple de la gestion des stocks de matières premières : la décision d'achat de matières en fonction du planning de production et des stocks existants dépend dans une entreprise normale du chef d'entreprise après consultation des différents services. Ici, quelle que soit l'importance de l'achat, il est nécessaire d'établir un dialogue entre plusieurs interlocuteurs dispersés : directeurs administratif et technique à Tamatave, correspondant de gestion et direction du DPI à Tananarive. C'est dire l'importance des échanges épistolaires ou téléphoniques ou même des déplacements qui préludent à une décision effective.

Malgré ces compétences et responsabilités limitées en matière de trésorerie, le directeur administratif est néanmoins tenu d'établir certains documents budgétaires :

(3) Les documents de gestion (trésorerie)

Il s'agit principalement : 1) du contrôle budgétaire; 2) de l'échéancier ; 3) de la situation prévisionnelle de trésorerie. On se rappellera dans ce développement la limitation des responsabilités mais aussi de l'information du directeur administratif qui doit "remplir" ces documents (l'essentiel pour lui sera finalement de les remplir justement mais non de les prendre pour ce qu'ils sont, i.e. des instruments de gestion budgétaires ; puisqu'il lui faut les envoyer au DPI, n'était-ce pas à cet organisme de s'en servir ?)

- a) le contrôle budgétaire du mois écoulé "doit être établi sous délai de 3 jours de la fin du mois au maximum et un exemplaire doit être immédiatement transmis au BDPI" (76). Dès 1965, ce document fut envoyé mensuellement au DPI. Par ailleurs, en liaison avec les opérations comptables cette fois, la direction locale doit envoyer également tous les mois

au DPI une situation d'exploitation générale, établie par le comptable de l'entreprise. Le directeur local est en effet assisté par un aide-comptable (7/1964-mai 1966) démissionnaire en mai 1966, remplacé en octobre par un autre, chargé cette fois, non seulement comme le précédent de l'expédition des pièces comptables au service central de comptabilité du DPI mais aussi de l'élaboration des balances et situations d'exploitation demandées par Tananarive. Jusqu'en octobre 1966, cette "situation d'exploitation" mensuelle consistait en un équilibre des dépenses et recettes en regard de l'accréditif reçu. A partir d'octobre 1966, elle prend en considération l'ensemble des éléments financiers. A cet égard, le recrutement d'un comptable compétent - enfin - en fin 1966 est un point positif sur le plan de la maîtrise financière de cette activité et de l'exactitude des données que la comptabilité est normalement tenue de fournir aux autres services, ces deux questions laissant à désirer dans la période précédente. Dès octobre 1966, l'usine est donc en mesure de mieux juger de son activité et des difficultés de trésorerie éventuelles alors qu'elle n'était auparavant que partiellement informée dans ces domaines. Mais cela ne devait pas durer longtemps : ce comptable devait, sur sa demande, remonter à Tananarive en début 1968 .

- b) échéancier : le directeur responsable tient mensuellement un échéancier des différentes commandes livrées dans le mois avec indication des moyens et délais de paiement, et l'envoie également au DPI.

- c) la "situation prévisionnelle de trésorerie". Les prévisions sont d'abord faites sur 6 mois et actualisées chaque mois de façon à être "parfaitement exactes pour le mois qui suit l'établissement de la prévision". Cette fiche de prévision est donc établie au moins 10 jours avant exécution et transmise pour visa au BDPI. En liaison avec cela, une fiche de contrôle des prévisions doit être également fournie "à 3 jours de fin de mois maximum" au BDPI. Une fois le visa obtenu pour les prévisions de trésorerie, la dépense est autorisée. Il s'agit bien sûr d'une prévision des dépenses, les recettes devant faire l'objet :

...

- d'une situation des ventes du mois précédent.
- d'une situation prévisionnelle pour les mois à venir.

Toutes deux établies chaque mois par l'Expansion Commerciale. C'est donc grâce à cette situation prévisionnelle de trésorerie que le directeur responsable peut procéder aux diverses dépenses nécessaires pour la production. Le DPI n'accorde son visa qu'en les confrontant au programme de fabrication du mois à venir et aux stocks existants. Pour toute importation, c'est cet organisme qui procède aux différentes opérations (77). D'une façon générale, la marchandise une fois réceptionnée, c'est le directeur local qui est tenu d'en calculer le prix de revient, de le communiquer au DPI et de valoriser ensuite ses différents stocks en conséquence.

Afin de mieux faire le partage des décisions de trésorerie (achats ou coûts de main-d'oeuvre...), nous pouvons donner la répartition suivante des coûts pour 3 mois de 1966 selon qu'ils sont décidés ou payés par le correspondant de gestion (I) ou par le directeur responsable (II) :

(en milliers de francs malgaches)

	février	mars	avril	moyenne	%	(I)	(II)
- matières premières	788	543	834	721	43,6	x	-
- amortissement & rémunération du capital	247	247	247	247	15	x	-
- conseiller technique	200	200	200	200	12	x	-
- emball. & mat. consom.	99	33	66	66	4,1	-	x
- salaires & ch. soc.	365	357	370	363	22	-	x
- dépenses diverses	57	72	37	55	3,3	-	x
					(I) = 70,6 %		
					(II) = 29,4 %		

Ces données qui n'ont qu'une valeur indicative (cf. analyse des coûts en 3ème partie) appellent cependant quelques remarques :

- les deux pourcentages (70% et 30%) sont caractéristiques d'une période qui va jusqu'en mars 1966, moment où l'usine commence à produire disques et accessoires, ce qui diminuera (I)

- à partir de mars 1966, l'usine n'importe plus que lingots et certains accessoires (le 43,6 % devient 30 %). Et surtout à partir d'octobre 1966, l'usine prend en charge son conseiller technique. On constate donc un glissement des décisions de trésorerie et en fin 1966 le directeur responsable gère la moitié des coûts (en 1967 l'ensemble de la trésorerie sera transféré à l'usine). Jusque là, il n'en demeure pas moins que l'articulation des comptes reste la même : toute transformation (augmentation de découvert par ex.) ou toute opération de réescompte reste du ressort du correspondant de gestion.

(4) Résultats annuels ou semestriels. Jusqu'à la fin de 1966, c'est le service de comptabilité du DPI qui établit ces documents (bilans, comptes d'exploitation générale). A compter du bilan de l'exercice 1966, ces documents sont désormais élaborés sur place par le comptable et le directeur administratif. Cette nouvelle exigence a obligé ceux-ci à élargir leur vision de l'activité alors que jusque là leurs préoccupations restent mensuelles. Mais sont-ils armés pour cela ? Le début de 1967 correspond donc au passage d'une phase d'exécution des directives du DPI (expédition impérative des multiples documents sans réflexion sur ceux-ci) à une autre où la responsabilité des cadres locaux est plus directe dans la gestion de l'entreprise. Remarque : dans les deux cas, la situation est imposée par le DPI et on ne peut pas dire qu'il y ait eu préparation des cadres locaux pour leur permettre d'assumer pleinement des responsabilités qu'on ne leur a d'ailleurs transférées que très empiriquement (passation informelle des pouvoirs et aucun diagnostic véritable des compétences acquises ou non de 1964 à 1967).

Pour en terminer avec ces questions de trésorerie, nous nous arrêterons sur la personne du "correspondant de gestion", ce poste fut créé par la direction du DPI pour trois raisons principales :

- le gestionnaire de chaque usine n'est pas - au départ - polyvalent. On juge ainsi que celui de Tamalu était "inapte pour établir des situations prévisionnelles de trésorerie ou pour traiter des problèmes d'escompte" (78).

- "l'homme d'usine" est affronté à beaucoup de problèmes. Il est donc nécessaire d'établir un renseignement double sur les faits de l'entreprise : le "gestionnaire" gèrera selon un canevas : accreditif et contrôle budgétaire. Il sera assisté et contrôlé par le correspondant de gestion qui dépend directement du DPI.
- le DPI est la "pépinière" de cadres futurs d'entreprise. Il est donc nécessaire de passer par là pour s'initier aux problèmes de gestion avant de s'insérer dans une entreprise particulière :
 - ... "Le correspondant de gestion reçoit donc toute l'information venant de "son" usine et "dispatch" les problèmes de commandes, de personnel... vers les services spécialisés du DPI (commercial, financier, technique) qui l'aident à les résoudre. C'est un "sous-patron" mais attaché au DPI et qui, en tant que tel, reçoit la comptabilité en fin de mois et les fiches de production journalières. Il est amené à contrôler la comptabilité analytique (essai en 1965 sitôt abandonné) ou les accreditifs, la comptabilité globale étant laissée au contrôle mensuel d'un expert-comptable" (79).

En début 1966, le DPI avait trois correspondants de gestion. En mai 1966 de l'EMIC et de la SOCOBIS se mutaient eux aussi en "directeurs responsables" et celui de TAMALU continuait jusqu'en 1967 ce contrôle avant de prendre lui-même en main la direction d'une autre entreprise (80). En conclusion, ce détail de la supervision du DPI - et la lourdeur conséquente et involontaire de ces développements sur l'organisation de la gestion, n'ont d'égal que l'abrutissement prolongé (1964-1967) dans lequel ont été plongés les cadres locaux et dont le produit actuel est cette rigidité des comportements, cette fixation sur des objectifs secondaires (ceux de l'"usine" et non de l'"entreprise"), en bref tout le contraire de ce que l'on voudrait qu'ils deviennent immédiatement dans le cadre du transfert de responsabilités (1967-68), lequel exige une révolution des comportements, mais celle-ci ne peut provenir des intéressés eux-mêmes. Pour le moment, cette surcharge de travail se mesure au poids des documents que l'usine doit envoyer à l'organisme de tutelle, et que nous résumerons dans l'analyse de l'administration générale.

§.2. - Les fonctions d'administration générale

Outre les contacts multiples que l'usine entretient avec l'extérieur (fournisseurs, administration...) et la tâche générale de coordination des activités de tous à l'intérieur, nous reviendrons sur deux questions particulières : l'expédition des documents au DPI et la gestion du personnel.

(1) La correspondance usine-DPI énumérée ci-dessous met en évidence l'importance quantitative de ce courrier, préjudiciable parfois aux autres tâches plus immédiates de gestion et de coordination mais aussi à la propre formation des exécutants, et le poids du contrôle du DPI sur une entreprise dont il faut se rappeler la taille (20 millions de chiffre d'affaires en 1966, 25 ouvriers). Ces envois sont donc les suivants :

- stocks :
 - tous les jours : duplicata des diverses fiches
 - tous les mois : inventaire chiffré en quantités et valeurs des utilisations, sorties, entrées, fabrication, du lingot au produit fini
 - tous les ans : inventaire de tous les stocks
- ventes :
 - tous les jours : fiches de sorties du magasin de produits finis
 - à chaque commande (cf. ci-dessus)
en général 4 documents
 - tous les mois : l'échéancier des commandes
- production :
 - tous les jours : la situation journalière de production
 - à chaque achat : prix de revient de la marchandise
 - tous les mois : la situation d'exploitation mensuelle, l'utilisation de l'accréditif, la mise à jour du planning de production
 - tous les ans : la situation d'exploitation générale
- gestion :
 - tous les mois : le contrôle budgétaire, la situation prévisionnelle de trésorerie, le contrôle de celle-ci, l'état des salaires.
 - tous les ans : les résultats annuels (balances...)

Cette liste donne la réalité des informations pendant l'année 1966. Par la suite, plusieurs documents ne sont plus envoyés (les envois quotidiens par exemple) mais on constatera que parler d'"exécutants" ou de "boîte aux lettres", c'est employer autre chose que des images (cf. 2ème et 3ème parties).

(2) La gestion du personnel

"Les contrats de recrutement sont établis sur papier à en-tête de l'usine et signés du Directeur Responsable" (81). Ils furent refaits ainsi en juillet 1966 (fusion BDI- DPI). Auparavant, en ce qui concerne les "cadres", leurs modalités de recrutement et d'emploi furent définies et réglées par le DPI. A partir de juillet 1966, l'usine reprend le tout en compte. Mais il manque toujours dans ces "contrats d'emploi" qui sont plus simplement de simples lettres d'engagement les conditions d'emploi prévues à l'article 9 des statuts déjà souligné (82). Inutile de parler des conditions d'avancement ou d'augmentation des salaires - inexistantes. Cette absence est encore plus manifeste dans les "lettres d'embauche" des ouvriers. Mais la correction de l'ensemble incombe-t-elle vraiment à la direction locale ou bien à celle du BDPI ? Les textes semblent indiquer la première solution :

"De toutes manières, les employés et ouvriers dépendent uniquement de l'usine ; les recrutements, augmentations de salaires, etc... se font avec l'approbation (ou à la demande) du cadre dont ces employés ou ouvriers relèvent directement".

C'est donc le directeur de l'usine qui doit décider en ces matières, compte tenu de ses moyens financiers et aussi d'une promotion nécessaire des individus tant sur le plan de la qualification que sur celui de la rémunération, et c'est lui qui procède au paiement des salaires et gratifications. Par ailleurs, il peut soumettre au BDPI tout programme de formation judicieux d'un cadre ou un autre par exemple. Mais toutes ces questions en restent au niveau théorique puisqu'à avril 1968 rien n'a été

réglé à ce propos et puisque la situation est inchangée depuis 1966 pour ce qui est du statut des cadres ou de leur traitement. Mais ces questions nous amènent à l'ensemble des problèmes relatifs à la main-d'oeuvre. Comment ce projet établit-il l'emploi de ce "facteur humain" ?

Chapitre 3 - Travail et rémunération

- Section I : Les cadres
- Section II : Les employés et ouvriers
- Section III : Le système de rémunération.

Section 1 - Les cadres

§.1 - Les hommes

Nous nous arrêterons sur quatre individualités : le directeur de l'usine, le conseiller technique, le chef de fabrication et le correspondant de gestion.

(1) Le directeur administratif : après "21 ans de travail personnel" (commerce - transports - tannerie...) il rentre en 1963 au service du CETA, se retrouve de novembre 1963 à juillet 1964 "directeur-secrétaire-comptable-chef de fabrication" dans l'embryon d'usine installé dans les locaux du CETA à Tamatave. Recruté donc sur son expérience professionnelle passée tant commerciale qu'administrative, il n'a cependant reçu aucune formation spéciale à la gestion d'une entreprise industrielle, ce qui explique à l'origine la restriction des pouvoirs que lui délègue la direction du DPI. Au contraire des directeurs des autres usines - jeunes cadres sortant du secondaire et d'instituts spécialisés du type Centre d'Administration des Entreprises - il n'a qu'une formation acquise "sur le tas", mais cependant une expérience humaine de direction plus importante.

(2) Le conseiller technique - directeur de production. Selon le rapport d'activités du DPI (10/1/1965 p.7), il a "30 années d'expérience pratique dans la transformation de l'aluminium". Ayant progressé dans cette industrie du poste de repousseur jusqu'à celui de patron de sa propre usine, il a acquis une grande maîtrise dans les différentes tâches techniques et c'est en tant que tel qu'il sera chargé de la formation des ouvriers dans ce processus de production. On notera que les directives

du DPI (juillet 1966) lui accordent une position-clé dans l'organigramme de l'usine (83), ce qui implique de sa part une intervention directe dans la préparation du planning de production : à cet égard, nous avons déjà remarqué l'opposition possible entre les techniques de gestion industrielle et de prévision qui proviennent de son expérience antérieure et d'autre part les exigences précises des services du DPI sur ces questions. Néanmoins, sa présence reste capitale pour la formation des ouvriers, dans la mesure où l'appareil de production disponible nécessite - du moins pour les principaux postes - plus que des gestes simples et machinaux, mieux une qualification professionnelle certaine. Etant donné l'âge technologique de ce matériel de plus, sa présence était indispensable pour le remettre en état de marche. Enfin, ces installations qui peuvent paraître désuètes comparées à ce qui est utilisé en Europe (trains continus de laminage, presses automatiques...), permettent l'emploi d'une main-d'oeuvre plus importante - fait à ne pas négliger à Tamatave - et surtout un travail plus diversifié de l'ouvrier (84).

(3) Le chef de fabrication : contrairement aux deux précédents, présents dès juillet 1964, il ne fut recruté qu'en janvier 1966, après deux autres essais au même poste en 1965 (candidats non satisfaisants). Il est recruté en vue "d'établir un écran entre la direction administrative et technique de l'usine et les ouvriers", et aussi en vue d'exercer une supervision plus serrée sur l'ensemble des ateliers. Choisi parce qu'ancien militaire (15 années), il remplace alors le conseiller technique dans les tâches directes de mise en route de la fabrication, vérifie et enregistre les temps de travail, les quantités produites (salaires), en bref supervise l'activité productive de l'ensemble. Lors de la re-définition des fonctions en juillet 1966, il se retrouve subordonné directement au directeur de production, et devient principalement responsable des rendements (production et emballages).

(4) Le correspondant de gestion. Après deux années de C.A.E. il est recruté par le DPI pour remplir ce rôle de correspondant. Il fait partie alors d'une "première vague" de cadres d'entreprises destinés à prendre ultérieurement des responsabilités plus directes dans une entreprise particulière. Attaché au DPI, il travaille littéralement "dans l'ombre" du conseiller technique principal dont il dépend directement (85).

§.2 - La formation reçue

Il existait à Tananarive une formation quasi-quotidienne, les cadres malgaches étant réunis en séances de travail régulières ou en contact permanent avec les conseillers techniques de chacun des services, ou encore en stage auprès de certains organismes de formation (AFCA, CAE). Par contre à Tamatave, pour le directeur administratif et le chef de fabrication, la "formation" consistera pour le premier en un essai permanent de réaliser les différentes consignes du DPI et pour le second en l'adoption de techniques précédemment mises au point par le conseiller technique dans la direction de la fabrication. On peut y ajouter les diverses notes de services élaborées et envoyées par le DPI, les "descentes" de l'équipe de direction à Tamatave, avec chaque fois de nouvelles tentatives de réorganisation de la production, de la gestion, de la tenue des stocks.. de juillet 1964 à fin 1966.

Dans l'ensemble, seul le correspondant de gestion a bénéficié d'une formation spéciale (cf. par exemple sa participation à une session organisée par l'Ecole Nationale des Cadres sur les jeux d'entreprise en début 1967). Certes le chef de fabrication, et les différents comptables reçurent une certaine initiation au DPI avant leur départ pour Tamatave; mais plus particulièrement pour le directeur administratif, on doit noter une absence totale de stage ou de période de réévaluation ou de "recyclage" qui lui aurait permis une meilleure compréhension des tâches de gestion, d'autant qu'elles ont tendance à se développer (on constate que cette formation s'amorce en avril 1968 ! - participation aux travaux de l'ENCA-Tamatave). Il est évident que la localisation géographique de

l'entreprise en est pour une part la cause. Sans doute en 1968 certaines décisions seront-elles prises qui rémédieront à cet état de fait - par exemple grâce à cette antenne de l'ENCA à Tamatave. Mais jusqu'à cette date, force est de constater que la formation des cadres locaux s'est faite sur le tas.

Section II - Les employés et ouvriers

§.1 - Caractéristiques générales

De 5 ou 6 au début (1964) à la trentaine en 1967, l'effectif employés-ouvriers a quintuplé en l'espace de 3 ans. On peut le caractériser ainsi :

(1) Age (86). Sur des données disponibles pour 23 ouvriers, la valeur modale s'établit à 24-25 ans. Les 3/4 ont entre 21 et 25 ans au moment où débute l'enquête (1er semestre 1966); les "nouveaux" (87) ouvriers recrutés en mai 1966 accentueront ce caractère. Il s'agissait en effet pour ces derniers, pour la plupart, de jeunes sortant de l'armée.

(2) Niveau d'instruction : il est aussi divers que possible, allant de l'illettré au titulaire du B.E.P.C. Nous distinguerons toutefois deux catégories :

- les employés (secrétaire, comptable, chauffeur, magasiniers) ont un niveau moyen correspondant aux classes de 4ème et 3ème du secondaire.
- les ouvriers : les plus vieux sont illettrés, quant aux autres, la moitié est allée jusqu'au cours moyen 2ème année du primaire

(3) Activités précédentes: sur un échantillon de 15 ouvriers, on trouve plus de 22 emplois occupés dans les années qui ont précédé l'entrée en entreprise. Nous noterons principalement :

- aucun ouvrier n'a travaillé auparavant dans une entreprise industrielle
- les emplois occupés auparavant ne demandaient aucune qualification et peuvent être rangés en deux catégories :

1° Age

Année de Naissance	1917	1931	1932	1936	1937	1940	1941	1942	1943	1944	1945
Effectifs	1	1	1	1	1	1	3	5	4	3	2

2° Instruction (22 employés et ouvriers)

niveau instruction	illettré	CE 1	CE 2	CM 1	CM 2	6 ^e	5 ^e	4 ^e	3 ^e
Effectifs	4	1	1	3	7	2	-	2 (employés)	2

3° Emplois précédemment occupés Mars 1966

Noms	Age 1966	Poste Travail Tamalu	Formation ou Instruction	Emplois précédents												Ethnie
				56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66		
Ravalison	24	Repousseur	CM 1		Jardinier		Mécanicien à son compte						Tamalu		Me	
Lalahimena	22	- II -	CM 2				Aide chauffeur						Ma Tamalu		B	
Miasa	24	- II -	CM 2										Aide ch. Mil Tamalu		B	
Maurice	24	- II -	CM 1				aide soudeur							Tamalu	Me	
Yvon	23	- II -	CM 2					Mécanicien						Tamalu	Ma	
Manobiky	25	Rayonneur	CM 2											Ma Tamalu	A	
Mbody	25	- II -	---				Cuisinier							Tamalu	B	
Boto	24	Polisseur	CE 1											Tamalu	B	
Mbary	35	- II -	illettré					Boy						Tamalu	B	
Patrice	26	Riveleur	CM 1											Tamalu	B	
Rakotondrazoka	25	Empaqueur	CM 2											aide charp Tamalu	Me	
Sabotsy	24	Emballer	CM 2		Boy									Tamalu	B	
Lahady	49	- II -	illettré											Planton Ma Tamalu	B	
Jacob	30	- II - Chauffeur	6 ^e											Dépan-auto Tamalu	Me	
Randriamitsiry	23	Fonderie	CAP. Maçon											maçon Tamalu	S. M	
Bodako	23	- II -	CE 2											aide Vend Manœuvre Tamalu	B	
Théophile	21	Cisaille droite	---											Boy Tamalu	B	
Refiamby	34	Gardiën	---												AN	

Marie	22	Magasin P.F	4 ^e												B
Jean	21	Magasin M.P	BEPC											Militaire Tamalu	B
Odette	23	Secrétaire	4 ^e CAP. Dactylo											Tamalu	B
Charles	29	Comptable	3 ^e											aide comptable Tamalu	Me

Maa Manœuvre Mi: Militaire

Ethnies = Me = merina - B = betsimisaraka - A = antaimoro - AN = antandroy

--- Renseignements inconnus.

- les activités de "manoeuvre", "aide-chauffeur", "aide-soudeur", "aide-charpentier", "aide-vendeur", "manoeuvre", "journalier au port", "boy", "cuisinier", "planton", activités typiques d'un tertiaire démesuré
- les activités plus qualifiées : on trouve 3 ouvriers qui ont été mécaniciens-automobile à leur compte, un autre maçon et un dernier menuisier.
- l'instabilité des précédents emplois (88).

Aucun n'est donc prédisposé au travail qui l'attend dans l'entreprise.

(4) Origine ethnique : Sur 27 emplois (ouvriers) en mai-juin 1966 (ou plus exactement : 26 en mars 1966 et 36 en juin 1966 - ouvriers et employés), on compte deux catégories importantes ; les salariés d'origine merina (89) (province de Tananarive), et ceux d'origine betsimisaraka (bande côtière est de l'île). Ces derniers constituent en mars 1966 la moitié de l'effectif total mais leur importance relative décroît en juin au bénéfice des premiers. Enfin, si on décompose ces données en catégories socio-professionnelles générales, on constate que les cadres, la moitié des employés et 5 repousseurs sur 7 sont d'origine merina. Il est inutile de poursuivre l'analyse des chiffres sur un échantillon aussi petit, mais on verra plus loin (2ème partie. Relations entre cadres et ouvriers) l'importance de cette différenciation ethnique.

§.2 - La formation

L'ensemble n'a aucune expérience industrielle, c'est dire l'importance du chemin qui reste à parcourir pour parvenir à la maîtrise du travail, de l'outillage, des machines non automatisées. Cette formation sera assurée par le conseiller technique à partir de juillet 1964. On peut dire qu'en 1966, l'atelier 2 est "rôdé", et certaines difficultés à l'atelier 1 seront atténuées en 1966-67. Il faut souligner à cet égard la distance linguistique qui existe entre le conseiller technique parlant un véritable sabir italo-français et la majeure partie des ouvriers qui

POSTE de TRAVAIL	MARS 1966					JUN 1966				
	Effectifs	M	B	A	Autres	B	M	A	Aut	
Fonderie	3	1	1	-	1	6	1	1	3	1
Laminage	-	-	-	-	-	4	-	3	1	-
Cisaillage	1	1	-	-	-	2	1	1	-	-
Total Atelier 1	4	2	1	-	1	12	2	5	4	1
Repoussage	5	2	3	-	-	7	2	5	-	-
Rayonnage	2	1	-	1	-	2	1	-	1	-
Polissage	2	2	-	-	-	2	2	-	-	-
Rivetage	1	1	-	-	-	1	1	-	-	-
Total Atelier 2	10	6	3	1	-	12	6	5	1	-
Emballage	4	2	2	-	-	4	2	2	-	-
Magasins	2	2	-	-	-	2	2	-	-	-
Secrétariat	1	1	-	-	-	1	1	-	-	-
Comptabilité	1	-	1	-	-	1	-	1	-	-
Cadres	3	-	3	-	-	3	-	3	-	-
Gardiens	1	-	-	1	-	1	-	-	1	-
Total général	26	13	10	2	1	36	13	16	6	1

B. Betsimisaraka
M. Merina
A. Antandroy, Antaimoro, Antaisaka
Autres - Saint-marien.

	Total	B	M	A
Cadres	2	-	2	-
Employés	6	3	3	-
Ouvriers	28	11	11	6
Manœuvres				
Total	36	14	16	6

comprennent difficilement le français et le parlent encore moins, ce qui rend la dénomination des gestes, des outils, des tâches, des produits problématique et hasardeuse. Il reste qu'en plus du travail particulier de son poste, l'ouvrier a beaucoup à apprendre ; la rotation du personnel sur les différents postes, quelle qu'en soit la raison, devait multiplier cette formation générale absente au départ. De plus, l'usine n'ayant pas débuté simultanément dans tous les postes, le conseiller technique a pu s'occuper d'abord de l'atelier 2 : repousseurs, rayonneurs... et ensuite (1966) des postes de fonderie-laminage.

Il sera affronté - en 1964-1965 - à un absentéisme important et aux nombreux départs (démissions, renvois...), si bien que chaque fois le travail de formation initial a dû être recommencé avec les nouveaux recrutés. Or cette phase de formation peut durer 3 mois ou plus dans certains postes, tel le repoussage. Dans ces conditions, tout licenciement ou remaniement du personnel entraîne la perte de cet investissement-formation, ce qui renforce la position de certains ouvriers formés. Certains devaient en effet provoquer en fin 1964 un conflit ouvert avec la direction de l'usine, réglé par leur revoi et la formation en 1965 de nouveaux repousseurs (d'où 8 mois perdus).

Ayant ainsi détaillé les participants de cette activité, nous verrons maintenant comment a été défini le rapport essentiel qui les lie à l'entreprise : le système de rémunération.

Section III - Le système de rémunération

Nous reprendrons les trois groupes précédemment distingués : cadres, employés, ouvriers.

§.1 - Le traitement des cadres

Ils sont rémunérés mensuellement selon les indices suivants :

- directeur local : salaire = 55.000	indemnités = 10.000	
		total = 65.000 fmg

- directeur technique : salaire = 200.000
- chef de fabrication : salaire = 30.000 ; indemn. = 7.500
total = 37.500 fmg
- correspondant de gestion : salaire = 41.000 fmg
- responsable entretien : salaire = 27.500 fmg
- comptable : salaire = 30.000 ; indemnité = 7.500 fmg
total = 37.500 fmg

Les indemnités sont des indemnités de logement (les cadres sont originaires de Tananarive). Sans compter les charges sociales et diverses, nous pouvons dire que l'entreprise supporte mensuellement une charge approximative de 370.000 fmg pour payer ses cadres (y compris le conseiller technique et sans compter les charges sociales qui augmentent ce montant d'environ 10 à 15 %). Trois remarques à ce propos :

- ce coût est en fait à augmenter encore du salaire du correspondant de gestion qui est inclus dans les "mémoires" (frais adressés par le DPI à l'entreprise (cf. plus loin - 3ème partie, comment ces mémoires seront assimilés à des frais d'établissement)
- ce coût a été moins fort avant octobre 1966, date à laquelle le conseiller technique est pris en charge par l'usine, ne bénéficiant plus d'un contrat F.A.C. L'évolution du coût a en fait été la suivante (90) : (en milliers de francs)

	Directeur	Compt.	Chef F.	Corresp.	Entret.	C. Techn.
7/64-9/1965	55	17	-	(41)	-	-
9/65-1/1966	65	17	-	(41)	-	-
1/66-5/1966	65	17	37,5	(41)	27,5	-
5/66-10/1966	65	-	37,5	(41)	27,5	-
10/66-...	65	37,5	37,5	(41)	27,5	200

- le conseiller technique compte pour 50% de ce total. La période d'assistance technique, reconduite en 1966 pour 2 ans coûte donc très cher à l'entreprise. Sa disparition équivaldrait à ramener la part des salaires (de l'ensemble des cadres et ouvriers) de 30 % dans l'ensemble des coûts à 23 %, taux qui était celui du 1er semestre 1966 par exemple (cf. analyse des coûts en 3ème partie).

Enfin, comme nous l'avons déjà dit, ces salaires (non compris les indemnités) n'ont fait l'objet d'aucun contrat et d'aucune augmentation depuis qu'ils sont en vigueur.

§.2 - Les "employés"

Cette catégorie intermédiaire - peu importante - est composée comme suit avec les salaires mensuels moyens :

- secrétaire : 9.000 fmg
- magasinière produits finis : 9.000 fmg
- magasinier mat. premières : 10.800 fmg
- chauffeur : 14.000 fmg
- gardien : 6.000 fmg

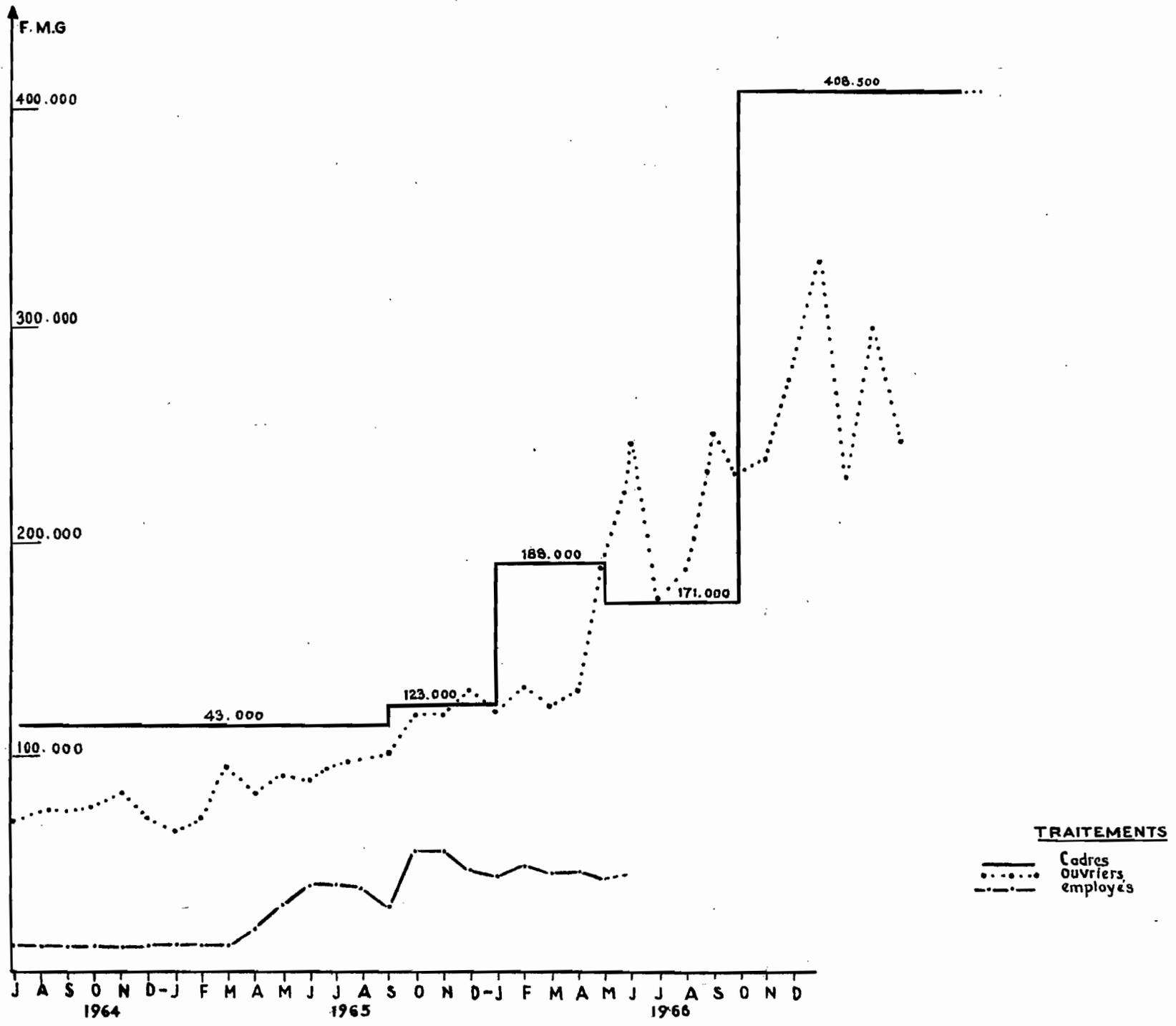
Ce personnel est payé à l'heure. Les salaires dépendent donc d'un nombre d'heures variables de travail dans le mois (de 144 h. à 184 heures). Il s'y ajoute des heures supplémentaires et la prime d'assiduité. Cela revient à des salaires stables, non reliés à la production mais à la présence en usine. En définitive, les salaires de cette catégorie seront en 1966 égaux sinon inférieurs à la moyenne des salaires gagnés par les ouvriers. Cette catégorie se distingue donc plus par les contacts de travail privilégiés qu'elle entretient avec la direction que par des salaires supérieurs.

§.3 - Les ouvriers

Arrivant en juillet 1964, le conseiller technique constatait les faits suivants (91) :

"Les ouvriers, au nombre de 9, produisaient en moyenne 400 articles en tout, par jour, soit 100 articles par ouvrier repousseur... ceci était très faible et s'expliquait par les faits suivants : 1) ils ne savaient pas très bien travailler 2) ils n'étaient pas poussés à produire puisque les commandes étaient peu nombreuses".

A partir de ce diagnostic de la situation de production, plusieurs décisions devaient être prises en vue d'améliorer les rendements, et particulièrement, le conseiller technique devait : 1) instaurer le



salaires à la pièce ; 2) créer une prime de rendement ; 3) créer une prime d'assiduité.

(1) Le salaire à la pièce. A partir de février 1965, cette forme de rémunération s'appliquait au poste de repoussage, puis, dans le courant de 1965 au rayonnage (juin), au polissage (octobre) et au rivetage (oct.). Avec la mise en route de la fonderie-laminage, ce salaire était étendu en juin 1966 à tous les ouvriers de cet atelier 1. Restait l'emballage où le conseiller technique établissait en 1967 une prime reliée à la quantité des mises en caisse. Comment fonctionne ce salaire ?

- a) calcul des prix à la pièce et des normes horaires de production : jusqu'à janvier 1965, les ouvriers recevaient un salaire mensuel variable selon les individus et qui dépendait - comme pour les employés - du nombre d'heures travaillées dans le mois. La transformation se fit d'abord au poste repoussage. Il n'était pas question d'adopter les normes européennes de rendement dès le départ compte tenu des rendements observés mais aussi de la nature du matériel. Le conseiller technique élaborera donc une solution originale comme suit :

- 1 - à partir des salaires mensuels des 4 repousseurs, il calcula une base de rémunération horaire en fonction de la production en la déduisant à partir du salaire mensuel maximum perçu par ces 4 ouvriers repousseurs, ce qui donne :

$$\frac{\text{meilleur salaire}}{\text{nombre heures/mois}} = \frac{13.000}{173,3} = 75 \text{ fmg/heure}$$

- 2 - ce "75 fmg" devint le salaire horaire de base d'un ouvrier travaillant au minimum de production (selon la norme horaire donc).

- 3 - pour établir ce "minimum de production" (ou ensemble des normes par article et dimension), il se basa sur les productions par article de l'ouvrier dont le rendement était le plus bas. Soit par exemple pour un article donné (casserolles de 20 cm de diamètre) :

$5 \times 6 = 7$
 $7 + 10 = 11$
 $7 - 8 = 9$

N°1

A. Ouvrier 55^h

Date	Présence (h)	Temps de Travail au poste (h)	Temps de Manœuvre (h)	Nb Articles Nature		Prix Pièce	Salaires Pièces quotidiens	Salaires base quotidien	Prime Product quotidienne	Heures Man FMG	Salaires Total
25 mai 1966	8	6	2	C 20	250	3,5	875	330	+ 545	110	985
26	8	6	2	C 20	250	3,5	875	330	+ 545	110	985
27	8	6	2	C 20	400	3,5	1400	330	+ 1070	110	1510
31	8	5	3	C 20	403	3,5	1410	275	+ 1135	165	1575
1 juin	8	7	1	C 20 C 22	90 118	3,5 3,7	750	385	+ 365	55	805
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	8	5	3	C 22	270	3,7	999	275	+ 714	165	1164
6	8	5	3	C 22	300	3,7	1110	275	+ 835	165	1275
7	8	7	1	C 22	250	3,7	925	385	+ 540	55	980
8	8	5	3	C 22	210	3,7	777	275	+ 502	165	942
=											
=											
=											
=											
=											
17	8	6	2	C 20 CE 55	180 10	3,5 5	680	330	+ 350	110	790
20	8	6	2	CE 55	137	5	685	330	+ 355	110	795
21	8	5	3	CE 55	131	5	655	275	+ 380	165	820
22	8	6	2	CE 55	142	5	710	330	+ 380	110	820
23	8	6	2	CE 55 FCLX 21	40 40	5 6,6	464	330	+ 134	110	574
24	8	7	1	FCLX 28 FC 28 26	8 80,30	8,6 4,4	530	385	+ 145	55	605
TOTAL							17134	6930	9094	2310	19444

B. Ouvrier. 43,5^h N°2

25 mai	8	8		C. 20	90	3,5	315	348	- 33		348
26	8	8		C. 20	100	"	350	"	+ 2		350
27	8	8		C. 20	120	"	420	"	+ 72		420
31	8	8		C. 20	80	"	280	"	- 68		348
1 juin	8	8		C. 20	100	"	350	"	+ 2		350
2	8	8		C. 20	110	"	385	"	+ 37		385
3	8	8		C. 20	120	"	420	"	+ 72		420
6	8	8		C. 20	100	"	350	"	+ 2		350
7	8	8		C. 20	100	"	350	"	+ 2		350
8	8	8		C. 20	80	"	280	"	- 68		348
17	8	8		C 22	90	"	333	"	- 15		348
20	8	8		C 22	110	"	407	"	+ 59		407
21	8	8		C 22	100	"	370	"	+ 22		370
22	8	8		C 22	110	"	407	"	+ 59		407
23	8	8		C 22	120	"	444	"	+ 96		444
24 juin	8	8		C 22	90	"	333	"	- 15		348
TOTAL							7380	7656	447		8103

- salaire horaire minimum : 75 fmg
- salaire quotidien minimum : $75 \times 8 = 600$ fmg
- production minimum observée : 100 articles (cass. 20 cm)
- prix à la pièce = $\frac{600}{100} = 6$ fmg

- 4 - il reste ensuite à calculer de la même façon les prix des différents articles et différentes dimensions, ce qui constitue une grille de prix à la pièce donnée une fois pour toutes, ou encore un barème des rendements horaires minimum qui, s'ils sont réalisés, permettent à l'ouvrier de gagner 75 fmg à l'heure (SMIG à Tamatave en secteur industriel = 29 fmg/heure). Cela revient donc au même de dire que le prix d'un article donné est de 6 fmg ou que le minimum horaire de production est de 12-13 articles ($6 \times 12-13 =$ environ 75 fmg).

- 5 - pour les autres activités, le principe reste le même. Ainsi pour le laminage-dégrossissage par exemple, il suffit de rapporter le salaire quotidien minimum $SQ_m (= 600 \text{ fmg})$ à la production quotidienne du poste (en unités de production, ici en kilogrammes de matières traitées, i.e. laminées), soit par exemple $PQ_m = 150 \text{ kg}$ amenés de 2cm à 0,4 cm en 8 heures :

$$\frac{SQ_m}{PQ_m} = \frac{600}{150} = 4 \text{ F/kg}$$

Ce rapport est constitué comme si le poste n'avait qu'un titulaire, or il en a 2, si bien qu'il faudrait plutôt rapporter 1200 fmg de salaire à 300 kg de matières (effectivement transformés). Or le calcul a été effectué autrement et chaque ouvrier est finalement payé 2 F mais sur l'ensemble de la production, ce qui revient au même : $150 \text{ kg} \times 4 \text{ F} = 300 \text{ kg} \times 2\text{F}$. (92). Ce système est donc généralisé en 1966, mais comment mesurer les quantités produites par chaque ouvrier ?

- b) calcul du salaire mensuel. Ce calcul se base donc sur une déclaration quotidienne des travaux effectués par chaque ouvrier payé à la

pièce. A cet effet, le chef de fabrication tient des "fiches de travail individuelles" qui indiquent chaque jour : (pour un repousseur par ex.)

- 1 - les temps de présence
- 2 - la nature des travaux (articles ou heures de manoeuvre)
- 3 - le nombre de disques utilisés (pour repoussage)
- 4 - le nombre de produits "bons"
- 5 - le prix unitaire par produit (prix à la pièce)
- 6 - le salaire quotidien obtenu (à la pièce)
- 7 - le salaire de base (légal selon l'ancienneté de l'ouvrier)
- 8 - la prime de production (éventuellement)
- 9 - les heures supplémentaires ou de maladie ou d'accidents
- 10 - le salaire total à payer.

Par ailleurs, le chef de fabrication tient également un contrôle des absences par les "fiches de pointage individuelles" et le "cahier d'absences (maladies, accidents, visites médicales) visés par lui. Pour le calcul nous prendrons l'exemple de deux ouvriers repousseurs sur trente jours (93). Le premier (A) est très qualifié, le second est en apprentissage depuis 1 mois en mai 1966. Les données quantitatives ont été simplifiées mais représentent assez bien la réalité (nous avons simplifié les listes de produits). Que peut-on tirer de ces fiches ? (qui nous serviront ultérieurement à appréhender les rendements) :

- colonne 2 : pour A, temps de travail quotidien au poste est souvent inférieur à 8 h., car il assure un rôle de conseil auprès des autres ouvriers, monte les moules et effectue les réparations. Son temps de travail se décompose donc en deux parts inégales : la première pendant laquelle il est payé à la pièce et la seconde (activités d'"instructeur", cf. sa nomination - 2ème partie) où il est payé au temps selon son salaire horaire de base fixé dans sa lettre d'engagement à 55 fmg/heure. Pour B, il travaille uniquement à son poste de travail pendant tout le mois (son salaire horaire de base est fixé par ailleurs à 43,5 fmg/heure).
- colonne 7 : le salaire à la pièce gagné dans la journée est obtenu par la multiplication des prix p_i (colonne 6) par les quantités Q_j (colonne 5)ⁱ

- colonne 9 : la prime de production s'apprécie quotidiennement en différence entre le "salaire à la pièce" et le "salaire de base", ce dernier étant fonction comme on l'a dit de l'ancienneté de l'ouvrier (et contrôlé de plus par l'Inspection du Travail). Si cette différence est positive (ouvrier A), le total mensuel donne le montant de la "prime de production". Si elle est parfois négative, la compensation s'opère sur le mois et si malgré tout le solde est négatif, alors l'ouvrier est payé selon son salaire de base.

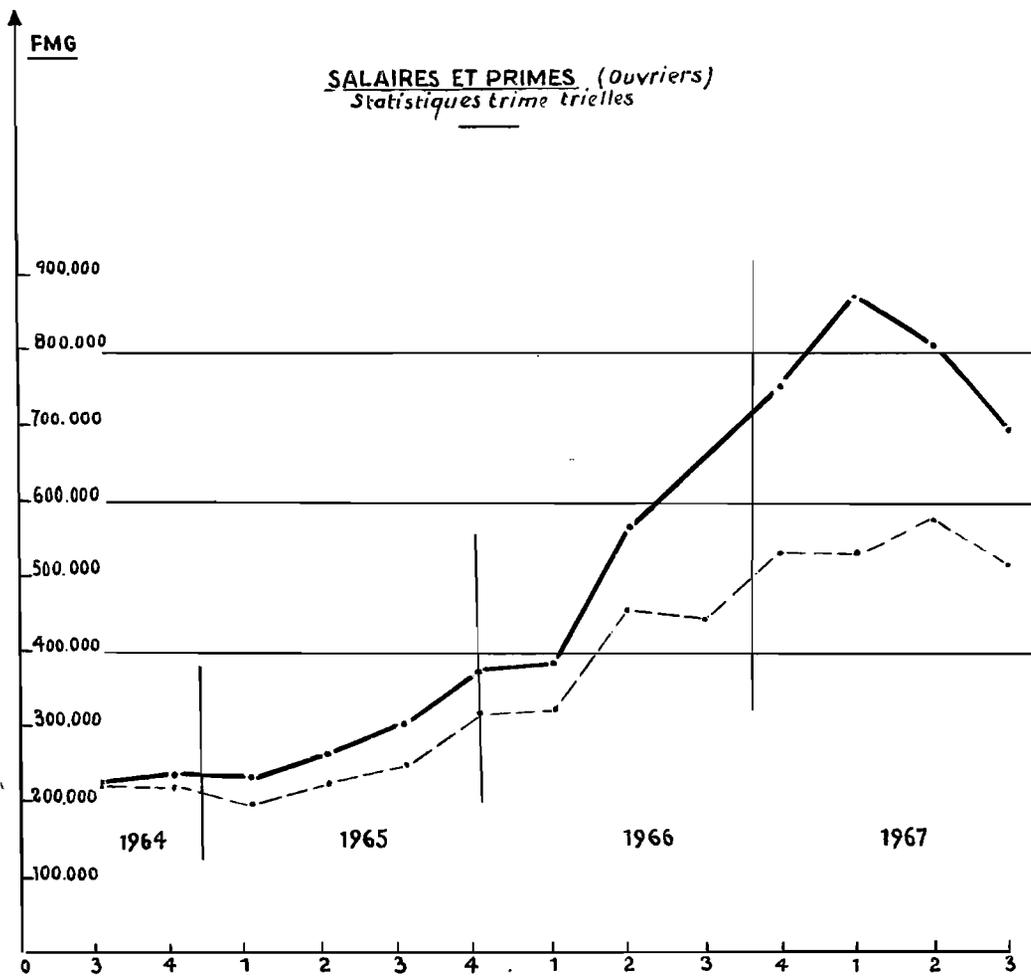
Considérons les deux séparément :

- pour (A), le salaire à la pièce du mois (17.134) est supérieur au salaire de base correspondant dans le temps à ce salaire (i.e. 126 h). (A) recevra donc 17.134 plus 42 h. de salaire au temps (2.310) soit 19.444 fmg au total.
- pour (B), le salaire à la pièce se monte à 7.380 fmg, or son salaire de base se monte à 7.656 fmg. Dans ces conditions, il ne reçoit aucune prime de production, mais simplement ces 7.656 fmg, et non les 8.103 fmg auxquels on pourrait s'attendre (colonne 11) : le salaire est calculé sur le bilan du mois de production. On peut donc dire que le salaire effectivement payé est égal au salaire de base ("Sb") plus la différence des 2 sous-totaux de primes si toutefois elle est positive et seulement dans ce cas (94). Pour un ouvrier (C), on peut donc avoir :

- salaire à la pièce	: 7.900	(Sp)
- salaire de base	: 7.656	(Sb)
- primes "positives"	: 428	(Pp)
- primes "négatives"	: 184	(Pn)

et $SP = Sb + (Pp - Pn) = \text{salaire effectivement versé} = 7.900$

(2) Prime de rendement : en plus de la prime précédente liée au salaire à la pièce, il existe dès octobre 1964 une "prime de rendement" de 10.000 fmg qui est répartie par le chef de fabrication selon son appréciation subjective des travaux de chaque ouvrier. Elle était destinée en



TRIMESTRE	BASE	TOTAL
64. 3	224.666	224.666
64. 4	225.674	231.995
65. 1	198.533	228.922
65. 2	223.318	257.207
65. 3	246.522	294.464
65. 4	316.976	368.341
66. 1	317.042	374.100
66. 2	451.783	563.164
66. 3	438.516	608.342
66. 4	520.089	746.145
67. 1	529.481	863.919
67. 2	570.100	800.840
67. 3	509.520	691.570

	1964	1965 (1 à 4)	1966 (1 à 4 trim)	1967 (1 à 3 trim)
Total salaires et Primes	+ 3 %	+ 60 %	+ 100 %	- 20 %
Salaires de base	Stable	+ 59 %	+ 64 %	- 4 %
Effectifs	Stable	+ 70 %	+ 50 %	- 6 %

1964-65 à stimuler le travail des ouvriers non payés à la pièce. Elle est une première tentative d'incitation, ayant précédé le salaire aux pièces et la prime d'assiduité. Son attribution reste tributaire de l'appréciation du conseiller technique d'abord puis du chef de fabrication en 1966. Elle disparaît en 1966.

(3) Prime d'assiduité : devant les problèmes d'absentéisme posés à la direction de l'usine, celle-ci décidait l'instauration à partir de novembre 1965 d'une prime d'assiduité de 500 fmg par quinzaine, annulée en cas d'absence et quel qu'en soit le motif : maladie, accident du travail, absence non motivée. Cette prime continuera d'être payée en 1967-68.

Telles sont donc les trois initiatives principales prises dans la période 1964-67 par la direction pour stimuler la production : octobre 1964 (prime de rendement) - juin 1965 (salaire aux pièces) - novembre 1965 (prime d'assiduité) - juin 1966 (salaire aux pièces atelier 1). On verra en 2ème partie comment ce système a été reçu et compris par les intéressés (95). Pour terminer, nous reviendrons sur le salaire de base - ou "légal" - en montrant son évolution vers une plus grande homogénéité dans les différents salaires horaires (96). Les taux horaires sont les suivants : 29 fmg - 31,9 - 34,8 - 36,2 - 40,6 - 43,5 - 49,3 - 55,1 - (pendant les 6 derniers mois de 1964, 3 ouvriers sont payés exceptionnellement à 58 - 69,6 - 75,4 fmg - et seront renvoyés en début 1965). Pour les 8 catégories ci-dessus (1) à (8), les effectifs varieront comme suit (cf. détail en annexe 3) :

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1965 : janvier	7	-	-	-	1	-	-	2
juin	-	9	2	-	1	-	3	-
décembre	6	6	1	-	1	-	3	-
1966 : janvier	4	7	-	1	1	-	-	3
juin	10	-	-	-	-	13	-	3
décembre	-	-	-	-	-	21	-	3

En éliminant les mois où la main-d'oeuvre croît pour des raisons "structurelles" (janvier 1965 : déménagement de l'usine - septembre

1965 : idem ; juin 1966 : mise en route atelier 1), on constate une augmentation générale de ce niveau de base horaire (cf. annexe 3 : évolution du salaire minimum moyen) pour en arriver en décembre 1966 à la situation suivante : 21 ouvriers (sur 24) ont un salaire horaire "garanti" de 43,5 fmg/heure, i.e. de 7.540 fmg/mois, et les 3 autres sont à 55,1 fmg/heure, soit 9.550 fmg/mois. Le total minimum de salaires est alors de 186.900 fmg pour un effectif total de 24 ouvriers (97).

La rétrospective de l'évolution des salaires des ouvriers (décomposés en salaires de base et primes) nous permettra de mieux saisir ces changements (98). La période 1964-1967 peut se caractériser ainsi :

- 1964 : effectifs et salaires restent constants, et la rémunération totale n'augmente que de 3 %
- 1965 : salaires de base et rémunération totale évoluent de façon identique, soit une hausse de 60 % dans l'année, expliquée finalement par une hausse des effectifs de 70 %
- 1966 : les effectifs n'augmentent que de 50 %, le salaire de base de 64 %, ce qui se traduit par une nette amélioration du salaire "garanti". Surtout la rémunération, totale double (+ 100 %), expliquée à moitié par l'augmentation des effectifs et pour le reste par un accroissement du rendement général de l'ensemble.
- 1967 : la croissance est stoppée (méventes d'où diminution de la production, restriction d'effectifs et embauchage de manoeuvres) et le niveau général de la rémunération totale baisse de 20 % (cf. 2ème partie, les conséquences de cette évolution de la production sur l'évolution liée des salaires)

En résumé, l'année 1966 marque un tournant dans cette évolution et, comme on le verra, dans la meilleure compréhension des systèmes de rémunération par les ouvriers, mais la situation commerciale de 1967 remet tout en question, aboutissant à une limitation et à une stabilisation des rendements en 1968.

Telles furent donc les principales mesures prises en matière de rémunération du "facteur travail". D'autres réalisations - ex : rapports entre Direction et ouvriers - virent le jour dans la période d'enquête directe, mais elles seront analysées dans la prochaine partie, et n'étaient

pas comprises dans le projet initial (réunions collectives du vendredi, élection de délégués du personnel...) (99).

Nous avons donc "sorti des cartons" du projet l'essentiel de ce qui fut décidé tant par les organismes centraux que par les dirigeants locaux, pour l'administration de l'entreprise, l'organisation de la production ou la mise au point des rapports internes. Cette "extraction" a montré l'intérêt de cette expérience originale par rapport aux réalisations déjà existantes dans le milieu industriel local. C'est dans ce contexte que nous sommes "descendus" en février 1966 à Tamatave afin de suivre sur place le fonctionnement de ce projet. Nous essaierons donc dans une seconde partie de dégager de cette observation quotidienne et des multiples rencontres avec les cadres et les ouvriers la réalité de cette entreprise.

+

+

+

Deuxième partie :

LA REALITE QUOTIDIENNE

Après avoir situé l'organisation (100), i.e. le réseau principal des fonctions et défini le but général de ces activités, nous essaierons maintenant de mettre en évidence, à partir de l'observation des événements qui se sont produits dans ou hors de l'entreprise, les multiples aspects de cette réalité. Nous avons détaillé en Première partie les structures principales qui s'imposent aux participants de l'entreprise : structures de production, structures hiérarchiques entre direction locale et ouvriers, entre responsables locaux et état-major de Tananarive, et abordé ainsi le côté objectif de la condition des uns et des autres. Nous y ferons encore allusion en développant maintenant certains aspects brièvement vus auparavant, en liaison avec l'analyse des comportements, face à des diverses "contraintes". Ces comportements se révèlent à l'enquêteur de diverses manières, soit lors d'entretiens de groupe ou individuels, directifs ou non, où s'exprimera la perception que les individus ou les groupes ont de leur situation et des rapports qu'ils entretiennent avec les autres. Cette information devra être traitée ou traduite selon les niveaux de conscience différents des enquêtés. Soit par l'observation directe d'événements ou d'incidents à l'intérieur de l'entreprise, observation plus difficile dans la mesure où elle exige une présence permanente de celui qui observe et doit se plier cependant aux impératifs de la production, du règlement intérieur pour ne pas perturber le fonctionnement de l'ensemble. Ce milieu organisé exerce donc une contrainte sur l'équipe d'enquête. A titre d'exemple : il est relativement difficile d'assister aux différents incidents qui préludent au licenciement d'un ouvrier ou au règlement d'un conflit sur la rémunération. C'est cependant ce que nous avons essayé de faire. Encore faudrait-il savoir ce que nous entendons par "événement", et en éclaircissant cette notion, nous pourrions mieux définir notre méthode de travail. Nous faisons référence ici - sans vouloir développer ici un débat d'ordre méthodologique - à une notion employée par M. Althebe (101) par exemple, qui oppose d'une part l'"univers urbain et industrialisé (qui est un) bruissement de côtoiements sans signification entre gens qui partagent un même cadre matériel" et d'autre part "l'univers villageois où toute

rencontre, toute présence est un événement significatif, c'est-à-dire ne peut être qu'un dialogue". Dans le premier "univers", les "événements-rencontres" sont "construits sur un ordre objectif qui est entièrement hors de la maîtrise des acteurs qui les vivent (contacts marchands et professionnels)", alors que dans le second "les événements de rencontre ne sont jamais construits sur un ordre extérieur aux acteurs". Derrière cette opposition, c'est le problème de la communication entre individus qui est posé, l'événement n'étant "significatif" que s'il permet de réaliser "une condition commune qui renvoie les individus aux médiateurs personnalisés qu'ils partagent" (102). A cet égard, la communauté villageoise s'exprime pleinement dans tous les "événements" quotidiens. Mais doit-on alors abandonner cette notion dans le cas d'une "communauté de travail", étant bien entendu que malgré la similitude des appellations ("communauté de travail", "communauté villageoise"), ces deux "objets" d'enquête nous semblent dès le départ très différents, leur seul dénominateur commun étant de constituer des petits groupes de fait (du moins pour le premier groupe) à analyser en conséquence (technique des petits groupes).

Pour notre part, nous avons conservé cette notion d'événement, en estimant que les événements-rencontres entre les protagonistes de cette communauté de travail sont significatifs des rapports entretenus ou vécus (ou non-vécus) entre eux-ci, et de la contradiction possible entre les structures objectives définies dans l'entreprise - i.e. les "modèles d'interrelations" propres au fonctionnement "normal" de l'entreprise (103) - et les comportements réels d'interrelation (adaptation ou non). Les événements que nous avons retenus comme significatifs sont donc ceux qui éclairaient cette "solidarité dialectique" entre les deux qualités des structures sociales dans l'entreprise (objectivité et réalité). Ils furent enregistrés (104) et accompagnés d'une chronique quotidienne détaillée qui nous permit de les situer chaque fois dans le temps.

L'étude de cette réalité se décomposera pour des nécessités de clarté en deux sous-parties :

- 1) La vie interne de l'entreprise
- 2) L'influence de l'extérieur.

Cet "extérieur" étant aussi bien la ville, avec ses échanges marchands, ses possibilités nouvelles de consommation... que la famille ou la communauté de départ. Certaines explications partielles seront abordées dans cette seconde partie et reprises dans la troisième partie qui en fera la synthèse.

Première sous-partie : LA VIE INTERNE DE L'ENTREPRISE

Ce n'est donc pas le contenu des rapports internes qui est premier dans notre analyse, ce n'est pas tel problème particulier qui est analysé même si nous devons chaque fois établir certains faits (ex.: analyse statistique des salaires, des rendements...), mais plutôt l'entreprise en tant que modèle de comportements d'interrelations et réalisation ou non de ceux-ci. C'est donc en fonction des types principaux de rapports qu'établit l'entreprise que se développera cet exposé, et dans 4 directions principales :

Chapitre 1er : la condition ouvrière et la perception des rapports entretenus avec les cadres

Chapitre 2ème : la condition de "cadre" (105) et les relations de dépendance vis-à-vis du DPI

Chapitre 3ème : les relations entre ouvriers et cadres.

Chapitre 1er - La condition ouvrière

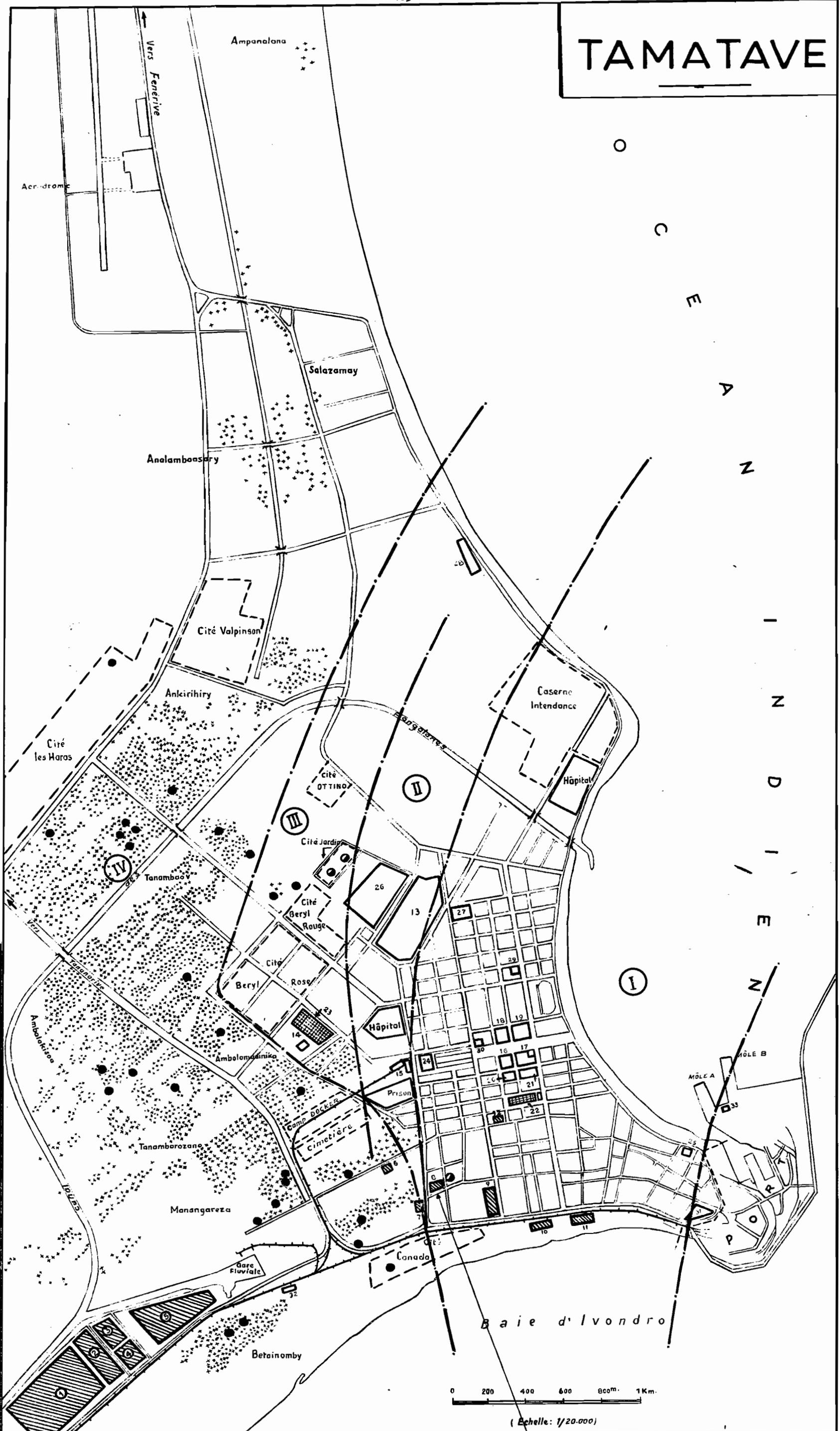
L'usine apporte - et impose - ses propres caractéristiques au collectif des ouvriers et le définit aussi en le constituant. Cette communauté de fait qu'elle institue entre individus d'origines diverses est-elle validée par les individus qui s'y trouvent ? Comment sont-ils déterminés par cette insertion dans un univers de travail industriel, de technique, et dans une équipe de travail artificiellement constituée ? C'est ce que nous essaierons de comprendre en reprenant soit les diverses phases de cette insertion individuelle, soit les aspects essentiels de cette situation, ce qui détermine le plan suivant :

- Section I : Mobilité sociale
- Section II : Main-d'oeuvre et appareil de production
- Section III : Production, maîtrise du temps et de la quantité
- Section IV : Relations entre ouvriers.

Section I - Mobilité sociale

Avant de trouver du travail, l'ouvrier en puissance se trouve dans un milieu urbain important et dont la composition évolue continuellement. Tamatave exerce en effet un pouvoir d'attraction aussi bien sur les originaires de la province (betsimisaraka) que sur les émigrants du sud de l'île (Antaimoro, Antandroy, Antaisaka...), et constitue en 1966 un ensemble d'environ 50.000 habitants (106) ; les phénomènes de migration étant mal connus excluent toute exactitude à ce propos. Cette masse de population active ne trouve à s'employer que dans des activités peu spécialisées (dockers, manoeuvres au port), dans les diverses entreprises commerciales ou de transit ; les emplois en secteur industriel constituent donc une minorité (les 6 ou 7 plus grandes entreprises industrielles emploient entre 600 et 700 ouvriers en 1966). De plus cette population vit dans une agglomération très étendue (cf. plan ci-joint) selon les zones concentriques d'habitat suivantes qu'on peut retrouver dans la réalité :

TAMATAVE



(Echelle : 1/20.000)

■ Entreprises Industrielles : 1-Raffinerie; 2-S.N.T.P. (Travaux Publics); 3-Cimenterie (Constr. métalliques); 4-Carnaud (emballages métalliques); 5-Dépôt Hydrocarbures; 6-SIDEMA (matériel agricole); 7-Cartonnerie ELGE; 8-TAMALU (articles de ménage); 9-MACOMA (télé. ondulées); 10-Abattoir; 11-SEVIMA (conserverie); 12-SMAC (Torréfaction café)
 □ Principaux Services : 13-Gendarmerie Nationale; 14-Contributions directes; MAER (S^e Agriculture); 15-Gare principale; 16-Bureaux de la Prov.; 17-Trésorerie principale; 18-Poste et Télécommunications; 19-Tribunal; 20-Service des Domaines; 21-Bureaux Agr.; 24-Hôtel de Ville - Police; 25-Chambre de Commerce; 26-Ecole Technique Régionale; 27-Voirie; 28-Lycée RABEMANANJARA; 29-Inspection du Travail; 30-S^e Topogr.; 31-Météorologie; 32-Gare de Manangareza; 33-Direction du Port. * * * - Log. en Falafa (bambous, fibres, feuilles)
 ■ 22-Grand MARCHÉ; 23-Petit MARCHÉ. □ Nouvelles habitations; ● Logements des Ouvriers ○ Log. des cadres.

- (I) : zone commerciale (au sud), administrative (centre) et résidentielle (européens) (au nord)
- zone (II) : c'est une zone vide, ou presque, occupée uniquement par diverses administrations ou services : gendarmerie, marché, gare, prison, hôpital, écoles.
- zone (III) : il s'agit de nouvelles cités "en dur" destinées principalement aux fonctionnaires (de la Province, de la Commune) ou qu'occupent du moins ceux qui peuvent en payer les loyers (environ 10.000 fmg/mois)
- zone (IV) : ce sont les "villages" de Tamatave, ensemble en perpétuelle croissance vers l'ouest, où les "Tanambao" (litt. : nouveau village) se multiplient à l'envi : Tanambao I, II..V, VI, certains ayant disparu lors de l'installation de la Foire Internationale (1962). Il s'agit là de constructions hétéroclites - "taudis" ou "habitat traditionnel" selon le point de vue - qui s'inspirent de l'habitat villageois (cases en "falafa" : bambous, feuilles de ravinala) betsimisaraka (107).

C'est dans cette dernière zone qu'arrive l'émigrant à la recherche de l'argent, c'est là qu'il organise sa vie sociale et économique (108) et se met à la recherche d'un emploi bien souvent instable comme le sont son installation matérielle et son insertion urbaine. C'est là que se recrute la grande masse de main-d'oeuvre indifférenciée et non-qualifiée, apte à tous les travaux et à aucun, et que se situent et habitent les ouvriers de l'entreprise qui nous intéresse. Dans quelques conditions se trouvent-ils soudain salariés, dans quelles circonstances? Pourquoi quittent-ils épisodiquement ou définitivement cet emploi? Et à l'intérieur de l'entreprise, quel est le degré de stabilité de leur emploi? Autant de questions auxquelles nous essaierons de répondre maintenant.

§.1 - Les modalités de recrutement

Comme le montre le tableau ci-après, les mouvements d'embauchage ont été étalés sur toute la période 1964-67 :

(1) Evolution du mouvement d'embauche (109). Quatre phases principales :

1 - l'usine existe déjà en début 1964 (CETA) et compte alors

FONCTION	NOM	1964	1965	1966	1967
Directeur	RAMANAMISATA				
Cons. Technique	GALLINA				
Aide-Compt.	RANDRIAMBOLOLONA				
Comptable	ERNEST				
Chef Equipe	RAMANDRAIRISOA				
Chef Fabric	RAZAFIMAHEFA				
Secrétaire	RAMISY P.				
"	RAVAOARISOA L.				
"	RAVAOTIALALAO O.				
"	HONORINE				
Magasin MP	RAZAFITRIMO E.				
"	RAZEFANIA				
"	RABENANDRASANA				
Magasin P.F	RAZAFINDRAMASY M.				
Contrôleur	BERNARD R.				
Gardiën	REFIAMBY P.				
Chauffeur	RAMAMONJISOA				
Mécanicien	RAVELOSON R.P.				
OUVRIERS					
Repousseur	RAZAFIMAHANTONINA A.				
"	RAZAFIMAHANTONINA AI				
"	RAVALISON J D.				
"	RAMBRASATA				
Riveteur	RAKOTÓVAO Yvon				
Emballeur	SABOTSY P.				
Palisseur	MBARY Raymond				
"	BOTO André				
Rayonneur	BELAHY Etienne				
Manœuvre	THEOPHILE				
Rayonneur	MBADY Michel				
"	MANOBIKY Sylvain				
Manœuvre	TZAFY				
Man.	ANDRIAMANJAKA J.				
Man.	RAMAINTSOLAVA Rakoto				
Repousseur	RABEZANAHARY Norb.				
Man.	RABARIVÉLO				
Riveteur	RANDRIAMPENO Patrice				
Fonderie	RANDRIAMITSIRY Louis				
Repousseur	LALAHIMENA				
Man.	SOLO Eugène				
Man.	RAZAFIMAHATRATRA				
Man	RAKOTOARISOA P.				
Fonderie	BODAKA René				
Man.	REGADONA				
Man.	BOTOVOLA Gaston.				
Man.	ROMAIN Jean.				
Man.	LAHADY Jérôme				
Man.	FANIANDY				
Repousseur	PHILIBERT				
Embal.	RAKOTONDRAZAKA				
"	LAHADY Louis				
Repousseur	MIASA Grimard				
Man	RANDRIATSOAVINA				
Repousseur	SOJASON Maurice				
Fonderie	RAKOTONIRINA Simon				
Lamineur	RAZAFIMANDIMBY V.				
Repousseur	RAZAFINDRABE David				
Fonderie	RAKOTOZANANY Samuel				
Lam.	RAKOTONIRINA Alex.				
Lam.	RAKOTONDRA SOLO J.B.				
Lam.	RAKOTONDRAVELO				
Lam.	TSIMANAFO Georges				
Lam.	TSIAFINA				
Fonderie	RAKOTONIRINA Ed.				
Fond	KAMARA Paul				
Fond	RAJERISON				
Fond.	DAHY François				
Man	TAMAINTY Remuald				
Man	ANDRIAMAMONJY P.				
Emballeur	LAHADY				
Man.	RAMANANARIVO Daniel.				

une douzaine d'ouvriers que l'on retrouve en juillet 1964 et dont la moitié est encore là en fin 1967.

2 - à la suite des incidents de fin 1964 et du mouvement de licenciement qui s'ensuivit, 7 ouvriers sont recrutés en début 1965 dont il reste 2 en fin 1967

3 - du fait du déménagement de l'usine (sept.-oct. 1965), 15 manoeuvres étaient recrutés alors. 9 étaient libérés après 2 mois et il reste 5 en fin 1967.

4 - enfin, la mise en route de l'atelier 1 en avril-mai 1966 provoquait la dernière vague importante d'embauche : 11 ouvriers dont 7 restent en activité en fin 1967.

En janvier 1967, la direction étoffait l'atelier d'emballage, et l'entreprise avait alors "fait le plein" de personnel par rapport aux possibilités d'écoulement du produit mais non par rapport à l'appareil de production existant qui pourrait encore absorber 6 à 7 ouvriers dans l'atelier 2 (production de produits finis : repoussage = 2, rayonnage = 2, polissage = 2, rivetage = 1). Il faut noter que sur les 23 ouvriers présents en fin 1967, 4 ont repris leur activité après l'avoir interrompue, 3 après un licenciement plus ou moins prolongé (2, 5, 17 mois), un pour purger une peine de prison de 3 mois.

En conclusion, seul le dernier mouvement d'embauche fut déterminé par des raisons de production (extension). Et le groupe qui reste en fin 1967 se décompose déjà en deux sous-groupes : les "anciens" (13) et les "nouveaux" (10) (qui ont pourtant entre 12 et 19 mois d'ancienneté (109bis). Le recrutement est donc stabilisé en juillet 1966.

(2) Circonstances de l'engagement. Il n'est pas question de revenir ici sur les circonstances individuelles d'embauche, mais plutôt d'en dégager les constantes générales. A cet égard, quand il ne passe pas par l'intermédiaire de l'Inspection du Travail (inscription au chômage) -

ce qui est le cas pour l'ensemble -, l'ouvrier a la ressource de se présenter aux portes de l'usine jusqu'à ce qu'un refus ou au contraire une invitation à rentrer lui soit signifiée. Il est alors en contact direct avec le directeur local, contact qui est souvent le premier et le dernier, avec toutes les conséquences impliquées dans cette rencontre unique sur le plan des rapports futurs entre direction et ouvriers. En quête d'argent et donc de travail salarié, l'ouvrier se trouve, dans cette démarche, face à une "administration" privée qui applique rigoureusement la législation du travail. Sa candidature pourra être remise en question s'il n'y satisfait pas. Dès l'entrée, on lui réclame donc les preuves de ses antécédents (certificats de travail, ou plus simplement carte d'identité, quand cela ne va pas jusqu'au "volet mobile")(110), ce qui donne lieu à un dialogue auquel il se soumet sans toujours en saisir la signification, qu'il soit interrogé sur son appartenance ethnique, sa situation maritale etc... ce qui engendrera les réactions suivantes par exemple :

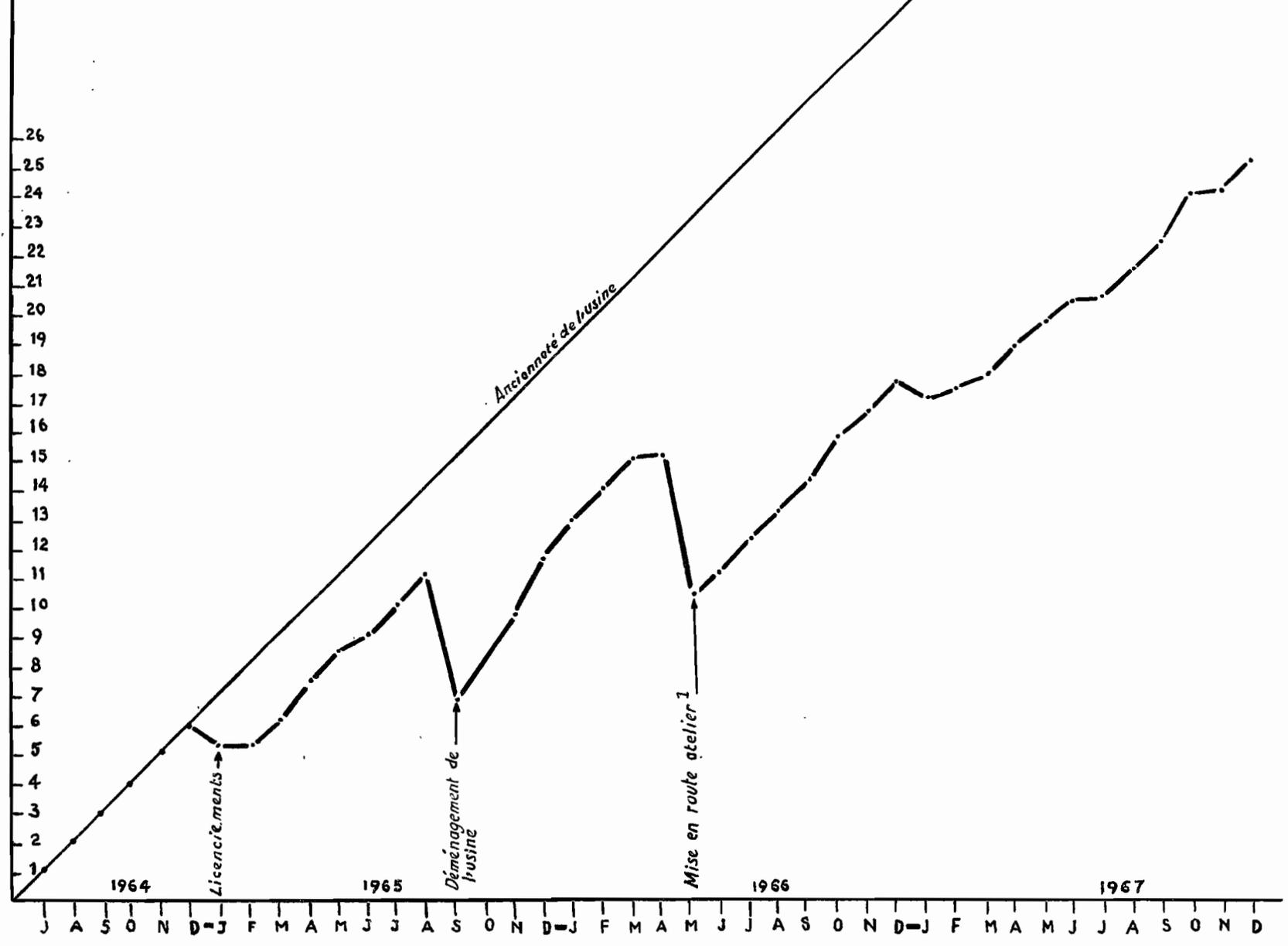
(111)

"-: "Si vous entrez là comme nouveau, il vous demande d'abord : quelle est ton ethnie. Je lui dis : je suis betsimisaraka. C'est bien, dit-il. On ne sait pas pourquoi il nous a demandé cela et nous, les Betsimisaraka, nous sommes un peu bêtes. Et le chef (sous entendu chef de fabrication) m'a posé la même question. Je ne lui demande pas pourquoi il me pose cette question parce que je cherche du travail".

(un autre)-: "A moi, il m'a demandé : - où allez-vous prier ? je lui ai répondu que je ne priais pas. Vous venez pour avoir du travail mais il vous demande votre ethnie. Je n'ai pas entendu dire qu'on posait une telle question dans les autres entreprises. On cherche du travail mais on n'en trouve pas. C'est pour cela qu'il nous demande des renseignements, parce qu'il ne sait rien de vous avant".

Telle est la vision que les participants ont de cette entrevue avec le directeur. Pour notre part, nous avons pu assister à quelques-unes d'entre elles, où l'essentiel consiste à "ficher" l'ouvrier, sans plus l'informer de son insertion dans une entreprise que ses promoteurs ont voulu

Moyenne des Anciennetés en mois = $\frac{\sum (\text{Mois ancienneté par ouvrier})}{\text{Nb ouvriers}}$



socialement originale au départ ! C'est donc ultérieurement, auprès des autres ouvriers (pendant la période de stage), que l'ouvrier s'informer progressivement de sa condition sociale et économique. Aucune information véritable donc, dès le départ, sur les conditions de rémunération, le règlement intérieur, les possibilités d'absence permise, la réglementation des congés, qu'elle vienne de la direction ou du chef de fabrication. L'information se fera aussi "sur le tas", avec le parasitage ou les imperfections possibles que cela entraîne.

De l'attitude passive par rapport à ces questions posées lors de l'embauche, on peut passer à la demande :

JD. "Pardon, Monsieur le Directeur, la vie coûte cher. Je suis allé chercher un emploi à Tananarive, j'en ai vu un mais c'est trop loin de là où nous habitons. Ma femme et mes enfants sont encore à Tananarive, comment vais-je faire pour qu'ils viennent ici ? Si vous avez du travail à me donner, je vous demande pardon. Je ne vous force pas s'il n'y en a pas. Ce n'est pas moi qui vous dénonce, ce sont les autres qui vous accusent devant le " Tribunal " (112).

On retrouve toujours le même souci, l'argent, qui justifie tous les emplois et excuse toutes les indiscretions et tous les traitements subis. Enfin la direction de l'entreprise vise à recruter ses ouvriers sur la côte Est, en vue de former un salariat industriel, et les recrute donc en fonction de certains critères "objectifs" (compétences professionnelles, capacités physiques) et selon les caractères de chaque poste. Mais les ouvriers expliquent tout autrement leur recrutement : c'est le destin ou Dieu lui-même (Andriamanitra) qui en sont la cause :

Ed. : "Le travail est ainsi : vous travaillez là où Andriamanitra vous a mis. Ce travail dans l'usine me convient si c'est Lui qui me l'a donné. Que le salaire soit élevé ou non, que le travail soit bon ou mauvais, c'est Andriamanitra qui m'a donné ce travail. Il y a beaucoup de gens qui ont des diplômes et ne trouvent pas de travail et il y en a qui n'en ont pas et trouvent quand même du travail qui les satisfait et leur procure un

bon salaire... Ma pensée, c'était de venir chercher du travail à Tamatave. J'ai cherché du travail chez tous les vazahas (113) mais je n'ai pas trouvé de place et Andriamanitra a dit : c'est ici votre place, dans cette fonderie où il fait si chaud..."

Mb.: " C'est à cause du destin que vous êtes ici. Près de chez nous, il y a un gars qui était en classe avec moi. Il a quitté l'école en classe de 11ème, et actuellement il travaille à la Poste depuis 2 ans. N'est-ce pas le destin cela ?

Les ouvriers ont donc tendance à rechercher des causes extérieures à cet embauchage, mais n'y sont-ils pas conduits du fait du caractère aléatoire et accidentel de celui-ci, poussé à son comble dans le cas suivant (114) :

- "Comment avez-vous trouvé Tamalu" ?

M.: "En cherchant du travail... pendant les heures de travail nous allons ici et là en demandant partout s'il y a du travail. Près du CETA, nous sommes 3, assis près de la porte. Un homme sort et nous demande si nous voulons du travail. Oui, avons-nous dit... Il y a des places pour 2 gars mais vous êtes trois, dit-il. Après quelques minutes, un 4ème arrive, c'est T... mais en ce moment je ne le connais pas encore. Nous allons faire une "élection" dit l'homme, il prend 4 allumettes dans sa main... T. et moi nous avons gagné... C'est par hasard que nous l'avons rencontré".

Hasard, destin, divinité... il ne s'agit pas là des critères objectifs d'embauche, que la direction n'explique pas non plus d'ailleurs. Aussi bien, si le recrutement se faisait sur la base de tests caractériels; ou d'aptitude... on constaterait des réactions aussi étranges, étant donné la faible scolarisation (115) des candidats, comme le montre cette remarque d'un ouvrier qui présenta sa candidature à la Raffinerie.

V. : "A la raffinerie, on étudie comme les petits enfants avec le tableau noir. Il faut mettre la chose en bois, A,B,C,D, à sa place. On échoue s'il y a des fautes. Un seul d'entre nous est admis".

(3) Formalités de l'engagement : une fois que sa candidature est admise, l'ouvrier reçoit une lettre d'engagement à l'essai du genre :

" Entre la Société... et M. X, résidant à ..., a été établi le présent engagement à l'essai, régi par les dispositions de l'ordonnance... du ... portant Code du Travail ... Date :...
Date d'expiration de l'engagement: ...
M.X est engagé en qualité de ... et classé à la catégorie M 1 de l'arrêté n°.... du 10.3.54. Il percevra la rémunération suivante en monnaie ayant cours légal à Madagascar :
29 fmg/h...

Fait à Tamatave, le....

Tel est le seul document que reçoit l'ouvrier. Il s'y joint, normalement après une période de 3 mois de stage, une lettre d'engagement définitif. On peut remarquer :

1 - le contrat fait allusion à des textes législatifs ou réglementaires dont la teneur n'est jamais - même ultérieurement - exposée dans ses mesures principales. Ceci provoque dès le départ un rapport difficile entre direction et ouvriers, ceux-ci méconnaissant complètement la réglementation du travail, confondue avec les documents intérieurs (fiches de production individuelles, barème des rendements...) dans la catégorie des "papiers". Comme on le verra, l'information individuelle à l'extérieur est nulle (aucun contact syndical par exemple). Inutile de se demander alors s'ils connaissent le Journal Officiel (J.O.R.M.) cité dans cette lettre.

2 - cette lettre prévoit une période de stage de 3 mois : nous verrons comment elle est comprise par les ouvriers et surtout appliquée par la direction (retard dans la nomination, évolution irrégulière des salaires horaires...).

3 - cette lettre décide une rémunération horaire qui s'applique certes dans les premiers temps où l'ouvrier n'est pas spécialisé. Mais par la suite - avec le salaire aux pièces - aucune explication précise ne lui est fournie de la distinction entre salaire horaire, salaire à la

pièce quotidien et bilan en fin de mois. Si cette information est fournie nous verrons que ce n'est qu'à certains ouvriers.

4 - enfin, cette lettre ne fait pas allusion à l'article 9 des statuts dont nous avons déjà parlé (116) concernant la détention possible des actions de la Société. On se souviendra aussi que les articles correspondants du Règlement Intérieur n'ont jamais été affichés.

§.2 - Les faits d'absentéisme

Après avoir défini les cas d'absentéisme, effectué l'analyse quantitative de ce phénomène, nous analyserons les explications qui peuvent être trouvées dans la perception qu'en ont les ouvriers.

(1) Les cas d'absentéisme : l'entreprise distingue dans les statistiques qui s'y rapportent trois catégories :

- l'accident du travail déclaré et qui donne lieu éventuellement à un temps de repos dont le maximum observé est de 40 à 44 heures.

- la maladie qui, après une visite à l'O.M.S.I. (Organisation sanitaire inter-entreprise de Tamatave) et visa du médecin responsable, détermine un repos-maladie de 2 à 8 jours. C'est dans ce cas que l'ouvrier doit d'abord demander le "cahier de visites", le faire viser à l' OMSI et le rapporter avec la décision prise.

- les absences irrégulières : c'est une catégorie résiduelle, mais qui est la plus importante. L'absence peut durer 4 ou 5 jours, mais plus couramment 1 ou 2 jours.

Une quatrième possibilité existe : celle des absences permises (mariage, naissance), mais leur importance est infime.

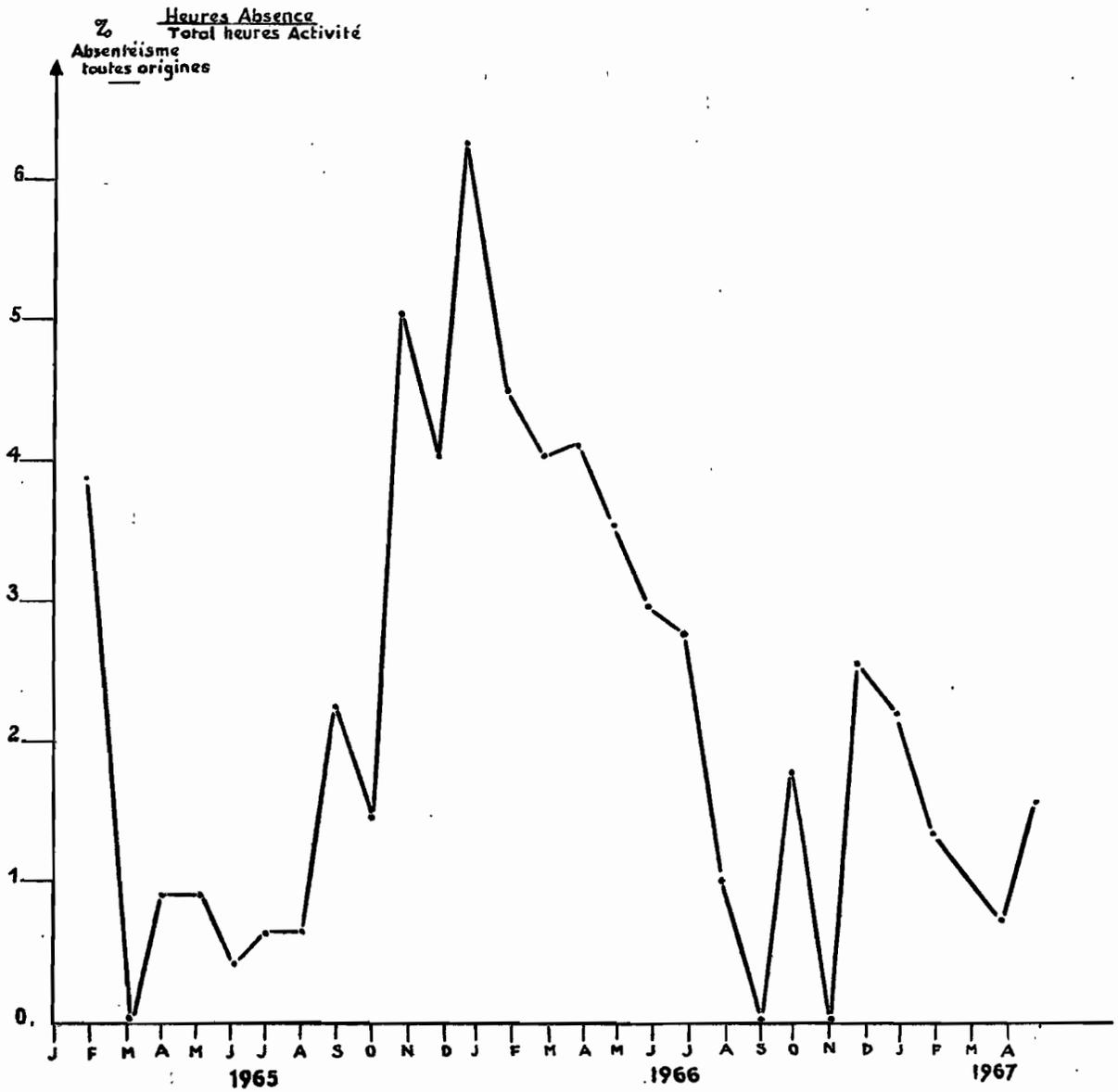
(2) Données statistiques (117). Par trimestre, et pour les 3 catégories précédentes, les données sont les suivantes (en heures) :

	Accidents Travail	Maladie	Absences irrégulières	Total
1965 - I	44	-	76	120
II	-	-	52	52
III	-	4	145	149
IV	124	166	290	580
1966 - I	-	270	56	326
II	83	175	125	383
III	-	-	130	130
IV	-	26	178	204
1967 - I	-	17	78	95

Il faut comparer ces données au nombre d'heures travaillées. (cf. annexe 5). A cet égard, jusqu'en avril 1966, l'usine travaille ou totalise pour tous les ouvriers 2.500 heures par mois, avec une pointe en sept.-déc. 1965 due aux commandes de la fin d'année. A partir de mai 1966, le niveau d'activité augmente (hausse des effectifs), on passe de 2.500 h. à 4.000 - 4.700 heures. Par rapport à ces chiffres globaux, les deux principales catégories ci-dessus (maladies - absences irrégulières) sont les plus importantes en fin 1965 (plus de 6 % pour l'ensemble) mais d'un côté la catégorie "maladie" disparaîtra à peu près à partir de juin 1966 (moins de 1 %) et d'un autre les absences irrégulières auront tendance à se stabiliser autour de 100-150 heures par trimestre.

Sur 1965-66, on peut trouver une évolution en 3 phases :

- après les licenciements de début 1965 et une stabilité certaine de l'absentéisme pendant le 1er semestre, celui-ci croît jusqu'à son maximum en fin décembre. Les causes sont multiples sans qu'il soit possible de définir les plus importantes. D'abord la fin de 1965 correspond à une augmentation des heures de travail mais aussi à une surproduction relative par rapport aux trois trimestres précédents. D'où un surcroît de travail (poste repoussage notamment) et une fatigue accrue des titulaires de ce poste. De plus, le souvenir du conflit de l'année précédente joue également, le mécontentement des ouvriers se manifestant par un délaissement de l'activité de travail. 4 ouvriers (1/5ème) totalisent à eux seuls



pendant le second semestre 70 % (509 heures) du total des absences, et 75 % pendant le dernier trimestre (436 h.). Devant cette situation, la Direction prit deux ordres de mesure, instituant d'une part la prime d'assiduité (novembre 1965 - 1.000 fmg/mois), et licenciant d'autre part 3 ouvriers sur les 4 précités. Le dernier était conservé du fait de sa qualification acquise. Mais il continua en 1966, et malgré l'augmentation des effectifs (et du total d'heures), à "assurer" 30 % des absences de cette année (303/1043). Il ne devait être licencié qu'en février 1967 (118) et pour d'autres raisons que ces absences répétées. A lui seul, il totalise 450 heures d'absence de janvier 1965 à février 1967, pour 2.000 heures de présence en entreprise.

- de janvier 1966 à août 1966, le pourcentage d'absentéisme baisse de 4,5 % à 0,1 % bien que les effectifs aient augmenté de 75 % et la production de 65 %, particulièrement en mai-juin. Les congés attribués en juillet-août devaient contribuer à cette stabilisation.

- à partir de septembre 1966 s'instaure une période de stabilité relative, avec quelques sursauts en fin 1966. Mais ceux-ci n'ont ni la continuité ni l'importance des mouvements de fin 1965. On peut mettre cette stabilité en relation avec le mouvement de recrutement : l'entreprise est arrivée à un effectif normal et ce seront plutôt les variations de la production (suivant les ventes) qui influenceront ce taux d'absentéisme, mais cela déborde du temps d'enquête directe qui correspondit à la phase précédente.

(3) Causes de l'absentéisme

Nous nous limiterons à la période oct. 1965 - juin 1966 pendant la fin de laquelle l'observation directe nous a permis de mieux analyser les causes des différentes formes d'absentéisme, et qui, de plus, a été celle où il fut le plus élevé. Pour ces 9 mois, les trois catégories précitées ont l'importance suivante : accidents du travail : 207 h. ; maladie : 611 h. ; absences irrégulières : 471. Nous traiterons surtout des

deux dernières.

- 1) les cas de "maladie". Sur 611 heures, 4 ouvriers comptent pour 75 % (458 h.) de ce total, dont 2 surtout qui font partie des 4 signalés auparavant et pour lesquels la frontière entre le "repos-maladie" et l'absence irrégulière est difficile à tracer, surtout en novembre-déc. 1965. On peut y ajouter 80 heures d'absences irrégulières plus ou moins liées à des accidents du travail. Pour les autres ouvriers : 240 heures pour 25 cas d'absence, soit une moyenne de repos de 1 journée. Par mois, 2 à 3 ouvriers sont donc absents un jour ou un peu moins chacun, ce qui correspond à la perte de temps causée par la visite à l'OMSI quand elle n'aboutit pas au résultat escompté. Quelles sont les maladies évoquées par les ouvriers ? Notons seulement qu'elles peuvent être déterminées par certaines conditions de travail difficiles (chaleur en fonderie, brûlures, coupures, indurations) mais aussi par des causes "externes" (ivresse, maladies vénériennes, troubles intestinaux...) sans qu'on puisse privilégier les unes plus que les autres. Mieux, demander le "cahier de visite" ce n'est pas forcément avoir quelque mal physique, mais il peut s'agir de l'expression d'un mécontentement, comme pour cet ouvrier insatisfait de son salaire en fin février et en fin mars 1966 et qui affirme :

- : "Ainsi, que faire ? Il n'y a plus d'argent si j'achète 2.500 F de pneus, 1.500 F pour le loyer et 2.900 F pour un sac de riz. J'ai donc travaillé en pure perte, sans faire d'économie. La direction veut me parler mais je m'en f.. et aujourd'hui même, je vais trouver un travail mieux payé. Ce vazaha va partir (conseiller technique). Cette affaire est vraiment dramatique. Demain je ne travaille pas. Je prendrai simplement le cahier de visite et je rentrerai chez moi". (30.3.1966)

Sans anticiper sur l'étude des relations entre ouvriers et direction, disons cependant que dans un milieu inorganisé syndicalement comme celui-ci, la contestation de l'autorité, la revendication prennent des formes diverses, comme ce fait de prendre le cahier de visite, et

d'affirmer ce droit à la visite-OMSI, que les premiers entretiens ont révéélé d'emblée.

- 2) signification du "cahier de visite". Le malaise qui persiste dans les rapports hiérarchiques au sein de l'usine se manifeste - à propos des questions d'absentéisme - par deux ordres de faits distincts : - prendre le cahier; - Être absent irrégulièrement. Ce sont les seuls actes - négatifs en quelque sorte - qui permettent aux ouvriers de s'affirmer en face d'une autorité qui leur est étrangère. Ainsi, en janvier 1966, avec le recrutement du chef de fabrication, la première contestation de son autorité s'est-elle manifestée à propos de l'attribution ou non de ce cahier de visite à l'un des deux "champions" de l'absence irrégulière. Les réactions se raidirent de part et d'autre ; les excès de fin 1965 (3 % d'absentéisme) devant être évités à tout prix, les cadres en vinrent à dire aux ouvriers de prendre ce cahier le samedi, jour où l'usine ne travaille pas. Les réactions furent vives en début 1966 (ce qui correspondait de plus au début de notre enquête) :

- : "La base de ce travail-là : il vaut mieux pour eux que vous mourriez sur la "machine" plutôt que de laisser le travail inachevé. Peut-être étiez-vous là quand il y a eu une dispute : je dis au chef : donnez-moi le cahier car je suis vraiment malade. Il me répond : vous l'aurez, mais samedi... Or, votre corps est malade, et même si vous avez du courage pour travailler ; votre corps peut être quand même malade, et alors pourquoi continuer à travailler ?... Je suis obligé alors de lui dire : si vous ne donnez pas votre cahier, alors gardez-le, cela n'a pas d'importance pour moi ; vous, la seule chose qui vous attriste, c'est que notre travail ne soit pas fini".

...
L.: "Lorsqu'on est malade à cause de ce travail à la fonderie.. il (chef F.) dit, si on prend le cahier de visite, qu'on fait comme des mouches vertes (i.e. on fait peu de choses)".

...
L.: "Je suis rentré là le 17 mars. Ce qui me casse la tête, c'est ma famille, il y a toujours des morts. Depuis mon arrivée, il y en a deux et je suis toujours obligé de quitter

mon travail. Par ailleurs, l'homme peut être malade. J'ai été malade et on m'a dit que c'était de la paresse. Il n'y a pas une année que le Chef est là et il est déjà malade".

...

J.: "Ce que nous réclamons, c'est un salaire suffisant et juste et que l'on puisse prendre le cahier de visite quand on le veut".

...

J.: "Le chef me demande : quelle est la cause de votre départ ? Je lui ai répondu : mon salaire est insuffisant. On se moque de moi. Si on est malade, vous dites que c'est à cause de ce que nous mangeons. Ce n'est pas à cause de cela ; et si on est malade, le fait est là. Si je ne suis pas malade, vous savez bien que je travaille bien. Donc, si vous ne voulez pas de tapage, augmentez mon salaire. Il faut que la façon de nous diriger soit juste, qu'il n'y ait pas de désordre et de retard dans le versement (du salaire) et ne volez pas l'heure".

On pourrait allonger la liste de ces réactions, mais celles-ci suffisent à montrer l'importance de ces conflits (institution du "cahier") et la conscience qu'en ont les ouvriers. Nous analyserons plus loin - cf. les questions de rémunération - les interférences entre absence et prime d'assiduité. Retenons ici qu'il s'agit d'un des points chauds - en début 1966 - dans les relations entre cadres et ouvriers, et que l'utilisation de ce cahier relève peut-être de maux physiques mais aussi d'un malaise général, et constitue alors l'unique réponse à toutes les insatisfactions.

- 3) les absences irrégulières trouvent des explications très diverses, du musicien amateur dont les week-ends nocturnes perturbent le travail hebdomadaire, au contribuable qui ne satisfait pas au contrôle et se retrouve dans une équipe de travail forcé, quand il ne s'agit pas tout simplement d'une sanction disciplinaire (mise à pied, "congé" non payé...) Mais on peut dégager deux catégories plus importantes qui relèvent soit de la participation aux événements du village d'origine, soit des problèmes du ménage :

- les événements familiaux : l'ouvrier est inscrit dans un faisceau de relations familiales et se doit de participer aux événements

de cette communauté (exhumations, retour du mort au pays des ancêtres, décès d'un proche, circoncision...), ce qui peut l'amener à s'absenter un certain temps de son travail pour remplir ses devoirs, sans mesurer vraiment les conséquences de son absence, sans en avertir la direction :

P. "J'étais à l'usine depuis 2 mois et je reçois une lettre de mon oncle selon laquelle ma soeur est morte... Je demande une permission au directeur et pars à Tananarive du jeudi au lundi. Le lundi matin, je suis malade à cause de la mort de ma soeur et je vais chercher le cahier de visite. Je gagne 2 jours de repos. A mon retour à l'usine, on me donne un préavis et je suis renvoyé. Donc, actuellement, à cause du manque de travail, je fais simplement du travail journalier. Quelquefois je travaille, quelquefois non".

- la vie du ménage : on peut distinguer une autre cause importante d'absence : les maladies des membres de la famille et particulièrement des enfants. Dans ces ménages instables, l'enfant est préféré à l'épouse ou à la concubine, mais le caractère illégal de ces unions amplifie les difficultés (ex. : frais médicaux non remboursés, reconnaissance des enfants en cas de séparation...) :

J. "D'abord, pour ceux qui ne sont pas mariés légalement, comme moi, parfois vous demandez une permission parce que votre enfant est malade, mais "ils" ne vous en donnent pas. Moi, je n'en ai pas, mais les autres, oui. Pourquoi cela ? Qu'est-ce que cela veut dire ?"

...
L. "Si par malheur votre femme meurt, vous n'avez pas de permission s'il n'est pas 17 h (heure de sortie). C'est cela, la loi pour nous : si ce n'est pas pour le mariage, on n'a pas de permission... Mon fils a été malade et j'ai demandé une demi-journée de permission. Le lendemain, je viens à l'usine et le chef me dit : je vous donne une demi-journée et pourquoi êtes-vous absent toute la journée "...

Deux remarques essentielles à ce propos :

- a) la distinction de fait entre ceux qui sont mariés légalement (infime minorité. Cf. 2ème sous-partie) et les autres provoque un ensemble de mesures appliquées de façon discrétionnaire (permissions accordées,

versement de certaines prestations - allocations familiales - déclarations fiscales...).

- b) sous ces réalités, on ressent l'opposition entre d'une part une direction d'usine qui applique à la lettre les dispositions réglementaires (ex. : octroi de congés extraordinaires - cas unique prévu : mariage) et d'autre part, les ouvriers qui - face à ces possibilités très restreintes d'une absence "normale" - font fi de l'autorisation préalable de la direction, s'absentent pour les motifs que nous venons de voir en prétextant officiellement d'autres causes (maladies, indispositions...) pour obtenir cette permission. Pas de dialogue ni d'aménagements de la réglementation : on en arrive à une situation paradoxale dans laquelle les ouvriers dissocient les causes réelles et les causes prétendues de leur absence, les cadres - pourtant malgaches - n'étant informés que des secondes, dont ils se méfient à juste titre. Ils auront alors tendance à généraliser et à refuser globalement toute permission durant la semaine. Aucun essai donc de dialogue véritable qui essaierait de rendre compatible les exigences de l'entreprise avec celles des structures familiales extérieures. Encore faudrait-il que les cadres connaissent un peu les contraintes que ces dernières font peser sur certains ouvriers plus que sur d'autres : certaines relations amorcées entre le chef de fabrication et quelques ouvriers sont positives à cet égard, mais elles pourraient être développées et généralisées afin d'éviter ces sanctions réglementaires extérieures et impersonnelles (avertissement, mise à pied...) à l'origine desquelles il n'y a finalement qu'un mécanisme comptable de contrôle des absences et aucune recherche des causes effectives de ce "mal" qu'on nomme absentéisme. Ne pas dépasser cette stricte application du règlement, c'est continuer et imposer un rapport dans lequel les cadres malgaches ne peuvent être ressentis eux-mêmes que comme étrangers, i.e. comme "vazahas".

§.3 - Mobilité entre postes de travail

On entend par là des déplacements d'ouvriers par rapport au

dispositif de production, décidés par les responsables de la fabrication. Cette mobilité n'est ni générale ni permanente mais constitue néanmoins une caractéristique importante de cette usine. Si on excepte les mois de congé général, pendant lesquels elle est très importante (août-sept. 1966, fév. 1967), il demeure deux causes principales :

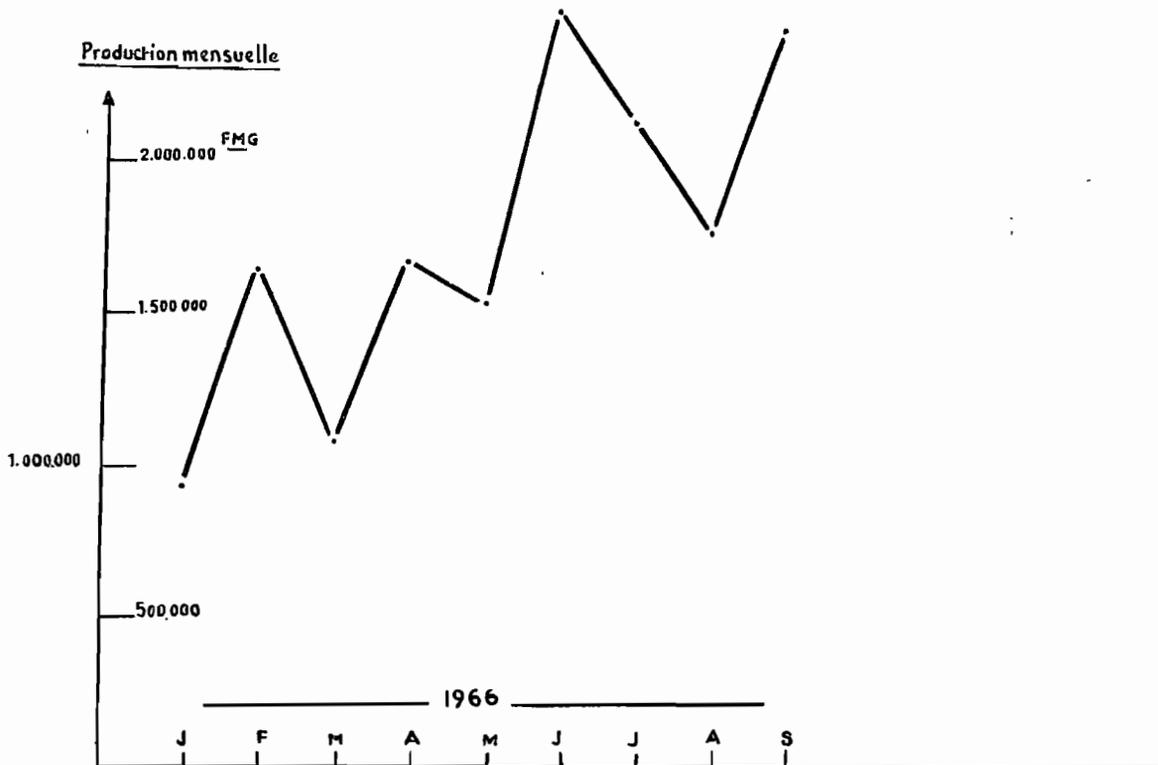
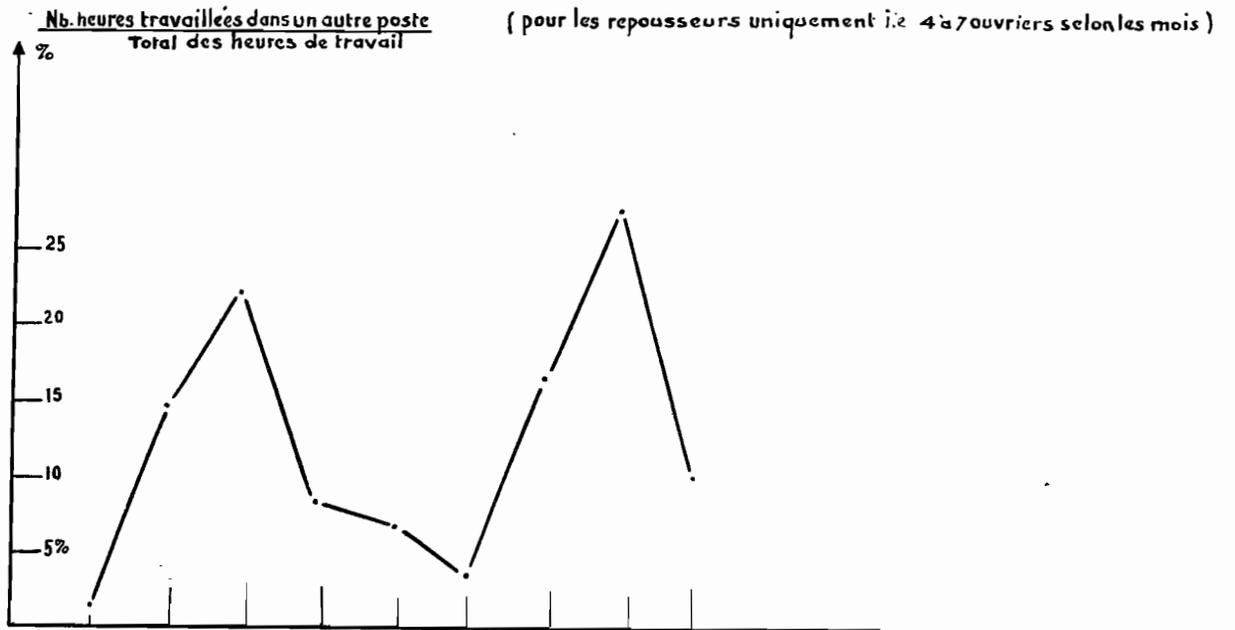
- les variations de la production
- la politique délibérée de formation polyvalente

(1) Les variations de production (119)

En faisant l'analyse sur 9 mois de 1966 (janv.-sept), on constate deux minimums de production : mars (difficultés d'approvisionnement et diminution de 50 % des ventes) et août (congé et ralentissement de la production pour que la vente puisse écouler les surproductions de juin - juillet). Parallèlement, pour le poste repoussage, on constate des maximums dans le nombre d'heures passées en dehors du poste aux mêmes mois (en mars: 22 % - soit 19 h./85 h. - et en août : 27 % - soit 36 h./131 h.). Or il s'agit du poste dont les titulaires "bougent" le moins. D'une façon générale, tout ralentissement notable de la production par rapport aux paliers de plus en plus élevés atteints mensuellement par la production (1.500.000 fmg/mois en début 1966 ; 2.200.000 à partir de juin-juillet ; 2.500.000 en début 1967...) entraîne soit une dispersion des ouvriers dans les autres postes de travail (de la fonderie à l'emballage sans exception pendant ces 9 mois) tels qu'ils ont été détaillés auparavant, soit une augmentation des heures de manoeuvre, puisqu'il est difficile de résoudre ces irrégularités de la production par une compression des effectifs.

(2) La politique de formation

En fin 1965, le rapport d'activité présenté au Conseil d'Administration soulignait l'acuité de ce problème :



"Le personnel qui travaillait au moment de la création de l'usine, du fait des mauvaises habitudes qu'il avait prises, a dû être remercié... Là, se pose le problème du personnel dont la formation est difficile, d'autant plus qu'il a tendance à l'absentéisme et même à quitter l'entreprise lorsqu'il commence à travailler correctement".

En effet, certains postes de travail restent sans doute occupés de façon stable par leurs titulaires, mais d'autres, tels le repoussage et la fonderie, sont des foyers permanents d'instabilité, ce qui est d'autant plus grave pour le premier puisqu'il est celui qui requiert le plus de formation. Compte tenu des caractéristiques de l'appareil de production (travaux parcellaires exécutés successivement par chaque ouvrier avec sa machine et ses outils), chaque poste exige un ensemble plus ou moins important de coups de main, de connaissances (de l'outil, de la machine, du produit) face à un travail nullement automatisé. La période d'apprentissage est donc particulièrement longue (6 mois à 1 an). Dans ces conditions, toute formation est battue en brèche si l'absentéisme et les licenciements se perpétuent ; c'est pourquoi le conseiller technique a tendu à procurer une formation polyvalente au plus grand nombre pour pallier ces difficultés. Mais cette mobilité ne s'effectue que dans un certain sens : comme on l'a vu, en début 1966, les repousseurs se sont déplacés vers d'autres postes, mais le mouvement inverse n'existe pas et personne n'est en mesure de les remplacer. Ce fait met en évidence leur importance vitale dans l'usine et illustre leur position de force. L'absentéisme dans ce poste est donc dangereux pour le fonctionnement de l'ensemble : les manquants ne peuvent être immédiatement remplacés (avec un rendement identique) et les titulaires ont conscience de la spécialité acquise après plusieurs mois de travail. Equilibre précaire donc, qui devait être remis en cause en fin 1964 lorsqu'un incident mineur fit éclater le conflit latent entre direction et ouvriers. Forts de leur spécialisation, ils refusèrent de se transformer en manoeuvres, ce qui entraîna leur mise à pied et leur licenciement en janvier 1965, le conflit s'étant même transformé en procès. La cause véritable était certes une revendication sur les salaires, mais l'incident initial fut un changement

de poste mal accueilli. Pour en revenir à la situation actuelle, remarquons que cet équilibre entre les risques d'absentéisme et les disponibilités en ouvriers formés reste précaire encore en fin 1967. Depuis le début, l'évolution a été la suivante :

- 1964 : 4 repousseurs travaillent 6 mois et sont licenciés
- 1965 : l'un d'entre eux entre en Avril, un autre est recruté en Janvier et 4 en Octobre et 1 en Décembre. Deux sont licenciés. Il en reste alors 5.

- 1966 : l'un d'entre eux rentre et un 7^{me} est recruté en mai. Après un semestre stable (7 repousseurs) jusqu'au début 1967, en

- 1967: 3 disparaissent en février, juin et novembre avec 32, 24 et 23 mois d'ancienneté et un de ceux renvoyés en 1965 rentre à nouveau. Reste 5.

On ne peut dire qu'il y ait une stabilité à toute épreuve à ce poste ! Il existe donc là un problème qui pour le moment n'a pas reçu de solution. Au lieu de ménager certains, d'en renvoyer d'autres sans examen approfondi de leur cas, d'être surpris par le départ soudain d'un autre et d'entériner purement et simplement cette instabilité, la direction aurait pu se préoccuper d'avantage de l'explication des causes d'absentéisme - surtout dans ce poste - et de l'instauration d'un rapport équilibré avec ces ouvriers. Nous reviendrons ultérieurement sur ces questions et essaieront maintenant de dégager les principales réactions enregistrées auprès des ouvriers à propos de cette mobilité interne.

(3) Changements de poste et position des ouvriers

J.: "Les gars sont mécontents parce qu'il n'y a pas de travail à faire. Tout le jour on est manoeuvre, qu'est-ce que cela veut dire, c'est de la pure folie!.. Hier, nous nous sommes réunis avant d'entrer à l'usine à ce propos, tout le monde murmure mais après c'est tout" (10/1966)

B.: "C'est toujours du travail de manoeuvre à l'usine, tout le monde est mécontent. En un jour, on travaille 3 heures au repoussage et le reste comme manoeuvre, qu'est-ce que cela veut dire ?"

J."Il n'y a pas de travail fixe dans l'usine et comme a dit le directeur, il faut que les repousseurs sachent travailler au rayonnage.. En ce moment, je suis riveteur, et après nous ne savons pas ce que nous ferons (10/1966)

.....
 L.: "J'ai demandé au directeur si mon stage est terminé. Il m'a dit que j'étais déplacé au repoussage. Moi, je n'ai pas de préférence pour le travail parce que je cherche justement à travailler alors j'accepte le travail là où on me met. Je me suis dit : pourquoi refuser cela, je cherche du travail, ce n'est pas un travail correct de ramasser les déchets (emploi de gardien précédemment occupé, chargé du nettoyage de l'usine) mais à cause du manque de travail, il faut le faire" (3/1966)

.....
 J.: Je veux un autre travail que l'emballage. Après, j'ai fait de l'ébavurage et du travail de manoeuvre.. Il (chef) ne veut pas que j'aie un travail fixe... Ce n'est pas ma volonté de travailler là où je suis mais c'est son ordre, alors il faut le faire" (3/1966)

Nous avons daté ces phrases parce qu'elles correspondent à deux époques différentes dans le processus de prise de conscience par les ouvriers de leurs conditions de travail. Dans un premier temps (mars 1966), l'ouvrier subit tout changement, l'essentiel étant de conserver son emploi. Ce n'est pas tant la quantité produite qui détermine -pour lui- sa rémunération que sa présence 20 jours par mois en usine. Dans un second temps, et pour ceux qui ont déjà occupé leur poste de travail de façon durable, tout ce mouvement interne paraît incohérent (Octobre 1966), bien qu'ils aient été informés cette fois des difficultés de commercialisation de l'entreprise. De plus, étant alors avertis de la liaison entre salaire et produit, tout départ de leur poste de travail équivaut - et ils en sont conscients - à une diminution de salaire importante, puisque devenus manoeuvres, ils ne reçoivent que leur salaire de base. Mais jusqu'où font-ils le rapport entre problèmes de ventes, évolution de la production et travail personnel? Et jusqu'où peut-on les informer de cette chaîne de causes et d'effets pour atténuer tout mouvement de mécontentement? La meilleure solution est encore ici le développement économique de l'entreprise. Il faut remarquer que ces problèmes ne se posent heureusement pas (pour l'entreprise) en permanence. Même s'ils ont tendance à se résoudre, ils ont mis en évidence une question que l'analyse des rémunérations fera apparaître encore plus clairement : l'influence que les soubresauts de la commercialisation ou les difficultés techniques de production exercent sur la condition économique des ouvriers. Pour achever le cycle, il nous reste à traiter des questions de licenciement.

§4. - Licenciement

Avec l'analyse de l'absentéisme, nous avons mis en évidence l'instabilité des emplois, la fréquence des licenciements ou des démissions, ou encore l'incompréhension du renvoi quand il survient après une seule absence (120). Voici encore un autre cas du même genre :

S.: "Le comptable m'a appelé tout à l'heure et m'a versé mon salaire depuis mon arrivée jusqu'à aujourd'hui. Il m'a dit que je suis renvoyé par le directeur mais je ne sais pas du tout pourquoi!" (le chef de fabrication lui explique qu'au vu de son dossier, la législation du travail n'accepte pas que l'on embauche des mineurs -réaction de l'ouvrier:)
 .."Mon âge véritable est 21 ans. Mes parents sont morts quand j'étais encore petit, alors ma soeur aînée est venue me chercher dans notre pays natal. Elle ne sait pas ma date de naissance, alors elle me fait un jugement supplétif et j'ai 19 ans dans mon état-civil".

Discordance entre la sanction et les causes objectives qui l'ont provoquée d'un côté et de l'autre la conscience de l'ouvrier de n'avoir commis aucune faute. Mais en dehors de ce cas, ou de ceux où la faute est si évidente pour tous qu'il n'y a aucune contestation, nous nous arrêterons sur deux cas de licenciement qui illustrent les rapports entre ouvriers et chef de fabrication mais aussi les rapports nouveaux engendrés par la nomination de l'un des repousseurs au grade d'"instructeur".

- 1) ouvrier A : riveteur au début, repousseur à partir de Mars 65 jusqu'à son renvoi en Février 1967, il fait partie de ces 4 ouvriers dont nous avons déjà parlé, et c'est lui qui, de Janvier 1965 à Février 1967, totalise 450 h d'absence, soit 20% des absences totales. Il est renvoyé pour avoir "emprunté" avec deux autres ouvriers la camionnette de service; le fait est que malgré de multiples fautes - et sanctions sans effet - il reste 30 mois dans l'usine. On peut expliquer cela : 1/ parce qu'il est repousseur et en tant que tel difficilement remplaçable, 2/ mais surtout son frère est justement l'instructeur cité ci-dessus, fait pression en permanence sur le chef de fabrication pour qu'il maintienne le statu quo, et particulièrement en début 1967 après la décision de renvoi, mais sans parvenir à ses fins cette fois. Renvoyer l'un, c'était risquer de perdre les deux et donc d'étêter le poste repoussage en lui enlevant son meilleur ouvrier; ce qui montre une fois de plus le caractère précaire de cette

situation de l'emploi. De plus, l'incident a pu être réglé par l'intervention de cet instructeur qui informa la direction. Fait de "maquereautage" comme disent les ouvriers qui, déjà auparavant, considéraient cet ouvrier comme un "jaune" de par son comportement dans d'autres incidents. Nous constaterons ici :

- que le fait d'avoir nommé comme instructeur le meilleur repousseur a modifié son comportement vis-à-vis des autres ouvriers, des cadres et de la direction

- que les différences de comportement affichées par le chef de fabrication dans un conflit ou un autre ont suscité chez les ouvriers des réactions d'intensité diverse, mais qui soulignaient toutes l'inégalité pratiquée par les cadres, entre eux, et particulièrement dans le cas suivant :

- 2) ouvrier B: après avoir travaillé 4 mois en fonderie, il fut renvoyé après s'être absenté -lui aussi- pour "remplir ses devoirs envers les morts". Ce renvoi -dans les réactions qu'il suscite - provoque chez les ouvriers la prise de conscience de la partialité des décisions de la direction, en comparant le cas précédent à ce dernier :

M.: "Mercredi dernier, dans l'usine, il a crié (A) fort. Une telle chose nous attriste beaucoup et je dirai un jour au directeur que dans l'atelier il y a un homme fort dont le chef a peur mais aussi les gens du bureau en ont peur.. Le chef ne disait rien. Il n'osait pas appliquer le règlement bien qu'il en ait le pouvoir en tant que chef... Je constate que lui (A) se conduit ainsi. Mais si c'est nous, nous sommes renvoyés le jour même sans préavis".

L.: "Dans la vie, tout homme peut être injuste et quant au chef, il aime malgré tout cet ouvrier (A) et celui-ci n'est pas renvoyé"

R.: " J'ai eu envie de parler au chef parce que (B) vient travailler le Lundi sans aller s'excuser à cause de son absence ..Il a dit qu'il était allé à un enterrement et il est renvoyé par le chef. Mais, je n'ai rien dit parce que (B) n'a fait aucune faute mais il a été renvoyé... et pour (A), on ne décide rien parce qu'après la dispute, lui et le chef s'entendent bien. Cette direction n'est pas bien claire pour moi".

L.: Au cours d'une réunion (vendredi), M. à dit: si je suis en retard, ou quelqu'un d'autre, on nous dispute... mais si JD et (A) sont en retard, ce n'est pas la même chose. Est-ce

à cause de leur ancienneté ou d'autre chose que le chef a peur d'eux (121), "... "Ce que j'ai vu et entendu pour (B) c'est qu'on ne lui a pas donné d'avertissement mais on l'a renvoyé directement. Son renvoi ne suit pas la Loi parce qu'on ne lui donne pas de préavis. Son cas; c'est vraiment triste".

E.: "Quand il y aura une délégation, nous laisserons JD (instructeur) de côté car ses idées ne sont plus bonnes. Ensuite s'il n'aime pas celui qui s'absente toujours, il va faire un rapport au chef. C'est comme cela que (B) a été renvoyé. Alors nous avons peur de JD parce qu'il ne fait pas de "firaisana" avec les ouvriers de l'usine. Il se prétend ancien là-dedans. Le délégué a comme devoir de protéger les ouvriers mais ce n'est pas lui qui peut faire cela. S'il était élu, peut-être que plus personne ne travaillerait ici". (Fév.1967)

Nous avons abordé ici un aspect particulier des relations entre cadres et ouvriers qui montre la différenciation que les premiers opèrent dans leurs rapports avec tout le groupe (cf. chapitre 3 suivant), ce qui interfère sur le plan horizontal des relations entre ouvriers eux-mêmes et ne suscite entre eux que méfiance et désunion. Le dernier passage emploie en effet le mot "firaisana", expression du souci d'union, de création d'une communauté que l'on retrouve plus généralement sur le plan des communautés familiales ou villageoises, et qui est remise ici en question par la nomination d'un ouvrier au grade d'instructeur mais aussi par les rapports privilégiés que le chef de fabrication entretient avec une certaine minorité, ce que nous envisagerons plus précisément plus loin. De l'analyse de ces licenciements, nous retiendrons essentiellement deux choses :

-1/le renvoi suppose la faute et la faute suppose la "Loi", le règlement, le "didy". Mais ce règlement est-il connu des uns et des autres, et de plus est-il appliqué de façon impartiale et permanente ? les faits montrent qu'il n'en a pas toujours été ainsi (122). Quant à la faute commise au regard de ce règlement, elle existe pour la direction qui applique plus ou moins strictement le règlement intérieur, mais pour l'ouvrier ? (123) Il y a d'autres impératifs extérieurs auxquels il faut se soumettre et mieux vaut s'absenter que d'encourir la réprobation de sa communauté familiale.

-2/l'observation a permis de dégager deux ordres de faits : les relations privilégiées entretenues par certains ouvriers avec le chef de fabrication, voire avec l'ensemble des cadres (122); et la difficulté d'établissement d'une communauté véritable entre ouvriers, déterminée par celles-là, mais aussi par d'autres (124), si bien que, le groupe restera fictif (absence d'identification, impossibilité d'une expression commune, de l'apparition de leaders qui en soient la représentation véritable - cf. élection de délégués en Avril 1967).

Section II.- Main-d'oeuvre et appareil de production (125)

Sans vouloir insister sur le côté technique - ou même technologique- de ce processus de travail, il nous faut toutefois en situer les principales caractéristiques, en liaison avec la main-d'oeuvre impliquée dans ce processus. Après avoir dégagé les contraintes de cette technique de production et la formation acquise par les ouvriers avant leur entrée dans l'entreprise, nous envisagerons leur phase d'apprentissage, les problèmes techniques qu'elle leur pose, leur résolution, pour terminer sur l'influence de ces différenciations techniques sur les rapports entre ouvriers (126).

§ 1.- L'appareil de production (127)

Nous ne rentrerons pas dans des considérations technologiques hors de nos compétences mais rechercherons plutôt les caractères principaux de cet ensemble technique (cf. tableau de l'annexe 6 et description des postes de travail en Ire partie).

(1) l'ensemble des machines s'inscrit dans un processus continu qui prend la matière sous forme de lingots (fonderie) et la livre transformée en article fini (emballage). Ce processus n'a rien cependant d'une chaîne de production, et les travaux effectués sont parcellaires et successifs, les transmissions entre poste se faisant uniquement à la main, ce qui accroît les temps de main-d'oeuvre dans l'usine (128) :

- à l'atelier 1, ces pertes dues à la manutention sont d'autant plus importantes que la matière est encore peu maniable, lourde, et circule 9 ou 10 fois entre 6 postes différents éloignés les uns des autres.

- à l'atelier 2 (finition), cette manutention entre postes augmente également les risques de détérioration.

(2) Les machines sont d'une obsolescence telle qu'elles ne fonctionnent que grâce à l'"art" du conseiller technique, sans lequel tout arrêt de fabrication en un point du circuit prend immédiatement des allures de catastrophe. Dans ces conditions, il n'est pas étonnant que sa présence, prévue initialement pour 2 ans en 1964, reste indispensable, et qu'elle ait été reconduite en 1966 et sans doute en 1968. A ce point de vue, seul le passage à un mode de production plus automatisé ou du moins avec un matériel moins vétuste apporterait une solution à cette prolongation de l'assistance du conseiller technique. En outre, à cause de la vétusté de ce matériel, les charges d'entretien ou de réparation augmentent, les réparations posent de plus en plus de problèmes techniques (129) et mobilisent une part de la main-d'oeuvre au détriment de la production. Enfin, il faut souligner la limitation des performances techniques fournies par ce matériel et donc par ceux qui travaillent dessus, en qualité et en quantité (ex. : épaisseurs inégales des plaques au laminage, vitesse limitée des tours qui limite l'augmentation des rendements qui en dépendent en partie..).

(3) Caractère manuel des opérations de production. Si l'énergie qui alimente les tours est de nature électrique, il reste que la transformation de la matière s'effectue à l'aide d'outils (6 au poste repoussage) soit à la main (rayonnage, polissage..), ce qui implique une dépense d'énergie conséquente de la part du travailleur (130). On risque alors une dépense d'énergie trop grande, sans discernement dans le temps, ou sur chaque position, ou pour chaque outil utilisé, si l'ouvrier est mal formé. Ces différentes tâches supposent en effet une intelligence du geste sans laquelle les risques de chaque opération se réalisent ; la plaque coulée en fonderie devient inutilisable parce que le coulage n'a pas été régulier, la plaque laminée se transforme en tôle ondulée, le disque mal repoussé devient un déchet de fabrication. Ces "ratés" sont certes inévitables pendant une période de formation et peuvent être réintroduits dans le processus de production, mais l'usine y perd certains coûts déjà imputés dans cette matière (salaires, énergie,..). Il faudra donc voir si la formation avant l'entrée en usine ou ensuite à l'intérieur, répond à cet impératif d'une compréhension par l'ouvrier des possibilités mais aussi des risques

de chaque activité. En conclusion, selon l'optique adoptée :

- un oeil critique verra là un ensemble technique inapproprié aux nécessités d'une commercialisation de produits de qualité moyenne ou supérieure, désuet et non rentable, artisanal et non industriel, compliqué et nécessitant une période de formation trop longue du personnel, enfin d'un entretien difficile.

- par contre, on pourrait trouver les points positifs suivants: sur le plan de la formation, le personnel -une fois qualifié- est prêt à s'adapter ultérieurement à un matériel techniquement plus au point et sans grand risque de détérioration cette fois. En effet, toute période de formation comporte des risques pour le matériel et pour la matière transformée; le coût de l'erreur, de la faute, est moins élevé si l'investissement-machines est lui-même de faible valeur. Enfin, cet appareil de production est capable d'une production moyenne (en qualité) à faible prix de revient, d'articles qui peuvent intéresser un marché de consommateurs à faible niveau de vie certes, mais numériquement les plus importants. Cette remarque aborde le problème du choix des qualités, des produits et donc du consommateur qui n'a jamais été repensé compte tenu des possibilités techniques de l'usine mais aussi de celles de la commercialisation, et a constitué l'un des éléments (contenu) des rapports entre cadres locaux et direction centrale; nous y reviendrons ultérieurement (cf. chapitre suivant).

§ 2.- La formation préalable à l'entrée en usine (131)

Nous en avons déjà donné les traits principaux :

-1/absence d'un travail en entreprise industrielle avant d'entrer à Tamalu

-2/les emplois occupés précédemment ne nécessitaient aucune formation

-3/de plus, ils furent occupés de façon instable et épisodique (132) On peut ajouter que la seule formation technique acquise par certains (C.A.P. de maçonnerie, de menuiserie..) ne leur sert aucunement dans les postes occupés dans l'usine. Nous avons donc affaire à un groupe sans aucune formation technique générale préalable, dont les comportements seront pour le moins curieux : ainsi par ex. de l'appellation de l'outillage

mis à la disposition des ouvriers (ils parleront de "brouette à huile" de "rampe" au lieu de "lime", apporteront une clé à molette quand c'est un marteau qui est demandé) ou de l'utilisation originale des instruments de mesure (du palmer au simple mètre), dans le maniement ou la lecture. Cette absence d'initiation préliminaire aura donc plusieurs conséquences:

- elle compliquera la tâche d'apprentissage
- elle provoquera de nombreuses erreurs (mesure particulièrement)
- elle empêchera dès le départ une véritable compréhension par l'ouvrier des tâches qui lui sont assignées. On aboutit à ce genre de constatation : "Je n'ai pas de difficulté au travail, je ne sais pas ce qui est dans la machine, mais à propos du travail, je sais ce qui marche et ce qui ne marche pas". La plupart des ouvriers ont donc recours, dans les difficultés qui se présentent à eux, soit au mécanicien responsable de l'entretien, soit au plus qualifié d'entre eux -l'instructeur- soit enfin au conseiller technique. Enfin, l'analyse du vocabulaire technique employé -et de ses déformations- démontrerait, comme pour les quelques exemples ci-dessus, qu'il s'agit là d'un domaine tout à fait neuf et étranger pour ceux qui y pénètrent.

§ 3.- La période de formation en usine : le stage

Face à ce "vide" technique, comment est organisée la formation, quelles sont ses implications économiques ou sociales, une fois qu'elle est acquise ?

(1) La phase d'apprentissage : le stage

-a) la durée du stage : la période de stage normale est de 3 mois et peut être prolongée de 3 mois. Nous noterons immédiatement :

- l'irrégularité des différentes périodes individuelles
 - l'inégalité des mouvements d'indice (salaire de base)
 - l'irrégularité des différentes périodes individuelles :
- pour 24 ouvriers en fin 1966, les titularisations se sont produites ainsi
- pendant le 1er semestre 1965, 6 sont titularisés après des périodes de stage allant de 2 mois (1 ouv.) ou 3 mois (3) à 8 mois (1)

- en décembre 1965, et sur injonction de l'Inspection du travail, 6 titularisations dont 5 après 3 mois et 1 après 1 seul mois de stage
- en novembre 1966 : 10 titularisés, dont 9 après 6 mois de présence et 1 après 5 mois.
(soit 22 au total plus 2 ouvriers recrutés en fin 66)

- l'inégalité des décisions (indices de rémunérations) : certains passent à l'indice supérieur après un mois de stage seulement, d'autres attendent 6 à 8 mois, retard causé non par leur incapacité à assurer le travail demandé, mais par la négligence de la direction.

- b) signification du stage : si, pour les cadres en général, la période de stage est celle où l'ouvrier doit faire ses preuves, par contre du côté des ouvriers, ceux-ci n'en retiennent que l'aspect formel (133) et surtout financier. Comme on l'a vu, le salaire horaire de base constitue pour eux une garantie de rémunération minimum, quel que soit leur rendement. Si l'indice de ce salaire ne change pas au terme des 3 mois initialement prévus, et si la direction ne leur notifie pas par écrit la prolongation éventuelle de 3 mois du stage -ce qui fut le cas pour les ouvriers recrutés en Mai-Juin 1966- le malentendu s'accumule pour ne disparaître qu'au moment de la titularisation. Celle-ci est donc l'un des aspects de la "lutte pour le salaire", en dehors de toute prise de conscience par l'ouvrier des performances qui lui sont demandées dans le travail. Nous en tirerons les deux constatations suivantes :

I - côté direction, il n'existe aucun contrôle systématique de l'avancement des ouvriers, les dossiers de ces derniers n'étant pas mis à jour régulièrement et surtout analysés périodiquement avec les autres cadres (chef de fabrication - conseiller technique). C'est donc sur des initiatives extérieures (ex. Inspection du Travail) que la titularisation s'effectue, ou au hasard des souhaits du chef de fabrication ou du conseiller technique. De plus, sauf en fin 1965 où les lettres d'engagement définitif ou de prolongation de stage- ont été effectivement envoyées, avec les nouveaux recrutements de 1966, les effectifs salariés augmentent nettement mais en même temps, cette augmentation s'accompagne d'une désorganisation de la gestion du personnel. Désordres, inégalités, manques d'information sont vivement ressentis par les intéressés : un exemple de plus d'un domaine où

le dialogue - formel et par écrit ici - a été inexistant, parasité, retardé, la direction n'étant pas essentiellement préoccupée par ces questions de personnel mais bien plus absorbée dans d'autres plus immédiates et préoccupantes : commercialisation, comptabilité, envoi des documents au DPI....

2 - côté ouvriers, le mécontentement provoqué est resté muet, ces procédés étant considérés comme une manifestation supplémentaire de l'autorité exercée par la direction et de brimades voulues qu'il faut subir :

JD.: "Notre accord à ce moment là, c'est que lorsque mon stage de 3 mois est terminé, on verra ce que l'on fera de nous. Maintenant le "stage" est terminé et je vois qu'il n'y a pas de changement".

M. : Et moi, ce qui m'étonne, c'est qu'on ne me dit pas si je fais le stage ou non. Il n'y a pas de papier, ou un avis, mais simplement il faut travailler. Il fait jour on travaille, la fin du mois arrive, on prend l'argent; mais il n'y a pas d'avis qui dise que le mois ou la date de fin de stage est arrivée "

J.: "Il n'y a pas de changement, j'en ai assez. Pourquoi le directeur m'a-t-il dit au début que je fais mon stage de 3 mois. Je suis là depuis 5 mois, mais il n'y a pas encore d'augmentation, je suis toujours à 29 fmg par heure. On fait des réunions tous les vendredis soirs, mais cela n'aboutit à rien. Je vais encore rester 2 mois et si jamais je ne vois pas de changement, alors je démissionne"

En définitive, la signification du stage n'est pas explicitée lors de l'embauche ni oralement ni dans la lettre d'engagement, la période de stage n'est pas évaluée systématiquement par les supérieurs immédiats : aucun ouvrier n'a jamais été "remercié" au bout de ces 3 mois, mais soit avant (après quelques jours ou semaines d'activité), soit augmenté purement et simplement de 29 à 31,9 fmg/heure au terme de cette période (augmentation si faible par ailleurs qu'elle n'a aucun effet stimulant). En l'absence d'explication, tout peut paraître arbitraire et les risques de démissions, de désintéressement au travail se multiplient. Il faudra attendre l'année 1967 pour enregistrer une réorganisation de cette situation. Ces problèmes perdront alors l'acuité qu'ils avaient en 1965-1966.

- c) contenu de la formation. Elle est assurée de 1964 à 1967 par le conseiller technique et lui seul. La nomination en mai 1966 de l'instructeur ne donnera pas de résultats probants et ce dernier se limitera

ensuite à l'accomplissement de certaines tâches préliminaires à la fabrication (montage, réglages) ou d'entretien. C'est surtout au poste repoussage que l'action de formation fut la plus systématique (1964-65), aboutissant en 1966 à un noyau de 4 ou 5 ouvriers formés. Cette formation fut donnée par l'exemple, le conseiller technique exécutant devant l'ouvrier le travail de l'article, le laissant ensuite sans surveillance pour le contrôler peu après. Il s'agit donc d'une initiation par approximations successives et corrections des gestes, des positions, de l'utilisation des outils.. qui s'exerce de façon intermittente et s'accroît dans chaque poste sur 1 ou 2 individus destinés ensuite à transmettre l'exemple et éventuellement à diriger les équipes de travail. Dans le temps, cette formation est donc allée d'abord vers l'atelier 2, de mars 1965 à mars 1966 et ensuite vers l'atelier 1, avec une participation véritable du conseiller technique aux travaux du poste (cf. définition des opérations de fonderie en 1re partie par ex). Dans le courant de 1966, la fixation de nouveaux objectifs de production et l'achèvement de la formation pour la majeure partie des ouvriers conduisaient le conseiller technique - nommé par ailleurs directeur de production - à se préoccuper de tâches différentes : gestion des stocks, planning de fabrication ... Quel bilan peut-on tirer de cette action ?

1 - compte tenu de ce que nous savons de la formation initiale des individus, il y a là une lacune à combler. Or cette formation générale au travail industriel (ses outils, ses méthodes, ses contraintes) qui serait d'autant plus nécessaire qu'elle permettrait une meilleure compréhension des tâches exigées, n'est pas organisée. Elle aurait l'avantage de procurer un langage commun, avant même d'essayer de communiquer, et qui éviterait bien des quiproquos.

2 - L'analyse précise des risques particuliers de chaque poste, et de la complexité des opérations qu'il faut y accomplir exigerait plus que l'exemple. N'est-il pas possible de fournir une explication qui décomposerait plus ou moins systématiquement les gestes, en montrerait l'utilité ou l'inefficacité, établirait d'une certaine façon des processus-types de travail propres à chaque article? Loin de vouloir "tayloriser" au maximum ces activités, on pourrait néanmoins tenter un travail d'analyse des gestes

(cf. annexe 6 pour 2 repousseurs et 2 produits) qui éclairerait les causes de certains rendements faibles et fournirait un cadre de référence pour le contrôle et la correction, travail d'analyse que l'ouvrier est bien incapable de faire lui-même. Au lieu d'arriver à une suite de gestes cohérents et utiles, on assiste au contraire à une imitation de plus en plus déformée de l'exemple donné par le conseiller technique et ce d'autant plus qu'il y a longtemps que l'ouvrier n'a pas été surveillé ou qu'il fabrique un article de plus en plus complexe (au niveau des opérations de fabrication). La conséquence est immédiate : baisse de rendement très importante (on remarque des rendements de 20 à 30 % par rapport à la norme horaire sur les articles "lourds", i.e. difficile à travailler) ou bien refus de l'ouvrier de travailler sur ces articles, quand il a pris conscience de cette baisse et en conséquence de la diminution conséquente de son salaire. Enfin, cette rationalisation des techniques de production est d'autant plus nécessaire que le travail est plus artisanal et requiert, de ce fait, une intelligence certaine des différentes opérations.

3 - Enfin, la formation n'est jamais achevée: seuls quelques ouvriers sont polyvalents, les autres étant trop spécialisés (même à l'intérieur d'un seul poste sur une catégorie d'articles par exemple). On a escompté alors que la formation pourrait se propager "horizontalement" en quelque sorte. Mais ce sont alors les déformations qui s'exportent et ne sont pas contrôlées systématiquement, quand on n'assiste pas à un refus réciproque de recevoir des conseils entre ouvriers. Cette réévaluation, ce contrôle seront ultérieurement sous la responsabilité du chef de fabrication, mais celui-ci ne sera compétent que s'il connaît lui-même ces "normes" de fabrication dont nous parlions plus haut (processus-type) qui pour le moment restent la propriété du conseiller technique. Sinon, on risque d'agir sur les effets et non sur les causes. Un exemple : comme le rendement était faible sur les articles "lourds", on a diminué la norme horaire de production (et donc augmenté le prix de la pièce des articles) au lieu de faire le diagnostic de ce rendement assez faible, qui aurait révélé la nécessité d'une reprise en main pour la fabrication de ces articles. Au lieu d'une augmentation de productivité bien conduite, on

provoque au contraire une augmentation des coûts de production, si faible soit-elle en valeur relative.

(2) Formation technique et hiérarchie entre postes de travail

Les postes se différencient par la spécialisation technique plus ou moins poussée qu'ils exigent —et donc par la formation plus ou moins importante reçue par leurs titulaires. De plus, ils se situent dans un circuit continu de matières. Ces caractéristiques vont influencer sur deux ordres de problèmes:

- les difficultés techniques et leur résolution (collaboration organisée ou non entre ouvriers)
- les relations entre ouvriers déterminées par la différenciation des postes de travail.

-a) les difficultés techniques et leur résolution. On peut tout d'abord signaler que par manque d'un cadre de références techniques (que ne procurent ni la formation en usine ni l'expérience acquise auparavant) ils ne situent jamais la cause des difficultés dans l'usure de la machine ou leur propre incompetence, mais en rendent responsables les postes situés en amont du leur. Aucun jugement sur le matériel, mais non plus sur leur inaptitude à résoudre leurs propres problèmes. Qu'un tour désaxé empêche l'alignement normal du moule, du disque...cela provoque le recours à l'instructeur et une perte de temps pour les deux, l'ouvrier étant incapable de faire la réparation lui-même (qu'il soit depuis 8 jours ou 8 mois dans l'entreprise). La difficulté technique n'est pas maîtrisée objectivement donc, et elle sera perçue comme un incident fatal devant lequel l'ouvrier est dépourvu. Il lui faut recourir alors à un intermédiaire qualifié. D'un autre côté, la difficulté de réaliser le minimum de production d'un article donné ne sera pas expliquée par l'ouvrier par le désordre et la surabondance de ses gestes de fabrication (avec une demande de conseil éventuellement au conseiller technique) mais résolue par un refus plus ou moins net de fabriquer cet article ou une demande d'augmentation du prix à la pièce de celui-ci (134). La machine n'est pas appréhendée en elle-même dans ses possibilités techniques (135), dans son fonctionnement —"c'est quelque chose qui fait de mauvais bruits si elle ne marche pas"—, ou dans les difficultés qu'elle provoque dans le travail de l'ouvrier (136) (aucune réaction sur la vétusté, sur la vitesse des tours qui exclut des rendements plus élevés... cela ne peut

exister pour l'ouvrier, comment pourrait-il comparer ?). Pour remédier à tous ces problèmes, l'entreprise a recruté un mécanicien chargé de l'entretien et du contrôle du matériel. Mais les ouvriers lui préfèrent l'instructeur nommé parmi eux en avril 1966 dont on reconnaît la compétence autant du fait de son ancienneté que du fait de ses connaissances techniques véritables.

-: "Si la machine est en panne, savez-vous pourquoi elle ne marche pas ?"

S.: "Il est difficile de mentir.. On veut l'arrêter mais elle ne s'arrête pas, elle fait beaucoup de bruit et après on appelle JD (instructeur)"

...

M.: "Parfois on ne peut réparer la machine et on demande à JD de la régler et le chef arrive et dit : pourquoi ne fais-tu pas cela toi-même, cela fait combien de mois que tu travailles ici et tu ne sais toujours pas réparer !.. Il n'est pas comme G. (cons.tech.) qui, quand on est préoccupé et que quelque chose ne marche pas, vient, répare et dit : voilà, c'est fini".

Cette dernière phrase illustre un autre fait courant jusqu'en début 1966 : le conseiller technique assurait lui-même la réparation et la mise au point, de la même façon qu'il exécutait aussi directement certaines fabrications difficiles. Par contre, le chef de fabrication arrivé au début 1966 ne connaît rien au début de ces techniques, ne peut assurer lui-même ces travaux, situation passive mais plus normale en fin de compte, dans la mesure où le formateur a trop tendance à se substituer à celui qu'il forme (137). En début 1966, la collaboration s'instaure donc entre ouvriers mais elle reste limitée. En effet, "il ne faut pas donner de conseils aux autres, c'est se croire supérieur", ou encore (l'instructeur :) "je peux les "dresser" mais les ouvriers ne m'écoutent pas. Tu n'es pas "patron" disent-ils". Réactions provoquées avant la nomination de cet instructeur, qui limitent déjà son rôle à une assistance-dépannage; inutile de parler alors de chef d'équipe responsable de l'incitation du groupe à l'augmentation du rendement à son propos.

-b) nomination de l'instructeur et hiérarchie des postes de travail. Distinguer un ouvrier en le nommant instructeur, c'est rompre l'unité entre égaux, mais cela se justifiait dans le cas de cet ouvrier, pour les autres, par ses compétences techniques :

L.: " Il est bon de mettre JD comme chef parce qu'il est le premier ouvrier à être rentré ici. Si on nomme quelqu'un d'autre et qu'il ne sait pas comment faire il sera détesté. Et on peut demander à celui qui connaît le travail si on ne comprend pas. Donc, celui qui est chef doit bien connaître tout le travail de l'usine".

Mais, "dans un même travail, on est égaux", et ce titre de chef n'implique pas l'exercice d'une autorité, d'un commandement, mais simplement un droit à donner des conseils ou une assistance technique.

G.: "C'est-à-dire, il n'est pas vraiment le chef, mais il s'occupe souvent de notre travail. Il parle beaucoup en ce moment à L. pour qu'il travaille bien".

Ce sens de l'égalité des conditions, tempérée seulement par les différences de savoir, limite le rôle de l'instructeur. Ce dernier en a d'ailleurs conscience :

JD.: " La connaissance que chaque ouvrier a du travail n'est pas la même et on ne peut pas toujours réprimander les gars parce que la jalousie arrive.. Cette instruction a une limite. Par exemple si je ne peux "dresser" les gars, moi aussi je perds de mon salaire. Si je conseille L. il me répond : renvoyez-moi si vous ne m'aimez pas. Or je ne lui ai pas dit de s'en aller. L'argent (qu'il gagne) entre dans sa poche, non dans la mienne".

- Nous voyons ici apparaître un autre aspect de la perception des rapports entretenus avec les supérieurs de tous ordres. "Renvoyez-moi si vous ne m'aimez pas".. le renvoi, la critique, le blâme.. bref toutes les manifestations d'autorité ne sont pas perçues comme la conséquence d'un jugement sur l'activité ou la quantité produite par l'ouvrier, mais comme une atteinte à la relation personnelle qu'il a définie avec son supérieur hiérarchique. Le renvoi devient alors une brimade personnelle indépendante de toute faute professionnelle, alors que c'est pourtant sur celle-ci que se base la décision.

Enfin, la différenciation en postes de travail influe sur la constitution du groupe ou des sous-groupes :

- dans leur disposition spatiale ; à la question brutale "combien y a-t-il de groupes dans l'usine et quels sont-ils", les ouvriers ont tendance à répondre en décomposant ces groupes suivant les principaux postes de travail :

L.: "A l'intérieur de l'usine il y a beaucoup de groupes ... les gars de la fonderie, du laminage, du repoussage, du polissage, du rayonnage et de l'emballage. Donc, les gars se divisent en 6 groupes".

Cette détermination n'est pas principale, car elle se superpose à d'autres décompositions, plus ou moins justement, sur lesquelles nous reviendrons ultérieurement : anciens-nouveaux, ouvriers atelier 1 - ouvriers atelier 2, "grands-petits", immigrants - betsimisaraka. Cependant, les relations inter-individuelles, les sous-groupes ont tendance à se constituer à partir du poste de travail, par groupe de 2 ou 3 ouvriers. C'est particulièrement vrai pour les postes "repoussage", "fonderie" et "emballage". Ainsi, dans ce dernier cas, l'isolement des emballeurs et leurs relations privilégiées avec les "employés" ou même avec la direction définissent une situation qui s'imposera à eux et les distinguera objectivement des autres ouvriers.

- dans l'attraction que certains postes peuvent exercer : à cet égard, beaucoup d'ouvriers veulent être repousseurs. Mais c'est moins la technicité du travail à ce poste qui les attire (polisseurs, rayonneurs) que la possibilité d'y obtenir une rémunération plus élevée. Si on compare les salaires des repousseurs à ceux des autres ouvriers, du moins jusqu'en fin 1966, il apparaît qu'ils sont plus élevés (138), mais cette disparité disparaît ensuite, certains ouvriers (fondeurs, lamineurs, polisseurs) égalant et dépassant même les salaires des repousseurs dès cette époque; la suprématie de ce poste - et de ses titulaires - disparaîtra en même temps.

Section III - Production, temps et quantité produite

Nous expliciterons ici les conditions de rémunération, c'est-à-dire la pratique du salaire aux pièces qui lie le temps à la quantité produite et à la rémunération. L'analyse se fera en deux temps :

- Sous-section I . - Production et temps
- Sous-section II. - Production et rémunération

Sous-section I.- Production et temps

La prise en considération du temps peut être faite à trois points de vue différents : 1/les horaires de travail, 2/l'analyse des rendements, 3/la norme de production horaire.

§1. L'organisation du travail dans le temps

(1) les normes : la journée de 8 heures se décompose en deux parts inégales : 4h 30 (7h-11h 30) et 3h 30 (13h 30 - 17h) pendant les 5 premiers jours de la semaine (du lundi au vendredi) (138bis). Le mois de travail - qui détermine le calcul du salaire - part du 25 au 24 du mois suivant, afin que la comptabilité puisse préparer la paie du 24 à la fin du mois. Notons immédiatement l'absence de tout procédé automatique de pointage à chaque entrée et sortie, celui-ci étant effectué par le chef de fabrication sur les "fiches individuelles" (1 par ouvrier et par mois), et de plus l'absence d'horloge dans les ateliers qui éviterait toute contestation sur l'exactitude horaire des entrées et sorties.

(2) Conséquences au niveau de l'horaire quotidien : étant donné l'absence de cette référence horaire commune, la contestation de l'heure d'appel a constitué - en avril 1966 - l'un des points chauds du rapport entre ouvriers et chef de fabrication, allant même jusqu'à un refus de travailler (13/4/1966), réglé par l'intervention du directeur, à une époque où le chef de fabrication en était encore au début de ses fonctions et essayait d'affermir son autorité, pendant qu'au même moment les ouvriers le jugeaient ainsi :

B. : "Depuis son arrivée dans l'usine, tout est en désordre. Quand il nous fait rentrer, il est pressé, mais quand il nous renvoie (sortie), il se moque de l'heure. Mieux vaut pour lui qu'on travaille jusqu'à 13h. Depuis son arrivée, je ne l'ai jamais vu faire sortir les ouvriers".

Autre fait : l'ouvrier en retard doit rester 1 heure hors de l'usine, or la pratique révèle que certains ont été soumis à cette règle alors que d'autres rentrent immédiatement. Si on sait en plus que les fiches individuelles (pointage) ne sont pas remplies à l'entrée même, et jamais communiquées aux ouvriers (alors que c'est leur destination principale), on comprendra que toutes les contestations peuvent surgir, qu'elles s'expriment ouvertement ou non - ce qui est le cas le plus fréquent.

(3) les pertes de temps dans le travail

Hormis les pertes de temps en allées et venues entre l'usine et l'OMSI (si l'ouvrier prend le cahier de visite), et le "coefficient personnel de

vagabondage" dans l'usine de chaque ouvrier, chaque début de demi-journée entraîne, à des degrés divers mais toujours importants, une remise en route de la fabrication. D'une façon générale, ces pertes de temps évoluent en fonction inverse du niveau de production du moment. En effet, une production importante se traduit en des séries de fabrication longues - plusieurs centaines d'articles - qui permettent d'amortir plus facilement les temps de réglage et de montage initiaux. Par contre - exception faite d'une semaine de Juin 1966 où le nombre de types d'articles fabriqués par repousseur dans la semaine n'a pas dépassé l'unité - la fréquence habituelle est de 4 articles/ ouvrier repousseur et par semaine, et peut même atteindre la dizaine, soit à ce moment-là deux réglages en moyenne par jour, auquel cas le niveau optimum du rendement n'est jamais atteint. Les pertes de temps seront alors portées au maximum. Mais d'une façon générale, et bien que l'ouvrier en pâtisse au point de vue de sa rémunération, ce temps perdu n'est pas le sien, mais celui de la direction :

-:"Si vous perdez une heure par jour, qu'en pensez-vous ?"

B.:"Elle est perdue pour eux, mais pas pour nous !"

Si pour les ouvriers ces pertes de temps ne sont pas du "gaspillage de jour" (accusation du chef de fabrication), cela s'explique du fait de l'incompréhension à la même époque (1965-Juin 1966) du système de rémunération. Or l'action d'information à ce propos que nous avons entreprise conjointement avec le chef de fabrication a démontré, dans ses effets, qu'il n'en est plus de même ensuite pour la majorité, quand les ouvriers ont effectué la liaison logique entre le temps perdu et le manque à gagner. D'où en fin 1966, l'apparition de certains différends, les ouvriers critiquant l'importance, trop grande à leur gré, des heures de manoeuvre qui ne "paient" pas.

(4) les conséquences au niveau du mois

Le travail hebdomadaire est donc de 40 heures. Mais au niveau du mois, et en fonction du calendrier, la durée mensuelle du travail peut varier de 144 heures à 184 heures. Or cette variation objective n'est pas prise en compte par les ouvriers, témoin cette remarque du plus averti parmi eux cependant (inspecteur).

JD.:"Je ne sais pas comment il (direction) fait, mais mon salaire n'est pas complet. Et à propos des heures, quelquefois c'est 160 heures, quelquefois c'est 168, on ne sait quelle est l'heure vraie".

On ne peut mieux exposer cette incompréhension, parmi toutes celles qui expliquent le désintéressement au travail, et aussi les conflits larvés qui en découlent, alors qu'il semble assez facile de la réduire, comme cette autre : le décompte du travail s'arrête donc au 24 de chaque mois avec toutes les opérations annexes (calcul de la prime de production, de la prime d'assiduité, décompte des absences..). Si cette pratique a ses avantages évidents pour le "bureau", celui-ci n'est pas conscient des réactions suscitées chez les ouvriers, pour lesquels le salaire est "coupé" à partir du 24 (139). Il n'est pas sûr que malgré nos explications répétées tout doute ait disparu. Ce malentendu se propage entre ouvriers qui, ne connaissant pas la cause de cet arrêt au 24, ne peuvent la trouver qu'ailleurs, en l'occurrence dans la supposition d'un favoritisme ou d'une inégalité de traitement entre ouvriers :

JD.: "L'Inspection du travail a contrôlé le directeur à cause de notre salaire coupé, ce qui est contraire à la Loi"
 -: "Votre salaire est "coupé" ?"
 S.: "Oui, c'est le 25 qu'on arrête les comptes et c'est le 30 ou le 31 qu'on reçoit le salaire"
 -: "Alors, les 5 jours, qu'est-ce ?"
 Tous: "On ne gagne rien, on ne compte rien"
 T.: "Ce mois-ci, c'est le 22 qu'il arrête les comptes"
 M.: "4 jours, c'est zéro"
 P.: "Voilà ce qui nous tracasse.. personne ne sait comment faire...."
 D.: "J'ai demandé aux gars : je suis rentré ici le 25, pourrai-je recevoir de l'argent, est-ce que notre compte s'arrête le 25 ? N'espérez rien là-dessus, les 5 jours sont perdus, m'ont-ils dit".

Certes, tous n'en sont pas au même point, et certains - repousseurs - ont pu s'informer auprès du chef de fabrication. Il n'en reste pas moins que dans l'esprit de la direction cette pratique ne posait aucun problème. A notre connaissance il n'y a pas eu, là non plus, d'information systématique des ouvriers pour corriger le malentendu. L'incompréhension initiale comme la solution possible sont tellement banales que nous n'y insisterons pas. Mais cet exemple très simple mesure déjà le degré de dialogue entre cadres et ouvriers, et jusqu'à quel point ces derniers peuvent ne rien comprendre de leur situation de travailleurs.

§ 2.- La liaison produit-temps : analyse des rendements

La généralisation en 1966 du salaire aux pièces dans tous les postes était destinée à inciter les ouvriers à produire davantage. Le conseiller technique a donc élaboré un barème de minimums de production horaires (cf. Ire partie, à partir de certains rendements déjà observés sur place mais aussi de ceux observés dans d'autres circonstances -rendements d'ouvriers algériens ou européens), la norme horaire décroissant pour un même article au fur et à mesure que la dimension augmente, l'ensemble normes-prix à la pièce respectant plus ou moins la règle : $(\text{prix}) \times (\text{norme}) = C^{\text{te}} = 75 \text{ fmg.}$ Nous analyserons donc le poste le plus important : le repoussage (140), sur deux périodes : janvier-sept.1966 et juillet-sept.1967.

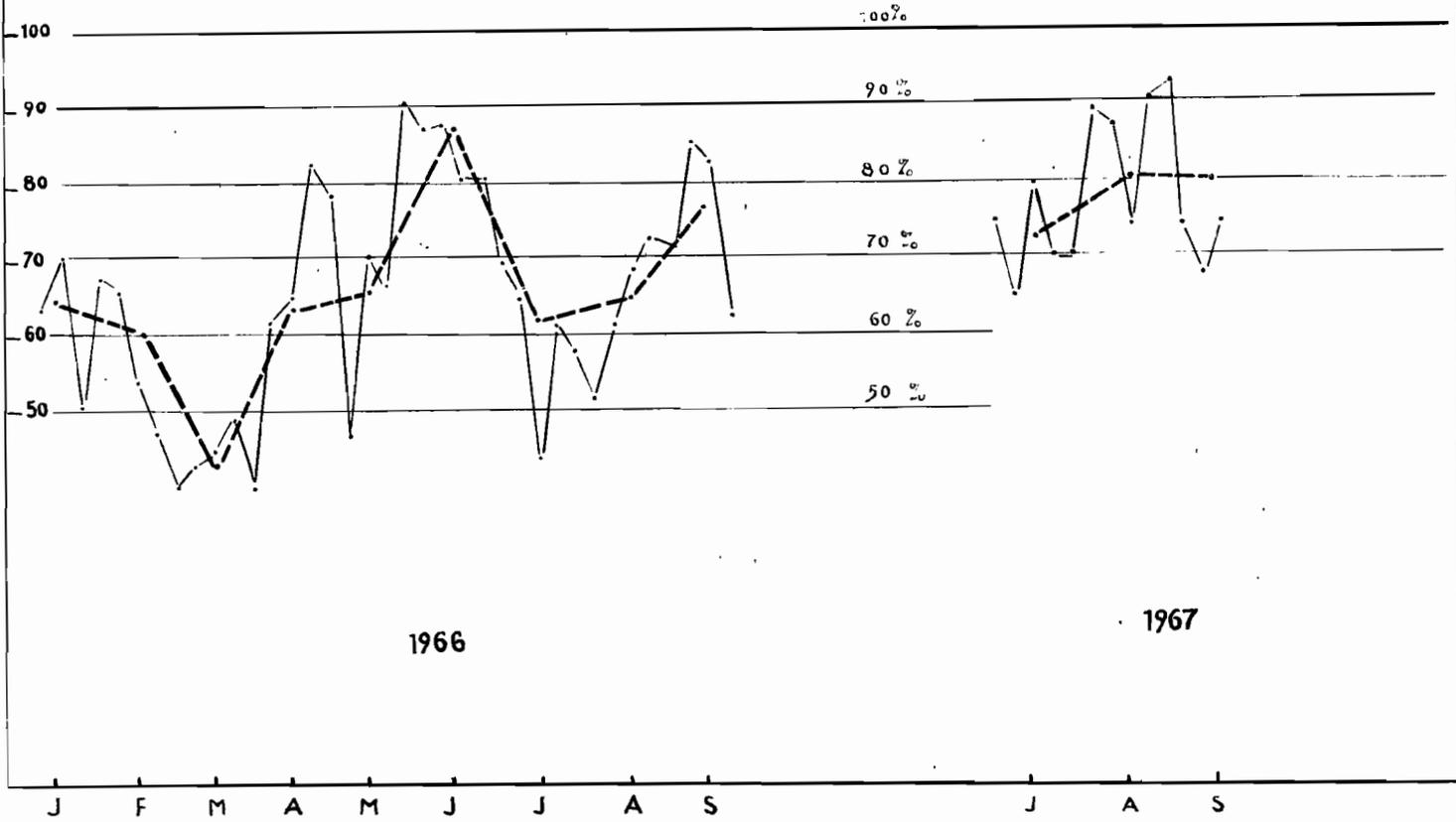
(1) Explication du calcul. Nous connaissons par jour et par ouvrier le nombre et le type d'articles fabriqués ("fiche individuelle de production") et comparerons le temps effectivement passé pour réaliser cette production (généralement les 8 heures donc) au temps théorique que l'ouvrier aurait dû mettre, obtenu en multipliant le nombre d'articles produits par le temps "normal" de fabrication d'un article donné. Soit l'exemple suivant : un article donné est fabriqué en 8 heures (480 minutes) en 300 exemplaires. La norme horaire est de 30 articles par heure, soit 2 mn par article. L'ouvrier aurait donc dû mettre $300 \times 2 = 600 \text{ mn}$ pour réaliser cette production, or il en a mis 480. Le rapport $600/480$ nous donne un rendement de 125 %. En bref, si le "temps théorique" est supérieur au temps réel, c'est que le rendement est supérieur à 100 % (141).

(2) Données hebdomadaires et mensuelles (cf. graphiques ci-après)

-1- graphique 1 : évolution mensuelle et hebdomadaire. On remarque immédiatement sur ce graphique l'irrégularité et l'amplitude des variations de rendement. De janvier à septembre 1966, celui-ci évolue entre 40 et 90 %. Par contre en 1967 mais sur une période plus courte, il n'évolue qu'entre 65 et 95 %. La comparaison avec les données du carnet de commandes nous montrerait que ses fluctuations déterminent celles de la production et, semble-t-il, celles du rendement du poste repoussage. En effet, le 1er trimestre de 1966 correspond à un épuisement du carnet de commandes, la reprise s'amorce en avril et mai-juin, avec un gonflement de la production qui aboutit à un

▲ Rendement du Poste Repoussage
(%)

----- Evolution mensuelle
- - - - - " hebdomadaire



sur-stockage en juin; en août et septembre : stagnation de la production et des rendements. Les données pour 1967 sont plus régulières, les rendements sont en hausse de 15 à 20 % par rapport à 1966.

Il s'agit ici de rendements globaux (5 à 7 ouvriers); cette moyenne dissimule en fait des différences importantes entre ouvriers et des variations individuelles de rendement encore plus importantes dans le temps. Le graphique joint en annexe 7 pour 2 ouvriers montre que le meilleur peut réaliser des rendements de 150 et même 200 % (juin 1966) mais aussi de 50 et même de 35 % ! L'autre reste autour de 50 % en 1966 et 70 % en 1967. Loin de parvenir à une stabilisation des rendements individuels, on continue à enregistrer une fluctuation néfaste de ceux-ci et donc des rémunérations (les autres cas le démontreraient également). Reste à en rechercher les causes : ce qui nous amène, du moins sur le plan de l'équipe, à mettre en regard le niveau d'activité - et de présence au poste de travail - et les rendements obtenus. A cet égard, ce temps de présence au poste par rapport au total des heures travaillées peut varier de 40 à environ 100 %.

-2- graphique 2 (cf. page suivante). Nous avons mis en abscisse la somme des temps passés au poste et en ordonnées la somme des temps théoriques. Il apparaît une corrélation entre les deux séries, si on met à part certains points (ex.: $x=12.600$ mn, $y=5.960$ mn, point qui correspond à la première semaine de travail de l'un des ouvriers comptés dans le total). L'adaptation d'une parabole nous donne un indice de corrélation de 0.96 (142) et en considérant l'importance de la variance résiduelle, on peut estimer que cette courbe explique à 90 % la liaison établie entre durée de travail dans le poste et production réalisée, toutes choses égales par ailleurs, i.e. en faisant les hypothèses suivantes :

- le nombre d'ouvriers reste le même pour toutes les observations (or il évolue entre 3 et 7. Cf. plus loin)
- le niveau de formation est le même en début et en fin de période (or on peut présumer qu'en 6 mois l'aptitude de chacun se confirme vers la hausse des rendements)
- la composition de la production reste la même; or ce n'est pas le cas non plus (le nombre d'articles fabriqués dans le poste à évolué entre 7 et 34).

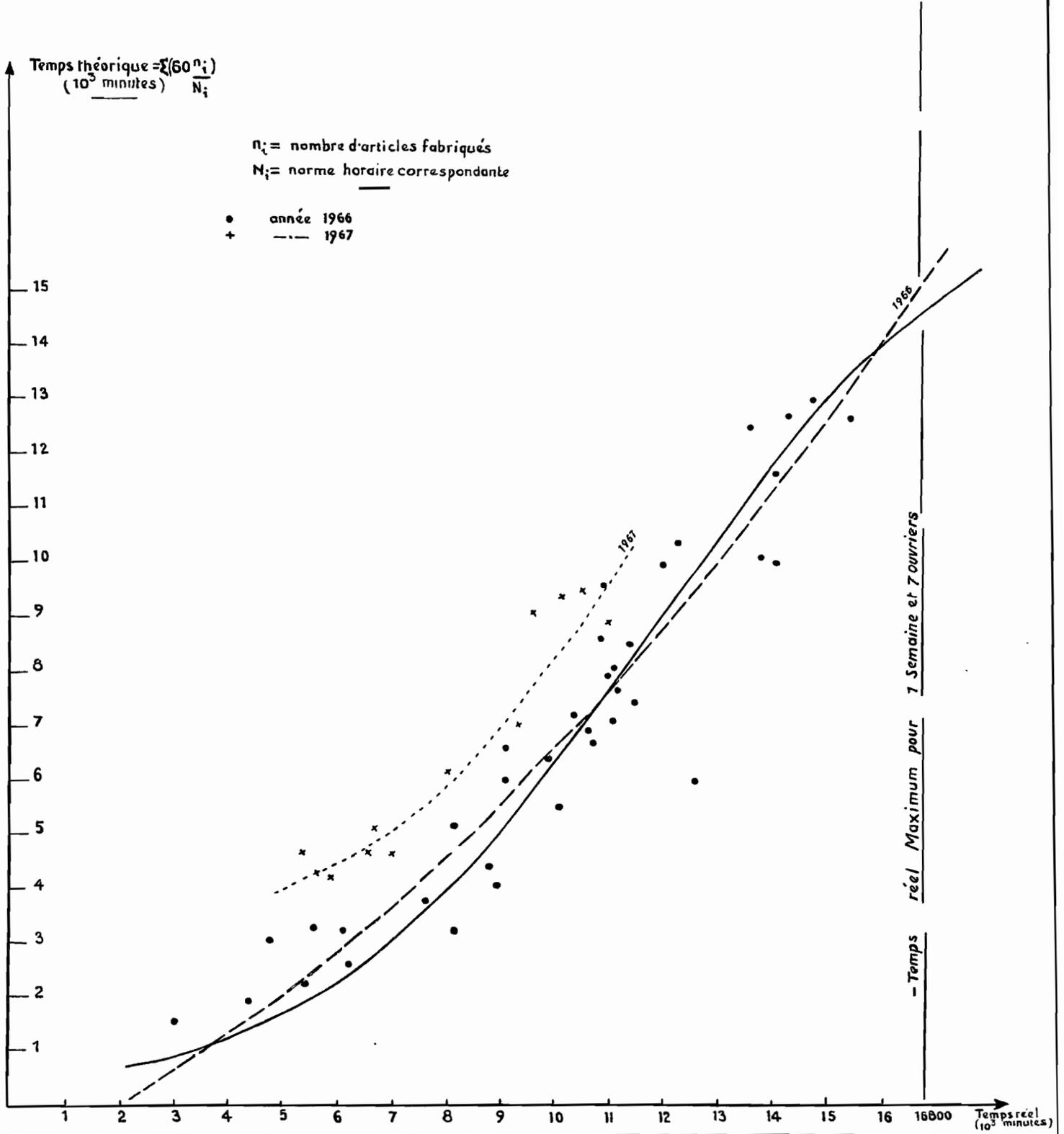
Est-ce à dire que cette corrélation est artificielle ? Nous reprendrons les 3 points précédents :

Rendements hebdomadaires
(4 à 7 ouvriers, 37 Semaines)

↑ Temps théorique = $\sum (60 \frac{n_i}{N_i})$
(10³ minutes)

n_i = nombre d'articles fabriqués
 N_i = norme horaire correspondante

• année 1966
+ 1967



-si on tient compte du nombre d'ouvriers, les séries x/n et y/n restent en corrélation, sauf pour les valeurs élevées, ce qui nous a menés vers une adaptation de courbe logistique (indice de corrélation 0.97) qui puisse tenir compte du plafonnement des rendements dans ces valeurs élevées (4 points supérieurs) (143). Dans une courbe ajustée à la variation des rendements en fonction du niveau de production atteint et du temps passé au poste de travail, il faut tenir compte de la limite physique que ne peuvent dépasser les individus. D'où l'idée d'une asymptote horizontale et d'une courbe logistique. Toutefois les données ne sont pas assez nombreuses et le temps passé au poste de travail ne dépasse jamais 90 % du temps réel total. Le maximum des possibilités physiques des individus n'a donc jamais été atteint et nous ne pouvons l'évaluer. Le plafonnement qui semble se manifester dans la disposition des points s'explique en fait autrement : le nombre moyen d'ouvriers occupés à ce poste pendant toute la période est de 5, et ce sont les ouvriers supplémentaires (nouveaux) qui abaissent le rendement de l'équipe. Ce fait devait disparaître en 1967 c'est-à-dire une fois que tous ont atteint un niveau moyen de rendement. Ainsi les données disponibles pour 1967 montrent qu'un an après, à même coefficient d'emploi global dans le poste (x), le rendement a augmenté. Si les données de 1967 étaient plus nombreuses, nous pourrions ajuster une parabole déplacée vers le haut et sensiblement parallèle à la précédente (cf. graphique)

- l'hypothèse d'une constance des rendements individuels reste valable pour la majorité (144), L'augmentation des rendements de juin 1966 a pu faire illusion en son temps (citée dans le rapport d'activité DPI, elle se basait en partie sur une augmentation réelle des rendements mais aussi sur une mauvaise inscription des quantités produites), on constate ensuite, aussi bien en 1966 qu'en 1967, que ces rendements reviennent à des valeurs moyennes de 60 %-70 % (1966) pour tous les ouvriers, ou 70-80% (1967). La progression, comme l'a montré le graphique précédent, n'est jamais acquise une fois pour toutes, et ce n'est qu'entre 1966 et 1967 qu'il semble y avoir une différence significative.

- enfin, la composition de la fabrication reste sensiblement la même, l'affectation des différents types d'articles étant pratiquement inchangée par ouvrier. La diversité des articles indiquée ci-dessus concerne en fait le meilleur ouvrier dont le rendement est beaucoup moins dépendant que pour les autres de la nature des articles fabriqués. C'est lui qui, en période de soudure, ou pour compléter une commande, sera chargé des petites séries. Il reste qu'en période difficile (baisse des ventes), les séries sont beaucoup moins longues pour l'ensemble et donc les types fabriqués plus nombreux.

En conclusion, il demeure qu'au niveau de l'équipe de repousseurs, le rendement dépend essentiellement du niveau de production. Mais au delà de cet ajustement parabolique, qui tendrait à montrer que le rendement évolue linéairement en fonction du niveau d'activité, et ne prend en considération que des séries statistiques neutres, il faudrait prendre en considération les réactions des individus. Nous avons pu constater en effet que si les ouvriers

ont connaissance des difficultés financières, de stocks, de ventes (circuit d'information qui passe par les employés-circuit long avec les déformations de contenu que cela implique) et constatent en plus que cela influence leur propre travail (ralentissement de l'activité), le comportement de production du groupe tend alors à la stagnation; mais dès que les possibilités de gain apparaissent (perspective d'heures supplémentaires par exemple), l'engouement est là aussi collectif. Mais ce n'est pas avec ces quelques remarques que nous épuiserons cette question des rendements. Ce que nous avons voulu mettre en évidence ici, c'est la sujétion de la rémunération des ouvriers aux fluctuations de l'activité commerciale, par l'entremise des temps de travail réellement passés au poste. Cette analyse effectuée pour le seul poste repoussage peut se généraliser à l'ensemble de l'usine dans la mesure où il approvisionne les postes en aval (rayonnage, polissage..) mais conditionne aussi la production de l'atelier 1 par sa demande de disques. Enfin cette analyse a été faite sur des données de 1966 et montre comment le niveau d'activité-objectivement et sans prise de conscience obligatoire des intéressés -détermine leur production. Mais une fois que ceux-ci ont compris le système de rémunération, éprouvent de nouveaux besoins (cf. analyse de la consommation) et sont incités à produire quel que soit le niveau d'activité général, ce n'est plus celui-ci qui peut déterminer principalement leur rendement ; il n'en devient qu'une condition permissive et il faut rechercher l'incitation dans les objectifs personnels de chaque ouvrier. Mais il s'agit là d'un autre problème pour lequel nous n'avons pour le moment pas de données.

(3) données journalières ou par article : Nous avons dit plus haut que l'évolution du rendement était aussi fonction de la longueur de la série fabriquée : il ne semble pas qu'il en soit ainsi (145). Sur ces 7 exemples aucun ne marque une progression régulière des rendements, bien au contraire. Nous retrouverions la même irrégularité si nous voulions établir - par individu cette fois - la corrélation entre temps théorique et temps réel comme nous l'avons fait pour le groupe. D'autres causes affectent cette fois le rendement individuel : difficultés techniques, familiales, maladies, pertes de temps, temps de manoeuvre.. qui se compensent quand on passe au niveau colle **atif**.

Par ailleurs, en répartissant autrement la production de 3 mois selon l'importance des séquences de travail (de 1 à 10 jours) pour 5 ouvriers, nous vérifions pour 3 d'entre eux l'augmentation du rendement (respectivement 77%-133% , 50-88% , 53-82%) alors que pour les deux autres il reste identique (72-73% , 65-66%) (146) quelle que soit la longueur de la série (et donc le nombre de jours de production inchangée). Nous laissons ces problèmes mineurs et particuliers à la réflexion de leurs responsables dans l'usine, et terminerons cette analyse des rendements par l'examen de la "norme horaire", afin de voir comment elle est comprise par les ouvriers.

§ 3 .- Le minimum horaire

Ayant constaté ces rythmes irréguliers, cette dépendance vis-à-vis du niveau d'activité, il nous faut maintenant essayer de les expliquer, c'est-à-dire établir le rapport entre la norme horaire, contrainte objective, et ceux qui y sont assujettis.

(1) La méconnaissance de cette contrainte. L'accomplissement du minimum horaire exige :

- une connaissance du temps : face à cette affirmation banale, force est de constater qu'un seul ouvrier possède une montre et la direction ne fait installer une pendule dans l'atelier qu'en mai 1966, soit après deux ans d'activité, qui tombera aussitôt en panne. Installation réclamée depuis longtemps par les ouvriers, non pour contrôler leur cadence (!) mais pour que les horaires soient respectés. Il n'est pas sûr qu'ils régleraient leur rythme de travail dans la journée grâce à ce moyen qui y serait pourtant principalement destiné, ce qui reste impossible à vérifier puisqu'ils n'en disposent pas.

- une connaissance de la norme : seuls 2 ou 3 ouvriers la connaissent en juin 1966 (147) et pour quelques articles. Personne n'a compris que (minimum horaire) x (prix à la pièce) = constante, et c'est surtout au sujet des prix qu'ils cherchent à s'informer. Paradoxe supplémentaire : ils cherchent l'information au lieu de la recevoir. Certes la situation a évolué pendant le 1er semestre 1966 et nous sommes loin des comportements de 1964, quand les ouvriers repousseurs se donnaient à priori un minimum quotidien

de 100 articles à fabriquer, quels qu'en soient le type ou la dimension, et se basaient sur le volume des articles fabriqués - et non sur la difficulté à les produire - pour juger de leur salaire. Mais il a été difficile néanmoins de faire comprendre la variation du prix - ou de la norme - selon le type et la dimension. Mais le principe une fois compris - ce qui semble être le cas pour la majorité - il faudrait maintenant que, pour chaque travail commandé à l'ouvrier, lui soit communiqué le minimum correspondant, ce qui ne fut pas le cas pendant tout le temps de notre enquête, et le reste. Tant qu'il en sera ainsi, la production journalière - ou d'une série sur plusieurs jours - gardera l'irrégularité signalée au dessus et comme les salaires quotidiens se compensent - sans être toujours communiqués aux ouvriers - les résultats positifs d'un jour seront annulés par les mauvaises performances du jour suivant. Cette information ne provoquerait peut-être pas l'incitation voulue, mais elle reste dans la logique du salaire à la pièce et c'est en tant que telle que nous en parlons.

- une connaissance technique, dont on a vu ce qu'il fallait en penser. De plus, il peut arriver que l'ouvrier, spécialisé dans la fabrication de quelques types, en vienne à travailler des articles plus complexes sans que cela détermine une initiation complémentaire ou du moins une vérification de son aptitude à effectuer ce travail. La solution consisterait à répartir - ce qui ne se fait pas toujours - les articles selon les niveaux technique acquis par chacun en essayant de promouvoir cependant à terme une polyvalence de tous dans chaque poste de travail.

(2) la persistance d'obstacles de natures diverses :

- techniques: c'est la mise en route des fabrications, les réglages, les réparations..

P.:" Si la machine ne marche pas, ou si elle a quelque chose de "dérèglé", nous sommes obligés d'appeler JD. Et après il perd 2 ou 3 heures et je fais plus que lui. S'il y a du temps perdu, il est difficile de le rattraper, et vous voyez que si je m'absente 10 mn, je ne peux pas rattraper le travail des autres" (4/67).

La conscience des problèmes techniques est nette ici - mais en avril 1967 -, alors qu'en 1966 ces problèmes avaient moins d'acuité puisque le principe du salaire aux pièces n'était pas compris.

- Physiologiques : c'est la permanence d'un phénomène de fatigue plus ou moins accentué selon les postes ou le niveau d'activité, dont les causes sont multiples. Cette fatigue provient d'abord du travail lui-même (chaleur en fonderie, épaisseur des articles à travailler d'où effort nécessaire plus grand, bruit des machines..) mais aussi de maladies latentes ou d'un état de malnutrition pour certains, quand il ne s'agit pas de séquelles d'une ivresse de la veille. Cette variation de la forme physique du "matériel humain" rejaillit donc sur son rendement.

G.:" Je vois que le travail est très difficile. On s'efforce mais si on se fatigue, on ne fait pas bien le travail. Quelquefois on a du courage, on fait beaucoup, mais si on est fatigué, on ne peut plus faire comme la veille".

- Psychologiques : nous entendons par là l'influence que peuvent exercer sur le travail les préoccupations présentes de l'ouvrier, qu'elles proviennent de ses conditions de travail ou de causes externes. Nous nous arrêterons surtout à ces dernières, les autres, qui tiennent à sa situation de travailleur salarié en relation avec les autres ouvriers et les supérieurs seront analysées plus loin. Il semble donc que les soucis d'ordre familial aient une influence certaine (par ex. les problèmes posés par les enfants) :

-:"Peux-tu atteindre ce rendement là ?"

J.:"Oui, mais s'il y a quelque chose qui "trotte" dans ma tête, c'est impossible"

-:"Quoi ?"

J.:"Le manque d'argent, la maladie de mon enfant et l'insuffisance du repas ! Lorsqu'il y a quelque chose qui me décourage, je deviens paresseux. C'est quelquefois à propos de mon fils. Il n'est pas en bonne santé et quand je travaille, j'y pense toujours. Si quelque chose me tracasse, je suis mécontent. Je pense à l'argent que j'ai dépensé pour lui en médicaments. Quand je suis sur la machine, j'ai envie de pleurer et j'essaie de ne pas trop y penser".

Cette composante du "moral" sera d'autant plus importante que la situation financière de l'individu est critique. Ainsi, en fin de mois, tout retard dans le versement des salaires entraîne un mécontentement général - mais muet . Par ailleurs, le caractère officieux de beaucoup d'unions - et l'absence de prestations familiales qui en découle - amplifie les problèmes

financiers (soins médicaux coûteux). Cela se répercutera sur l'activité en entreprise et les cadres, qui en méconnaissent les causes, ne retiennent que l'apparence, i.e. le ralentissement de l'activité. L'instabilité de la situation matérielle et économique des ouvriers se reflète donc dans leur travail sans qu'ils en soient toujours conscients ou parviennent même à résoudre ces difficultés.

(3) Les conséquences: au niveau de la fabrication, l'ouvrier essaiera - en pleine méconnaissance des exigences quantitatives qui lui sont imposées mais non communiquées - d'établir un équilibre précaire entre les différentes contraintes : faire le maximum pour gagner plus, mais aussi éviter l'accident, ne pas trop se fatiguer pour préserver les forces pour le lendemain et ne pas avoir à prendre le cahier de visite, dépasser la norme pour subvenir aux besoins familiaux par un revenu plus élevé, mais essayer de faire le moins de déchets possible parce qu'ils lui sont décomptés.... Mais cet équilibre est instable comme le montre la variation des rendements journaliers. Dans cet ensemble de déterminants et de contraintes, c'est l'argent qui reste essentiel, et c'est là-dessus que porte la revendication quand elle s'exprime, jamais sur les conditions de travail elles-mêmes. Ainsi personne ne réclame-t-il - en début 1966 du moins - une information sur les minimums horaires :

D.:"Quant à moi, je ne sais pas du tout le prix à la pièce des... ni combien il faut en faire dans la journée mais le chef me commande de les faire, alors je les fais".

.....

B.:" Quand on va vite au travail, on est blessé. Si on va doucement, l'heure est perdue. On ne sait pas comment faire, alors on travaille comme on peut".

C'est donc d'abord sur les conditions de rémunérations que portera la discussion, puisqu'elles répondent à l'objectif principal des ouvriers : la recherche de l'argent.

Sous-section II. - Production et rémunération

Nous entendons par rémunération l'ensemble des prestations en argent (148) que l'ouvrier reçoit en contrepartie de son activité dans l'entreprise : salaire de base, primes, heures supplémentaires, de maladies ou

d'accident du travail (149). Après l'analyse de l'évolution de cette rémunération, nous reviendrons sur la compréhension de ces modalités de calcul par l'ouvrier et sur les rapports que ce système établit entre ouvriers et direction.

§1.- Evolution des salaires (150)

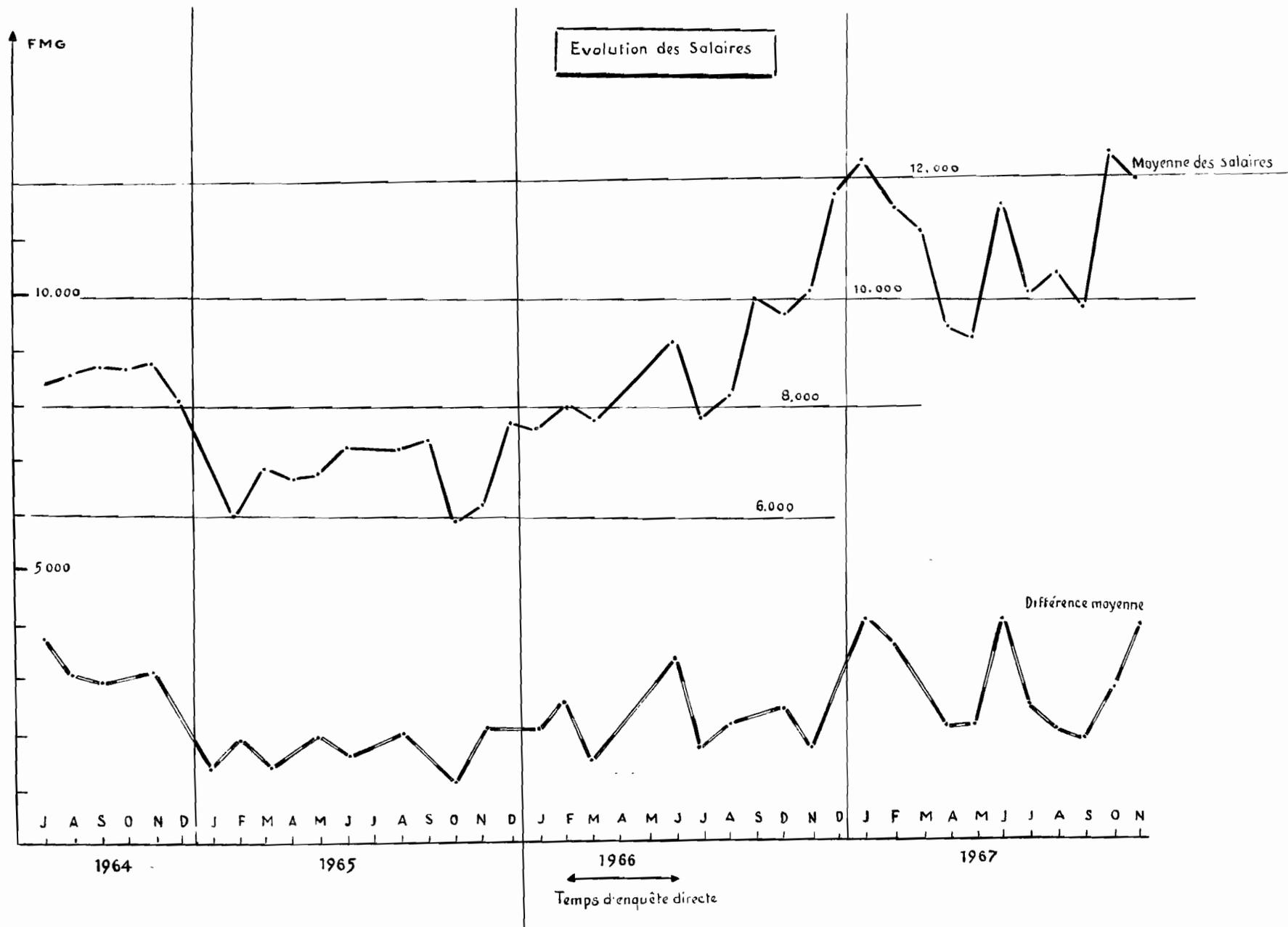
Si on met à part les 6 derniers mois de 1964 (qui correspondent à une rémunération mensuelle non rattachée à la production) et les minimums d'octobre 1965 (embauche pour déménagement de l'usine), juillet-août 1966 (congés annuels), puisque les ouvriers nouvellement recrutés sont d'abord rémunérés sur la base minimum de 29 fmg/heure, et que le temps de congé détermine lui aussi une rémunération calculée sur les salaires de base de chacun, on constate alors l'évolution générale suivante :

- une stagnation relative en 1965 (+ 15% de janv. à décembre)
- une évolution en deux temps en 1966 :
 - 20% d'augmentation de janvier à juin, et après deux mois d'activité ralentie (congés juill.-août)
 - 50% d'augmentation de août à décembre
- une évolution très irrégulière en 1967 qui suit les fluctuations de la production (et de la commercialisation) : variation de 25% en plus ou moins par rapport à la moyenne.

Néanmoins, sur l'ensemble de la période, on passe d'un salaire moyen de 6.800 fmg en 1965 à 8.800 en 1966 et 10.800 fmg en 1967 (par mois). Cette croissance mesure donc grossièrement l'augmentation des rendements puisque à partir de 1966 la quasi-totalité des ouvriers est payée à la pièce. Mais cette moyenne dissimule une répartition plus ou moins inégale des salaires, mesurée par les différences moyennes. Plus le salaire moyen a tendance à s'élever, plus l'éventail des salaires s'élargit. A un niveau général relativement bas (1965) correspond une dispersion moindre, mais dès que certains ouvriers améliorent leurs rendements, les inégalités apparaissent. Les mois de juin 1966, janvier et juin 1967 présentent les plus grandes différences moyennes : certains arrivent à des salaires de 21-22.000 fmg/mois.

Ainsi par exemple (cf. annexe 8) en janvier 1967, 7 ouvriers dépassent 15.000 fmg/mois, mais aussi 7 restent en-dessous de 10.000fmg. Du fait de ces fluctuations des salaires -très importantes-, l'inégalité croît en 67.

Evolution des Salaires



Pendant notre présence dans l'usine (févr.-juillet 1966), nous avons surtout assisté au "décollage" de ces salaires - et des rendements - par rapport à 1965; les commentaires qui suivent seront donc relatifs à cette période. Notons cependant pour la suite de cette évolution, qu'au niveau individuel, l'instabilité de la rémunération exclut l'apparition de nouveaux comportements de consommation par exemple et provoque un mécontentement d'autant plus fort que les ouvriers ont goûté à des salaires plus élevés (151) ; de plus cette inégalité provoque une compétition entre ouvriers et une incitation au travail qui n'existaient pas en 1964-65. D'une façon générale, l'évolution des salaires suit celle de la production, et le rapport salaires/production - à partir du moment où le salaire aux pièces est appliqué, i.e. fin 1965 - garde une valeur moyenne de 12-13 %. Mais comme la production suit elle-même la commercialisation, les variations de celle-ci se répercutent sur les salaires des ouvriers - et eux seuls. Certes d'autres facteurs influent sur le niveau de production (état des stocks, des encours, satisfaction de certaines commandes...) mais en général celui-ci se réajuste plus ou moins rapidement au niveau des ventes. Ainsi en 1964-65, alors que le salaire aux pièces n'est pas généralisé, le rapport production/ventes n'influe pas sur le niveau des salaires. Mais durant le 1er semestre 1966 la production mensuelle croît de 170%, engendre un sur-stockage et la décision de mise en congé annuel du personnel (donc diminution des salaires) en juillet-août. Dès septembre, et du fait de la progression des rendements, la production reprend le niveau de juin et augmente encore, aggravant ainsi la situation de surstockage (en déc. production/ventes = 106 %), d'où en début 1967 un ralentissement d'activité et une baisse conséquente de 25 % des salaires (salaire moyen) qui ne se relèveront qu'épisodiquement en juin et plus durablement en fin 1967 quand la commercialisation semble reprendre un rythme adapté au niveau de production (potentiellement plus élevé du fait de l'augmentation des rendements). En conclusion, l'année 1967 marque une pause dans l'activité générale de l'usine mais aussi dans la hausse des salaires des ouvriers.

Nous avons voulu montrer plus précisément ici que la rémunération était directement dépendante de ce niveau d'activité, bien que cette liaison ne soit ni connue ni ressentie par les ouvriers eux-mêmes, qui s'attachent plutôt à certains aspects particuliers du système : calcul, versement, irrégularités... (Cf. §.2). Ce constat étant fait, il faudrait maintenant remédier à cette instabilité des salaires, et veiller à ce que les niveaux de revenus atteints parfois ne soient pas immédiatement perdus (152) pour l'ouvrier. L'exemple de quelques évolutions individuelles (cf. annexe) montre que pour certains le salaire pouvait passer d'un mois à l'autre de 10.000 à 20.000 fmg et vice-versa. On pourrait penser à cet égard à instaurer une compensation annuelle de ces irrégularités de la même façon que le salaire mensuel établit une autre compensation des productions journalières.

Après cette analyse statistique, il nous faut revenir au système lui-même. Au moment de l'enquête, le salaire aux pièces fonctionne depuis 6 mois dans l'atelier 2 et sera instauré en mai-juin dans l'atelier 1. Il implique, dans sa logique propre, une connaissance des prix, des calculs, la déclaration quotidienne du travail effectué, la différenciation subjective des primes... que nous analyserons maintenant, dans ce qu'elles révèlent des rapports perçus vis-à-vis de la hiérarchie.

§.2 - Connaissance des modalités de calcul

(1) le barème des "prix de surproduction" (153)

Compte tenu du nombre d'articles fabriqués (20 à 25), du nombre de dimensions par article, c'est environ 180 à 200 prix que l'ouvrier aurait à retenir, s'il le pouvait (dans l'atelier 2). Mais comme il est généralement spécialisé (par ex. au repoussage), cette gamme se réduit à 50 ou 60 prix ; mais dans d'autres postes où passent tous les articles, c'est de l'ensemble qu'il devrait se souvenir pour pouvoir se rendre compte de l'importance de son salaire. Il en est bien sûr incapable et ne se souvient

que de quelques-uns. On constate, comme pour les normes horaires, la même méconnaissance, ce qui fait penser à une solution du même genre que celle que nous préconisons alors : notation sur l'ordre de fabrication du minimum horaire et du prix à la pièce.

- a) information reçue : elle a été donnée à certains repousseurs mais non aux autres ouvriers de l'atelier 2. Quant à la fonderie-laminage, le calcul est plus facile pour chacun puisque les ouvriers sont payés au poids de matière transformée (kg), et n'ont donc qu'un prix à retenir. Mais le premier cas éclaire les rapports particuliers entretenus par le chef de fabrication avec 3 ouvriers repousseurs ; communication des prix, des salaires gagnés quotidiennement, du salaire mensuel. Certes c'est un progrès par rapport au début de 1966 où aucun ouvrier n'était informé, mais cela engendre et renforce l'inégalité perçue par les ouvriers, si bien qu'on arrive à des déclarations du genre :

S. : "Il (chef de fab.) s'en f.. de nous, les petits, il n'a discuté avec nous qu'une seule fois de l'évolution du salaire".

M. : "Il ne nous a pas donné ces prix et depuis 4 mois, je ne gagne pas de prime... Je ne vois pas si mon travail, c'est beaucoup ou peu, je ne sais pas le prix. Nous, les rayonneurs, nous n'avons pas reçu de papier, mais les repousseurs oui, ils savent ce qu'ils ont gagné par jour".

- : "Mais pourquoi Y, M et J. connaissent leur gain et vous non ?

P. : "Il leur a expliqué le prix de l'article, mais à nous, il ne nous explique rien".

M. : "Cela est difficile, Monsieur, parce qu'aux uns il donne le prix à la pièce et aux autres il ne le donne pas, et c'est peut-être pour cela que nous ne travaillons pas bien" (154).

- b) intelligence du prix à la pièce : en supposant même que cette information ait été fournie, le niveau du prix, comme son calcul, reste un mystère pour tous et les ouvriers ne font pas la liaison avec les normes de productions correspondantes. Ce prix sont perçus comme imposés par le conseiller technique (155) et comparés au barème "malgache" qui était

appliqué quand l'atelier 2 était encore intégré au CETA et sous la seule responsabilité du directeur administratif, malgache.

J. : "On gagne beaucoup d'argent si la direction suit les chiffres d'ici. Mais je ne comprends pas parce qu'elle utilise les chiffres de ce vazaha qui sont **sur les fiches jaunes**.. Les gars qui ne les ont pas vues ne le savent pas, mais nous, les repousseurs, nous connaissons les fiches. Mais nous ne savons pas faire les calculs".

- "Mais d'où vient ce prix à la pièce ?"

J. : "Je ne sais pas. Cela ne vient pas de nous, mais d'eux (direction). Et nous ne savons pas vraiment pourquoi c'est 4 F, 3 F, 2 F. Nous ne comprenons rien à ce propos" (3/66)

...

D. : "Pour moi, cela n'est pas clair et je ne comprends pas le prix unitaire... Mais si nous le connaissions, nous pourrions augmenter notre salaire. Cela est comme la parole des anciens : "travaillez chez votre beau-père aveugle, bien ou mal, il ne voit rien".. Nous ne connaissons pas les prix, mais nous continuons à travailler".

Les explications données par les ouvriers sont alors plus ou moins "logiques". Ils essaient de prendre en considération le prix de vente de l'article, les différents frais et la marge bénéficiaire, mais butent le plus souvent sur la simple comparaison entre ce qui leur est payé et le prix de vente de la marchandise. La demesure leur apparaît d'autant plus importante qu'ils n'ont aucune idée de l'équilibre général que doit assurer la direction entre emplois et ressources.

(2) Déclaration du travail et calcul du salaire quotidien

La procédure -lourde - de calcul du salaire aux pièces oblige donc l'ensemble des ouvriers à déclarer tous les soirs la production du jour. Les quantités déclarées alors sont finalement le seul indice net de l'activité pour l'ouvrier. Mais il n'est pas pondéré par la connaissance des prix et tout se perd dans le "papier", i. e. la feuille de production individuelle, dédale où il lui est malaisé de se reconnaître. Ici aussi, même en faisant

l'hypothèse d'une connaissance parfaite des prix et des quantités, il reste que l'ouvrier n'a généralement pas la maîtrise du calcul qui lui permettrait de calculer tous ces " $p_i q_i$ ", particulièrement s'il voit défilet tous les articles dans son poste. Dès le moment où il a déclaré son travail, c'est le "brouillard" pour lui jusqu'au moment de la paie mensuelle, sans contrôle possible. On ne peut dire que cette situation soit idéale, d'autant que certains, en connaissance de cause (i.e. des prix et des normes) se fixent d'eux-mêmes certains plafonds journaliers de salaire, et établissent donc une régularité dans leur cadence de travail. C'est le cas d'une minorité, mais qui demanderait à être généralisé :

J.: "Au début, on nous a dit de faire 100 plaques par jour. Nous avons fini à 15 h 30. On a augmenté à 120 puis 130, nous avons toujours fini à 15 h 30. D'après le vazaha, nous pouvons faire 165 plaques par jour. Chacun de nous touchera 700 fmg environ par jour. Mais pour moi, j'ai compté en moyenne avoir 500 fmg/jour".

Par ailleurs, à partir de la fiche individuelle, le chef de fabrication établit pour chaque ouvrier une autre fiche qui note à la fois les présences et les salaires quotidiens. Cette dernière, initialement destinée à servir de fiche de pointage et aussi à informer l'ouvrier au jour le jour sur sa rémunération, n'a, en fait, jamais été communiquée ! Exemple parmi d'autres d'un document dont la vocation a été perdue de vue mais qui continue à être rempli consciencieusement - et inutilement. Cette fiche a perdu sa double utilité : - prise de conscience permanente pour l'ouvrier du niveau de salaire, - "feuille de température" et procédé de contrôle et de réajustement pour le chef de fabrication (156).

(3) Calcul mensuel

Au niveau du bilan mensuel (calcul du salaire), nous avons déjà vu que plusieurs faits sont méconnus par les ouvriers. Il s'agit :

...

- 1) de la détermination de cette période mensuelle qui va du 25 au 24. Les ouvriers parleront alors de salaire "coupé" entre le 24 et le 31. Cette définition de la période influe sur le calcul du nombre d'heures travaillées - et donc sur le salaire de base - mais aussi sur la prime d'assiduité : tel ouvrier qui aura été absent un 26 ou un 28 pensera que cette absence lui a été comptée le mois précédent ;

- 2) de la variation normale des heures d'activité dans le mois (144-184 heures) qui rentrent dans le calcul du salaire de base ;

- 3) de la prise en compte des heures de maladie, accidents du travail, dont l'ouvrier oublie parfois l'importance ;

- 4) de la compensation entre jours "fastes" (surproduction) ou "néfastes". Ainsi le salaire mensuel (à la pièce) pourra égaler ou même être inférieur au salaire de base alors que l'ouvrier se souvient surtout des jours de surproduction. Le désaccord subsiste sur cette compensation, les ouvriers estiment que le salaire de base doit leur être garanti tous les jours, ce qui revient à ne tenir compte en fin de mois que des primes "positives" (cf. au-dessus) (pas de compensation donc).

- 5) du niveau du salaire de base. A égalité de travail pour deux ouvriers, la rémunération totale est normalement la même. Mais si leurs salaires de base sont différents, leurs primes de production le seront également, puisque :

$$(\text{salaire de base}) + (\text{prime de production}) = (\text{salaire total}).$$

Ils insisteront alors sur l'inégalité des primes. Le même phénomène existe pour un même ouvrier lorsque son salaire de base est augmenté par la direction ; à égalité de production, il retiendra que sa prime diminue.

En résumé, et en plus du rendement, ces facteurs ci-dessus expliquent aussi, soit l'augmentation soit la diminution du salaire mensuel, mais l'ouvrier est bien incapable chaque fois d'expliquer la variations en les prenant en considération, puisqu'il ne sait pas non plus calculer son salaire en fonction des quantités produites.

§.3 - Intervention de la direction dans le système de rémunération

La direction intervient en 3 occasions : 1) l'augmentation des salaires horaires minimums, 2) le paiement des avances, 3) le versement des salaires.

(1) l'augmentation des salaires horaires minimums. Elle se réalise normalement après 3 ou 6 mois de stage au début. Nous avons vu que les délais étaient très variables. En outre, en 1964-65, la multiplicité des taux horaires compliquait les calculs de salaires (jusqu'à 6 taux différents pour 10 ouvriers). En 1966, l'ensemble est plus homogène et tous les taux s'alignent sur 43,5 fmg/heure (3 ouvriers sont à 55,1 fmg). La dizaine d'ouvriers recrutés en mai 1966 passe directement de 29 à 43,5, soit une augmentation de "SMIG" de 50%, mais auparavant les augmentations étaient plus lentes (+ 10 à 20 % chaque fois, de 29 à 31,9 à 34,8 fmg...). Cette augmentation a été permise par une amélioration rapide des rendements de l'atelier 1. En conclusion, tous les ouvriers ont en 1967 un salaire mensuel garanti d'environ 7.500 fmg.

(2) le paiement des avances : il s'effectue tous les 15 du mois et se monte en moyenne à 1500-2000 fmg/ouvrier. Ici, comme pour le versement des salaires, tout retard est source de difficultés pour l'ouvrier. Le niveau s'établit entre une demande parfois élevée (dépenses extraordinaires dans le mois, crédit) et une offre limitée par l'état de la caisse de l'usine.

(3) le versement des salaires. Une première constatation : l'avance est déduite, et la somme perçue en fin de mois n'a déjà plus le même impact psychologique que si le tout était versé en une seule fois. Ce fait est d'autant plus important que l'ouvrier a bien souvent oublié l'importance de l'avance obtenue 2 semaines auparavant et considère cette somme résiduelle comme l'équivalent véritable de son travail. D'autre part, la direction n'a pas toujours à sa disposition immédiate pour la date prévue les liquidités suffisantes (problème du versement de l'accréditif) et elle

est réduite alors à différer par exemple le paiement des primes de production ou même le versement du salaire total. Elle fut affrontée à ces difficultés quand la masse des salaires a crû très sensiblement (+ 65% d'avril à mai 1966, + 25% de mai à juin), les recettes de l'accréditif ne suffisant plus pour régler ces coûts. Si c'est le versement de la prime de production qui est retardé, l'ouvrier perçoit alors en fin de mois son salaire de base : on perd donc tout le bénéfice d'une incitation qui pourrait provenir de l'importance d'un versement bloqué important. Heureusement ces pratiques furent rares en 1966 et disparaissent ensuite. Quant au retard dans le versement du salaire lui-même, il ne trouve aucune excuse pour les ouvriers dont les exigences formelles (date du paiement) n'ont d'égal que leurs difficultés budgétaires :

- J. : "Les gars du bureau mentent... Vous recevrez l'argent demain, a dit le directeur. Allez voir, il n'y a rien. A 17 h vous aurez l'argent, dit-il. Le moment arrive, les gens du bureau sont déjà tous partis".
- S. : "Vous voyez qu'il y a toujours une réunion le vendredi. Le directeur va faire de la "politique", c'est-à-dire il dit à la magasinnière de prendre les noms des ouvriers qui veulent de l'argent. Mais c'est la fin du mois. Je n'ai pas assez d'argent - dit-il - parce que je ne l'ai pas encore reçu donc si vous êtes préoccupés, je peux vous donner 1.000 à 2.000 fmg d'avance. Je ne suis pas d'accord là-dessus, dis-je. Personne ne demande d'avance et tout le monde est mécontent. Après le chef de fabrication revient du bureau et dit : - après le travail, allez au bureau pour toucher votre salaire. Qu'est-ce que cela veut dire ? Tout à l'heure il dit qu'il n'a plus d'argent mais pourquoi en a-t-il maintenant ?

Enfin, ce passage au bureau est le seul instant où se produit la rencontre entre ouvriers et "gens du bureau" (157), tantôt le comptable, ensuite le directeur lui-même quand ce dernier sera renvoyé. En plus des différences d'attitudes, d'apparence vestimentaire, il y a d'un côté celui qui maîtrise le calcul et de l'autre celui qui reçoit ce qu'on veut bien lui donner, sans contestation possible de sa part. Sans qu'il s'agisse

forcément d'un comportement voulu et conscient - nous insistons sur cette réserve - tout se passe comme si celui qui paie (qui calcule pourtant la rémunération d'après les critères objectifs que nous avons détaillés plus haut) voulait manifester son pouvoir discrétionnaire dans la fixation du salaire, maintenir la dépendance en donnant le minimum d'information, évitant ainsi toute discussion et toute réclamation. Une langue existe pour ce dialogue - ce sont les modalités objectives de calcul de la rémunération - mais l'un ne désire pas l'utiliser et l'autre ne la connaît pas, si bien qu'on aboutit à un ensemble de réactions diffuses et contradictoires du côté ouvrier.

§.4 - L'ouvrier face au système de rémunération

Ces réactions peuvent se regrouper autour de 3 centres d'intérêt :

1) la comparaison entre travail et salaire, 2) la revendication portant sur le salaire horaire minimum, 3) la perception de la prime de production.

(1) Comparaison entre travail et salaire

- a) textes : (mars-avril 1966)

G.: "Quelquefois, nous recevons une petite prime, au maximum 500 fmg. Ce mois-ci, on ne gagne même pas 5 F. Ils disent : votre salaire est beaucoup plus grand que ce que vous avez fait en un mois, il n'y a donc pas de prime pour vous".

M.: "On travaille, elle(direction) dit qu'on ne travaille pas assez. On fait tout son possible mais elle dit que tout ce que je fais est inférieur à mon salaire. Quelquefois on gagne, quelquefois non".

B.: "C'est comme lui, car en ce qui concerne le travail, le salaire n'est pas proportionnel au travail. Le travail est difficile et par mois le salaire est aussi trop bas, mais elle (D) a dit que je ne travaille pas bien. Je fais bien mais il me critique toujours, je ne sais que faire ; et pour le travail en fonderie comme le mien, le salaire qu'on gagne ne me satisfait pas car il est trop faible ; c'est cela qui est vraiment attristant".

...

...

J.: "Comme A. qui a fait des plateaux toute une journée, ils remplissent peut-être cette case, leur hauteur est comme celle de la porte".

- : "Combien a-t-il eu de prime alors ?"

J.: "Rien... après tout le monde a murmuré et les gars disent : ne vous forcez pas, laissez aller comme cela, car il n'y a rien à faire... En ce temps là, tout le magasin est plein. Après on reçoit l'argent et on constate que c'est toujours la même chose. Ce jour-là, on s'est dit qu'il ne fallait pas se forcer à ce travail pour en mourir. Je le savais bien parce que cela ne date pas d'hier que je travaille ici. Moi et A., nous avons dit aux autres : travaillez doucement parce que le travail est difficile, mais les autres nous répondent : le travail, c'est le travail. Après on constate que certains gagnent des primes et d'autres non... et les gars disent : votre parole était juste quand vous avez dit de ne pas faire d'effort dans ce travail. Je l'avais déjà dit mais les grands n'écoutent pas ce que disent les petits.

...

J.: "Depuis ce temps-là, avec le travail que j'ai fait, et si j'avais reçu tout l'argent, peut-être que je n'aurais pas encore tout dépensé aujourd'hui".

...

M.: "Combien rentre-t-il d'argent dans l'usine en un mois, si on compte tous les produits fabriqués par un seul ouvrier par exemple, et combien gagnons-nous ?"

...

J.: "En 15 jours, j'ai rempli ma "fiche" car je travaille fort mais je ne gagne pas beaucoup de prime. Une autre fois, je travaille lentement, je gagne 4.500 fmg de primes. Cela m'étonne... Je crois qu'il n'y a que M. qui a gagné beaucoup de prime le mois dernier ? "

...

L.: "M. ? Il a reçu 1.600 fmg. Là, je ne comprends plus, il vaut mieux se taire".

...

S.: "Si je fais beaucoup, je pense que je gagne de la prime, mais ce n'est pas comme cela. Voilà la difficulté : on travaille pour rien. Aujourd'hui j'ai fait 300 sans m'arrêter... je ne suis pas sûr de gagner de la prime.."

...

- J.: "Ce qui est difficile, c'est de faire les calculs. Ce que je ne comprends pas, c'est la multiplication. C'est très difficile, c'est une chose qu'on ne connaît pas. Quelquefois, j'ai bien compris pour faire les comptes, quelquefois non (le plus qualifié et averti !)
- P.: "Même si on compte le travail pendant un mois, quand le versement arrive, ce n'est pas le même. Même si vous vous cassez la tête pour faire le calcul, la fin du mois arrive, les comptes ne sont pas les mêmes, c'est cela la difficulté. Que faire pour bien compter, je ne sais pas le prix de la chose. Quelquefois, il donne de la prime, quelquefois non. Il la met sur le bulletin de paie mais on constate qu'il a changé le salaire par la prime. C'est pour cela que ce n'est pas bien clair..."
- M.: "Il n'y a pas longtemps que les primes existent. Nous n'avons pas besoin de cela. C'est Y. et E. qui en gagnent à ce moment là. La prime - nous a-t-on dit - c'est de l'argent donné par le fanjakana (159). On nous a dit que c'est une aide. Il y a là 2.000 piastres (158) dit-il par mois pour ceux qui travaillent beaucoup et cela s'additionne à leur salaire. Après les choses s'embrouillent jusqu'à ce que le vase déborde et nous ne constatons aucun changement".

- b) commentaire. On retrouve dans ces textes l'expression d'un certain nombre de problèmes déjà abordés :

- la reconnaissance du calcul
- la référence au volume de la fabrication, mieux au "remplissage" de la fiche individuelle qui - au contraire - correspond à une multiplicité d'articles et donc à un rendement inférieur.
- le sentiment d'une distribution aléatoire de la prime dans le temps ou entre ouvriers.

Mais nous n'avons pas encore parlé - comme une des causes de cette incompréhension - de la confusion entre "prime de rendement" et "prime de production". La première est une somme forfaitaire de 10.000 fmg (cf. dernier texte) attribuée subjectivement par le chef de fabrication, la seconde dépend directement du travail effectué (salaire aux pièces). Or la prime de rendement, qui servait sans doute à récompenser les meilleurs mais aussi

à compenser les variations de l'horaire mensuel (afin de conserver des salaires stables) ou à hausser les salaires des ouvriers payés au temps, disparaît justement en mars 1966, mois où l'activité est très réduite, et où l'annonce de la suppression de la prime coïncide avec des salaires à la pièce minimums. Il s'ensuit une foule de quiproquos qui sont le résultat de toute l'évolution antérieure (160) (1964-fin 1965) et qui déclenchent les réactions que nous enregistrons en début d'enquête. Elles disparaîtront ensuite par une action d'information et surtout parce que le niveau d'activité atteint en juin 1966 puis en décembre, permet un dépassement des salaires de base par le salaire aux pièces et met en évidence pour les ouvriers l'intérêt d'un système de rémunération qu'ils ont enfin compris dans son principe, sinon dans son application.

(2) L'augmentation du salaire horaire minimum. Après 1964, année où les salaires sont payés au mois, on passe à un salaire au temps basé sur le nombre d'heures travaillées par mois, et le taux horaire est alors l'un des seuls points de repère objectifs pour l'ouvrier. Jusqu'en juin 1966, comme les rendements ne s'améliorent pas, et que tous sont payés ou à peu près selon leur salaire de base, c'est donc l'inégalité des taux qui détermine principalement l'inégalité des rémunérations mensuelles ; or comme la fixation de ces taux relève de la direction, elle est donc perçue comme déterminée à perpétuer cette inégalité. A partir de mai-juin 66, cette question passe au second plan puisque les salaires augmentent, mais comme la production fluctue encore - et donc les salaires - les ouvriers réclameront une hausse de ces taux horaires. En les portant à 43,5 fmg/h., la direction garantit ainsi à l'ensemble un salaire minimum identique. L'inégalité se déplace vers le haut puisque les revenus salariaux dépendent maintenant des performances individuelles de chacun. Notons enfin que cette question met aux prises non seulement ouvriers et direction, mais aussi l'Inspection du travail, véritable intermédiaire derrière lequel se réfugient les uns (direction) qui affirment que c'est elle qui fixe les taux horaires et les vérifie, et les autres qui y voient le seul vecteur - en l'absence de toute

syndicalisation dans l'entreprise - de leurs revendications.

(3) Signification de la prime de production : en fonction de ce que nous avons déjà vu, quelle peut être la signification de ce complément salarial ? N'étant pas - ou mal - relié au travail accompli, il est donc perçu comme une manifestation du rapport personnel plus ou moins excellent que l'ouvrier entretient avec ses supérieurs :

- B.: "Elle (direction) donne cette prime à celui qu'elle aime bien, toujours selon son bon plaisir"
- L.: "La prime, c'est comme tout le monde a dit. Il veut bien en donner à celui qu'il aime... même si vous travaillez bien, il ne vous donne rien. Si vous faites peu, il vous en donne..."
- M.: "En ce qui concerne le travail, il n'y a pas d'ouvriers considérés comme inférieurs ou supérieurs. Mais pour les primes, il y a une différence entre ouvriers. En effet, M. et moi, nous avons les mêmes travaux. Je fais ce qu'il fait. A. et Mb. aussi sont sur le même travail. A la fin du mois dernier, M. a 1.080 fmg de prime et pour moi c'est tout à fait "zéro". Pour Mb., il a gagné plus de 200 fmg et A. n'a rien. A la fonderie, c'est la même inégalité dans les primes. L. ne s'absente pas mais il ne gagne rien. J. a 6.000 fmg de primes, M. 3.000 fmg. C'est pourquoi je dis qu'il y a une inégalité, un ordre. Les emballeurs n'ont rien non plus... Vous voyez que Mb. et A. sont des betsimisaraka ; elle (D.) ne donne de prime qu'à celui auquel elle veut bien en donner... Le chauffeur est merina mais il ne gagne rien. Donc, la question d'ethnie ne joue pas. Elle en donne seulement à ceux qu'elle aime ...".

On comprendrait ces réactions s'il s'agissait de la prime de rendement, mais elles sont émises ici pour l'autre prime. Nous abordons ici l'un des facteurs qui déterminent les rapports entre ouvriers : les inégalités de salaires. Elles se justifient certes par les différences de rendement mais sont perçues tout autrement, comme la manifestation de rapports différenciés entre direction et ouvriers. En conclusion, il ne sera pas étonnant d'entendre ceux-ci réclamer en permanence (mars-juillet 1966) un retour au système antérieur de rémunération, fixe et mensuel, détaché des variations du temps de travail, de la production, du rendement. Mais ceux

qui réclameront cela atteindront justement en 1966-1967 les minimums de production et les dépasseront, et ne contesteront plus ce système. Mais nous en restons pour le moment à 1966 et envisagerons dans la section suivante les conséquences de ce système (concurrence, inégalité, mésentente..) sur les rapports entre ouvriers (161).

Section IV - Relations entre ouvriers (162)

Avant d'aborder cette question, il nous faut d'abord définir ce que nous entendons par "structures sociales" (163). Celles-ci sont des relations inter-individuelles qui peuvent être envisagées sous leur double aspect : "réel" et "objectif". Les structures sociales sont d'abord objectives parce qu'elles s'"imposent aux individus qui en sont les supports" : l'organisation des rapports entre ouvriers ou entre ouvriers et direction est une contrainte qui s'exerce sur le "nouveau", quelle que soit sa place dans l'organigramme. Il se trouve face à une complexité de rôles différenciés et complémentaires plus ou moins bien définis et évidents, au sein desquels se situe le sien propre. D'autre part, les structures sociales sont réelles, et sont alors des "comportements". Les individus soumis à la détermination des structures qui leur préexistent adoptent des comportements d'adaptation aux rôles différenciés et complémentaires qui définissent leur situation objective. De ce point de vue, l'alternative est la suivante : soit assomption des rôles imposés, soit recherche ou création de structures sociales différentes.

Cette distinction nous permet de maîtriser l'évolution des rapports "horizontaux", car elle introduit une dimension temporelle qui est interaction entre les deux aspects complémentaires de ces rapports sociaux. Enfin, bien que l'analyse isole ici ces rapports entre ouvriers, il faut remarquer qu'ils ne sont qu'artificiellement distingués du tout et particulièrement des rapports entre direction et ouvriers (cf. chapitre 3).

§.1 - L'objectivité des structures sociales

Pour définir le rôle de l'ouvrier au sein de cette organisation, nous reprendrons les conclusions des sections précédentes :

(1) La communauté de fait : l'organisation de la production requiert non seulement une réunion de capitaux, de moyens de production, mais aussi d'hommes, amenés par les impératifs du travail quotidien à des contacts permanents qui vont de la communication des ordres, de la discussion de ceux-ci ou de problèmes particuliers de production et de rémunération, ... aux conversations informelles entre ouvriers qui précèdent l'entrée en usine matin et midi. L'individu qui pénètre dans ce groupe se trouve avec d'autres ouvriers différents dans leur niveau d'instruction, dans leur âge, leur ethnie, leur qualification, leurs tendances caractérielles propres, leurs rapports particuliers avec les supérieurs, et tout cela préexiste à son entrée. Compte tenu de la multiplicité de ces différenciations, il se produit une phase d'observation ou d'adaptation qui est apprentissage de la vie de ce groupe. Ainsi, l'arrivée en mai 1966 d'une dizaine de "nouveaux" provoque une coupure radicale entre deux groupes dont le seul point commun est ce travail dans une même usine.

(2) Le processus de production se répartit en postes de travail qui s'alimentent continûment d'amont en aval, qui exigent des degrés divers de spécialisation, de formation, de force physique, sont plus ou moins essentiels dans le processus de production. Les postes importants ont donc tendance à déterminer une hiérarchie entre titulaires de ces postes.

(3) Le système de rémunération établit un contrôle objectif des travaux effectués - et des rendements - et en même temps une contrainte indirecte (en supposant qu'il soit compris) qui évite normalement au contre-maître-chef de fabrication une surveillance permanente des cadences (suivant la logique du salaire aux pièces). Ce système engendre de plus une différenciation des performances individuelles, une inégalité mal comprise des salaires et certains faits de concurrence, limités toutefois au sein

de certains postes (et ne jouant pas entre postes), soit d'abord parce que les "règles du jeu" salarial ne sont pas connues, soit ensuite parce que le niveau d'activité général ne permet que rarement un plein emploi de cette force de travail.

(4) enfin, l'organisation hiérarchique, fondée sur le règlement intérieur ou la pratique courante, instaure une dépendance directe dans le travail vis-à-vis du chef de fabrication.

Si on ajoute à cela les exigences en matière de discipline, d'exactitude au travail, la réglementation des absences, des accidents du travail et les sanctions correspondantes (164), nous aurons fait le tour des multiples contraintes qui s'imposent à l'ouvrier dans cette activité. Remarquons qu'après 2 ans d'activité pendant lesquels tous les ouvriers sont sur le même plan de subordination, la direction provoque au sein de ce groupe une certaine différenciation hiérarchique en nommant d'abord un instructeur et - de façon plus diffuse - des chefs d'équipe dans certains postes (fonderie, emballage).

§.2 - La réalité des structures sociales

(1) Actualisation ou non-actualisation du groupe ?

La confection, en première approche, d'un sociogramme, nous montrerait que ce groupe, pourtant petit (une trentaine d'individus) reste a-structuré, constitué de cellules multiples qui se constituent souvent sur la base de relations familiales (parenté ou alliance), quant on n'en arrive pas à un quasi-isolement de plusieurs ouvriers. Les textes joints (cf. annexe 9) mettent en évidence cette solitude généralisée, l'absence de contacts à l'extérieur de l'usine ou leur caractère particulier quand ils existent : en effet, la communauté créée à l'extérieur reste factice, provisoire et étrangère aux préoccupations essentielles de chacun. C'est, particulièrement au moment de la paie mensuelle, l'alcool bu ensemble, la

course aux prostituées (165). C'est alors plus une complicité qu'une communauté, complicité dans l'oubli des problèmes du travail en usine ou de ceux du ménage.

La dispersion s'exprime encore dans ces leitmotifs qu'on retrouve dans tous les enregistrements : "chacun a son chemin", "chacun a ses idées", chacun "ignore ce que l'autre a dans le coeur", "a dans la tête"... Cet éclatement du groupe sitôt la journée de travail achevée, cette étrangeté de chacun aux autres n'a été interrompue et transformée que par la présence de l'équipe d'enquête qui, en organisant "physiquement" les contacts, est arrivée à un premier niveau de dialogue jamais atteint auparavant - au dire des ouvriers - mais dont le contenu dépendait alors de la communauté possible entre ces participants aux réunions. On constate à cet égard, lors des premières réunions non directives menées avec les ouvriers, que les problèmes abordés intéressent leur vie de travail, la définition de leur rôle dans l'usine, qu'il s'agisse des problèmes de rémunération, de rapports avec le nouveau chef de fabrication, des difficultés techniques de chaque poste, du règlement des problèmes de maladie... en bref de ce qu'ils résumement sous l'intitulé "lutte pour le salaire". La suite des réunions continuera sur ces différents thèmes, et seuls les interviews révéleront un autre contenu et expliqueront cette non-réalisation de la communauté. Nous anticiperons ici en produisant deux conclusions tirées l'une de l'analyse des conditions de vie individuelle (cf. 2ème sous-partie) et l'autre de celle des rapports avec la direction et les cadres (cf. chapitre 3 suivant) :

- le but essentiel du travail, c'est la quête de l'argent qui doit répondre à une multitude de besoins d'ordre familial. Un moyen parmi d'autres existe : c'est le travail en usine.

- cet argent est distribué par la direction. Compte tenu de la méconnaissance des critères objectifs qui déterminent le salaire et la prime, de la nouveauté du fait industriel pour ces ouvriers qui sont tous d'origine rurale directe, cet argent est la manifestation d'une dépendance

personnelle vis-à-vis d'une direction considérée comme "vazaha" (166).

C'est à la lumière de ces deux conclusions que nous pouvons essayer d'expliquer les relations entre ouvriers, l'une nous donne la nature du dialogue (conflit avec la direction) et l'autre la matière (conflit portant sur la rémunération) .

(2) Explication

- l'importance des groupes primaires : avant d'appartenir au groupe des ouvriers, l'individu fait d'abord partie d'une cellule familiale, restreinte certes en ville, mais qui reste en liaison plus ou moins étroite avec la communauté d'origine (167). Il est donc membre d'une communauté familiale élargie qui a ses structures propres, ce qui implique certains devoirs et détermine l'activité de ceux qui la constituent. Ce qui paraissait auparavant projet individuel, position égocentrique, processus d'individualisation (par rapport aux autres ouvriers) doit donc être repensé dans cette optique et montre alors la prééminence des préoccupations familiales sur les autres, et qui, en conséquence, ne sont pas exposées dans le dialogue imposé ou spontané avec les autres ouvriers. En effet, les problèmes d'ordre familial n'ont jamais été ou n'ont jamais pu être abordés lors des réunions de groupes même restreints. Seul le moyen de résoudre ces besoins - l'argent - établit une certaine communauté entre ouvriers :

" C'est l'argent qui nous oblige à travailler en usine, personne n'est volontaire pour travailler ici, c'est l'argent qui nous a forcés. Et l'argent ne nous dit pas de nous disputer".

- dépendance médiée par l'argent : c'est donc la revendication sur les moyens de rémunération qui définit la seule communauté possible. Mais c'est aussi en fonction de ce critère que se différencient les uns et les autres, plus ou moins rémunérés selon leur rendement. Il s'ensuit des phénomènes d'imitation : tel ouvrier souhaitera être repousseur parce que les repousseurs gagnent plus d'argent - ce n'est vrai que jusqu'en juillet 1966.

Mais aussi des faits de mécontentement face aux inégalités de salaires. D'autres facteurs remettent en cause cette existence d'une communauté inorganisée : l'égalité de tous dans la dépendance est altérée par certaines discriminations, involontaires sans doute, créées par les supérieurs hiérarchiques. Les uns et les autres s'exprimeront alors contradictoirement selon qu'ils en ont conscience ou non. Certains parleront alors de "grands" et de "petits", sans qu'il soit possible de superposer à cette répartition une division ethnique entre merina et non-merina ou une autre selon le niveau de rémunération. Nous pouvons néanmoins constater les faits suivants :

- les ouvriers d'origine merina occupent les postes les plus spécialisés dans l'usine, ont généralement des rendements plus élevés (supériorité qui tend à disparaître en 1967 du fait d'un progrès général et du plafonnement de leurs propres rendements), ont conscience d'une supériorité technique par rapport aux autres, et bénéficient d'une possibilité de dialogue avec les cadres plus facile (eux aussi merina, ce dont les autres ouvriers ont conscience) ;

- les autres se définissent comme "petits", i. e. "ceux qui n'ont aucune relation avec le chef", "ceux qui ne connaissent rien" et apprécient finalement le mélange ethnique, laissant le soin aux premiers de défendre les intérêts de tous. Mais quand la situation se transformera, certains d'entre eux gagneront les salaires les plus élevés de tout le groupe et pour ceux-là : "il n'y a ni grands ni petits, nous sommes tous égaux et c'est le chef qui est grand parce qu'il commande à tous les ouvriers".

En conclusion, il s'établit une dépendance entre d'une part les "dirigeants" (les cadres, la direction, "ils"; "eux"..) et d'autre part un groupe qui se différencie de façon secondaire selon certains critères (qualification, ethnie, rendement, existence de rapports informels verticaux..). Mais cette dépendance ne s'inscrit pas durablement dans une différenciation des rôles dans l'entreprise : le rôle que joue l'ouvrier qui "gagne" son argent est déterminé par sa situation dans la structure familiale. Si on

veut à tout prix découvrir une similitude de rôles - qui définirait le groupe - c'est à ce point de vue qu'il faudrait le faire. Ce n'est pas en tant qu'ouvriers louant une force de travail, exploités... que raisonnent les ouvriers. Leur contestation principale n'apparaît qu'à propos du salaire et ils ne font aucune allusion aux conditions de travail : les problèmes de sécurité, de bruit, d'hygiène, le souci de l'avenir dans le cadre de l'entreprise (retraite, pension...), l'état de l'appareil de production, sont en général ignorés. Ignorance dûe pour une bonne part au fait qu'ils n'entrevoient pas les possibilités d'amélioration mais qui démontre un désintéressement complet vis-à-vis de ces questions et l'absence d'intégration dans l'entreprise. Dans ce contexte, une procédure comme l'élection de délégués du personnel, qui suppose tout le contraire, est vidée de son contenu si on ne remédie pas à cette non-intégration (cf. ch. 3 suivant). Enfin, dès que le besoin qui a provoqué l'entrée en entreprise est satisfait, l'ouvrier disparaît alors. Le fait est permanent et s'est encore produit en 1967. En résumé, le groupe n'a d'existence que dans la revendication - quand elle s'exprime - et se hiérarchise alors d'après l'importance des contacts établis avec les "chefs" ; mais livré à lui-même, il lui est très difficile de se conserver, ce que montre l'expérience suivante tentée en octobre 1966.

§.3 - La tentative de "firaisana"

Il faut d'abord cerner la définition de ce terme qui, avec d'autres dans la langue malgache, fait appel à la notion d'unité, de communauté, d'association... et dont la traduction reste problématique. On le retrouve en permanence dans l'expression verbale des individus (168) avec d'autres : "fihavanana", "fikambanana", "vahoaka", "fivondrona"... Remarquons d'abord que ces termes sont issus d'une réalité familiale et communautaire. Ainsi "fihavanana" cristallise l'expression d'une condition commune de descendants qui partagent au sein de leur groupe généalogique des "médiateurs personnalisés". Le mot "firaisana", dans les textes dont nous disposons,

exprimerait plutôt la volonté d'une communauté différente qui dépasse les appartenances familiales et réunit sous une médiation plus abstraite - tous "existants" sous la médiation d'Andriamanitra par exemple, ou sous la dépendance vis-à-vis de l'argent... - des individus d'origines diverses. L'une des manifestations de cette communauté est alors le "fikambanana", i.e. l'aide, la participation aux événements de la vie de chacun des membres. Mais ce n'est là qu'une possibilité. En effet, si la rencontre - au sein du village - est l'occasion d'une affirmation de cette communauté ou le moyen de la redéfinir quand une faute de l'un de ses membres, un incident, l'a remise en question, par contre, nous n'enregistrons jamais au début, au sein du groupe qui nous concerne une telle affirmation, mais plutôt la constatation qu'il n'y a pas de communauté possible. Il a fallu l'intervention de l'équipe d'enquête pour essayer de définir une condition commune à tous, l'exposer, et répondre alors à l'attente de la majorité des ouvriers, les faire sortir de leurs projets "individuels" - nous avons vu dans quels sens - mais cette condition commune reste la soumission dans une communauté de fait imposée à tous, ce qui influe directement sur les chances de survie de cette communauté.

(1) Constitution de cette communauté (cf. annexe 9, §.6)

On peut hésiter à employer toujours ce terme de "firaisana" tant l'analyse de la réunion qui a préparé cette "union" révèle des traits nouveaux, dans sa forme ou dans son contenu :

- a) participation : il n'a jamais été possible - malgré des convocations réitérées à tous - de réunir l'ensemble des ouvriers, mais seulement des groupes restreints, ce qui montre bien que l'unanimité n'est pas réalisée et que les habitudes de dialogue ne sont pas encore bien ancrées. Autre fait important : ce sont surtout les ouvriers immigrés à Tamatave, d'origine merina, antemoro ou antandroy... qui participent à ce dialogue, ce qu'il faut mettre en rapport avec la plus grande difficulté qu'ils éprouvent à préserver leurs relations avec la famille et leur souci de

reconstituer sur place une communauté de remplacement.

- b) forme du dialogue ; le modèle de l'union réalisée dans la communauté lignagère ou villageoise nécessite un médiateur personnalisé qui, au niveau le plus simple (le lignage), sera généralement le "ray aman-dreny", i. e. l'ancien, intermédiaire entre le lignage et les ancêtres, qui exerce son autorité, mais en tant que descendant lui-même des ancêtres. Le fait à retenir ici est la personnalisation de cette médiation, déterminée par la position de ces anciens dans la structure familiale. Il y a donc un "responsable" de cette communauté, mais qui n'est pas nommé ni élu. Or, dans le groupe des ouvriers, ce n'est pas le critère de l'âge qui est retenu, et on assiste aux errements d'un groupe qui ne sait d'abord comment se trouver un responsable. Finalement, l'adoption du vote secret, la volonté d'élire non pas un individu mais une équipe, et les titres qui leur sont donnés : "président", "secrétaire", "adjoint", "trésorier", "conseiller technique"..., ces faits sont la marque d'un changement de nature de cette communauté de fait :

- le vote secret implique finalement une application de modes de comportement étrangers, la prise individuelle de décision et non plus la résolution collective, dans le discours villageois, des problèmes posés, en bref la persistance du rapport de domination latent. Personne ne veut émettre ses idées dans le groupe (bien que tout supérieur soit absent) parce que chacun a conscience des rapports différenciés entretenus par certains avec les supérieurs. Ce qui se manifeste dans les différents passages où sont dénoncés les faits de "maquereutage", et dans le vocabulaire employé: on parle d'espionnage, de trahison, on dit de ne rien communiquer à la direction... Il existe donc un antagonisme véritable qui ne permet pas à la communauté de subsister, et en fonction duquel les ouvriers définissent leur communauté dans une condition commune de subordonnés. Il faut noter ici l'existence d'intermédiaires (employés) qui, par leurs conditions de travail (par ex. rémunération) pourraient s'assimiler à ce groupe, mais qui, du fait de leurs rapports directs avec les gens du bureau,

la direction, se situent en dehors de lui. Ce sont eux qui remettront en cause l'union si bien que certains finiront par voir dans la personne du directeur administratif le "responsable" que l'on cherche sans succès parmi les ouvriers, puisque certains, cependant cooptés par l'ensemble, refusent de se "montrer", de peur de s'exposer à certaines sanctions directoriales.

- c) portée du phénomène : la discussion qui traite de l'importance des cotisations, des aides apportées le cas échéant à l'un ou l'autre en arrive à un souci de précision des cas et à une limitation des applications possibles au seul ménage restreint vivant sur Tamatave. Il est significatif de constater que là aussi le groupe tient compte d'un phénomène particulier - et nouveau par rapport à la forme d'existence du ménage dans l'univers villageois, qui est rencontre de deux lignages - à savoir l'isolement de la cellule familiale en ville, et ne se préoccupe pas des situations qui sortent de ce cadre.

Après plusieurs réunions, la rédaction d'un véritable statut de cette union, et quelques semaines d'existence, cette communauté se dissolvait après un incident survenu entre "responsables".

(2) La rupture. Les causes (novembre 1966)

- l'union fut créée par une action-intervention auprès de tous. Suivant plus de deux ans d'inorganisation complète des relations entre ouvriers, elle répondait à un besoin certain de ses membres, mais après notre départ (notre présence l'avait permise), elle reste sous la responsabilité d'un "délégué" - autre terme étranger - qui est en même temps l'instructeur dont on a déjà parlé.

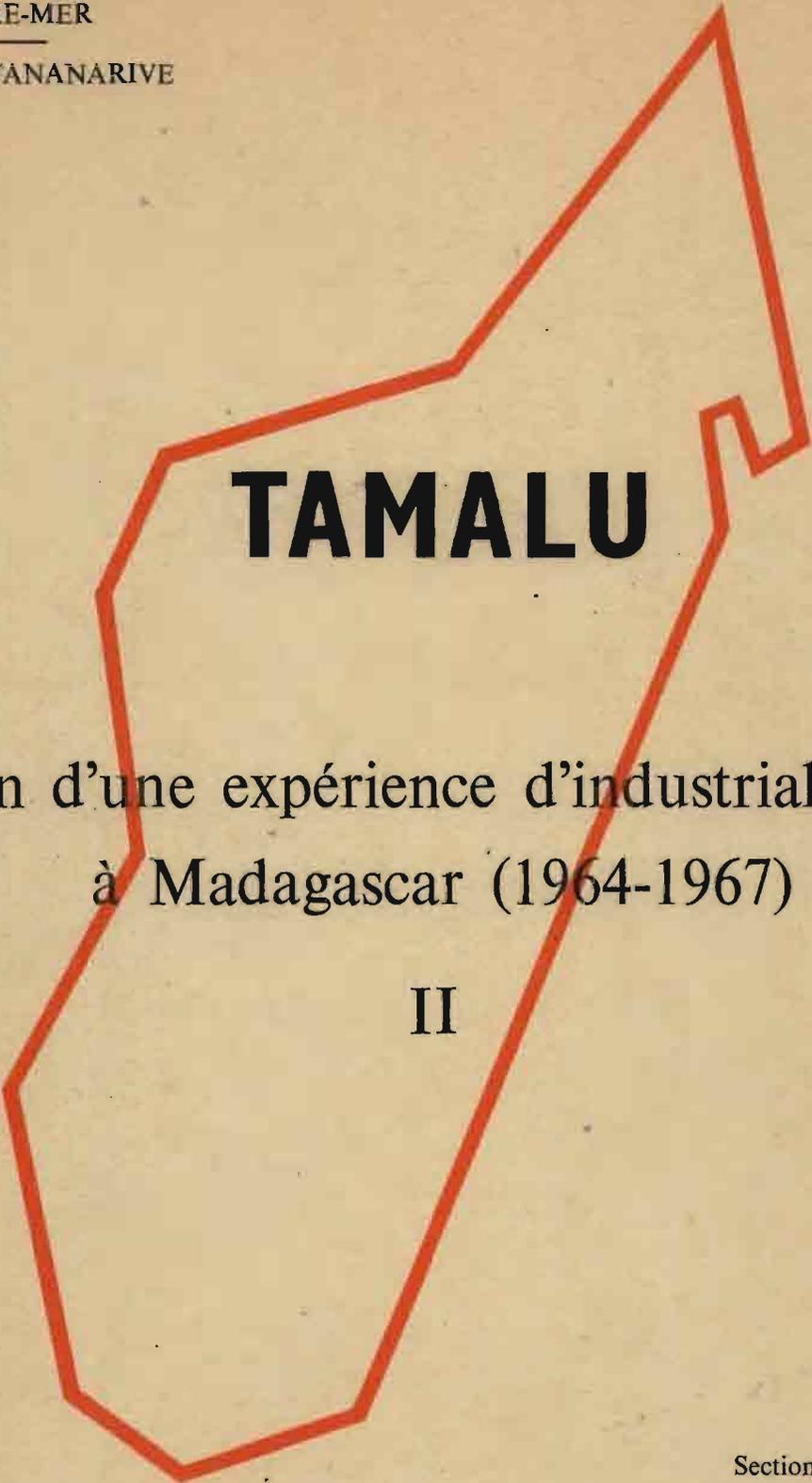
- ce dernier, dont la position d'instructeur est reconnue par les autres, a fait l'apprentissage de son rôle depuis sa nomination en mai 1966, et finit par l'assumer pleinement, devenant le traducteur des exigences du chef de fabrication, incitant les ouvriers au travail et, en conséquence, amené à juger des travaux de chacun. Jugement qui pourra

aller jusqu'au renvoi conseillé par lui, ce qui provoque chez les autres ouvriers des réactions indignées (cf. problèmes de licenciement). En tant que tel, il ne peut plus représenter le groupe et sera à l'origine de l'éclatement en se désintéressant de cette question.

- en plus de l'action érosive menée par certains employés (magasinière produits finis), il reste un autre fait objectif qui explique la rupture : la fin 1966 correspond au niveau maximum du salaire moyen (11.500 fmg) mais aussi à une dispersion des salaires jamais atteinte auparavant (de 8.000 à 18.000 fmg) et à une transformation radicale de la hiérarchie des salaires (de leurs bénéficiaires). Ces faits remettent en cause un ordre établi depuis 1964 au sein du groupe. Il est devenu impossible de retrouver une condition commune de salariés situés à un même niveau de revenu - ce qui aurait pu être le cas en 1965 par ex. - et la communauté sitôt organisée perd les conditions de sa réalisation. On retombe dans une situation a-structurée, mais cette fois la compréhension des conditions de travail et surtout de rémunération renforce la concurrence entre individus et la poursuite par chacun d'objectifs personnels dont le groupe n'a rien à connaître. Dans ce nouveau contexte, la direction décidait en avril 1967 l'élection d'un véritable délégué du personnel (cf. chapitre 3 suivant). Il n'y aura rien d'étonnant à ce que ces délégués, une fois nommés, représentants en titre d'une communauté qui n'existe pas, pour et dans l'entreprise, n'aient aucun rôle à jouer, n'exprimeront aucune réclamation en un an et constitueront des interlocuteurs rêvés, i.e. silencieux, pour une direction d'entreprise qui veut éviter tout conflit.(169)

OFFICE de la RECHERCHE
SCIENTIFIQUE et TECHNIQUE
OUTRE-MER

Centre de TANANARIVE



TAMALU

Bilan d'une expérience d'industrialisation
à Madagascar (1964-1967)

II

Section Economie

A. Bernard

1968

Chapitre 2 - La condition de cadre

Le terme de "cadre" employé ici a finalement été retenu parce qu'

- il fut utilisé par les promoteurs du projet
- il recouvre la diversité des situations hiérarchiques
- il conserve l'ambiguïté des statuts (privés ou publics) des uns ou des autres.

Mais toute assimilation à la notion de cadre employée en Europe par exemple ferait illusion dans la mesure où les responsabilités, les risques encourus, les traitements ne sont pas ceux de "managers" mais plutôt d'"executives" ou de "cadres prolétaires". Par ailleurs, étant donné le nombre limité (3) de "responsables" qui rentrent dans cette catégorie à Tamatave (i.e. au sein de l'unité de production), mais aussi du fait de la difficulté d'une définition des contours de l'entreprise vers le haut, par souci de discrétion vis-à-vis des premiers mais aussi d'analyse plus complète, nous avons été amenés à inclure dans cette catégorie tous ceux qui participèrent - en tant que membres des services du DPI - au fonctionnement de l'entreprise (services de commercialisation, de gestion, technique) en les impliquant plus ou moins selon qu'ils dépensèrent plus ou moins de temps dans la promotion et la gestion de cette entreprise. Cela nous donne un groupe d'une dizaine de personnes qui eurent à prendre des décisions dans le fonctionnement de l'entreprise Tamalu. Ayant défini en 1ère partie les rôles principaux de chaque service sinon de chaque responsable, nous n'y reviendrons pas, axant ici l'analyse sur quelques aspects essentiels que l'on peut définir ainsi :

1 - l'objectif premier est la malgachisation des cadres de l'entreprise mais le démarrage de celle-ci requiert :

- 2 - une assistance technique dans les postes-clés, chargée de
- 3 - la formation de ces cadres et de préparer le passage à
- 4 - une période d'autonomie - prévue à 2 ans en 1964

Section I - La centralisation des décisions

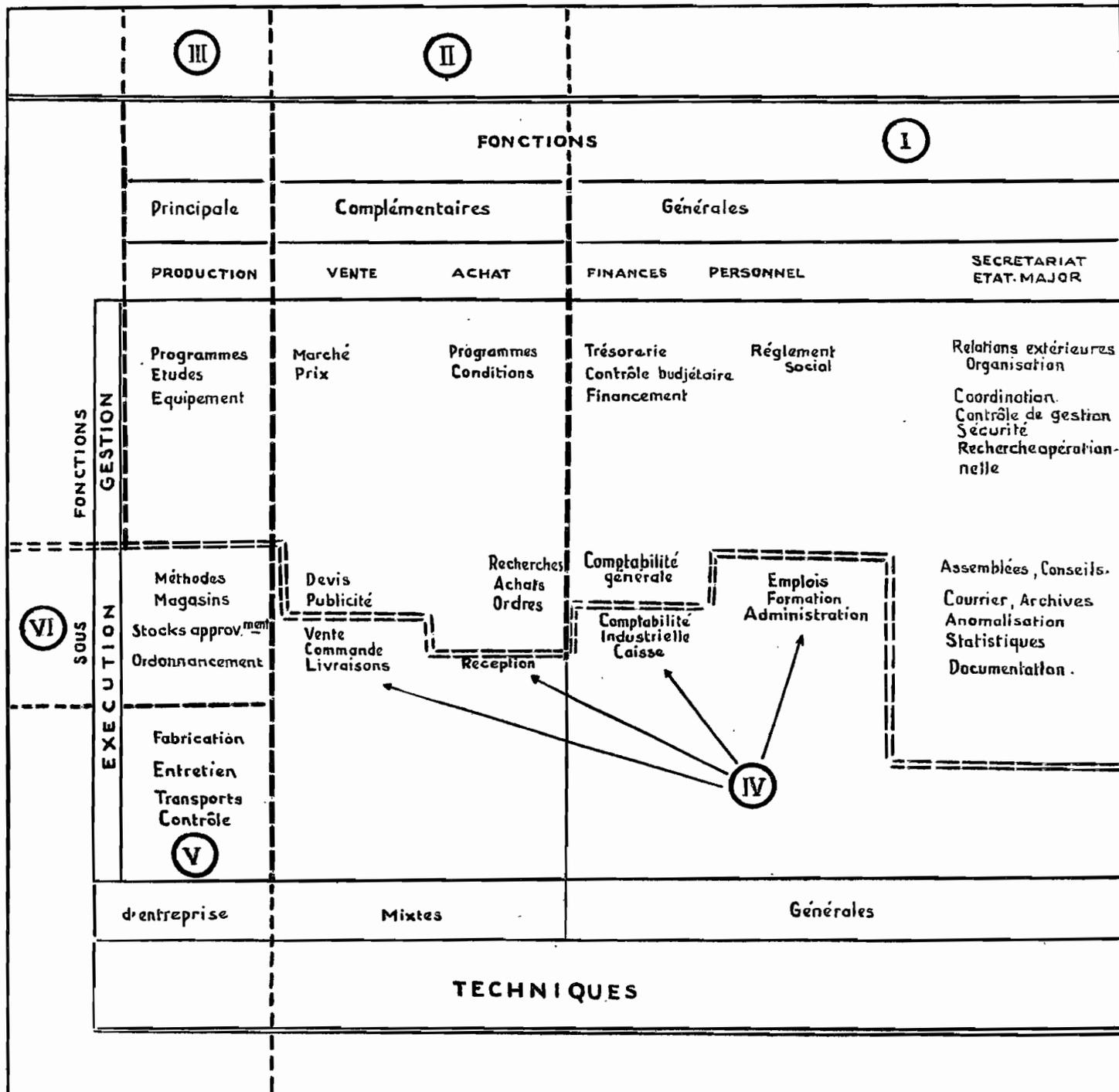
Pour analyser cette pratique, il faut partir d'une synthèse des différentes fonctions et de leur répartition ; remarquons immédiatement que cette répartition n'a été réglée - par la publication d'un tableau d'organisation - qu'en juillet 1966, soit après 2 ans d'activité. Cela ne veut pas dire qu'il n'y eut jamais auparavant de codification des fonctions, mais elle ne prit une forme achevée qu'en 1966, forme que nous reprendrons sensiblement à l'aide du tableau ci-après.

§.1 - La dualité usine-DPI

(1) Cette dualité est d'abord d'origine géographique, fait qui a peu d'importance pour les autres usines promues peu après celle-ci mais qui influera sans aucun doute sur les moyens et les possibilités de communication. On peut distinguer à cet égard plusieurs genres de communication :

- fonctionnement normal : compte tenu de la répartition des fonctions, les cadres de l'usine sont cantonnés dans un rôle d'exécutants, de fournisseurs d'informations diverses (cf. 1ère partie) à envoyer périodiquement à Tananarive par voie postale. Nous en saisirons plus loin les conséquences. De plus, dès 1966, cette communication à sens unique ne se fera plus que par écrit - pour des raisons d'économie, le DPI interdisant toute communication téléphonique dans le sens usine-DPI. Deux conséquences apparaissent immédiatement : la correspondance grossit... et n'arrive pas toujours au destinataire (170). Ce fait est permanent pendant toute la période 1964-67 : il suffirait de comparer les archives de l'usine et l'enregistrement des arrivées au DPI pour s'en convaincre. D'autre part, la lenteur du processus de correspondance nuit parfois à la rapidité nécessaire de certaines décisions.

- par ailleurs, l'éloignement de l'usine a entraîné la visite périodique des cadres du DPI. Mis à part le coût de telles visites, leur existence témoigne des goulots d'étranglement auxquels le système normal



D.P. I.	I	Correspondant de gestion
	II	Expansion Commerciale
	III	Service Technique .
Usine	IV	Directeur Administratif
	V	Chef de fabrication
	VI	Directeur de production

de communication parvient. Ces visites sont décidées par les responsables du DPI, généralement de courte durée et considérées finalement par les cadres locaux d'une utilité minime, ce qui les amènera à les remettre en cause. Toutefois, certaines communications directes souhaitées par l'usine ne se produiront jamais - ou du moins de façon organisée et durable - ainsi les responsables du service commercial n'ont jamais été réunis aux responsables de la production lors de séances de travail systématiques qui auraient pu mettre au point les différents problèmes qui jaillissent traditionnellement entre ces services (accord sur les qualités, les types, les délais de livraison, la communication des statistiques commerciales...). Enfin les déplacements vers Tananarive se sont toujours produits sur convocation du DPI, et ce n'est qu'en fin 1966, début 1967 que s'amorce une transformation : il est significatif de constater que nombre de conseils d'administration - sans parler de réunions moins formelles mais tout aussi importantes - de 1964 à 1966 se réunirent en l'absence des cadres locaux. Ces quelques faits **montrent** déjà la dépendance hiérarchique stricte définie au départ et dans laquelle s'enfermeront progressivement les uns et les autres.

(2) mais outre cette dualité géographique, il en est une plus importante, qui tient à la nature (différente au point de vue du statut administratif) des deux sous-groupes. D'une part les cadres de l'usine sont en fonction dans une société anonyme financée sur capitaux publics et relèvent d'une catégorie nouvelle, encore indéfinie, rare et non organisée, de cadres industriels dans un type de régime qu'on pourrait qualifier de capitalisme d'Etat. De l'autre, les cadres du DPI sont inscrits dans une organisation para-administrative dépendant du Ministère de l'Industrie (liaison plus ou moins marquée selon qu'il s'agit d'abord du DPI et ensuite du BDPI) et, en tant que tels, sont assimilables à des fonctionnaires, bien que n'en ayant pas toujours la qualité. Quelle que soit la rigueur de cette assimilation, nous voulons mettre en évidence surtout le fait que leur situation **se** définit beaucoup plus - sinon totalement - par une appartenance à un service amené à promouvoir, superviser et contrôler une pluralité de

projets industriels, et non par une "affectation" particulière dans l'une de ces réalisations.

En reprenant le tableau ci-avant, on constate alors la séparation majeure entre d'une part les cadres qui détiennent toutes les fonctions de gestion et même certaines d'exécution (et n'ont qu'une vocation temporaire et limitée de dirigeants dans le projet qui nous intéresse) et d'autre part ceux qui sont impliqués totalement dans ce projet mais n'exercent que certaines tâches d'exécution. C'est dans cette dualité que s'inscrivent tous les problèmes afférents à la définition des rôles de chacun et, à terme, à la possibilité d'une autonomisation de l'entreprise par l'extension des responsabilités et des pouvoirs de ses cadres propres.

§.2 - Répartition des fonctions

Entre les 6 responsables définis dans le tableau précédent s'établit à la fois un commandement hiérarchique et fonctionnel qui apparente cette organisation à un système de commandement "staff and line" (171). Commandement hiérarchique parce qu'il existe une liaison directe entre le directeur administratif et la direction générale du LPI (ou avec le conseiller technique qui en tient lieu). Commandement fonctionnel : les spécialistes I, II, III sont amenés à exercer une autorité indirecte dans les domaines ou fonctions d'exécution qui les intéressent, tout en dépendant eux-mêmes de la même direction générale du DPI. Quelle que soit la nature de cette autorité, elle s'exerce toujours vers l'usine.

(1) Fonctions principales (production : III, V, VI). Cette fonction de production met en rapport le service EMOM (LPI) et les deux cadres de production de l'usine dont l'un - le conseiller technique - est généralement consulté pour toute transformation de l'équipement et se charge également de la formation du chef de fabrication. Sur ce plan, il est déjà nécessaire pour les cadres locaux d'en référer au LPI pour tout achat important de matériel. Le correspondant de gestion (I) ou même la direction générale interviennent alors, décident ou non l'opération, sans consulter en retour

obligatoirement les intéressés. Le débat s'instaure entre responsables du DPI. Un exemple anodin montre le rôle simplement consultatif des cadres directs de production : l'accord de principe fut donné en juin 1966 pour l'achat d'appareils de mesure en fonderie. Toujours nécessaires, ils ne sont pas encore commandés en 1967 ! D'autre part, la différenciation existe aussi dans les niveaux de formation respectifs : le responsable du service EMOM est généralement de formation ingénieur, et le conseiller technique de l'usine praticien et self-made man. Enfin la production requiert un programme de production, une gestion des stocks, points sur lesquels la direction est intervenue en permanence dans deux voies différentes d'ailleurs, d'un côté réclamant le maximum d'information sur la production (journalière, mensuelle) (cf. envois multiples de documents. 1ère partie) et de l'autre produisant plusieurs notes théoriques sur la gestion des stocks et leur contrôle. Il s'agit là d'un problème crucial pour le fonctionnement de l'usine, mais qui suit la procédure normale, i.e. :

- l'usine exprime ses besoins en matières... et les transmet au correspondant de gestion

- ce dernier, après avis de la direction, décide la commande, en l'amputant éventuellement compte tenu des possibilités de la trésorerie. Mais cette amputation n'est généralement pas communiquée à l'usine. Il n'y a donc pas de réévaluation en commun des besoins qui permettrait à l'usine de corriger son planning de production mais décision unilatérale, et dont l'urgence est moins bien ressentie par les responsables du DPI que par ceux de l'usine. D'où certaines difficultés cruciales d'approvisionnement (ex.: mars 1966) et une suite de critiques émanant du DPI et reprochant à l'usine un manque total d'anticipation et de prévision de ses besoins !

On pourrait remarquer d'abord que les aléas de la commercialisation imposent dans les premiers mois - mais encore en 1967 - une telle variation de la production qu'ils empêchent toute prévision sérieuse, d'autant qu'une autre contrainte joue également ; ne pas dépasser un stock

déterminé de produits finis. Mais plus fondamentalement, il aurait été logique - quand on sait que le DPI recevait le double de tous les documents de la comptabilité industrielle jusqu'aux mouvements journaliers d'entrées et sorties en magasin pour tous les stocks ! - que les cadres dits "de gestion" du DPI, disposant de cette information complète, prennent eux-mêmes ces décisions d'achat, de production, de mouvement de stocks, puisqu'ils étaient les seuls à pouvoir le faire en connaissance de toutes les variables, i.e. des moyens financiers et des possibilités de commercialisation et puisque finalement la commande, quelle qu'elle soit, était décidée par eux. Or au contraire, premièrement cette documentation destinée à des fins de contrôle - et marque d'une centralisation maximum - n'a jamais été utilisée systématiquement, et deuxièmement, on a laissé les cadres locaux prendre l'initiative des commandes... en les obligeant néanmoins à passer par le DPI mais sans jamais connaître la situation de trésorerie (nous voulons dire de façon constante et non pas périodique, trimestrielle par exemple). Dans ces conditions, il ne faut plus seulement prévoir les délais de livraison pour une marchandise importée, mais encore les délais nécessaires à une prise de décision centrale. Le problème est important et se révèle quand on essaie, en vain, de dégager les responsabilités de chacun. Cela illustre la "valse-hésitation" de la direction du DPI (conseiller technique) entre d'une part l'assomption des fonctions de gestion par les responsables tananariviens et d'autre part la mise à la disposition de l'usine des moyens d'exercer cette fonction, i.e. la possibilité de décider elle-même ses achats, de disposer de la trésorerie sans autorisation préalable... La nomination en juillet 1966 du conseiller technique local comme "directeur de production" ne résolvait rien puisqu'il aurait fallu en même temps que le directeur administratif ait la maîtrise des flux financiers. Mais à ce sujet, le conseil d'administration décidait le statu quo, si bien que toute décision de production restait conditionnée par l'accord ou les moyens procurés par le BDPI.

Cette fonction de production constitue donc un premier exemple de centralisation (en liaison avec les limites des fonctions assumées par le "directeur administratif") qui fonctionne mal. On assiste à un phénomène de saturation : la documentation arrive brute au DPI mais finalement son dépouillement exigerait trop de temps. Elle est donc sous-employée par les cadres centraux. Il reste qu'elle continue à être expédiée régulièrement et nécessite plusieurs jours par mois de préparation sur place qui pourraient être plutôt destinés à son traitement sur place et à une réflexion formatrice sur l'information qu'elle fournit.

(2) Fonctions complémentaires (II & IV). Elles mettent en relation l'Expansion commerciale (II) et le directeur administratif (IV) à propos de la distribution du produit. Comme l'indique le tableau précédent, la première exerce la totalité des fonctions de gestion et même certaines d'exécution (comme la publicité), ne laissant au directeur administratif que l'enregistrement, la réalisation et la livraison des commandes. Dans ce domaine également, la centralisation est totale :

- 1) au niveau du marché : seul le service commercial est habilité à traiter avec les clients des questions de contrats, de remises, en liaison avec la direction du DPI. Il décide librement de la prospection, en rend compte en principe à l'usine - mais non en fait.
- 2) les prix : c'est lui qui établit le tarif. Tout nouvel article proposé par l'usine doit être soumis à son approbation et c'est ce service qui décide du prix.
- 3) la publicité : elle est décidée unilatéralement par le DPI et financée bien sûr par la trésorerie de l'entreprise. Le directeur administratif n'est pas informé puisqu'il ne gère pas celle-ci. Cet exemple situe bien la séparation entre les deux groupes de "responsables" : les uns qui ne sont pas considérés - et ne se considèrent pas - comme les responsables directs et définitifs décident de l'utilisation des fonds et les autres qui sont pleinement impliqués dans l'entreprise assistent en spectateurs à ces opérations :

Nous avons déjà souligné l'absence de communication véritable entre usine et service commercial. On peut ajouter les faits suivants :

- l'étrangéité entre les deux services a été telle parfois que le service commercial en est arrivé - en 1966 - à prendre l'initiative de certaines transactions alors que les produits proposés, après consultation des cadres de production, n'étaient pas techniquement réalisables. i
 Signe d'une méconnaissance radicale des possibilités de l'appareil de production, bien compréhensible quand on sait qu'à cette époque les responsables de la commercialisation ne connaissaient pas l'usine "de visu".

- on retrouve cette incompréhension dans l'exigence de délais minimums de livraison, alors que le carnet de commandes n'est pas alimenté régulièrement, ce qui aboutit - exemple fin 1965 - fin 1966 - à une impossibilité pour l'usine de produire en deux mois ce qui l'est habituellement en 3 ou 4.

- ce service est financé par un prélèvement automatique proportionnel au chiffre d'affaires, hors du contrôle des responsables locaux. De plus, ce prélèvement n'est pas assimilable à une prime de représentation, ce qui serait le cas s'il était plutôt relié à la promotion de nouveaux clients. Mais quelle a été l'évolution de ce chiffre d'affaires ? On peut dire que la période 1964-65 a été marquée par un quasi-monopole de vente par 3 compagnies commerciales qui totalisent 71 % des ventes en 1964, 66 % en 1965 et 42 % en 1966 (19 % en 1967), soit un peu plus de 50 % de juillet 1964 à décembre 1966. Or les accords passés avec ces compagnies ont été beaucoup plus le fait du conseiller technique principal si bien qu'on ne peut mettre à l'actif de l'Expansion commerciale que 17 millions soit en moyenne 200.000 fmg/mois en 1964, 360.000 en 1965 et 1.000.000 en 1966. Progression satisfaisante si les commandes des compagnies précitées étaient restées sinon croissantes, du moins constantes, ce qui ne fut pas le cas. Cela exige donc un effort de promotion conséquent (qui commence à

porter ses fruits en fin 1967) quand on sait que l'entreprise doit atteindre plus de 3 millions/mois. Cet effort n'en est cependant qu'à ses débuts et comme la répartition géographique (172) des ventes, certaines régions ont été à peine effleurées, mais aussi la tendance est à la baisse sur les 2 provinces (Tananarive et Tamatave) qui comptent pour 50 % du total en 1967, mais 80 % en 1966. L'effort de promotion des ventes est réel - correspondant à la réorganisation du service au sein du BDPI - mais on est déjà à l'année + 3 de la réalisation.

- derrière ces données quantitatives se pose un autre problème latent : celui des types fabriqués. En 1965-66, la direction du DPI s'est prononcée pour les articles dits "lourds" ou "de luxe" qui supposent un pouvoir d'achat élevé, auquel cas seule la région de Tananarive fournit un marché potentiel important pour ce type de produit. Cette position se traduit par une exigence accrue sur la qualité des articles et un refus de poursuivre la fabrication d'articles plus grossiers dont le marché semble pourtant exister. Les cadres locaux tendaient vers cette opinion mais ont dû se plier aux exigences du service commercial. Nous constatons simplement le fait et le rapprochons des réalisations africaines dans la même branche de production, dans des pays où le revenu moyen n'est guère plus élevé et où la population est moins nombreuse, qui traitent 3 ou 4 fois plus de matières premières et produisent des articles mieux adaptés à la plus grande masse de consommateurs. Les restrictions présentes pourraient alors expliquer le ralentissement des ventes en 1966-67, preuve d'une saturation. Les possibilités d'un marché de grande consommation ne seront connues que si la distribution du produit, ou la prospection, va jusque là. A cet égard, il faut souligner la variété des circuits de distribution et la différence entre l'implantation urbaine des compagnies commerciales importantes et de l'autre celle du commerce de détail chinois (à la campagne), sur la Côte Est par exemple.

En conclusion, la liaison entre les deux sous-fonctions de commercialisation a été marquée de 1964 à 1966 par une subordination totale de

l'usine au service commercial dont l'intervention fonctionnelle s'est même manifestée dans certains domaines de la production (types fabriqués, critique de la qualité, des délais de livraison...) avec l'assentiment de la direction générale (conseiller technique) et forte de cette autorité déléguée. Il y eut plusieurs responsables dans ce service de 1964 à 1967 mais l'intégration de ce service au sein du DPI ou du BDPI a toujours influencé leur comportement et provoqué des protestations d'indépendance vis-à-vis des usines promues et de dépendance unique vis-à-vis de la direction du DPI (ou BDPI) (173). Dans ces conditions, ce service est loin de lier son sort à celui d'une usine particulière, ce qui aboutira à une absence de coopération réelle telle qu'elle doit exister entre deux organes complémentaires d'une même entreprise. Ce comportement (indépendance vis-à-vis des usines, mais aussi interventionnisme) a pu être mal perçu par les responsables de chaque usine, et déterminera de leur côté une volonté d'organiser eux-mêmes leur commercialisation.

(3) Fonctions générales (I et IV) (174)

Elles mettent en rapport directeur administratif et correspondent de gestion (I), mais aussi le conseiller technique principal - directeur effectif de l'entreprise - la centralisation étant codifiée dans le sens d'une prise de décision par le DPI - cf. 1ère partie. Sous l'angle financier seul, rappelons que de 1964 à 1966, le DPI décide de l'affectation de 70 % des fonds et contrôle le reste par le biais d'un visa obligatoire. Comment les uns et les autres réagissent-ils ?

- a) DPI : une certaine partie du courrier est justement axée sur le maintien de cette centralisation. Les extraits suivants en témoignent :

- 10/11/64 : "Néanmoins, nous vous rappelons que dans le cas où vous auriez à engager des dépenses indépendantes de votre accreditif, vous devez demander notre accord et nous présenter les pièces justificatives afférentes"

- 13/11/64 : "Toujours dans le but de centraliser la trésorerie de l'usine à Tananarive, les questions de récompte ne se feront qu'à Tananarive..."
- 31/10/64 (service commercial) : "nous constatons qu'aucune consigne n'a été respectée (bordereaux de commandes). Une fois pour toutes, nous vous adressons les consignes impératives suivantes auxquelles nous vous ordonnons de vous conformer systématiquement"...
- 9/1/65 : "nous ne sommes pas d'accord sur votre décision concernant les 25 % de remise... Nous voudrions savoir qui a pris cette décision et vous rappelons que nous devons être informés avant que vous preniez des décisions quelles qu'elles soient ..."
- 23/9/65 (service commercial) : "ayant reçu l'état des stocks de fin juin début août, on est amené à se demander quand celui de fin août nous parviendra. Comment, dans ces conditions, voulez-vous que nous puissions tenir correctement nos fiches de stocks de Tamalu à Tananarive et permettre ainsi d'orienter votre planning de fabrication..."
- 14/3/66 (service commercial) : "cela fait 2 fois que nous avons été obligés de vous retourner des articles. La prochaine fois nous vous informons que nous prendrons des sanctions sévères".

Beaucoup plus que le contenu de ces communications, il faut noter le ton de certaines remarques qui sous-entendent ou explicitent une subordination totale. Mais cette centralisation des décisions se manifeste aussi dans d'autres domaines qui sont pourtant définis comme étant du ressort du directeur administratif. Ainsi pour le recrutement du personnel : non seulement les "cadres" (chef de fabrication, comptables, mécanicien) sont recrutés par le DPI (175) mais celui-ci se prononce aussi sur l'embauchage des ouvriers (cf. lettre du 22/7/74), sur leur rémunération (16/10/64 - 24/3/65), réclame les fiches individuelles pour constituer un fichier central (10/3/64-22/7/64-20/8/64-26/10/64-27/2/65... sans succès), décide les licenciements (30/11/64) ou conseille au contraire l'augmentation des salaires (27/9/65), élabore le règlement intérieur de l'usine,... mais délègue par contre ses pouvoirs au directeur administratif pour régler le conflit de fin 1964 ! (3/2/65).

D'autre part, tous les documents envoyés périodiquement fournissent une masse d'information maximum. Néanmoins, cela ne semble pas suffire et les erreurs de transmission nécessitent une bonne part du courrier à elles seules. En conséquence, les demandes d'information reviennent périodiquement, particulièrement au moment où cette information doit être traitée et synthétisée (conseils d'administration, bilans annuels...) et il ne s'agit pas alors de quelques détails mais plutôt d'évolutions générales (salaires, facturations...) dont normalement le DPI dispose déjà. Ainsi des fiches-clients (22/7/64), des chiffres d'affaires mensuels sur 5 mois (10/10/64), de la liste complète des factures depuis la création de l'usine (I) (demandée le 27/1/65, soit 7 mois), des salaires par catégories socio-professionnelles pour 1 an (27/7/65), de l'état des salaires pour 1965 (13/1/66), de la récapitulation des dépenses d'accréditif sur 1 an (fin 1966).. Le diagnostic immédiat est le suivant : l'information est à sens unique, nécessite en moyenne plus de 50 % du temps du directeur administratif pour sa préparation, quand on ne dépasse pas 100 % (176) et ne redescend pas sous forme synthétique : l'usine ne reçoit que des décisions à exécuter. Or un processus de formation exigerait certes le contrôle dans une première phase, mais en même temps une pédagogie de la prise des décisions, inexistante de 1964 à 1968 en ce qui concerne les cadres locaux et plus particulièrement le directeur administratif, et qui se réalise uniquement au profit des cadres malgaches centraux (§3).

- b) côté usine : les quelques réactions du DPI exposées au-dessus sanctionnent en fait certains "abus" de pouvoir (au regard des textes qui répartissent les tâches) qui dénotent dès le départ une volonté des cadres locaux d'extension des pouvoirs, étouffée ensuite sous les rappels à l'ordre, les demandes d'information et le poids de la paperasserie à fournir périodiquement. La délimitation précise des pouvoirs, l'importance de la "jurisprudence" (courrier) qui poursuit dans le même sens, l'absence de toute incitation financière expliquent finalement l'intériorisation du rôle imposé de "guichet". On peut y joindre le souci d'une sécurité personnelle dans le poste qui provoque le retrait derrière les décisions -

écrites ou orales - ou la "coutume" qui fixent ce rôle, et aussi la méconnaissance des tâches véritables de gestion, des mécanismes de la prise de décisions et de l'information nécessaire pour celles-là. Enfin, il faut noter une autre conséquence du commandement fonctionnel : c'est l'ignorance, non pas du lien de gestionnaire à exécutants (entre DPI et usine), mais de la structure hiérarchique véritable qui accompagne ce commandement fonctionnel. Ainsi, l'un des premiers contacts avec les cadres de l'usine a montré ce souci de dépendre non pas d'une collectivité de "spécialistes" ou de conseillers techniques, d'un sigle, le "DPI" ou le "BDPI", mais de supérieurs personnalisés.

Ces constatations se compléteront par la suite, mais le trait suivant résume assez bien la situation des cadres locaux en 1965 : quand on sait qu'ils sont "invités" à l'inauguration de l'usine, on mesure leur non-participation aux décisions, telle que l'établissent les textes ou la pratique.

§.3 - L'action de formation

Qui forme, qui est formé, et selon quelles modalités ? Nous distinguerons d'une part les cadres centraux et d'autre part les cadres locaux.

(1) Les cadres malgaches centraux. Ce sont les responsables des groupes de fonctions I, II, III définies précédemment. Ils constituent cette "pépinière de gestionnaires" destinés à servir dans les futures unités

- formation acquise ou reçue : d'un niveau moyen (bacheliers, diplômés du Centre d'Administration des Entreprises pour certains), ils en sont à leur première expérience industrielle. Leur formation est sous la responsabilité du conseiller technique principal et complétée éventuellement par des stages auprès d'organismes de formation locaux. Cette formation est donc le fait d'assistants techniques européens (cf. section 2), s'effectue dans la pratique, i.e. dans le fonctionnement des services auxquels ils sont affectés, selon un processus de contrôle et de réévaluation organisé dans les séances de travail périodiques (hebdomadaires ou même journalières)

auxquelles tous participent ; elle est de plus un apprentissage de techniques modernes et spécialisées, de gestion et de marketing par exemple.

- conséquences de ces modalités de formation : dans la mesure où ces responsables sont encore en formation, leur spécialisation n'est donc pas acquise dès le départ, il faut donc corriger ce que nous avons dit du commandement fonctionnel : leur intervention sera souvent déterminée par une décision ou une constatation du conseiller technique. Ils deviennent alors de simples porte-parole ou des rédacteurs de positions prises par ce dernier, ce qui équivaut à la disparition de toute autorité fonctionnelle au profit d'un pouvoir hiérarchique direct dont ils ne sont que l'expression. L'interventionnisme ou le dirigisme du service commercial en 1965-66 en est un exemple. Ouvrons une parenthèse : il s'est avéré que les contacts entre compagnies commerciales et responsables malgaches de la commercialisation sont difficiles et nécessitent finalement l'intervention du conseiller technique européen, lequel prend alors en charge la responsabilité de ce service et se préoccupera toujours des problèmes de vente. En conséquence, les manifestations d'autorité, les menaces de sanction (cf. §.2 ci-dessus) sont l'émanation transposée de ses exigences, transposée en ce sens qu'elles sont exprimées sur un ton souvent plus autoritaire qui l'oblige même - lors de la signature du courrier - à en corriger la rudesse. Au delà de la répartition des fonctions, les cadres malgaches se trouvent donc dans une communauté de dépendance, mais hiérarchisée, vis-à-vis du conseiller technique principal. Mais si celui-ci disparaît de l'analyse, la dépendance objective des postes est remise en cause dans la mesure où tous les cadres se considèrent réciproquement en formation. Une différenciation de pouvoir basée sur les compétences techniques ou une spécialisation des tâches est battue en brèche puisque ces qualités ne sont pas encore acquises par les uns et les autres.

- les techniques apprises : elles ont leur réputation de modernité, d'efficacité, mais sont des outils de gestion d'un maniement difficile et posent un problème essentiel : celui de l'adéquation conjointe des moyens

de production (177) (dans lesquels on peut les inclure), des coûts d'utilisation, de la valeur du produit final et des aptitudes de ceux qui les utilisent à les maîtriser. Elles constituent les termes privilégiés du langage commun aux cadres malgaches et aux assistants techniques, imposés par ces derniers, que l'on se place sur le plan de l'usine - où le conseiller technique voit son autorité reconnue parce qu'il est celui qui "connaît les machines" - ou sur le plan du DPI - où seuls les conseillers techniques connaissent leur sujet quand ils traitent de contrôle budgétaire, de comptabilité analytique... La technique reste l'apanage de l'euro péen, destiné justement à la communiquer. Là encore, le clivage apparaît entre ceux qui les apprennent et ceux qui les exécutent. Ainsi du contrôle budgétaire par exemple : le directeur administratif en remplit mensuellement les fiches et les communique au correspondant de gestion (contrôle d'engagement et contrôle d'exécution) qui les analyse et en connaît la finalité. Cette différence renforce encore la hiérarchie dans laquelle ils sont situés l'un et l'autre (I et IV).

(2) Les cadres locaux. La formation s'est effectuée ici dans un sens bien précis (pour le directeur administratif) : former les meilleurs exécutants possibles (178), tout au moins jusqu'à fin 1966. En effet, dès ce moment, une transformation fondamentale s'opérait, visant à faire de ce directeur un gestionnaire. Nous verrons plus loin quelles sont les limites et les possibilités de cette évolution, due finalement à un changement d'assistants techniques centraux du BDPI. Ceci nous introduit à une dimension essentielle dans l'analyse de la formation mais aussi dans celle du fonctionnement des usines : la nature et l'importance de l'assistance technique.

Section II - Assistance technique et malgachisation

L'importance, la nature et le rôle de cette assistance technique constituent l'un des traits marquants du fonctionnement et de la gestion des usines. Nous l'analyserons de 1964 à juillet 1966.

§.1 - Spécificité de l'expérience

(1) les participants : leur dénominateur commun à l'origine est l'appartenance à une même société d'assistance technique disposant de son infrastructure administrative propre (action en milieu agricole et industriel). On peut classer ces agents en trois catégories selon la formation acquise, l'expérience professionnelle ou encore leur ancienneté dans ces fonctions d'assistants :

- les "spécialistes extérieurs", affectés à la production de chaque usine, sont généralement des gens de la profession, d'anciens directeurs de production ou chefs d'entreprise même, destinés à assurer à moyen terme le lancement des fabrications (4 pour 3 usines en 1966)

- au niveau supérieur : les cadres de direction, ou les "spécialistes en organisation"... de formation ingénieur, qui continuent à Madagascar des fonctions déjà assumées ailleurs (Côte d'Ivoire, Antilles,...)

- enfin il faut y joindre les coopérants techniques militaires (1 en 1966).

(2) statut : l'organigramme (DEI ou usines) les place tous en adjoints ou conseillers auprès de directeurs ou chefs de service malgaches, mais sans jamais faire figurer de liens hiérarchiques entre eux et la base de l'organigramme. Toutefois, pour les cadres centraux (2), il n'y a pas de responsable malgache à conseiller (direction DPI, service EMOM), ce qui amène les conseillers à jouer ces rôles, avec les conséquences que cela implique. D'une situation qui, au départ, est non-responsabilité et exercice d'un conseil, on passe en fait à l'exercice du pouvoir tout en restant irresponsable. L'individu corrige l'irresponsabilité établie dans les contrats par l'intériorisation du rôle et se sent solidaire de la réussite du projet. Pour résumer, cette assistance se place aux niveaux de gestion I et III (la fonction commerciale, exercée jusqu'en novembre 1966 par un responsable malgache, est assurée ensuite par un conseiller technique) et pour les fonctions d'exécution dans la zone VI, ce qui équivaut à une omniprésence dans les fonctions principales du dispositif :

- direction générale (I) et contrôle de l'exécution (IV)
- mise en place de l'appareil de production (III)
- production et ordonnancement (VI)

Dispositif qui assure, dans l'esprit des organisateurs, la plus grande efficacité et élimine le maximum de risques.

(3) Conséquences au niveau de Tamalu (juillet 1964-fin 1965)

- le conseiller technique local assume les tâches principales d'un directeur de production, d'un chef de fabrication et même de contremaîtres - non recrutés. Le plan d'emploi ci-après prévoit en effet en 1965 ces créations d'emplois mais se réalise comme suit : seul le chef de fabrication est recruté en début 1966, le conseiller technique étant nommé en juillet directeur de production et ayant sous sa dépendance directe le premier. Certes le plan de formation était-il trop ambitieux en prévoyant cinq cadres de production (jusqu'aux contremaîtres) pour un effectif de 20 à 25 ouvriers. Mais il n'a pas été réalisé, ce qui amène le chef de fabrication à assurer une super-maîtrise de l'ensemble.

- les fonctions générales de direction sont assumées à Tananarive par le conseiller technique principal qui exerce donc un pouvoir de fait sur l'ensemble, cadres malgaches et conseillers techniques (178-bis).

On aboutit ainsi, après 2 ans d'activité, à une prise des décisions par les conseillers techniques, bien que certains d'entre eux ne soient pas d'accord avec cette pratique mais y soient contraints par les nécessités de la production qu'il faut bien assurer (ex.: conseiller local). Il y a donc un dépassement du rôle pur et simple de conseiller (cf. conseiller principal) et c'est à la lumière de cette évolution qu'il faut envisager la centralisation analysée ci-dessus. Outre les tendances caractérielles - agressivité, dynamisme - qui expliquent cette évolution des comportements, cette répartition de fait des tâches de gestion et d'exécution entre vazahas et malgaches ne fait que reprendre à son compte la distinction que l'on

retrouve dans un autre contexte : celui de la majorité des entreprises industrielles et commerciales à Madagascar.

§.2 - L'exercice du pouvoir. Causes du dépassement

(1) genèse de cette évolution : l'organisation du DPI, la promotion des "petites industries" sont définies au départ comme une expérience particulière d'industrialisation (cf. Colloque d'Antsirabe sur l'industrialisation). Expérience dont la préparation, l'initiative et la réalisation sont le fait du conseiller technique principal que l'on retrouve ensuite comme directeur "de facto" de l'ensemble. Une première constatation : il est le promoteur de cette organisation, des projets qui seront réalisés, et donc le principal intéressé à la réussite de cette expérience dans laquelle les autres conseillers ne seront impliqués qu'ensuite. D'autres organismes interviendront certes pour permettre qu'elle soit menée à bien, mais il reste "le promoteur" (179) (organisation, présentation des projets...). A partir de là, il suffit d'un pas pour que l'assimilation de l'expérience à l'homme devienne consciente pour son responsable et fait d'évidence pour l'extérieur (cadres du DPI, des usines, interlocuteurs administratifs, fournisseurs, clients...).

Un deuxième fait renforce cette tendance : c'est l'absence de liaison entre un salaire - élevé certes - mais fixe, et certains critères, quels qu'ils soient, de la réussite d'un projet ou de l'ensemble de l'opération. Souhaitée ou non, cette liaison pourrait expliquer un intéressement général à la promotion, débouchant sur un excès de pouvoir, de contrôle... Or, il n'en est rien. Néanmoins, nous ne sommes pas en présence de "missionnaires" de l'industrialisation, et la passion de la promotion, l'acharnement des démarches, la foi dans le projet ne trouvent pas leur contrepartie ou leur motivation dans l'actualisation d'une idéologie réconfortante (179-bis), mais dans la recherche corrélatrice d'un prestige personnel issu de celui de l'expérience en cours, qui doit donc réussir.

	1965		1966		1967	
	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé
Personnel Administratif						
① D ^r administratif - D ^r général	1	1	-	-	-	-
② Maîtrise très qualifiée - Maîtrise productivité	-	-	-	-	1	-
③ Maîtrise - Comptable - Représentant	1	-	-	-	-	-
④ Employés qualifiés - Dactylo - Sténo Dactylo - Aide Comptable	1 - 2	1 - 1 (1)	- 1	- -	- -	- -
⑤ Employés non qualifiés	2	2	-	-	-	-
Personnel Technique						
① Directeur Technique	1	-	-	-	-	-
② Chef de Service - Chef de fabrication	1	-	-	-	-	-
③ Maîtrise très qualifiée - Contremaîtres de fabr- - Entretien	3	-	-	-	-	-
④ Ouvriers qualifiés - Fabrication - Entretien	10 1	4 -	7	10	-	-
⑤ Ouvriers non qualifiés - Emballeurs - Chauffeur	4 1	3 1	1	1	-	-
⑥ Manœuvres	6	9	1	-	2	2

Plan d'emplois à créer **TAMALU**
1965 - 1967

- (1) licencié, en 1966
 (2) Embauché en fin 1966 et démissionnaire en fin 1967
 (3) Nomination du Conseiller Technique, comme Directeur de production en juillet 1966
 (4) Après plusieurs essais, engagement en fin 1965 du chef de fabrication (fin 1965-1966)

(2) la défense du projet : la recherche de ce prestige est la même que celle de la réussite et de l'agrément d'un projet industriel. Dans l'un et l'autre cas, il s'agit finalement d'orchestrer une opération de publicité. Les qualités de "relationniste" du conseiller technique peuvent alors se donner libre cours :

- dans la présentation du dossier d'investissement : celle-ci implique une procédure minutieuse auprès des financiers (SNI, CCCE), des autorités administratives qui agrément le projet (commission des investissements de l'entreprise intéressée à l'apport de son assistance technique (prêt de spécialistes)... en bref une stratégie propre à chaque interlocuteur grâce à laquelle il faut "emporter la décision", et qui sous-entend un rapport de force dont les apparences sont multiples : on invoque tantôt les arguments techniques, tantôt les conditions financières, tantôt l'objectif politique ("création d'entreprises industrielles à caractère socialiste").

- dans la politique commerciale de l'entreprise : le conseiller technique principal supplante les responsables du service commercial, c'est grâce à lui que la commercialisation "décolle" en 1964-65, soutenue par plusieurs contrats importants. Dans ce domaine, il faut lutter aussi contre la concurrence des importations, contre les hésitations ou les critiques du consommateur (faits de "domophobie") (180), et essayer d'obtenir des mesures protectionnistes

- enfin dans une publicité générale, par voie de presse, d'interventions écrites ou orales, par la participation aux fêtes annuelles nationales, dans les conseils d'administration ou dans les divers contacts avec les responsables politiques ou le secteur privé (180-bis).

Ceci étant, la nécessité s'impose d'une réussite, donc d'une efficacité accrue, ce qui se traduira par la centralisation des pouvoirs et l'accent mis surtout sur les résultats techniques et financiers de l'entreprise.

(3) bilan de cette action

- a) répartition des pouvoirs : la prise des décisions à Tananarive, le refus de déléguer l'autorité provoqueront des réactions diverses qui s'expliquent en fonction des formations des cadres malgaches subordonnés. Cet exercice du pouvoir sera contesté par le responsable du service EMOM en 1966 (conseiller techn.), et par deux cadres malgaches du service achat. Le premier estime qu'il doit subsister un équilibre entre la situation

d'irresponsabilité de l'assistant technique et son rôle de conseiller (hors de la structure hiérarchique), les 2 autres revendiquent une part de responsabilité qui corresponde à leur niveau de formation atteint. Remarquons qu' ils furent tous trois "démissionnés", licenciés et remplacés. Les autres cadres malgaches, sans expérience véritable, peuvent se répartir en deux groupes : ceux qui, dès 1966, se trouvent affrontés - dans leur usine - aux problèmes pratiques, expriment sourdement leur opposition à cette centralisation (dont les causes sont objectives : efficacité, rendement, application de certaines techniques de gestion) en la transférant sur un plan politique global. Les autres, qui restent insérés dans l'organisme de tutelle, restent les instruments du pouvoir exercé par celui-ci.

Alors que d'un côté, l'exercice du pouvoir n'est que l'expression d'une volonté de succès à tout prix, de l'autre il est perçu comme un rapport de domination - de colonisation même - entre vazahas et malgaches. La contestation se traduira de façon voilée dans le retard apporté à l'exécution des consignes, dans le parasitage de l'information et enfin dans le désintéressement vis-à-vis d'une fonction de directeur d'usine qui n'est assortie d'aucun stimulant. Enfin, dans le cas de Tamalu, l'absence totale de formation théorique (direction, gestion), l'absorption dans les tâches d'exécution font du directeur administratif un exécutant pur et simple, autodidacte à ses heures (181), qui ne peut que se noyer dans ces activités et se retrancher dans le cadre assigné à son rôle, soumis aveuglement au chiffre (à communiquer) ou même à la décimale.

- b) la présence dans les principaux postes stratégiques du DPI, ou des usines, d'assistants techniques appartenant à une structure administrative particulière (société d'assistance technique) est, de plus, la condition objective essentielle qui détermine leurs comportements. Entre eux, le cadre de dialogue est donc extérieur au DPI et aux usines, ce qui a deux conséquences principales :

- le rapport entre assistants techniques et extérieur (pouvoirs publics par exemple) s'inscrit dans un rapport plus général entre administration et société d'assistance technique

- entre assistants techniques eux-mêmes, la réalité des comportements est déterminée par cette appartenance commune. Du fait, des problèmes d'organisation, de gestion, se régleront entre assistants, et d'autant moins avec les cadres malgaches que ceux-ci ont peu ou aucun pouvoir de décision. Le cas fut flagrant - à Tamatave du moins - d'un dialogue exclusif entre assistants techniques locaux et supérieurs hiérarchiques de la "société-mère", venus de métropole.

- c) au niveau du fonctionnement, l'afflux d'information ascendante provoque les pertes déjà constatées mais surtout un phénomène de saturation bien connu. Un exemple l'illustrera : l'établissement des prix de revient. Etant donné la centralisation de la comptabilité, le conseiller technique local dut raisonner au départ sur certains coûts à partir de son expérience passée (% des salaires, emballages, matières...) réclamant ensuite les données comptables réelles qui permettent de tester ces appréciations théoriques initiales. Or ce n'est qu'en janvier 67, après 30 mois d'activité, que certaines informations lui parviennent. L'intérêt des cadres centraux ne s'est porté surtout que vers les résultats financiers, la trésorerie et le bilan. Il n'est pas évident non plus que la direction aurait pu apporter en fin 1966 - avec l'augmentation des coûts - une réponse immédiate à la question suivante : quel est le niveau de production - et de vente - qui assure la rentabilité de cette activité.

- d) enfin, nous pouvons constater la difficulté continue d'établissement d'une collaboration aux deux niveaux : DPI-usine, et cadres locaux-ouvriers. Le second sera analysé plus loin. Quant au premier, la contradiction n'a pu être surmontée entre d'une part la difficulté à trouver et former un personnel malgache pour les postes-clés et d'autre part l'absence de toute incitation financière véritable pour ces responsables éventuels. Il n'y a rien d'étonnant alors à ce que ces "responsables" se réfugient dans un fonctionnarisme facile, d'autant plus qu'ils appartiennent déjà à un organisme plus ou moins public.

(4) Impact de la formation et rapports sociaux

Le bilan de la formation n'est pas complètement négatif. Une distinction s'impose toutefois entre les aspects production et gestion :

- a) les fonctions liées au processus de production (III et VI). Leur technicité impose à tous un langage commun objectif et contraignant. On ne peut mettre en cause à priori l'utilisation de techniques de production éprouvées après plusieurs décennies de progrès industriel. Certes, on pourrait débattre de la nature plus ou moins capitalistique des investissements ou de la contrainte éventuelle qu'un type de machines impose aux travailleurs. Mais au niveau plus prosaïque de la réalisation, l'implantation des machines, la mise au point des méthodes de travail... supposent que ces problèmes ont trouvé une réponse, et se réalisent alors sans difficultés majeures. Dans ce domaine, l'assistance technique - au sens strict - est pleinement acceptée, la formation en est facilitée, l'autorité est d'autant mieux reconnue qu'elle s'exerce par le biais de la technique et trouve son fondement dans une qualification certaine du conseiller.

- b) les autres fonctions (direction, contrôle, prévision..) sont finalement plus complexes. A l'opposé des précédentes, où le choix porte sur des techniques de production simples, adaptées aux qualifications des ouvriers et aux capacités des cadres moyens de production, dans le domaine de la gestion, où les "techniques" abondent également, on constate une tendance à l'utilisation des méthodes de contrôle ou de prévision les plus perfectionnées, mais aussi les plus lourdes, réclamant une masse d'information importante et des qualités d'analyste que n'ont pas - ou n'acquiescent pas - forcément les cadres en formation. Nous poserons simplement la question : ces techniques modernes de gestion sont-elles adaptées et rentables finalement compte tenu de la taille économique de l'entreprise (15 à 20 millions de chiffre d'affaires, 20 à 25 ouvriers), et de la formation des responsables ? La solution n'est peut-être pas de réfuter l'ensemble de ces techniques, mais d'aménager leur application. En effet, leur multiplicité et leur complexité excluent toute intelligence des faits

essentiels pour les responsables locaux. L'exemple déjà cité des prix de revient démontre à ce propos l'opposition entre les cadres du DPI et ceux de l'usine. Après 2 jours de calculs des différents inputs selon une méthode imposée par l'assistant technique du BDPI, incomprise mais appliquée néanmoins par les cadres de l'usine pendant ce temps, . . . sitôt son départ, les cadres locaux en reviennent à utiliser des techniques propres. Sans prendre position, nous noterons seulement cette inadaptation des techniques à ceux qui les appliquent et vice-versa. D'un côté (BDPI) on constate certaines exigences théoriques et l'utilisation d'un langage ésotérique pour ceux qui l'entendent (182) et de l'autre une incompréhension totale que les cadres locaux n'osent exprimer, ayant de plus le sentiment diffus d'une inutilité complète de ces techniques puisque leur inapplication répétée n'empêche pas l'ensemble de fonctionner, bien ou mal. A cet égard, il est évident qu'une erreur dans une décision de production est plus vite perçue et sanctionnée par les résultats obtenus, alors qu'en matière de gestion, la sanction n'apparaît qu'au bilan annuel quand les documents mensuels - sous-utilisés - n'en permettent pas le repérage.

Il reste un autre aspect à analyser de ces fonctions générales de direction, qui influe sur les problèmes de formation, c'est l'importance - qualitative et même quantitative - des "relations humaines", nécessaires pour que la direction générale puisse assurer la coordination des différents services et de leurs politiques particulières. Elles impliquent donc une connaissance réciproque, i.e. la prise de conscience de la dualité fondamentale entre assistants techniques et cadres malgaches et la volonté de la dépasser dans une participation active de tous, une implication totale et responsable, dans l'expérience en cours, des uns et des autres. Fut-ce le cas en 1964-66 ? Les développements précédents répondent à cette question.

En conclusion, plus le domaine de formation est général, plus il requiert une définition précise et progressive des rôles et un plan de formation adéquat pour qu'ils puissent être assumés. Et quand la centralisation se traduit par la mise en oeuvre de techniques perfectionnées de

contrôle, celles-ci sont contestées, non en elles-mêmes parce qu'elles ne peuvent être appréciées objectivement, mais parce qu'elles constituent justement les instruments du pouvoir. Mais après avoir explicité les rapports entre cadres locaux et centraux, il nous reste à descendre maintenant au niveau de l'usine.

Section III - Les responsables locaux

§.1 - Prérrogatives et obligations

La situation de ces cadres - et particulièrement du directeur administratif - peut se résumer 1) par une absence de responsabilité, 2) par une absence de risques, 3) par une absence de stimulants financiers.

(1) Absence de responsabilité : si on définit celle-ci comme "la capacité de prendre une décision sans en référer préalablement à une autorité supérieure", et si les 3 fonctions principales de l'entreprise sont l'achat, la production et la vente, les textes (note de service) précisent ainsi ces fonctions (juillet 1966) :

- achat : "si les commandes se situent dans la prévision mensuelle de trésorerie, et que cette prévision a été approuvée par le BDPI, le directeur peut passer toute commande, sinon elle ne peut être effectuée.. (p.4)
.."toute commande de matériel nouveau, ainsi que tout aménagement, est soumise à l'approbation du BDPI qui donne sa réponse technique à l'usine" (p.14)
- production-gestion :
"le directeur doit établir.. le contrôle budgétaire du mois écoulé à 3 jours de la fin de mois.. les prévisions mensuelles de trésorerie sur 6 mois à 10 jours de la fin de mois.. le contrôle des prévisions à 3 jours de fin de mois maximum.. (et chaque fois) un exemplaire doit être immédiatement transmis au BDPI (p.1,2)
.."A chaque planning correspondra une liste des matières nécessaires... le directeur responsable en transmettra un exemplaire au BDPI pour contrôle (p.11)

- ventes : "les contrats-clients sont du ressort du BDPI en même temps que toute la politique commerciale"
- contacts avec l'extérieur :
 - "en dehors des correspondances courantes, l'usine ne pourra prendre aucun contact verbal ou écrit sans en avoir informé préalablement le BDPI"
 - "l'usine ne pourra en aucun cas solliciter une aide financière auprès des banques... sans en demander l'autorisation du BDPI qui décidera..." p.6)

(2) Absence de risque : si les tâches sont bien définies, si on parle malgré tout de directeur "responsable" à toutes les pages de cette note de service, aucune allusion n'est faite aux sanctions possibles aux motifs qui pourraient les provoquer ou au responsable supérieur qui pourrait en décider. En l'absence de contrats d'emploi qui pourraient préciser ces questions, d'un règlement intérieur qui élaborerait - cette fois pour les cadres - certaines normes juridiques de leurs situations, comment le directeur peut-il se sentir responsable du peu de prérogatives qui lui restent ? Certes un sentiment diffus d'insécurité prévaut qui trouve son origine dans l'absence d'un statut précis différent de cette situation actuelle (à mi-chemin entre le fonctionnarisme et la condition d'entrepreneur privé, i.e. totalement indéfinie), mais, en fait, rien ne le justifie puisqu'il n'y a aucune "jurisprudence" après 3 ans d'activité, aucun renvoi (pour les 3 usines promues). Le dilemme posé par la reconduction en mi-1966 des pratiques du DPI est le suivant : faut-il vraiment que la formation dure "plusieurs années encore" (cf. rapports d'activité 1965 et 1966) pour des entreprises telles que celles qui sont promues (183) et alors faut-il parler d'un échec de la formation ? Ou bien l'échec est-il du côté des "formés", car s'ils ont besoin d'un tel délai de perfectionnement qui alourdit singulièrement les coûts (assistants techniques supportés financièrement par l'entreprise), n'est-ce pas parce qu'ils ont fait preuve d'une incapacité à développer leurs aptitudes - inexistantes - de gestionnaires ? Et pourquoi ne pas les "remercier", mais est-ce possible ? Dans le cas de Tamalu, l'explication peut être la suivante : les "germes" (aptitudes, initiatives, intéressement au travail) (184) existaient sans aucun doute mais aucune formation ne les a développés, aucun terme précis -

si lointain soit-il - n'a été fixé pour cette période de dépendance administrative - qui entretiendrait la foi dans le projet - si bien que le risque a grandi de voir ces germes dépérir et les espérances - déçues provoquer une bureaucratisation irresponsable et désengagée. Risque qui est encore renforcé par...

(3) L'absence de stimulants financiers. Certes une entreprise qui débute n'est pas immédiatement rentable, ne peut se permettre le luxe d'instaurer une incitation financière générale du personnel, si bien qu'elle l'institue d'abord - en théorie - au niveau le plus élémentaire, celui des ouvriers (cf. 3ème partie. Chapitre 2). Néanmoins, de la même façon que les statuts prévoient pour ces derniers un intéressement aux résultats, ils pourraient établir d'autres modalités pour les cadres. Certaines dispositions intéressent les administrateurs mais les cadres ne le sont pas tous. Il n'est pas question de mettre en oeuvre immédiatement le système qui aura été élaboré, quel qu'il soit, les cadres étant assez conscients des impératifs financiers de l'entreprise pour temporiser. Ce qui est essentiel, c'est de fixer un terme à l'évolution en cours. On peut cependant se poser la question : pourquoi n'y a-t-il aucun cas de démission parmi les directeurs responsables ?

- malgré la limitation des pouvoirs, il subsiste le titre, le statut reconnu de "directeur", position sociale factice qui ne se révèle peut-être pas dans la forme du cendrier (185) mais dans le papier à en-tête ou la disposition "fonctionnelle" du bureau... C'est aussi un pouvoir exercé sur le personnel d'une usine que l'on ne peut pas - ou plus - implanter et promouvoir soi-même. A travers l'analyse prochaine des rapports entre ouvriers et direction d'usine, il sera d'ailleurs tentant de faire le parallèle entre pouvoir subi (186) et pouvoir exercé.

- le DPI a pu tabler sur cet aspect de la situation du directeur d'usine, avec son corollaire à terme : la cristallisation des statuts, des rôles ; mais aussi sur le déséquilibre possible du marché du travail

à ce niveau : les choix extérieurs sont limités et finalement il faut conserver l'emploi obtenu (187).

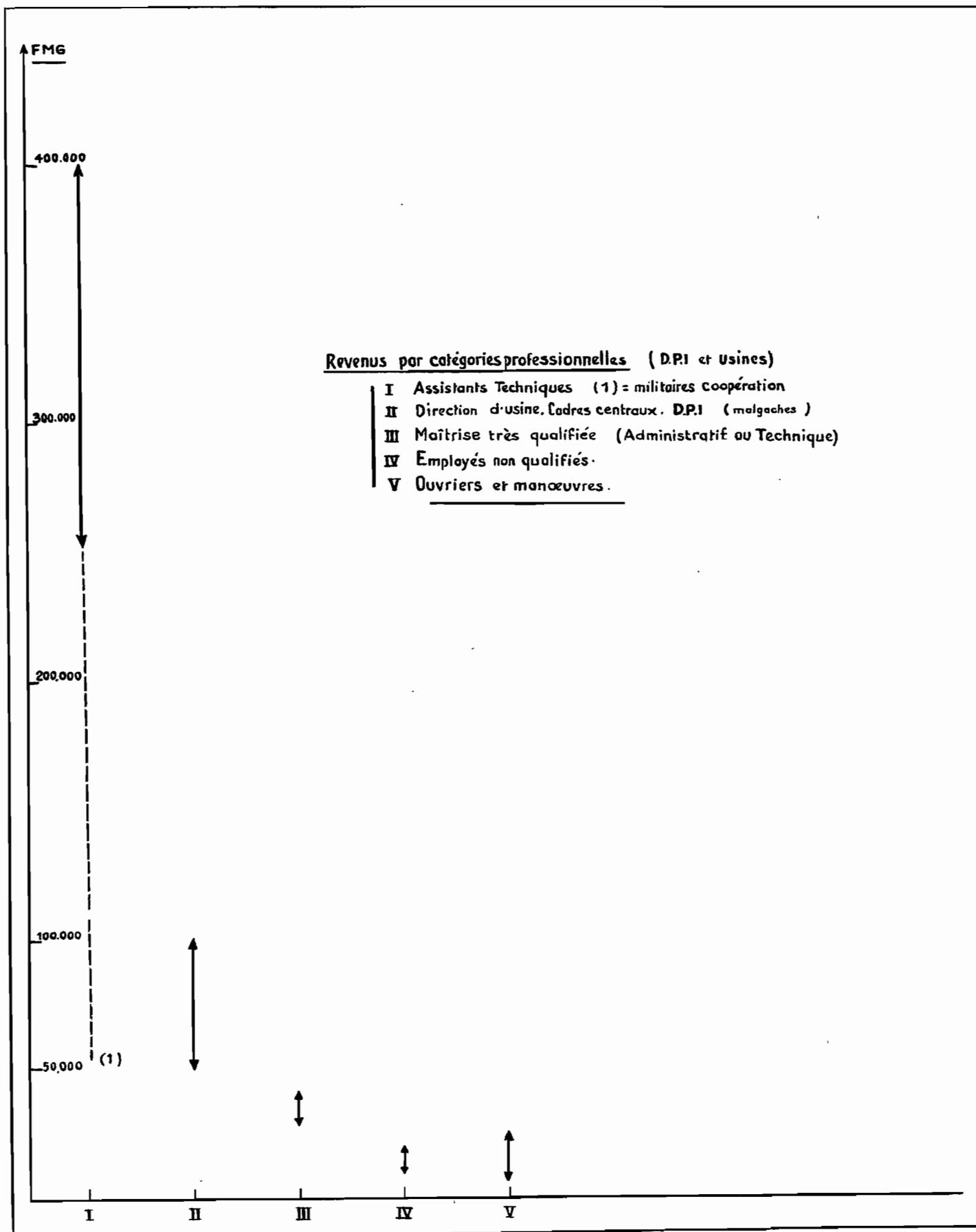
(4) L'absence de doctrine ou d'une politique industrielle au niveau du DPI ou de chaque usine pourrait, si elle était réparée, compenser les autres manques et motiver valablement l'action. Mais ce n'est qu'une possibilité mentionnée ici pour mémoire et qui ne se manifeste qu'accessoirement dans certaines déclarations à vocation publicitaire du type suivant : (prospectus du 14 octobre 1964) :

"Cette entreprise promue par le DPI/CETA est la première qui soit fondée avec des capitaux exclusivement malgaches souscrits par la SNI. Les cadres sont eux-mêmes tous malgaches et c'est de plus la 1ère société industrielle de caractère socialiste créée à Madagascar" (cf. 3ème partie. Ch.2)

§.2 - Rapports entre cadres locaux

Nous parlons ici : du directeur administratif, du directeur de production (conseiller technique) présents dès 1964, et du chef de fabrication (recruté en début 1966). Certaines différenciations essentielles imposent un mode de communication particulier. Quelles sont-elles ?

(1) inégalité des revenus : le graphique ci-après exprime l'éventail des salaires pour les 5 catégories socio-professionnelles (DPI et usines). Les cadres locaux rentrent respectivement dans les catégories I (directeur de production), II (directeur administratif) et III (chef de fabrication). Leurs salaires sont donc dans la proportion de 8,2 et 1. Ainsi le conseiller technique compte pour près de 40 % dans l'ensemble des coûts de personnel de l'entreprise, son salaire équivaut au total des salaires ouvriers et constitue 15 % du chiffre d'affaires de l'entreprise en 1967. Nous n'avons pas insisté plus haut sur cet aspect, mais le coût élevé de cette assistance peut être une cause supplémentaire pour que l'assistant prenne en charge toutes les fonctions possibles, établissant un rapport entre le prix de son aide et sa responsabilité non pas administrative ou officielle



dans l'exécution du projet, mais "morale". Une telle disparité des salaires renforce la séparation entre assistant et cadres malgaches, dans les modes de vie, les habitudes de consommation... si bien que les contacts extérieurs à l'usine seront inexistants. De plus, elle remet en cause les rapports hiérarchiques établis dans l'organigramme (dépendance du directeur de production vis-à-vis du directeur responsable).

(2) l'opposition administratif-technique est sanctionnée par le DPI au point de déconseiller (1964) au directeur administratif tout contact avec les ouvriers, lesquels auront affaire surtout avec le conseiller technique jusqu'en début 1966 (recrutement du chef de fabrication). Les domaines de compétence sont donc délimités, l'un s'occupant de la production et l'autre de l'expédition des affaires courantes, de l'administration générale, des contacts extérieurs... sans ingérence réciproque. La collaboration existe donc essentiellement à propos de la satisfaction des commandes.

(3) ces différences, ajoutées à la séparation assistant-cadre malgache se manifestent plus clairement lors de la visite des cadres centraux à Tamatave. La hiérarchie exécution-contrôle (usine-DPI) se transforme en une séparation assistants techniques-malgaches. On peut constater cette séparation dans les groupes de discussion, dans les repas ou les distractions prises de chaque côté. La présence du conseiller technique principal est l'occasion pour le conseiller technique local de prendre ses distances vis-à-vis des problèmes d'administration générale, de critiquer même le comportement des cadres malgaches dans un tête à tête où ne participe pas le directeur administratif. A quoi bon, puisqu'il n'est qu'un exécutant et se retrouve avec le correspondant de gestion - malgache - dans une condition commune de cadre en formation, où chacun a conscience de la fragilité des compétences techniques de l'autre. Toutefois ces rapports sont temporaires. Mais la succession des relations usine-DPI, assistants-cadres malgaches crée des groupes, des rôles chaque fois différents, si bien que chacun joue littéralement un double jeu, ce qui provoque une méfiance réciproque liée à

l'instabilité des définitions du rôle de chacun. De plus, d'autres différenciations existent : en fonction de la formation acquise, de l'âge, de l'ancienneté dans la structure... Cette situation devait se transformer en 1966 avec la création du BDPI et la nomination du conseiller technique comme directeur de production.

(4) transformation des rapports

Impliqué officiellement dans la structure de l'entreprise, et rémunéré maintenant par elle - ce qui lie directement sa situation au résultat de l'entreprise, le directeur de production, affronté aux tâches d'ordonnement, se trouve alors face à l'irrégularité des ventes dans le temps (188), face aux exigences de contrôle (DPI) des prix de revient, des **plannings**. En bref, il perçoit cette fois lui aussi la centralisation dans l'exercice de ses fonctions, ce qui le rapproche du directeur administratif et constituera leur dénominateur commun. Ils prendront ainsi conscience ensemble du caractère excessif de celle-ci. Le conflit se définit alors entre "eux" et "nous", s'atténuera en 1967 pour les raisons que nous verrons mais demeure néanmoins actuel et entier, même s'il n'a qu'une forme larvée et muette.

§.3 - Les chances et les risques d'une autonomie

(1) la transformation des structures centrales : le second semestre de 1966 est marqué par la création du BDPI qui absorbe le DPI, et par certains mouvements de personnel importants : le conseiller technique principal est remplacé, le service commercial est maintenant dirigé par un **cadre malgache** et enfin, en 1967, le correspondant de gestion devient lui-même directeur d'une autre entreprise. Avec ces transformations internes de l'organisme de tutelle, et malgré la reconduction du contrôle et de l'assistance, on en arrive à un fonctionnement différent de l'ensemble :

- les fonctions commerciales sont renforcées et la nécessité d'un service commun à plusieurs usines réaffirmée,

- sur le plan du contrôle de la gestion, le conseiller technique qui en est responsable n'est plus le promoteur de l'affaire et ne se sent donc pas impliqué personnellement. Nous passons d'une époque où le contrôle (ex ante ou ex post) était devenu un véritable exercice du pouvoir à une autre où ce contrôle subsiste mais où il est difficile de revenir à un juste milieu après les excès précédents. La situation reste ambiguë, car le BDPI affirme d'un côté la nécessité d'un maintien du contrôle "pour plusieurs années" (entretien juin 1967) et de l'autre délègue empiriquement certaines tâches.

(2) les risques de l'évolution en cours

- au niveau central, en l'absence du correspondant de gestion chargé auparavant de la préparation des décisions, et vu le nombre d'entreprises promues ou de projets en préparation croissant, quel temps les cadres centraux peuvent-ils effectivement dépenser dans le contrôle de cette gestion et la correction des erreurs ?

- au niveau local, on en arrive à un transfert de pouvoirs qui s'amorce en 1967 (après 30 mois de fonctionnement). Outre que le fait est nouveau et parfois déconcertant (189), cette période de transition est marquée par une indétermination importante des responsabilités, des rôles respectifs et par les risques conséquents de ce dédoublement. Risque d'un abus incontrôlable dans l'exercice de prérogatives déléguées officieusement ou au contraire d'un refus des responsabilités tant que les rôles ne sont pas redéfinis.

(3) solutions possibles : nous les résumerons dans l'idée d'un plan de formation qui établisse les besoins, en connaissance des moyens et compte tenu d'un processus de délégation à terme :

- connaissance des moyens : au regard des fonctions envisagées, il reste à tester les connaissances acquises par les responsables, ce qui n'a jamais été fait systématiquement

- les besoins : ce n'est pas l'intéressé qui peut les établir dans sa position d'exécutant et décider lui-même les modalités, la nature et aussi l'importance et le financement de cette formation. L'initiative est donc à l'organisme de tutelle, à moins de vouloir poursuivre indéfiniment cette formation sur le tas.

- définition des rôles : toute transition, tout transfert de pouvoirs exige une programmation dans le temps, la définition d'étapes dans ce processus, et pour chacune d'elles une codification des rôles, une procédure de contrôle des résultats, un organe responsable de l'exécution de ce plan et un dialogue organisé en permanence mais aussi repris à la fin de chaque phase (190). Nous n'avons pas à en définir les modalités précises, ou l'articulation entre le formateur (BDPI), l'usine et éventuellement l'organe qui entérine les résultats (éventuellement le conseil d'administration). Il reste que l'établissement de cette programmation dépasse les besoins d'une usine et pourrait servir de cadre général pour toutes celles qui sont promues de façon identique. Pour le moment, cet "échecancier" fait défaut et il faut en rester aux définitions de fonctions établies en juillet 1966. Les constitutions mort-nées (191), inappliquées ou violées ne sont-elles pas justement celles qui ne sont pas ou plus adaptées - si elles l'ont été - à l'évolution réelle des rapports entre gouvernants et gouvernés ?

Chapitre 3 - Les relations entre cadres et ouvriers

"Le malgache, quand il est considéré comme quelqu'un de supérieur, se prend pour un noble ("andriana") et nous compare, nous, à des esclaves, parce que les esclaves ne connaissent rien et ne savent pas comment s'y opposer. Ils restent toujours bouche bée. Les ouvriers écoutent ce qu'on leur dit mais ce qui rentre dans l'oreille droite sort par l'oreille gauche. C'est cela les hommes de Tamalu"(un ouvrier. 16/4/1966).

"Ouvriers" et "direction" : deux termes qui désignent deux catégories habituellement antagonistes, ce qui nous a déterminés dans la séparation des deux chapitres précédents. Mais la mise en présence de ces 2 catégories dans la vie quotidienne de l'usine révèle, par delà l'homogénéité hypothétique de ces groupes, d'autres différenciations, d'autres micro-groupes situés dans des positions intermédiaires et qui jouent un rôle important dans les différents modes de confrontation. De plus, cette confrontation s'inscrit dans le temps : du côté ouvrier on passe de 6 ou 7 en 1964 à la trentaine en 1967, du côté cadres, conseiller technique et chef de fabrication apparaissent à des moments déterminés. L'analyse se déroulera donc en trois temps :

- Section I - Evolution de ces rapports
- Section II - Le contenu de la subordination
- Section III - Les formes de la subordination.

Section I - Evolution des rapports

Si on excepte les faits particuliers qui mettent incidemment ouvriers et cadres en contact direct ou les événements périodiques (ex.: paie), certaines transformations (évolution des effectifs, de l'organigramme, des comportements de production) jalonnent de juillet 1964 à avril 1967, date à laquelle nous avons clos cette analyse, le développement du dialogue entre les différents salariés. (192)

§.1 - Première phase : juillet 1964 - décembre 1965 (18 mois)

Elle succède à une période transitoire déjà indiquée (fin 1963 -

juin 64) où l'entreprise n'a pas d'existence propre. Le conseiller technique qui arrive ensuite occupe tous les postes techniques et constitue désormais un écran entre ouvriers et directeur administratif. Les premiers reconnaissent son autorité en tant que technicien mais aussi en tant que vazaha. Mais il se trouve affronté à un groupe de travailleurs dont les "habitudes" sont mauvaises. Le conflit naîtra d'une opposition entre le rôle qu'il entend leur faire jouer (augmentation des rendements, diminution de l'absentéisme, polyvalence dans les différents postes) et les attentes de ceux-ci (niveau des salaires), habitués de plus à certaines pratiques "inadaptées" (cf. la norme invariable qu'ils se donnent de 100 articles par jour, payés à 25 fmg pièce). Les revendications apparaissent, et, ne recevant pas de réponse sur place, les ouvriers s'adressent directement au CETA/DPI, recours supérieur. Celui-ci intervient effectivement et inaugure ainsi une période d'immixtion dans les problèmes de personnel :

—:"Et depuis combien de temps travaillez-vous ici ?"

M.:"Quand on était encore au CETA, on était unis, à 7"

—:"Qui a décidé d'envoyer une lettre à Tananarive ?"

M.:"F. et A.. On demande toujours et le directeur nous dit toujours : attendez, attendez. Il nous dit : votre salaire va augmenter ce mois-ci. Nous avons confiance en lui. Au moment de la paie, nous nous disons qu'il va y avoir de l'augmentation mais c'est toujours les mêmes salaires. Donc nous décidons d'écrire à M.V. (conseiller technique principal)... Quelques jours après il arrive et il est très mécontent. Nous lui disons "bonjour, Monsieur", mais il nous répond "miasa, miasa" (travaillez, travaillez). A ce moment là, on ne chôme pas !".

Mieux, devant l'aggravation du conflit, le DPI conseille le recrutement d'un chef de fabrication :

20/11/64 "Le directeur administratif doit consacrer actuellement l'essentiel de son temps à apprendre beaucoup mieux que ceci n'est le cas, le Code du travail et tout ce qui se rattache au personnel. Seul le problème de moral sera difficile à résoudre, et non pas de compétence technique des ouvriers. Il devrait avoir un écran entre lui et les ouvriers : le chef de fabrication".

Dès ce moment, on constate donc :

- une séparation entre les compétences techniques (et l'autorité) du conseiller technique local en matière de formation, et les compétences administratives du directeur malgache

- une intervention des cadres centraux concrétisée particulièrement en fin 1964, moment où le conflit éclate et prend des proportions judiciaires. La réplique est radicale, plusieurs ouvriers sont renvoyés définitivement, mais pour ceux qui restent, l'affaire s'est véritablement réglée entre ouvriers et conseillers techniques, et par dessus le directeur administratif.

En 1965, tout élan est brisé. Les visites répétées des conseillers techniques centraux, l'instauration du salaire aux pièces pour les principaux postes de travail, la rentrée discrète d'un repousseur qui "demande pardon" pour tous ces incidents de fin 1964... établissent l'égalité de tous dans la subordination au "vazaha", dans l'incompréhension des conditions de travail et finalement dans le bas niveau des salaires. Le mécontentement reste muet et ne se manifeste que par un regain de l'absentéisme en fin 1965.

§.2 - Le premier semestre 1966

En début 1966, l'usine recrute un chef de fabrication - en se basant sur une expérience du commandement militaire - et un responsable de l'entretien. Par ailleurs, l'effectif des ouvriers double en mai 1966 (atelier 1). Le chef de fabrication est destiné à assurer des fonctions de surveillance surtout et accessoirement de direction de la fabrication, la répartition des tâches avec le conseiller technique étant mal délimitée au départ, si bien que les ouvriers le considèrent comme un exécutant :

6/6/1966- : "Qui dirige et qui commande le travail ?"

M.: "C'est G. (conseiller technique)

- : "Ce n'est pas le "directeur" ?

M.: "Non, il s'occupe du bureau. G. surveille l'exécution du travail. Vous voyez, quand le chef (de fabrication) dit de faire quelque chose, G. (CT) arrive en disant

le contraire, alors nous arrêtons. Si un ouvrier travaille sur quelque chose et que le chef lui dit : pourquoi fais-tu cela ? On lui répond : c'est G. qui a dit de le faire. Après il s'en va. Donc, c'est G. qui dirige et qui commande là".

Constaté dans sa position de chef de fabrication - parce que sans compétence technique particulière - face aux problèmes posés par l'instabilité générale de la main d'oeuvre, et à la nécessité d'une stabilité particulière au poste repoussage dont les titulaires perçoivent nettement la position stratégique, le chef de fabrication est conduit à se les concilier, ce qui dégènera dans un rapport privilégié avec certains ouvriers (merina) de ce poste, sur lequel nous reviendrons plus loin.

Par ailleurs, la conjoncture économique de 1965 se prolonge jusqu'en mai 1966, influencée par les difficultés de production de toutes sortes (maximum en mars). L'insatisfaction est générale, les menaces de démission apparaissent. Le problème sera réglé par la nomination de l'instructeur, assortie de compensations financières favorablement reçues par l'intéressé qui envisageait déjà un autre emploi extérieur, mais aussi par l'amélioration des salaires en fin de semestre. L'augmentation notoire des rendements dont on a déjà parlé se produit en effet à ce moment, non pas à la suite d'un "boom" de la commercialisation, mais après une action d'information (sur le système de rémunération) conduite cette fois simultanément avec la généralisation du salaire aux pièces. Cette période se termine donc dans un climat nouveau en juin : pour la première fois, certains dépassent 13.000 fmg de salaire mensuel (en fonction de leur production), "décollage" que l'on a cru acquis une fois pour toutes et qui permet au rédacteur de la situation générale dressée en juillet 1966 une note optimiste sur l'évolution des comportements ouvriers. Cela ne sera pas le cas après les fluctuations de 1967 (production-ventes) et la stabilisation des salaires-rendements à un niveau plus bas. Enfin, cette période voit la création de réunions hebdomadaires - vendredi soir - de tout le personnel (cf. section III). Ces réunions devaient permettre pour la première fois un dialogue organisé entre ouvriers et direction, qui dépasse les relations privilégiées, interpersonnelles et

quasi-accidentelles entretenues auparavant. "Devait permettre" : cette pratique ne portera pas tous ses fruits, bien qu'en progrès sur la situation précédente. Enfin, la formation ayant abouti à certains résultats positifs, et devant de nouveaux objectifs de rentabilité (prise en charge du conseiller technique), on passe d'une époque de formation à une autre où le premier objectif devient le développement de la production.

§.3 - Deuxième semestre 1966

Le conseiller technique se mue en "directeur de production", le directeur administratif devient "directeur responsable", mais étant donné la centralisation poussée qui se perpétue, l'officialisation de cette hiérarchie passe au second plan pour les intéressés qui se retrouvent dans une condition commune d'exécutants. Sur le plan local, le fait important est la disparition d'un rapport direct et permanent entre conseiller technique et ouvriers (assuré maintenant par le chef de fabrication). En conséquence, directeur administratif et directeur de production seront désormais dans l'ignorance de certains faits qui se produisent dans les ateliers (causes de renvoi, activité des ouvriers...). Ainsi en est-il des rapports particuliers qui se développent entre chef de fabrication et certains ouvriers, dénoncés par les autres (cf. réunions du vendredi en annexe 11) mais qui disparaîtront en fin 1966 ou 1967 avec le renvoi ou le départ des premiers. D'autres, tel l'instructeur, intériorisent leur rôle (cf. magasinrière également) ou le dépassent au point de susciter certains renvois et de recréer, en conséquence, une atmosphère néfaste à la tentative déjà citée de création d'une union entre ouvriers dont le coordinateur - l'instructeur - est devenu une sorte de chef d'équipe. C'est vouer l'expérience à l'échec, ce qui ne tarde pas puisqu'elle ne dure que quelques semaines en fin 1966.

Dans cette dégradation générale des rapports, certains ouvriers dénoncent le favoritisme - et même le racisme - qui se cristallise. La direction en prend conscience mais cela ne donne lieu à aucune mise au point véritable et l'élection de délégués du personnel en avril 1967, qui

marque la fin de cette analyse, est aussi l'un des signes les plus évidents d'une domination - involontaire peut-être mais néanmoins réelle - qui n'a d'égale que celle que la direction subit de Tananarive, et d'une situation malsaine dont on voit mal comment on pourrait sortir.

Section II - Le contenu de la subordination

Ce rapport de domination trouve son fondement dans un type d'activité : l'entreprise industrielle, où les rôles sont définis hiérarchiquement et se jouent dans un espace particulier : à l'intérieur de l'usine (193) avec une intensité plus ou moins grande selon la proximité des uns et des autres dans la hiérarchie. Mais ces rapports peuvent être caractérisés plus spécialement par leurs "modalités" et leurs "moyens" (194). Nous distinguerons donc :

- le directeur administratif : moyens immatériels = la réglementation du travail (code du travail, règlement intérieur), moyens matériels = l'argent (paie mensuelle, avances).
- le conseiller technique : moyens immatériels = la maîtrise de l'appareil de production, la technique
- le chef de fabrication : les ordres de fabrication, le dialogue quotidien, dans ou hors de l'usine.

Dans la terminologie employée par les ouvriers, le premier est le "directeur", le second le "patron" et le dernier le "chef".

§.1 - Ouvriers et pouvoir administratif

Nous distinguerons respectivement : 1) le droit, 2) l'argent, 3) perception générale.

(1) le droit

- a) le règlement intérieur : ce règlement, dont l'article 32 prévoit la publication et la communication au personnel, doit donc être affiché à l'entrée des bureaux. Notons simplement les faits suivants :

- il a été rédigé, non par le directeur responsable mais par la direction du DPI et communiqué ensuite à l'usine
 - il reste enfoui dans les archives, a peut-être été affiché en 1964-65 (?) mais ne l'était pas lors de notre passage prolongé en 1966
 - en conséquence, les modalités d'embauchage, l'organisation du travail, les sanctions, les conditions de rupture de contrat et enfin la participation ouvrière aux bénéfices (art. 22 à 28) sont inconnus des ouvriers qui n'en ont pas connaissance lors de leur embauchage
 - dans le cas d'une publication normale même, il demeure que cette "constitution" qui règle les rapports entre personnel et direction, a été imposée de l'extérieur, si bien que personne ne se sent concerné par elle.
- b) la réglementation générale du travail : cette législation existe certes, mais on peut se demander si elle n'est pas aussi étrangère aux deux parties : direction et ouvriers. Pour ceux-ci, dont il faut dire ici qu'ils ne sont pas syndiqués, on peut remarquer l'importance qu'ils accordent à l'autorité extérieure (Inspection du Travail) chargée de l'application de ces règles, et la méconnaissance totale de cette législation qui, ajoutée à une scolarisation faible sinon inexistante, engendre un vocabulaire non maîtrisé : ils parleront de "livre pénal ancien modèle" "qu'on tire de la loi". L'un des premiers besoins exprimés dans le cadre de l'union créée en fin 1966, sera l'achat de ce livre dans lequel se trouvent toutes les "vérités" sur le salaire et l'organisation du travail ; besoin qui ne sera pas satisfait puisque l'union si vite créée disparaît aussitôt :

... "Quand on est en "congé", on ne gagne pas d'argent. Notre travail là n'est pas "sûr". L'inspection du travail n'est pas au courant. Il y a là au bureau un "livre pénal ancien modèle" que le "directeur" applique, mais il est démodé maintenant. C'est un livre qu'on tire de la loi, mais c'est déjà dépassé ce livre... Tous ceux qui sont là au bureau l'appliquent. Tout ce qu'on fait au "bureau", c'est de la "politique", mais cela ne fait pas vivre les ouvriers, cela les fait mourir".

Il y a d'un côté ceux qui détiennent la "vérité" et d'un autre ceux qui la contestent, ceux qui connaissent les textes et les appliquent à la lettre et ceux qui - même s'ils en disposaient - n'auraient pas les

capacités suffisantes d'interprétation ou d'argumentation. Un dernier exemple le montrera encore mieux :

- c) l'élection de délégués du personnel. Elle donne lieu à l'affichage des dispositions du Code du Travail qui la règlementent, et de plus en français :

"le directeur de la société Tamalu porte à la connaissance du personnel que l'élection de délégués aura lieu dans l'enceinte de l'usine le 7/4/1967 à 16h.30. La société compte 35 employés qui seront représentés par un collègue unique de 2 délégués titulaires et de 2 délégués suppléants. Il appartient aux ouvriers et employés de présenter eux-mêmes la liste des candidats (cf. section III)... sont électeurs tous les travailleurs des deux sexes... Il sera procédé à un seul vote pour les délégués titulaires et suppléants, sera déclarée élue au premier tour la liste qui, déduction faite des bulletins blancs ou nuls, aura obtenu plus de la moitié des voix".

Il va sans dire que ce texte demanderait à être expliqué. Cela n'a pas été le cas (cf. essai d'explication du chef de fabrication, réunions du vendredi, annexe 11). Comment peut-on alors penser que les modalités de l'élection seront comprises et appliquées ?

(2) l'argent est le motif principal de l'activité en usine, et constitue un intermédiaire matériel dans le rapport de domination, lequel s'accroît encore :

- par l'incompréhension initiale des modalités objectives de rémunération qui sont cependant les seules déterminations réelles du salaire ;

- par l'information déficiente - sinon déformée - donnée aux ouvriers. Un exemple : le début de l'intervention du directeur administratif (réunion du 29/7. Cf. annexe 11) annule plusieurs semaines d'information objective donnée par le chef de fabrication et l'équipe d'enquête sur ces modalités de salaire, en réintroduisant la confusion entre d'une part le salaire à la pièce et la prime de production et d'autre part l'octroi de la prime entendue comme une récompense, ce qui n'est pourtant pas le cas !

De telles interventions font douter que les "gens du bureau" aient bien compris eux-mêmes le système, et introduisent, à la place d'un mécanisme objectif mais contraignant (qui peut être contesté ensuite en lui-même), des considérations d'ordre affectif (joie du patron, d'où récompense). Rien d'étonnant alors à ce que les ouvriers restent sur ce plan.

- par le rejet des responsabilités dans ce domaine : conseiller technique et chef de fabrication laisseront le soin au directeur administratif de régler ces questions de salaires et affirmeront cette séparation des rôles auprès des ouvriers. Mieux : afin d'éviter tout conflit, les cadres locaux en viennent à déclarer aux ouvriers que la décision d'augmentation des salaires, le retard dans le versement... sont le fait du DPI. Dans ces conditions, la direction locale n'est plus considérée par les ouvriers comme l'interlocuteur valable et ils s'adresseront directement aux "vazahas" de Tananarive (cf. section I, §.1). Le rapport est une fois de plus inégal entre ceux qui ont l'argent et les autres qui acceptent tout pour l'obtenir :

- : "Si vous demandez une augmentation de salaire, ils vous répondent : si vous êtes trop paresseux pour travailler, alors partez. Est-ce une façon de nous parler alors que nous ne faisons qu'une simple demande ? Est-ce que moi, je peux les "forcer" et leur dire : si vous ne m'augmentez pas, je ne travaille pas. C'est pour cela que je vous parle un peu. C'est le vazaha qui est vraiment le "responsable" de ce travail, mais si on est entre malgaches, on se battra à mort si ce vazaha s'en va... S'il y a quelque chose de critique, le chef va au bureau voir la "direction".
- : "Vous êtes là depuis peu, mais nous, nous sommes là depuis longtemps. Nous travaillons selon notre force mais cela fait de la peine car on travaille fort mais la "direction" dit toujours qu'on ne fait pas assez. Le travail que je fais en un mois, tous les gars l'ont vu autour de moi ; mais que faire ? Ceux qui n'ont pas d'argent acceptent tout ce que disent ceux qui en ont. Et je suis là depuis 3 ans et comme dit le proverbe : celui qui persévère peut se marier avec quelqu'un de noble. Depuis 3 ans mon salaire est de 40 fmg et il vient seulement maintenant d'augmenter de 3 fmg".
- : "Si vous vous dépensez pour avoir de la prime, le "directeur" vous dira que la prime est une récompense et non pas le prix du travail. Donc, cela dépend de sa volonté, cela n'est pas

du salaire... Il dira : c'est bien si j'ai envie de vous en donner et c'est le même si je n'en ai pas envie" (cf. réunion du 29/7 au début).

Cette subordination à l'argent en fait apparaître une autre : aux vazahas, qui se manifesteront dans la perception globale de l'entreprise.

(3) perception globale de l'entreprise. Comme on l'a déjà dit, cette entreprise est "gérée par des cadres malgaches", "financée par des capitaux malgaches". Que reste-t-il des discours (par ex. : inauguration en fin 1965), ou des informations reçues le vendredi soir ? Qui est le propriétaire de l'entreprise pour les ouvriers ?

- : "Qui décide de l'augmentation de salaire ? "

M.: "V. et les autres (Tanananarive)... Le chef a dit que ce sont eux qui sont allés à l'Inspection du Travail. Les gens du bureau ne peuvent sans doute rien décider... Comme a dit le "directeur", l'usine appartient aux "fonctionnaires". Cela n'appartient ni à G. (CT) ni au "directeur", mais aux employés du fanjakana"

(..)

B.: "auparavant l'usine appartenait à ce vazaha B. (en fait assistant technique au CETA)... et actuellement, je ne sais pas. Les propriétaires sont nombreux, ils sont sur une liste au bureau, mais je ne sais pas leurs noms. Je crois que c'est une "compagnie" (!)

(..)

L.: "Je ne sais pas à qui elle appartient. Sur la "plaque", il y a marqué le mot "société". Dans la "conférence" du vendredi, le "directeur" a dit que l'usine appartient à tous les malgaches".

- : "Alors, je ne travaille pas dans cette entreprise, mais je suis aussi propriétaire parce que je suis **malgache**" ?

L.: "Sans doute... il a dit qu'on l'a donnée à tous les malgaches, alors pourquoi ne seriez-vous pas, vous aussi, propriétaire ?"

Trois ouvriers interrogés, trois versions. En conclusion, les ouvriers ne savent pas vraiment à qui appartient l'usine : aux fonctionnaires ? à

des propriétaires nombreux ? à tous les malgaches ? à une compagnie ? aux cadres de l'usine ? (ces trois réponses ne sont qu'une partie des explications fournies parmi d'autres. Certains répondent même que l'usine appartient au conseiller technique). En aucun cas, nous n'enregistrons le "à nous" (alors que c'est dans la logique de l'intéressement). Comme nous avons pu le constater, l'expérience tentée ici est nouvelle par rapport aux réalités industrielles, déjà en place, mais elle impliquait sans aucun doute une information - voire une propagande - auprès de ses participants beaucoup plus importante. Comme ce ne fut pas le cas, l'entreprise est assimilée aux autres entreprises existantes, à direction étrangère, si bien que les ouvriers parleront de "travail chez le vazaha", d'"articles fabriqués par le vazaha". Nous ne faisons que paraphraser en notant l'"étrangéité" du type d'activité dans lequel ils sont insérés, des rôles et des comportements que l'on attend d'eux.

- : "Est-ce que vous travaillez à l'extérieur pour augmenter votre revenu ?"

J.: "Oui, parce qu'on n'a pas confiance dans le travail chez le vazaha ; ce n'est pas un travail jusqu'à une date bien fixe. S'il ne vous aime pas, il vous renvoie"...

(..)

- : "Que préférez-vous, les marmites de Tamalu ou celles d'Ambatolampy (artisans) ?"

J.: "Celles de Tamalu sont fabriquées par les vazahas, mais celles d'Ambatolampy sont toutes faites par les malgaches".

§.2 - Ouvriers et assistant technique

En plus de l'opposition vazaha-malgache, prolongement d'un rapport ancien colonisateur-colonisé, le rapport est ici médié par la technique de production dont le conseiller connaît tous les secrets (195). Sans lui, le fonctionnement général est compromis :

R. : "le chef ne sait pas encore bien ce travail. Si G. s'en va peut-être que l'on n'en sort pas. Les gens de Tananarive sont fous de le laisser partir. Le "directeur" non plus ne connaît pas ce travail, il ne connaît que le travail de bureau. S'il n'y a que des malgaches qui travaillent ici, on va voir !

S'il s'en va, cette usine s'écroule, ici le travail dépend des machines et il est le seul à savoir comment il faut faire, le chef ne sait pas encore. Le travail à l'armée, la "comptabilité", le travail sur les "machines", tout est différent. Donc, le "directeur" de Tananarive est fou de renvoyer M.G."

Ce rapport a cependant certaines particularités supplémentaires :

- le rôle du conseiller technique dépasse les simples tâches de formation puisqu'il est aussi, jusqu'en fin 1965, "celui qui nous fait travailler", qui distribue le travail, le contrôle, l'enregistre en fin de journée. En fonction de ce rôle qui implique à la fois une dépendance fonctionnelle (formation technique) et hiérarchique (travail, rémunération, primes, décision des renvois, des recrutements...), il est perçu comme le "patron" réel de l'affaire, sans être situé précisément par rapport au directeur administratif.

- ce pouvoir est tempéré dans son exercice par la connaissance des travaux commandés, des difficultés techniques éventuelles (expérience personnelle qui a commencé au niveau ouvrier), d'où une certaine souplesse dans le contrôle du travail qui s'adapte aux possibilités de chacun et qu'on ne retrouvera pas, pendant les premiers mois, chez le chef de fabrication. Souplesse qui s'accommode même d'une intervention manuelle : le conseiller technique travaille sur la machine alors que pour les ouvriers, (au début), le chef "ne veut pas se salir les mains".

- on retrouve également une autre dépendance vis-à-vis du conseiller technique dans les prêts consentis à certains ouvriers, où nous n'irons pas jusqu'à voir un achat délibéré du "moral", mais qui atténuent le mécontentement, n'en constituent pas moins une servitude de débiteur à créancier et supposent qu'il y a là une possibilité d'incitation au travail.

- enfin, certains ouvriers semblent répondre aux exigences de la production par leurs performances ou leur régularité au travail et attirent ainsi l'attention du conseiller technique qui, compte tenu de ses exigences propres, s'occupe particulièrement de ceux-là et crée involontairement un

clivage entre les meilleurs de la classe et les autres, ce qui aura deux conséquences :

- pendant le temps où il est seul à régler la production, ce rapport privilégié entre lui et certains ouvriers (techniquement plus avancés) provoque la "jalousie" des autres pour lesquels tous les ouvriers "sont égaux" face au vazaha.

15/4/66 : "Voici ce qui ne marche pas, chef : dans le travail, je suis préféré par G. parce que je suis habile et vous savez que les malgaches sont jaloux si quelqu'un d'entre eux est aimé par un vazaha. Quand je suis monté à Tananarive, mon père est allé consulter un devin... Un gars te veut du mal, dit-il. Une fois par semaine j'allais à l'OMSI, mais la blessure ne s'est guérie que cette semaine. On m'a fait cela à cause de la jalousie, moi et le vazaha nous nous comprenons bien, alors on m'a fait du mal, on m'a fouetté avec "une plume sur la pierre" (gris-gris)..."

- mais ces meilleurs ouvriers sont d'origine merina (196) et la continuation de ces rapports avec le chef de fabrication (merina) lui aussi sera perçue en 1966 non plus dans une dualité malgache-étranger mais dans un antagonisme merina - non merina qui n'est toutefois ni voulu par les cadres de l'usine ni perçu par tous les ouvriers.

§.3 - Ouvriers et chef de fabrication

Nous sommes ici au coeur du rapport entre direction et ouvriers, puisque le chef de fabrication est ici dans une position assimilable à celle du contremaître : dernier des cadres ou premier des ouvriers ? Il est en fait recruté pour surveiller et contrôler le travail. On double ainsi la contrainte indirecte exercée par le salaire aux pièces par une contrainte directe, la première restant virtuelle tant qu'elle n'est pas comprise. Cette contrainte directe s'exprime donc dans un langage autoritaire, les ordres, les critiques... pour n'employer que des termes nobles. Nous distinguerons deux phases dans l'évolution de ces rapports :

(1) janvier-mai 1966 : nous constatons l'exercice d'une autorité d'autant plus brutale qu'elle est contestée dans son principe, qui se double d'une relation inégale au "papier", i.e. à l'ensemble des fiches individuelles de production, fiches de présence, barèmes... autant de signes incohérents pour les ouvriers (197)

J. : "le chef nous rudoye quand il dit : fais ceci, fais cela... c'est comme un travail forcé ici. La meilleure solution quand ce vazaha sera parti, c'est de ne pas rester longtemps dans cette usine, parce que quand il sera parti, il n'y aura pas d'ordre dans le travail, personne ne pourra nous diriger. Selon moi, ce chef a une tête de voyou. Il sait commander comme un militaire, c'est cela sa faute. Je ne sais pas si la façon de diriger les ouvriers, c'est de les gronder et de les forcer à travailler. Peut-être que le "directeur", au bureau, lui a dit : rudoyez-les et pas de distraction au travail. Ce qu'il pense, lorsqu'on ne peut pas assurer le travail, c'est de nous dire : f... le camp... depuis son arrivée, tout est en désordre ici, c'est comme cela que nous travaillons ici" (2/3/1966)

(2) après mai 1966 : le rapport, difficile donc à l'origine, se transforme complètement (du moins avec les repousseurs)

- par une action d'information sur les conditions de travail qu'il mène auprès d'eux

- par son intervention dans la nomination de l'instructeur

- par une intensification du dialogue soit dans l'usine, soit chez lui, avec certains repousseurs

- par un souci de régler même certains problèmes familiaux. Ces initiatives aboutiront à ce que, lors de l'élection des délégués, ceux qui en bénéficient l'incitent à se présenter comme délégué. Toutefois elles restent discriminatoires, suscitent chez les autres ouvriers une prise de conscience aigüe de ces inégalités, et remettent en cause l'égalité de tous dans la domination subie, faisant échouer de façon indirecte toutes les tentatives de structuration de ce groupe.

1/4/67 - B. : "Là, il n'y a ni grands ni petits, nous sommes tous les mêmes. C'est le chef qui est au dessus de nous. Le "directeur" est plus haut que lui et G. (cons. techn.) est encore plus haut que le "directeur" parce qu'il connaît toutes les "machines", et le "directeur" ne connaît que le travail du bureau... vous avez raison de dire qu'ils (ouvriers merina) discutent avec le chef. Mais nous ne savons pas si c'est parce qu'ils sont merina qu'ils s'entendent parce que nous, nous ne sommes pas souvent avec lui. Il y a ici des betsimisaraka, des antandroy, des gens du sud, mais il est étonnant de voir qu'il n'y a que les merina qui ont des relations avec lui. En tant qu'ils sont merina, il y a une union entre eux (communauté). S'ils vont ensemble, c'est parce qu'ils se connaissent et se respectent. Je ne dis pas que le chef nous aime ou nous déteste, mais quant à eux, nécessairement ils vont ensemble. On ne sait pourquoi, mais quand on regarde leur conduite, on voit bien cela et nous, nous sommes en dehors".

(...)

E. : "Vous voyez que dans l'usine, il y a des merina, des betsimisaraka, d'autres du sud... Quand les merina sont en retard de 10 mn, le chef ne leur dit rien et ils travaillent. Mais si c'est moi, il me dit de rentrer chez moi. L. a dit cela en réunion. Est-ce vrai ? a demandé G. (CT), pourquoi faites-vous comme cela ? Le chef ne lui répond pas. Le vendredi soir, à la "conférence", le "directeur" a dit : nous sommes tous malgaches, il n'y a pas de racisme ici... En revenant du bureau, le chef est très mécontent et il dit à L. : où m'as-tu vu faire cela ? Tu m'as fait des menaces ! L. lui a répondu : je ne suis pas le seul, tout le monde voit bien ce que vous faites ici.. C'est pourquoi nous n'aimons pas J. (instructeur), il est avec le chef, et nous savons que celui-ci aime les merina... Il y a du racisme parce que les merina et les autres ne sont pas les mêmes".

§.4 - Conscience de la domination

(1) l'opposition vazaha-malgache : ce n'est plus une distinction stricte entre européens et nationaux, car sous le vocable "vazaha" il y a l'ensemble des gens du bureau, des cadres, en bref tous ceux qui ont une

parcelle de pouvoir :

M. : "Les vazahas dans l'usine font semblant de se battre mais ils se comprennent bien. Les malgaches, c'est différent, ils s'épient les uns les autres et se jalourent... S'il y a quelque chose qui préoccupe, s'il y a un malentendu, il faut en discuter entre nous. Mais pour certains, ce n'est pas comme cela, ils vont au bureau. Quel honneur ont-ils à faire cela ? Est-ce que les gens du bureau leur donnent de l'argent ? Ou quoi ? Il se passe une seule chose : leur bouche grandit petit à petit (= ils rapportent de plus en plus).

(2) l'absence de confiance et de sécurité se manifeste dans cette réprobation de ce qu'ils appellent le "maquereautage", phénomène dans lequel les intermédiaires (employés) jouent un rôle important. Leur situation de subordonnés, mais en contact de travail direct avec la direction, les transforme en outils de cette domination, dans leurs activités de contrôle par exemple :

- le magasinier (matières premières) collabore avec le chef de fabrication dans le contrôle des utilisations de disques (comparaison des sorties du magasin avec les produits réalisés et déclarés par l'ouvrier le soir). Nous sommes ici au dernier échelon du pouvoir. Mais plus les décisions se prennent à des échelons inférieurs, plus elles sont aveugles. Aussi le magasinier exercera-t-il un contrôle strict, et pour les ouvriers ce sera lui le responsable de ce contrôle, et non le chef de fabrication qui se décharge en quelque sorte d'une tâche ingrate.

- la magasinnière (produits finis) contrôle évidemment toutes les opérations dans son magasin, mais intervient manifestement dans d'autres domaines, allant jusqu'à contrôler les entrées des ouvriers, dénonçant les retards au chef de fabrication et anticipant les décisions de la direction : ainsi, c'est elle qui "sabote" le groupe, accentue la domination, fait craindre le renvoi sans qu'il soit évident qu'elle traduise alors les volontés directoriales :

12/2/67 M. : "Quelques jours après, les gars ne sont plus d'accord entre eux, c'est le désordre et ils disent de redistribuer l'argent (cotisations). Quelqu'un leur a fait peur et leur a dit que si nous continuons, c'est le "renvoi". La magasinnière a dit à M. : si vous tenez à votre travail, rendez vite l'argent que vous avez. A tous les ouvriers qu'elle rencontre, elle dit : si tu tiens à ton travail, laisse ceci, et on verra que M. et N. (responsables) seront "renvoyés".

(3) sentiment de servitude : cette servitude, c'est le "travail forcé" (en français), la condition de forçats, de prisonniers ("gadra") condamnés à demeurer dans cette situation, sans être formés ou informés, de "boeufs qui piétinent la rizière". Ainsi après la visite de l'usine par le Chef de province de Tamatave :

- P. : " Le chef de province ne nous dit rien, il se promène dans toute l'usine. Après le directeur nous a expliqué: il est notre "chef de province", il visite notre usine parce que nous sommes malgaches, il est très content donc je vous dis de bien travailler pour que notre honneur de malgaches grandisse".
- : " Alors, que pensez-vous de la visite que tous les gens du fanjakana font dans l'usine ?"
- P. : " C'est parce que l'usine est en progrès. D'abord nous sommes contents de leur visite, mais on sait bien que les ouvriers sont toujours des ouvriers. Tous les visiteurs vont directement au bureau. De tous ceux qui sont déjà venus ; je n'en ai encore jamais vu un demander aux ouvriers : comment marche votre travail... Ils en ont assez avec leurs préoccupations, à quoi bon s'occuper des petits. Les ouvriers sont toujours des ouvriers et ils n'ont pas de relations avec la "direction".
- J. : " Quels sont d'après vous les gars qui sont instruits parmi nous : personne... Je vous le dis franchement parce que je ne connais que la vérité. Avant hier, le chef m'a dit : pourquoi y a-t-il des rainures sur ces plaques ? Je lui ai répondu : c'est à cause du mauvais travail en fonderie et ce n'est pas de la faute des ouvriers. Ce n'est pas vrai, dit-il, vous travaillez mal. Nous nous sommes disputés. Enfin, il m'a dit : si tu étais le délégué ici, je ne resterais pas longtemps ici. Pourquoi a-t-il dit cela ? Cela veut dire que ce n'est

pas la peine pour les ouvriers de voir beaucoup de choses, de savoir ou de connaître ce qui se passe dans l'usine. Ce qu'ils veulent, c'est former les ouvriers pour qu'ils acceptent d'aller "à gauche" et "à droite". Ils ne veulent pas enseigner les ouvriers, mais ils veulent les transformer en esclaves "

Mais cela peut-il nous permettre de parler d'exploitation ? Il manque deux éléments essentiels : la volonté de demeurer à long terme dans cette condition ouvrière (ou l'impossibilité d'en sortir), la connaissance des conditions objectives de travail (avec la possibilité d'une contestation). Ce qui est le plus important pour les ouvriers, c'est "la façon de commander", le respect réciproque. La similitude des rôles pourrait créer le groupe, nous constatons au contraire, des comportements divergents, l'impossibilité d'une émergence du groupe, et encore moins d'une action collective. Il y a plusieurs raisons à cela : les rôles ne sont pas tous identiques, et la direction établit certaines différenciations, de plus ils sont plus ou moins méconnus (conditions de travail, rémunération, réglementation...), enfin d'autres structures peuvent sinon prévaloir du moins influencer les comportements des ouvriers, définissant certains rôles dont la compatibilité n'est pas toujours assurée avec les contraintes industrielles (cf. 2ème sous-partie, et 3ème partie, Chap. 3). Mais nous ne saurions achever cette analyse sans nous arrêter à deux séries d'événements : l'institution de la "conférence" hebdomadaire et l'élection des délégués de 1967, dans lesquels on retrouve la synthèse des rapports entrevus ci-dessus.

Section III - Les formes de la domination

§.1 - Les réunions hebdomadaires (198)

(1) analyse quantitative du contenu : qui parle et comment ?

- a) qui parle ? Sur 10 réunions enregistrées de juin 1966 à avril 1967 (dont 6 en juin-juillet), nous constatons les faits suivants : les cadres de direction interviennent pour près de 80 % et le directeur administratif à lui seul pour 40 % du temps. Il reste donc 22 % de la

discussion pour les ouvriers. Encore faut-il remarquer que les ouvriers merina (7) comptent pour 20 % et les autres (17) pour 2 %, ce qui équivaut au silence quasi-total de ces derniers.

- b) comment ? Selon la forme du "dialogue", chaque forme sous-entendant un rapport spécifique chaque fois entre "interlocuteurs", nous pouvons distinguer :

- l'interrogation : les questions sont posées par les cadres et les ouvriers répondent. 1/4 du temps total (questions et réponses); les thèmes sont imposés par les cadres (questions matérielles, techniques)

- le discours : communication à sens unique qui occupe la moitié du temps total, et destinée aux ouvriers, qui est le fait du conseiller technique (traduite et répétée par les cadres malgaches) et concerne le travail présent ou à venir (techniques à mettre au point, rendements réalisés, adaptation du système de rémunération, ou du directeur administratif (questions d'ordre général, congés, exposés "moraux" sur le crédit à payer, sur le travail, sur les rapports avec les conseillers techniques...))

- le dialogue entre cadres pendant la réunion, en français, auquel les ouvriers assistent en spectateurs (près de 1/10ème du temps)

- l'intervention spontanée des ouvriers, enfin, ne compte que pour un peu plus du 1/10ème dans l'ensemble des réunions ! Si on exclut de cet ensemble la réunion du 29/7 où cette catégorie est exceptionnellement importante, on tombe à une participation active de 8 %.

Ce comptage n'a qu'une valeur indicative, mais, néanmoins, peut-on dire, au vu de ce dernier pourcentage, que ces réunions sont l'occasion d'un débat équilibré sur les problèmes importants ? En fait, elles ne sont que la continuation des rapports quotidiens de travail, on en profite pour donner certaines consignes, établir les plans de travail individuels ou pour certains postes. Elles sont l'occasion d'un contrôle de l'activité de chacun (le jeu des questions-réponses fait le tour des postes de travail et de leurs titulaires) ou encore d'un discours général qui ne ressemble que de très loin à une action de propagande qui argumenterait systématiquement et progressivement sur l'entreprise (son fonctionnement, les rôles, les conditions de travail...) et ses objectifs à plus ou moins long terme (intéressement, socialisme, malgachisation). De plus, ces réunions pourraient être le moyen de dépasser les rapports particuliers, les différenciations

secondaires, par la mise en présence de deux groupes principaux : ouvriers et cadres, mais comment furent-elles perçues par les ouvriers ?

(2) échec de l'expérience : celle-ci se poursuit donc régulièrement, mais dès les premières semaines, on constate une désaffection (certains s'absentent pour des motifs divers), une diminution très nette de la durée, enfin une cristallisation autour de problèmes qui intéressent essentiellement le chef de fabrication et surtout le conseiller technique. Un an après, les réactions sont les suivantes, mais elles étaient déjà semblables après un mois :

- : "A propos de cette réunion, quelquefois elle nous ennueie parce qu'on répète ce qu'on a dit la semaine d'avant, et puis nous ne pouvons pas parler beaucoup. Pour eux, c'est toujours à propos du travail. Si vous avez envie de parler de quelque chose, ils ne voient que le travail, ils n'ont rien à dire sur ce que nous disons. Nous préférons qu'elle se fasse tous les 15 jours, il y en a trop. Cela nous attriste. Les gars peuvent avoir des préoccupations chez eux mais ils sont obligés de rester sinon la "prime d'assiduité" leur est supprimée " (18/5/67).

La domination ne s'exerce plus seulement dans le déroulement de la réunion mais aussi dans l'obligation d'y assister sous peine de voir le salaire amputé de la prime d'assiduité en fin de mois. Il s'agit donc bien d'une prolongation du temps de travail. Pourquoi ne pas parler aussi de jetons de présence ? Et pourquoi cette désaffection, serait-ce que les ouvriers n'ont rien à dire, à revendiquer, aucune explication à demander ? Tel n'est pas le cas, mais le rapport inégal qu'ils subissent dans cette rencontre, chacun dans sa situation individuelle de subordonné, dans un groupe sans porte-parole véritable, élimine toute initiative. De plus, la méfiance que certains faits ont engendrés, l'isolement dans le groupe de l'instructeur qui aurait pu parler pour ce groupe mais s'y refuse finalement, tout cela aboutit après une histoire de 3 ans, à l'échec de la rencontre. Mais dès que l'accord se fait pour désigner un meneur qui, investi de cette confiance, exprimera alors effectivement certaines questions, ces réunions n'apparaissent

plus inutiles. Ce fut le cas pour celle du 29/7/66, exemple unique qui aurait pu servir pour les autres mais ne sera pas suivi, d'où le 28/7 le dialogue suivant entre ouvriers :

(mettre en rapport avec réunion du 29/7. Cf. annexe 11)

M. : "J'ai une idée mais je ne sais pas si tout le monde est d'accord. Pour la prochaine réunion, nous demanderons de nous réunir simplement avec le chef mais non avec G. et le directeur, parce que, comme on dit, le respect humain est comme un taureau : si je regarde le "directeur" et même si j'ai envie de dire quelque chose, je ne peux pas. Et puis il parle toujours en français or nous, nous ne connaissons pas la langue française. Mais avec le chef, nous aurons le courage de dire tout ce qui marche ou tout ce qui ne marche pas et c'est lui qui sera notre "ambassadeur" auprès du "directeur". Voilà mon idée, parce que j'ai vu que beaucoup d'entre nous ont de bonnes idées à l'extérieur mais quand on arrive au bureau, on reste bouche bée. Je vous demande à tous de compléter ensemble, il n'y a ni petits ni grands, il faut s'entendre... Nous ne savons pas qui nous commande là, qui est vraiment notre chef".

Ce texte met donc en évidence un autre fait : l'emploi du français entre cadres devant les ouvriers (199) ; mais il y a aussi le refus du rapport instauré par les réunions, le souhait de rencontre à un autre plan (avec le chef de fabrication), celui-ci étant pris comme intermédiaire, ce qui est en contradiction avec sa situation hiérarchique. Ainsi, selon la présence ou non de l'un des 3 cadres retenus, le degré de participation des ouvriers augmente selon qu'il s'agit des types successifs :

- (dir.admn.-cons.techn.-chef fab.) - ouvriers : cf.ci-dessus
 - (dir.admin.-chef de fabric.) - ouvriers : le conseiller technique étant absent (ex.: réunion du 29/7), l'ensemble des participants se situe alors dans une opposition vazaha-malgache... Le directeur assimilera l'entreprise au pays et parlera d'indépendance politique.

- (chef fabric.) - ouvriers : la catégorie questions - réponses est absente, l'intervention des ouvriers est beaucoup plus grande, mais à l'image des réunions informelles tenues après le travail : les interlocuteurs

principaux restent ceux que nous avons déjà notés au-dessus (ouvriers repousseurs).

§.2 - L'élection de délégués (200)

(1) circonstances (cf. réunion du 31/3, annexe 11).

Compte tenu de la législation en vigueur, de l'évolution des effectifs (l'ensemble des ouvriers et employés constituant un collège unique), cette élection était déjà possible en mai 1966. Elle se produit donc avec 10 mois de retard. L'initiative revient à la direction qui affiche donc en mars 1967 la convocation, certains extraits (cf. au-dessus p. 191) de l'arrêté et demande entre 6 et 10 candidats à désigner par le personnel. Un premier problème se pose : le choix des candidats par le personnel. Personne ne se présente, la peur du renvoi mais aussi la méconnaissance des fonctions à remplir dans cette charge agissant dans ce sens. En définitive, les ouvriers ont à se prononcer - lors du vote - sur deux listes qu'ils n'ont pas proposées eux-mêmes, dont la composition - sinon les noms - a été déterminée par le directeur après une sorte de pré-élection à main levée, fait qui a son importance quand on sait que le panachage est interdit lors du vote.

Au moment de l'élection, on constate donc un désarroi devant les modalités de vote, devant la composition hétérogène des listes. Pour un personnel non syndiqué et de cette faible importance (30), quelle opposition hypothétique peut justifier deux listes ? La solution consiste alors pour la direction à soumettre deux listes à partir des 8 individus désignés à main levée.

(2) réactions

C'est le refus de cette "fourberie", l'échec complet qui se résume parfaitement dans la réaction qui suit enregistrée peu après le vote et qui résume très bien tout ce que nous venons de dire :

- : "Cela ne marche pas, ce que nous venons de faire. Parce qu'après l'élection, il aurait fallu que les ouvriers disent à la "direction" : voilà les "délégués" que "vous"

avez élus. Il y a du désordre avant le vote parce que les gars ne savent comment faire, ils ont peur... A. et M. par exemple, ils ont peur d'être "délégués", ils pensent que s'ils discutent, ils seront "renvoyés". Et c'est vraiment à cause du "renvoi" qu'ils ne veulent pas s'occuper de cela. Et la majorité des ouvriers ne sait pas ce qu'est la "délégation". Pour moi, je me moque de cela, même si je suis "renvoyé" aujourd'hui. Ici, ce n'est pas le pays ancestral de mes parents et si je suis renvoyé, je rentrerai chez moi. J'ai déjà dit au chef que s'il voulait me renvoyer, ce n'était pas la peine de me donner un "préavis". Qu'il me dise simplement de m'en aller et je m'en vais. C'est comme cela pour moi parce que je ne connais ni "préavis", ni "code pénal" et la question de "délégué" ne vaut rien de bon... Vous avez vu que nous avons élu J. comme "délégué provisoire", mais qui a renvoyé K., J., Y., ? C'est lui et avec le chef, ils sont tous les deux comme des frères. Tout ce que J. raconte, le chef l'accepte sans discussion, et c'est pourquoi personne n'en veut comme délégué. Tout le monde voit bien comment il se comporte. Et M., on peut dire qu'il est bien, mais il s'amuse comme un voyou. De tout ce qu'on a fait hier, vous voyez, je refuse tout. Etre "délégué", c'est vraiment difficile. Il n'y a que ceux qui sont instruits qui peuvent faire cela ".

Après un an, le bilan peut être dressé très rapidement : les réunions hebdomadaires ont disparu, et les délégués n'ont jamais assumé leurs responsabilités. Il aurait fallu qu'ils les connaissent mais ce ne fut pas le cas. Il n'y eut donc aucune entrevue systématique avec la direction. Pour terminer sur ces rapports entre direction et ouvriers et en considérant la période de 3 ans (1964-67), une dernière constatation s'impose : tout se passe comme s'il existait une politique délibérée de perpétuation de cette domination, visant à éliminer chaque fois les tentatives de structuration du groupe et plus particulièrement ceux qui en sont les promoteurs ou les agents d'une prise de conscience collective. Les exemples se succèdent sur toute la période :

- nov.déc. 1964 : c'est le renvoi de certains repousseurs qui avaient pris conscience de la position stratégique de leur poste

- mai 1966 : c'est la nomination de l'instructeur avec la

transformation de son comportement signalée précédemment

- juillet 1966 : (cf. réunion 29/7) un autre "porte-parole" est secrété par le groupe. Il sera renvoyé en fin 1966

- novembre 1966 : le "firaisana" est créé avec certains responsables et aussitôt voit son existence compromise

- novembre 1967 : parmi ces derniers, l'un est nommé délégué titulaire en avril 1967 et démissionne en nov. 1967, volontairement ou du fait des conditions de travail qui lui sont imposées ?

D'autres renvois en 1967 également ne font pas augurer d'une transformation radicale de ces pratiques. L'avenir nous dira si - par exemple à propos de la nouvelle élection d'avril 1968 - (dont on ne parle pas encore en fin mai !) il sera possible de parvenir à un dialogue constructif et continu entre la direction et les leaders du groupe, en supposant qu'ils ne continuent pas à "disparaître" comme cela fut le cas sur tout la période.

Nous n'avons ici relaté que certains faits significatifs de ces rapports, qui seront repris en 3ème partie (cf. chapitre 3), au terme duquel nous concluerons que ces rapports ont finalement peu de chances de s'institutionnaliser, compte tenu des objectifs principaux de l'ouvrier qui le conduisent dans l'entreprise, ce qui nous amène à l'analyse complémentaire de la réalité des relations sociales vécues hors de l'entreprise.

*

*

*

Deuxième Sous-partie : LES RELATIONS SOCIALES HORS DE L'ENTREPRISE

Nous nous interrogeons ici sur la nature de l'insertion du travailleur dans un cadre urbain, sur les causes qui l'ont amené à se déplacer, sur la persistance des liens entretenus avec le pays d'origine, sur la nature du ménage et son existence, en bref nous insérons l'entreprise ou ses participants dans le contexte général de la société urbaine. La liste des questions que nous pourrions aborder ici n'est pas limitative et plus l'analyse avance, plus elle découvre de phénomènes complexes, plus la variété des comportements et des situations qui les déterminent font hésiter devant toute généralisation. D'une manière générale, l'exploration tentée dans ces domaines n'apporte pas de résultats définitifs et provoque une multitude d'hypothèses qui pourront être reprises plus systématiquement dans des travaux ultérieurs (201). C'était de toute façon son but. Au demeurant, l'étude s'est surtout intéressée à une catégorie socio-professionnelle : les ouvriers, dont nous analyserons en deux chapitres, d'abord les conditions de vie à Tamatave, et ensuite les liens conservés avec le village d'origine, pour achever par un bref exposé sur ce que pourraient être les caractéristiques essentielles d'une étude des conditions de vie du "cadre" industriel - le nombre très limité de ceux-ci et leurs "histoires" particulières excluent toute analyse approfondie et impose la discrétion.

Chapitre 1 - Le "ménage" ouvrier à Tamatave (202)

Nous passons de l'étude des structures internes à celle de la "cellule familiale" dont il nous faut d'abord rechercher la nature, avant de l'envisager sous son aspect "unité budgétaire" (203) et de terminer par l'analyse des relations qu'elle entretient avec les autres organisations sociales.

Section I - Nature de cette cellule familiale

§.1 - La diversité des cas

Etant donné la taille de l'échantillon étudié (28 cas), les quelques données statistiques obtenues ne sauraient être généralisées. Sur le plan qualitatif toutefois, nous trouvons représentées les principales situations possibles. Elles peuvent être réparties en deux ensembles d'importance égale : ménages et célibataires.

(1) les "ménages" (15 cas) : dans tous les cas, il s'agit du ménage restreint (homme-femme-enfants), l'ensemble se regroupant en deux types principaux : les individus de 24-25 ans avec 1 enfant en bas âge (0-3 ans) et ceux de 30-34 ans avec 3 à 6 enfants (0-10 ans). On ne constate ici aucun parasitisme familial : pas d'ascendants ou de collatéraux à charge. Par ailleurs, ces ménages peuvent encore se répartir selon la nature officialisée ou non de l'union :

- le ménage "légal", i.e. enregistré par le "fanjakana" est rare : 3 cas sur 15. Un quatrième devait se réaliser en fin 1967 dans le but principal d'une régularisation de la filiation (octroi d'allocations). A notre connaissance, c'est le seul qui se soit produit sur place, les 3 autres sont le cas d'ouvriers merina émigrés temporairement et mariés avant leur arrivée à Tamatave.

- le concubinage est le cas général. Il n'a aucun point commun avec les cas précédents ni avec le mariage célébré au sein de la communauté villageoise (204). C'est la rencontre, dans ce cadre urbain, de deux existences dont la présence à Tamatave est elle-même incertaine dans le temps, et qui s'accordent sur un nombre limité de tâches communes. La majorité de ces couples est ethniquement homogène (8 sur 11), mais 3 font exception : 2 ouvriers merina ont des femmes betsimisaraka et le 3ème, antemoro, a une femme merina.

(2) les célibataires (13 cas). 9 d'entre eux sont isolés, sans famille sur place, associés avec d'autres ouvriers (employés dans d'autres entreprises) dans la location d'une case. Il s'agit soit d'émigrants merina nouvellement libérés du service militaire, soit d'originaires du sud (antemoro, antesaka, antandroy,...). Les autres, originaires de la région (betsimisaraka) restent intégrés dans une famille qui réside en ville et contribuent par leur salaire mensuel à l'entretien de celle-ci, qui reste limitée (5 ou 6 personnes y compris les enfants, neveux...) du type suivant par exemple : ouvrier-mère-frères et soeurs, ou encore : ouvrier - frère - femme du frère - enfants du frère.

§.2 - Explication de ces situations

(1) les causes du célibat : si nous mettons de côté les immigrants venant du sud qui, généralement, ont laissé épouse, enfants et famille au sens large dans le village d'origine et ne les feront venir à Tamatave que lorsque leurs conditions de **vies** s'amélioreront, pour les autres, nous pouvons expliquer cette situation par deux ordres de faits :

- a) l'insuffisance du salaire : cet argument est surtout invoqué au début de l'enquête, avant l'augmentation importante des salaires en fin 1966. En effet, la subsistance du ménage pose des problèmes financiers permanents qui, associés à l'apparition de besoins nouveaux et à la continuation des devoirs envers la famille, effrayent à priori les uns ou

préoccupent les autres :

L. : "D'abord, mon salaire, d'après moi, n'est pas vraiment le salaire d'un homme qui a un ménage et des enfants, mais c'est plutôt un salaire de "célibataire". Dans cette situation, il est difficile pour l'homme d'envisager le mariage ; alors on a peur, donc on reste "célibataire". On ne comprend pas du tout le travail et on n'a aucun "espoir".

(..)

S. : "Le salaire est petit. Si on a de la famille, il faut nourrir avec ce petit salaire son épouse, mais il est insuffisant pour qu'on puisse s'en sortir. Après le directeur parle de mariage mais le salaire ne suffit pas. Le mariage est une chose inaccessible pour nous alors rien ne va".

(..)

C. : "Le salaire est vraiment petit. Cela m'attriste car je dois nourrir une femme et des enfants et, en plus, il y a l'impôt, le loyer, le repas et l'habillement. Mais comme on ne voit pas d'autre travail ailleurs, il est difficile de s'en aller, alors il faut continuer, et on aime donc son travail".

- b) de plus, Tamatave offre aux "célibataires" un certain nombre de "plaisirs" (en français) qui seront surtout satisfaits au moment de la paie mensuelle : la boisson, les prostituées, le cinéma, la course en taxi... Pour des salaires sensiblement identiques en mai 1966, le pourcentage de ces dépenses est de 5 à 10 % pour les ouvriers mariés, mais de 30 à 35 % pour les "célibataires", soit entre 2.500 et 3.000 fmg par mois. On peut même dire qu'une grosse partie est immédiatement consommée le jour de la paie, ce qui provoque ivresse, disputes... En 4 mois de 1966, nous avons pu ainsi constater deux incidents majeurs qui ont entraîné des peines de prison (1 vol et 1 viol). Tous les comportements sont possibles entre l'ouvrier antemoro (côte sud-est) qui "met de côté" les 2/3 de son revenu mensuel (environ 6.500 sur 9.500 fmg) et à l'autre extrémité, le fils prodigue qui utilise le même pourcentage mais cette fois pour son "plaisir" personnel.

Mais cette analyse statique ne nous apprend rien sur l'évolution

de ces besoins et sur l'apparition de cette notion de "plaisir" assez étrangère à la réalité villageoise dont les ouvriers sont issus. Certes cet argent est affecté à des besoins personnels mais cela n'exclut pas forcément une participation volontaire - et nullement contestée - aux obligations familiales. Dans l'exemple suivant, 2 ouvriers (frères) qui ont à leur charge deux autres frères en école à Tamatave, répartissent en mai 1966 leurs salaires comme suit :

2 salaires =	17.500 fmg	(100 %)
(I) <u>consommation</u>		
- alimentaire	5.800	
- bois chauffage	600	
- loyer	900	
- divers	200	
total.....	7.500	(43 %)
(II) <u>loisirs</u>		
- boissons	2.500	
- prostituées	3.300	
total.....	5.800	(33 %)
(III) "écolage" (205).....	3.700	(21 %)
(IV) "épargne" (1).....	500	(3 %)

On retrouve l'importance du poste (II) : 33 % pour les loisirs ; mais il faut noter aussi celle du poste (III) : 21 %. De nombreuses questions restent irrésolues : le poste (I) augmente-t-il avec le revenu salarial ? le poste (III) reste-t-il constant ? Y a-t-il une décision d'épargne ? Ou bien le poste "loisirs" constitue-t-il un résidu qui augmente avec le revenu ? Toutes ces questions supposent une objectivation de ces dépenses par poste, une décision sur les consommations - et leur composition - ou sur l'épargne

...

(1) cette "épargne" mensuelle cumulée dans l'année est chaque fois diminuée des dépenses non mensuelles : impôts, habillement, envois monétaires au village (pour payer les salaires agricoles...), achats de biens durables avec un résidu annuel éventuel qui est l'épargne véritable. Il s'agit donc plutôt d'une encaisse momentanée.

qui n'est que rarement explicitée par les individus, et elles supposent aussi une mise en rapport de la somme gagnée et du temps de dépense, ce qui est compromis souvent par le morcellement du gain dans le temps (avances, reliquat en fin de mois) et l'irrégularité ou la variabilité de l'évolution des salaires, qui excluent en fait l'acquisition de comportements de consommation nouveaux et stables. Pour en revenir à la condition du célibataire isolé, on constate pour tous une insertion plus marquée dans les échanges monétaires (certains vont même jusqu'à manger à l'"hotely" - pension), si bien que devant ce fait de "l'argent qu'on ne voit pas passer", certains en viennent à se mettre en ménage ou du moins à le vouloir. Mais cette volonté peut être contrariée par le phénomène général (du moins pour les immigrants merina ou du sud) du déséquilibre démographique hommes-femmes (par ethnies) ce qui fait dire par exemple à l'un des ouvriers - antaimoro - (206) que toutes les femmes antaimoro de Tamatave sont ou mariées ou prostituées, et l'oblige à conserver sa situation présente, encore que cet interdit du mariage inter-ethnies ne semble pas jouer tant que le ménage n'est pas officiel (cf. les 3 cas précités).

Enfin, la transformation d'une union de fait en mariage "légal" suppose que plusieurs conditions soient remplies : que la procédure soit connue (inscription, état-civil...), que les lignages se rencontrent, ce qui n'a pas été le cas dans les exemples que nous avons pu analyser, et que, dans cette coupure vis-à-vis de la famille pour les deux conjoints, s'élabore un type nouveau d'union qui ne concerne qu'eux-mêmes. La migration temporaire ou la révolution des rapports internes au ménage que cette pratique introduit suffiraient à expliquer le concubinage et l'impossibilité d'un dépassement de cette instabilité.

(2) l'existence du couple

- a) les cas de concubinage : c'est la rencontre de 2 individus qui ont leur case propre, s'affichent comme mari et femme face aux voisins et aux membres de chacune des deux familles qui sont sur place en ville ou

viennent parfois de la campagne (à l'occasion des marchés...). Ces couples se caractérisent ainsi

- par l'instabilité de l'union : certains ouvriers (betsimisaraka) sont eux-mêmes nés de ces unions momentanées, qui disparaissent aussi vite qu'elles se sont créées, ou encore par manque d'argent (perte de l'emploi précédemment occupé...) : "vous voyez que si l'homme n'a pas d'argent, sa femme la quitte"... et retrouve alors sa famille.

- par la condition nouvelle de la femme qui, certes, continue en ville d'assurer certaines occupations ménagères ; mais par rapport à sa situation à la campagne s'instaure une coupure entre les deux existences : celle de l'ouvrier parti 8 heures et dont elle ne sait "s'il est vraiment à l'usine ou s'il se promène", et celle de la femme qui n'a plus aucun travail agricole et que l'ouvrier soupçonne "de le tromper avec des camarades". Dans cette instabilité, la réalité essentielle reste le lien de descendance affirmé soit vers les ascendants soit surtout vers les enfants. Ainsi par exemple, le conflit possible entre la mère recueillie au foyer et la femme est résolue au bénéfice de la première et par le renvoi de l'autre et il est finalement plus important d'adopter légalement les enfants qui sont nés de cette union que de légaliser celle-ci (207).

Ces unions se créent par l'argent et se renforcent par lui au point de s'officialiser. Pour deux cas où le couple a régularisé sa situation, la concordance est frappante entre l'amélioration très nette du salaire (qui arrive à 20.000 fmg pour l'un en juin 1966, et à 23.000 fmg pour l'autre en janvier 1967) et la décision du mariage devant le fanjakana dans le mois qui suit.

- b) le mariage officiel : pour l'un de ces deux cas, nous avons retenu les déclarations de l'intéressé avant et après le mariage :

B. : "Ma mère est arrivée la semaine dernière pour être témoin, car je vais faire une adoption, mais il y a encore beaucoup de pièces à fournir. Nous allons aussi faire une inscription au fanjakana pour notre mariage. Nous ne

l'avons pas faite jusqu'ici parce que nous ne savions pas comment faire. Le chef (de fabrication) m'a dit d'adopter l'enfant pour avoir une aide (allocation familiale). J'ai deux enfants, alors je vais le faire, ce mariage. Mercredi, je vais aller à la "mairie" pour me renseigner. Je vais appeler un de nos voisins pour être témoin, je ne vais pas aller à la campagne".

- : "Vos parents ne seront-ils pas mécontents de ne pas être là ?

B. : "Non, non, ils ne viennent pas et nous leur avons déjà dit ce que nous allons faire. Nous inviterons simplement les témoins, je ne sais pas bien ce que nous allons leur donner à manger, mais j'achèterai du riz, de la viande et de la betsabetsa (alcool). Les voisins ont accepté d'être témoins, ils habitent à côté et nous nous entendons bien".

(...)

- : "Avant de vous marier, avez-vous demandé la permission à vos parents ?"

B. : "A Tanambao V (quartier de Tamatave), nous avons des "ray aman-dreny" mais je ne leur ai rien demandé. Nous allons seulement chez ma belle-mère... Je me suis marié selon ma propre volonté (safidim-poko) et je ne suis pas encore allé chez les parents de ma femme, je ne sais même pas où ils habitent... Je me suis marié parce que je travaille et je suis très préoccupé pour cuire mon repas. Et si on reste toujours "célibataire", on dépense trop d'argent... J'ai fait la comparaison, maintenant j'ai une femme et je ne dépense pas trop mais avant, je ne vois pas passer mon salaire ni où il s'en va ! Si vous êtes marié, vous ne pouvez plus faire cela... La femme ici, que fait-elle si vous n'avez pas d'enfants avec elle. Vous avez raison de dire qu'elle est recherchée pour le "plaisir" et si vous vous mariez, vous n'allez plus voir les p..."

On retrouve dans ce texte :

- la primauté de l'adoption sur le mariage

- l'initiative est prise selon la "volonté propre" de l'ouvrier

qui n'a "rien demandé" à ses ray aman-dreny, et n'ira pas à la campagne pour régler tout cela. Il est difficile alors de ne pas y voir l'exercice d'une décision autonome qui veut ignorer complètement les contraintes familiales. C'est le même individu qui dira - des flux de biens ou d'argent avec la famille à la campagne - : "ce qui est ici est ici, ce qui est là-bas reste

là-bas". Est-ce un nouveau type de comportement, quelle est la nature de cette union, peut-on parler d'urbanisation ? Mais alors comment concilier cela avec la prévision - exprimée ailleurs - d'un retour au village dans le cas de perte de l'emploi actuel ? Autant de questions qu'il faudrait se poser si ce cas se révélait assez général (208) et s'il rentrait dans le champ de notre observation.

- enfin, cette union se construit sur la quête de l'argent ou des objets qu'il permet d'acquérir. Il peut même servir à payer les témoins - 250 fmg par témoin - qui ne sont plus des gens de la famille mais des voisins. Il permet aussi de clarifier les situations complexes d'état-civil mais en retour l'adoption se traduit par la possibilité de recevoir une aide financière (allocations). Le mariage lui-même est une solution aux dépenses effrénées du célibataire : la femme élimine les soucis matériels, gère le budget et procure même à domicile le "plaisir". De plus, l'amélioration du revenu (avec la compression des dépenses), la stabilité dans l'emploi permettent - si elles ne déterminent pas vraiment - la course vers les biens matériels importants et durables (cf. section suivante).

Nous soulignons encore une fois le caractère exceptionnel de ces deux cas. Néanmoins, on peut se demander s'il ne s'agit pas là d'une transformation qualitative de l'insertion dans l'univers urbain, qui est devenue possible parce que les conditions objectives de travail et de rémunération ont été maîtrisées pour l'essentiel. Les interrogations restent certes plus nombreuses à ce propos que les éléments de réponse que nous pouvons apporter. D'une part, l'amélioration des conditions de vie, la possibilité toute nouvelle d'acquérir des biens jusqu'ici inaccessibles, qui font littéralement de cette union une "communauté réduite aux acquêts", l'habitude contractée en ville d'une prise de décision individuelle face aux problèmes chaque fois nouveaux que pose cette insertion urbaine sans appel aux détenteurs de l'autorité familiale, la naissance de descendants pour lesquels la ville offre des possibilités plus importantes de scolarisation (et donc d'élévation dans l'échelle sociale - cf. annexe en fin de cette deuxième sous-partie) tous ces facteurs rendent problématique le retour au village. Mais d'autre

part, ce retour est-il impensable ? Certes non, la question ne se pose pas, mais alors n'y a-t-il pas un risque d'éclatement de ce ménage restreint ? Quels seront alors le dialogue ou la communauté qui pourra être reconstituée avec les villageois après plusieurs années d'une existence autonome dans ses conditions de vie, dans ses décisions, dans ses contacts ? Y a-t-il un décalage de plus en plus prononcé entre la réalité vécue ou subie en ville et qui détermine une révolution des comportements, qui exige une nouvelle définition de l'individu, et la volonté affirmée en permanence d'une insertion au sein du "fianakaviana" (famille-lignage) malgré la séparation physique ? Cette contradiction, si elle existe, ne saurait être élucidée sans une observation simultanée de la communauté villageoise d'origine. Sa résolution ne s'impose pas, pour le moment, pour aucun des ouvriers. Il nous est difficile, par conséquent, d'en prévoir les modalités (209).

Section II - Subsistance et salaire

La diversité des situations individuelles, des flux, des relations avec chaque famille aurait exigé à elle seule une étude particulière. Nous essaierons toutefois d'en faire une brève analyse **plus qualitative que statistique**, grâce aux données disponibles pour 12 budgets (avril 1966) qui ont été rangés en trois catégories :

- les couples avec un enfant en bas âge (0-3 ans)
- les célibataires "isolés"
- les célibataires intégrés dans une famille (ascendants ou collatéraux) qui participent par leur salaire à la subsistance de tous (ils sont tous betsimisaraka)

La dépense est soit mensuelle, soit irrégulière, dans l'année, ce qui nous a amenés à distinguer dans le tableau ci-après la consommation mensuelle (" C_m "), à la multiplier par 12 et à y ajouter les dépenses non mensuelles pour avoir une idée de la consommation annuelle totale. Compte tenu de ces manipulations successives, les données finales ne fournissent donc qu'un ordre de grandeur et on ne saurait leur donner plus de signification qu'elles ne peuvent en avoir.

Consommation et revenu salarial

Dépenses	Couples						Célibataires		Célibataires avec charges familiales.		
	E	D	G	C	A	F	Syl	Patr	Sa	(B)	Théo
1^o Dépenses Alimentaires											
Riz	1.110	1.800	1.900	1.600	1.900	1.900 ⁽¹⁾	800	925	2.300	2.100	1.250
Viande	2.400	1.650	600	980	1.850	1.650	700	700	1.500	1.250	850
Poisson	1.200	250	400	380	200	100	-	150	300	240	-
Légumes	1.120	500	400	600	360	260	100	350	500	500	200
Sel	800	300	600	500	280	200	30	150	230	350	380
Total... (1)	6.630	4.500	3.900	4.060	4.590	4.110	1.630	2.275	4.830	4.440	2.680
2^o Habitation et Entretien											
Bois chauffage	600	600	750	750	600	600	300	300	500	750	500
Loyer	1.750	120	1.700	120	120	1.850	100	900	100	100	100
Entretien	120	130	100	180	100	130	90	60	160	120	210
Total... (2)	2.470	850	2.550	1.050	820	2.580	490	1.260	760	970	810
3^o Loisirs											
Cigarettes	300	-	550	500	330	-	400	830	300	400	650
Boissons	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prostit.	200	1.100	950	400	-	1.000	1.000	2.000	1.500	-	950
Total... (3)	500	1.100	1.500	900	330	1.000	1.400	2.830	1.800	400	1.600
(1)+(2)+(3) F.m.	9.600	6.450	7.950	6.010	5.740	7.690	3.520	6.365	7.390	5.810	5.090
Salaires Avril 1966	13.800	10.200	8.260	8.520	6.400	7.840	8.260	7.960	8.260	6.400	8.460
12 C.m. (en mill. de F.M.G.)	115,2	77,4⁽²⁾	95,4	73,1	68,8	92,3	42,2	76,3	88,6	73,7	61,1
4^o Dépenses non mensuelles (en mill. de Francs)											
Impôt	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6
Assurances	2,1	-	-	0,3	-	0,3	0,3	-	-	-	-
Habillement	12	10	10	4	5	3,5	3,5	6	8	6	4
Aide famille	0,5	0,2	4,2	2	6,3	5	-	22 ⁽⁴⁾	-	14	24
Total... (4)	18,2	13,8	17,8	9,9	14,9	12,4	7,4	31,6	11,6	23,6	31,6
4 + 12 C.m. Total des dép. sur l'année	133,4	91,2	113,2	83	83,7	104,7	49,6	107,9	100,2	97,3	92,7
5^o Revenu Salarial (6 mois de Nov. 1965 à Avril 1966 x 2)	146,8	122,2	94,8	88,2	73,4	85,2	92	95	93⁽³⁾	75	83
Epargne en Avril 1966	28.000	16.000	2.500	-	-	9.000	20.000	8.000	1.500	2.000	2.000
Ethnie	Mé.	Betsim.	Betsim.	Betsim.	Betsim.	Mé.	Antem.	Betsim.	Betsim.	Betsim.	Betsim.

- (1) Correspond à la consommation, mais non à la dépense puisque F reçoit 30 à 40 kg de riz/mois de sa famille
 (2) Relevée à 91500 (achats de lait pour les enfants)
 (3) Le "gap" est comblé dans ce cas par exemple par un travail supplémentaire à l'extérieur (dépannage auto, nettoyage de case.)
 (4) Y compris les frais d'enseignement. Vont effectivement au village : 4200 FMG/jan

§.1 - Les dépenses mensuelles

Nous envisagerons successivement : - les dépenses alimentaires - le loyer - les dépenses de loisir.

(1) les dépenses alimentaires se décomposent en un nombre limité de produits :

- a) le riz constitue entre 40 et 50 % du total de ce poste alimentation, sauf une exception où il ne compte que pour 15 % (où on assiste à une diversification de l'alimentation au bénéfice des autres produits : viandes, légumes (210). Dans le cas le plus courant, le niveau de consommation est de 20 kg par personne adulte et par mois, soit 50 kg pour les ménages ayant un enfant et 20 à 25 kg pour les célibataires (211).

- b) la viande et le poisson sont consommés de façon très variable. Ainsi pour le premier groupe (ménages), la dépense mensuelle peut passer de 1.000 à 2.400 fmg, soit du 1/4 au 1/3 de la consommation alimentaire totale (212). En général, la qualité de ces produits (surtout viande) est médiocre (dernière catégorie), sans compter que certains interdits peuvent en proscrire la consommation (pour plusieurs ouvriers le porc est "fady" = tabou). Enfin, la consommation de poisson est rarement importante (sauf 2 cas) particulièrement chez les ouvriers d'origine rurale directe (213).

- c) les légumes : produits d'importance secondaire (300 à 600 fmg par mois) sauf s'ils sont utilisés en substitution au riz (ouvrier 1 = 1.120/6.530 fmg).

- d) divers : catégorie résiduelle (sucre, huile, sel, café, condiments) qui évolue de 200 à 800 fmg selon la composition du ménage et aussi le type de cuisine (214).

On notera simplement que le faible nombre de produits du poste détermine l'importance des principaux produits (riz - viande de boeuf) dont les fluctuations de prix réagiront immédiatement sur le niveau de consommation (elles sont peu importantes toutefois) (215).

(2) les autres dépenses mensuelles

- les dépenses afférentes à l'habitation : loyer et bois de chauffage.

- le loyer : on trouve 2 types de dépenses à ce propos, selon que la "case" appartient ou non à l'ouvrier ou à sa famille. Quant au terrain lui-même, il est toujours en location (propriété d'une compagnie commerciale ou d'une agence immobilière de Tamatave). Donc, quand la case appartient à l'ouvrier (216), la seule dépense consiste en un "loyer" de 100 fmg/mois (qui recouvre à la fois la location du terrain et les impôts correspondants). Si la case elle-même est louée, le loyer se monte alors à 1.700 ou 1.800 fmg/mois (217). Pour les ouvriers qui sont donc dans ce dernier cas, le loyer est très lourd et constitue environ 20 % des dépenses annuelles totales, alors que pour les autres, la dépense n'est que de 1 à 2 % (propriétaire de leur case). On peut noter que la dépense consacrée à cette location, dans le premier cas, pourrait permettre (20 à 25.000 fmg) - en comptant sur un an - l'achat d'une case. Mais ce n'est que lorsque le salaire augmente - d'où augmentation de l'encaisse - que l'achat ou la construction deviennent envisageables (218). Enfin, cette distinction en deux groupes coïncide avec cette autre : immigrants "locaux" (betsimisaraka qui ont déjà de la famille à Tamatave et donc une case) et immigrants "lointains" réduits à cette location coûteuse.

- le bois de chauffage : après avoir rappelé pour mémoire les dépenses d'entretien (150 à 200 fmg/mois : savon, pétrole, bougie), il reste ce poste non négligeable, le bois de chauffage, qui compte pour 6 à 7 % dans la dépense totale annuelle. Pour la diminuer, l'ouvrier occupera une part du week-end à effectuer hors de la ville un ramassage hebdomadaire (219).

- les dépenses de loisir : elles sont - en valeur absolue ou relative - plus importantes chez les célibataires. Certaines restent cependant indépendantes de la taille de la cellule de consommation : le tabac (cigarettes ou "paraky" = tabac à mâcher), soit 400 fmg/mois ou 4 % de la dépense annuelle. Quant aux autres postes (boissons, prostituées), ils varient beaucoup selon les individus (de 200 à 2.000 fmg/mois). En plus de ces deux postes communs, on peut signaler d'autres possibilités, qui n'intéressent que quelques individus : cinéma, match de football (220), pratique sportive. Sans doute faut-il ici émettre l'idée d'une hiérarchie qualitative des loisirs qui dépend certes du niveau de revenu de l'ouvrier (certains loisirs restent inaccessibles tant que les besoins essentiels ne sont pas satisfaits et que les contraintes financières subsistent), mais aussi de décisions individuelles ou du couple, sur l'affectation du surplus qui reste quand la consommation courante mensuelle est satisfaite, laquelle peut prendre - toutes choses égales par ailleurs, i.e. compte tenu des réserves déjà émises

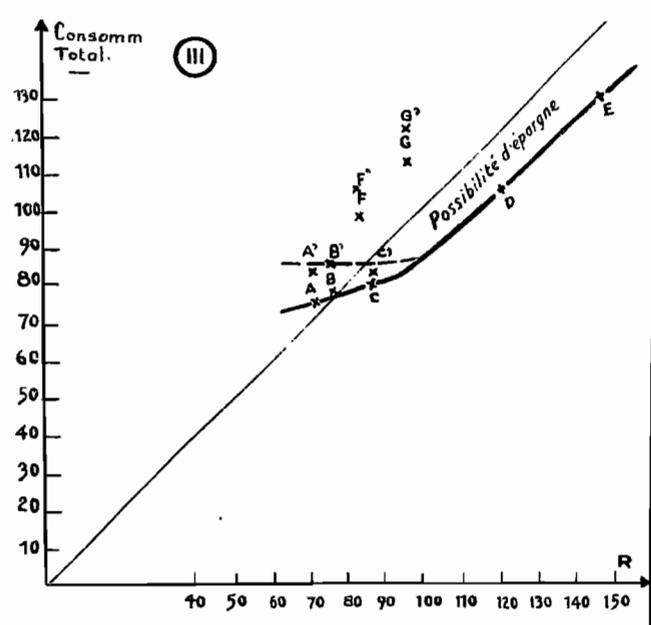
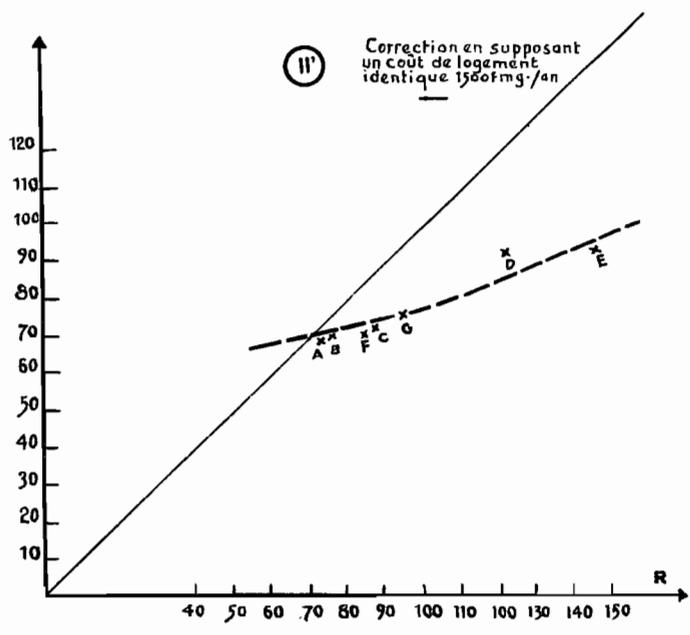
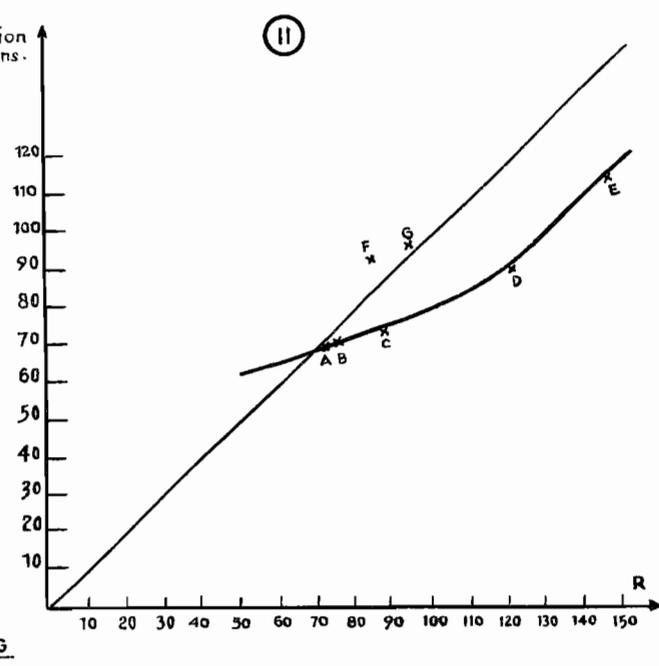
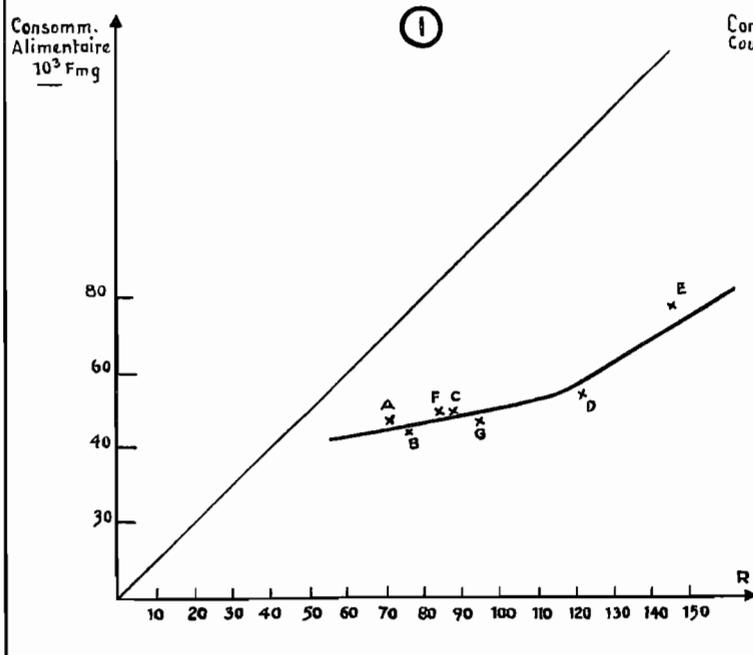
sur l'échantillon et les calculs effectués - la forme de la courbe du graphique (II) ci-après (corrigé en II-bis pour tenir compte des différences du coût-logement). (221).

§.2 - Les dépenses non mensuelles

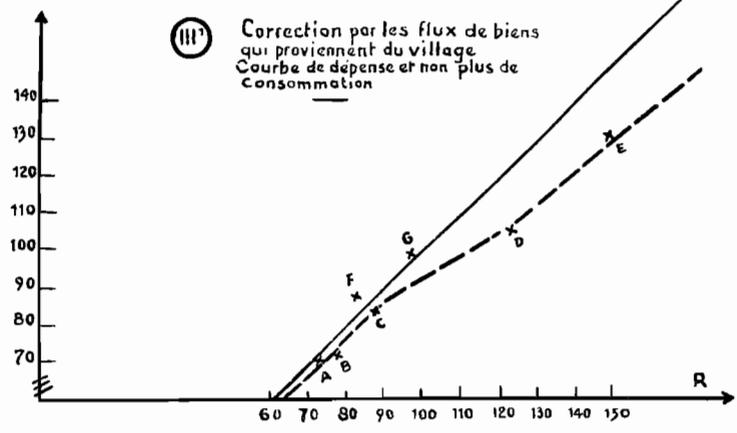
(1) l'impôt

- a) nature : il s'agit de l'impôt personnel dû par chaque chef de famille ou travailleur. Il n'est pas rattaché au revenu perçu et provoque donc une amputation fixe de celui-ci de 3.500 fmg/an environ, soit, selon les ouvriers, entre 2 et 4 % de la dépense totale. La prise en considération de l'impôt - considéré comme dépense d'ordre annuel - nous amène à corriger la perception fournie par les graphiques ci-joints. De (II) à (III), on constate que l'impôt est un facteur de hausse de la courbe de dépense. Or, sur (III), on remarquera que jusqu'à un revenu de 90.000 fmg par an (point C'), la dépense est sensiblement égale au revenu. Dans ces conditions, il faudrait analyser de plus près les dépenses d'ordre annuel : il suffit que les dépenses d'habillement, l'achat inconsidéré de biens matériels (causé par une augmentation soudaine du salaire par exemple) ou l'envoi de biens (riz, vêtements) ou d'argent au village aient été effectués peu avant le paiement de l'impôt pour que l'ouvrier ne puisse pas payer ce dernier. La situation peut être encore plus critique pour certains (F ou G). De plus, il peut y avoir des arriérés d'impôts (en effet celui-ci pouvait encore moins être réglé quand l'ouvrier avait un revenu annuel moyen de 60 à 70.000 fmg - qui correspond aux 29 fmg/heure - lequel lui servait uniquement à assurer sa consommation courante mensuelle - cf. (II) avant le point A) (222).

- b) signification : (223) l'impôt n'est pas perçu comme une contribution individuelle aux "frais généraux collectifs" mais reste le signe d'une contrainte exercée par le fanjakana (administration), d'autant plus évidente que le non-paiement entraîne des sanctions physiques -



Consommations et Dépenses annuelles



travail "forcé" d'infrastructure routière par exemple - ce qui est arrivé par exemple pour un ouvrier en début 1966, disparu pendant 3 jours et "libéré" après avoir été retrouvé sur un tel chantier, par le versement de ses arriérés par l'entreprise. L'impôt est véritablement le moyen d'assurer un rapport "normal" avec tous :

L. : "D'après moi, l'impôt est le moyen qui permet de faire ce qu'on veut. Si vous ne payez pas votre impôt, personne n'a de relation (fandraisana) avec vous. Par exemple, je vais en dehors de la ville, sur le chemin, le "gendarme" me demande ma carte (récépissé)... pour moi, l'impôt est vraiment une lumière sur tout ce que l'on veut entreprendre".

L'impôt - ou le "volet mobile" (attestation) - est donc un viatique vers le travail, la recherche de l'emploi, comme la carte d'identité ou comme pourrait l'être le livret de travail, s'il existait. Mais il est aussi l'intermédiaire nécessaire du rapport avec l'administration, le fanjakana dans son sens large, i.e. aussi bien les pouvoirs publics que la direction de l'entreprise. Ne pas payer, c'est remettre en question la condition de subordination vis-à-vis de ces différentes autorités, qui continue à être partagée par les autres, c'est donc se couper du groupe. Payer, c'est perpétuer ces relations horizontales ou de dépendance et éviter ainsi la "solitude qui est ténèbres" (224).

(2) l'habillement : les dépenses se produisent 3 ou 4 fois par an. Leur importance semble plus déterminée par les liquidités disponibles que par le niveau annuel du revenu. Toutefois - pour les ménages - nous remarquerons qu'elles augmentent avec ce revenu, passant de 5.000 fmg pour un revenu de 75-80.000 fmg (soit 5 à 6 %) à 10-12.000 fmg pour les deux cas supérieurs : 120-140.000 fmg (soit 8 %)

(3) envois au village

- a) nature de l'envoi :

- les biens : l'ouvrier envoie soit du riz (période de soudure) soit des vêtements achetés sur place, destinés principalement à sa famille (225)

- l'argent : il sert au paiement des salariés qui travaillent sur les plantations (Côte Est) mais aussi au versement de l'impôt, à l'achat de semences (cf. chapitre suivant). Mieux, il peut y avoir investissement : élevage de porcs (226) ou même rachat de plantations en prévision d'un retour futur au village. Dans ces différentes circonstances, il s'agit toujours de financer une production, d'aider à la subsistance, au règlement de l'impôt, mais on peut avoir d'autres envois qui sont les signes de participation aux cérémonies ou événements du village (mariage, famadihana, "fête des morts"...) (227).

- b) fréquence : ces dernières "cotisations" sont généralement annuelles et peu importantes, relativement au revenu salarial : entre 300 et 700 fmg/an envoyés chaque fois aux deux familles. Par ailleurs, les autres envois peuvent être plus conséquents, mais ils dépendent de la saisonnalité des récoltes ou des demandes occasionnelles de la famille restée au village (par lettre ou visite de l'un de ses membres à Tamatave). Dans le cas des ouvriers d'origine betsimisaraka, l'envoi peut être régulier, mensuel, allant de 350 à 500 fmg/mois, soit 4 à 6.000 fmg/an (6 %). Mais cela n'est pas généralisé, et, au fur et à mesure que le revenu augmente ou encore quand l'ouvrier se marie, l'envoi se raréfie ou disparaît (le rapprochement des deux faits ou évolutions ne signifie pas qu'il y ait forcément une liaison causale simple. Cf. chapitre suivant).

- c) évolution de ce flux : si on met de côté le cas déjà cité (cf. note 226), en raisonnant surtout sur les ouvriers d'origine betsimisaraka, on constate que ces derniers envoient 6 à 10 % de leur revenu annuel quand celui-ci est d'environ 70-90.000 fmg/an, et que pour des revenus de 120-145.000 fmg/an, ces envois sont quasi-nuls (points "D" et "E" sur le graphique III). AA', BB', CC'... expriment ce flux dirigé vers la famille au village. La question reste posée de savoir si l'augmentation de revenu au delà d'une situation d'équilibre ou de déficit même (A', B', C', F', G') (228) entraîne la disparition progressive de ce flux (auquel cas on aurait la courbe A'B'C'D E - hypothétique pour le moment) selon une séquence comme celle-ci : augmentation de rendement = élévation de revenu = possibilité d'existence du couple = élévation des coûts de subsistance de la cellule familiale = restriction de l'aide apportée aux familles ? (229).

En conclusion, la somme de ces consommations hausse la courbe de dépense jusqu'à la diagonale - (dépense = revenu) - si bien qu'au niveau de revenu atteint par la majorité des ouvriers en fin 1965-début 1966 (soit 80-90.000 fmg/an), aucune épargne n'est possible (ni encaisse). Au contraire, il semblerait qu'il y ait plutôt de l'endettement (A', B', F', G'). Il n'en est rien car on constate un flux en retour du village d'origine : A reçoit 15.000 fmg (récolte de café), B et G la même somme, et F (merina) 30 à 40 kg de riz par mois, soit environ 10.000 fmg/an. Ces quelques remarques mettent en évidence le danger d'hypothèses trop simples sur les relations entre consommation et revenu, qui ne tiendraient pas compte de la complexité des flux dans le temps, le ménage urbain et la famille rurale semblant constituer deux pôles d'un même ensemble, chacun ayant un rôle différent et complémentaire de l'autre, ces deux caractères s'inscrivant de plus dans le temps avec des mécanismes de rééquilibrage réciproque (230).

§.3 - Encaisses, épargne et crédit

Comme nous l'avons déjà souligné, la constitution du ménage engendre de nouvelles dépenses, en stabilise certaines ou en diminue d'autres (loisirs, aide familiale). Mais comment le couple gère-t-il son budget ?

(1) les encaisses : l'avant-dernière ligne du tableau (p. 248) indique les liquidités disponibles momentanément (avril 1966). On notera :

- l'inexistence d'épargne liquide pour les individus qui perçoivent moins de 90.000 fmg/an (231) : 1.500 à 2.500 fmg.

- seuls D et E ont une épargne importante (accumulée pour le 1er en 7 mois de travail) : 28.000 et 16.000 fmg, qu'on peut mettre en rapport avec leur salaire (232) lequel sera d'autant plus élevé que la motivation (argent) est forte et la compréhension des conditions de travail réelle. On constate même que les besoins de biens nouveaux peuvent même être démesurés par rapport au revenu. Ainsi pour l'ouvrier D. :

- "Pourquoi êtes-vous rentré à Tamalu, est-ce pour avoir de l'argent ?"

D.: "Cela est vrai, et vous avez vu que la vie à Tamatave est difficile et on a envie d'avoir tout ce que l'on veut. Moi, j'ai envie d'avoir une "automobile", mais mon salaire ne me suffit pas pour l'acheter. Si on ne travaille pas, comment faire pour avoir l'argent ? Est-ce qu'on va voler ?... Cet argent, c'est le prix de mon travail ("vidin'ny asa").. C'est à moi de voir si je dépense tout le même jour ou si j'en mets un peu de côté".

L'épargne - quand elle existe - est destinée à l'achat de biens durables qui deviennent le contexte matériel dans lequel va évoluer le ménage. Il serait intéressant, à cet égard, d'analyser de plus près le rôle joué par la femme dans cette transformation, dans ce détournement de l'argent de ses destinations initiales. La femme est en effet dans une condition très différente de celle qui lui est imposée dans la communauté villageoise, elle bénéficie d'une liberté nouvelle dont les manifestations abondent dans la réalité tamatavienne, quittant l'homme "quand il n'a pas d'argent" (d'où l'instabilité des unions) ou au contraire, si l'ouvrier - par son salaire élevé - constitue une "chance" à conserver, se l'attachant alors par tous les moyens (233). Enfin la prostitution généralisée n'est-elle pas le signe le plus évident d'une objectivation du corps humain lui-même, qui sert dans la quête de l'argent et permettra d'assouvir tous les besoins nés du contact avec l'univers vazaha ?

Pour en revenir aux ménages pris ici en considération, diverses situations existent : parfois la femme reçoit une somme forfaitaire, mensuellement, destinée à l'achat des biens de consommation courante (C_m), avec une décision commune et précise des conjoints qui détermine les "quotas" pour chaque produit ("x" kg de riz, ou "y" francs de viande...) par mois (234). L'homme garde le reste et décide bien souvent des autres dépenses irrégulières. Mais le tout peut aussi être géré par la femme :

L. : "Ce n'est pas moi qui tient l'argent, parce que sinon je dépense tout en un jour. Quand j'étais célibataire, je le donnais à mes parents. Maintenant, c'est à ma femme".

On constate alors parfois la constitution par celle-ci d'une épargne qui est dissimulée à l'homme :

(femme de l'ouvrier E) : "Je pense à acheter beaucoup de choses, mais il n'y a pas assez d'argent. Du désir (faniriana), il y en a mais il n'y a plus d'argent, tout est consommé. Par ex. j'ai envie d'une "radio" ou de choses comme cela.. Si on a de l'argent, il y a beaucoup de choses à acheter, sinon on ne peut rien acheter... Et les parents, si on n'a pas d'argent, on ne leur donne rien ; s'ils viennent ici, nous leur donnons 200 piastres, mais s'ils ne viennent pas, nous n'envoyons rien. Dans la famille, nous sommes bien unis... mais nous ne nous voyons pas. Chacun reste dans ses meubles... Nous avons des économies mais pas beaucoup. Nous ne les dépensons que pour les médicaments. Cela augmente, augmente toujours... mais je ne lui ai rien dit parce qu'après il va le prendre pour payer son impôt ou acheter ce qui lui plaît et après adieu la "radio"!

(...)

E. : "Les autres se moquent de l'argent parce qu'ils sont encore célibataires... j'ai été aussi comme eux. Aujourd'hui je gagne et demain je dépense tout... à acheter du toaka (alcool). Après vous buvez, vous cherchez une femme, vous ne savez plus quoi... et quand vient le matin, votre poche est vide, tout l'argent est parti. Mais le salaire ; c'est autre chose : c'est le fruit du travail qu'on va porter à la femme et aux enfants pour qu'ils soient contents et se réjouissent... Si plus tard, je ne travaille plus à Tamalu, je chercherai du travail... et si je n'en trouve pas, je retournerai à la campagne planter le riz".

Mais l'ouvrier lui-même peut se constituer une "caisse noire" parce que "seul l'homme pense à l'avenir alors que la femme dépense au jour le jour" (235).

Mais jusqu'en juin 1966, ces phénomènes sont mineurs, les salaires n'étant pas assez élevés pour que se dégage un surplus monétaire (236). Ce sera le cas en juin 1966 (D) et en janvier 1967 (pour E).

Ainsi l'ouvrier (D) voit son revenu passer d'avril à juin 1966 de 12 à 15 puis 21.000 fmg. Cela déterminera en juillet l'achat - au comptant - de meubles (fauteuils, buffet, chaises... dans une case en "falafa" !). Cela provoque une lutte de prestige.. avec les autres ouvriers : son frère, dont

le salaire a crû mais moins fort (il est à 10.000 fmg en juin) fera le même achat (15.000 fmg de meubles) mais à crédit cette fois (mensualités de 2.000 fmg/mois). (F) décide la même opération (14.000 fmg d'achats) mais à crédit également. De ces trois ouvriers, seul le premier pouvait effectuer la dépense, et comme l'augmentation de salaires de la fin de ce semestre est momentanée, le retour à des salaires de 10.000 jusqu'en octobre 1966 provoque les pires difficultés pour les deux derniers (versement des traites). L'engrenage (crédit-besoin d'argent-travail) est déclenché et, en fin 1966, le mouvement généralisé de hausse des salaires provoque les mêmes phénomènes mais à l'échelle du groupe : achats de transistors (18.000 fmg à raison de 2.000/mois), de machines à coudre (26.000 à 2.500/mois), de meubles... soit des achats toujours équivalents à près de deux mois de salaire. Mais là encore, le 1er semestre de 1967 enregistre une régression de la production, et donc des salaires, d'où les mêmes difficultés que celles signalées ci-dessus.

Le paradoxe est le suivant : les fluctuations de salaires ne permettent que ce genre de dépenses, mais dès qu'elles sont réalisées, le paiement des traites devient difficile, le mécontentement grandit avec cette fois un fait nouveau : la volonté de travailler plus pour assurer le paiement des traites et le refus des heures de manoeuvre, et même de congé, qui ne sont payées qu'au taux horaire de base. En plus de la lutte de prestige plus ou moins importante selon que les contacts extérieurs entre ouvriers existent ou non, il semble que la dépense soit déterminée et décidée dès que le surplus monétaire accidentel dû à une augmentation momentanée du salaire permet le versement de la première traite, engendrant en quelque sorte une "espérance de revenu" vite déçue (237).

(2) les pratiques de crédit sont de deux sortes :

- le "bon du chinois" : sauf exception, il ne concerne que les dépenses courantes mensuelles d'épicerie ou d'entretien (sel, pétrole, bougies...) soit entre 500 et 1.000 fmg/mois, les autres biens de consommation

étant régulièrement achetés au marché (riz, viande...). Ce crédit n'est pas général et seuls le pratiquent les titulaires de revenus salariaux relativement bas, les autres payant au comptant.

- le crédit pour "petit équipement" (cf. ci-dessus) est accordé par les compagnies commerciales avec la caution de l'entreprise. Mais il est plus ou moins bien supporté selon le niveau de salaire de l'ouvrier. Pour la période avril 1966 - avril 1967, nous distinguerons 3 groupes de revenus annuels : 100, 130 et 170.000 fmg (238). Dans le 1er groupe, toute dépense importante (type poste transistor ou construction de case = 15-20.000 fmg) est exclue, dans le second, une seule est financièrement possible et enfin dans le 3ème groupe (cas de l'ouvrier D par exemple), 2 achats de ce type sont possibles, et se réalisèrent. Si l'ouvrier dépasse ces contraintes - qui ne sont certes pas perçues par l'ouvrier - c'est pour lui le retour à une situation d'équilibre sinon d'endettement mais à un niveau de revenu plus élevé qu'auparavant (cf. p. 248 - données de revenu pour la période octobre 1965-mars 1966). Autrement dit, il entame l'ascension de la droite de dépense complète du revenu.

Enfin, on peut ajouter à ces pratiques, l'achat - à l'entreprise - d'articles de ménage (hors-série ou endommagés) décomptés ensuite sur le salaire en une seule fois ou plusieurs selon l'importance de l'achat.

Section III - L'ouvrier et les autres collectifs sociaux.

Si on dépasse le cadre du couple, existe-t-il d'autres groupes d'appartenance dans lesquels l'ouvrier est intégré ? Sur le plan urbain, il nous reste à envisager l'importance et les formes de représentation, pour l'ouvrier des structures religieuses, politiques ou syndicales.

§.1 - Religion et paroisse

(1) déclaration d'appartenance : sur 25 ouvriers, 7 se déclarent "protestants" et 18 "catholiques". Première constatation : ils se rangent

dans l'une des deux catégories et ne déclarent pas : néant. Mais cette déclaration est toujours suivie d'une autre, d'un type :

G. : "Je suis catholique, je vais à l'église du Sacré-Coeur à Tanambao V depuis mon enfance. Les parents restent catholiques alors il est difficile de faire autrement"

(...)

M. : "Je suis protestant. Mes parents sont protestants mais moi, je ne vais pas au temple. J'y suis allé une seule fois quand j'étais encore petit".

(...)

L. : "Quelquefois, je vais à l'église "catholique", près d'Ambo-lomadinika... Non, je ne suis pas "protestant". Il est difficile de changer parce que ce sont les parents qui ont commencé".

Ainsi la religion est beaucoup plus celle des parents que celle de l'ouvrier, mais ces parents, cette paroisse villageoise ne peuvent plus exercer leur contrôle sur l'individu en ville.

(2) passage en ville. Conséquences : au sein de la communauté villageoise, tous sont dans la même dépendance, dans la même condition, valident les structures religieuses établies et subissent la domination du "dieu étranger" (239). Sorti de cette communauté, l'émigrant se trouve dans un isolement total en ville (240), la pression de la communauté ne s'exerce plus et la pratique disparaît au sein de paroisses qui ne se superposent plus à des communautés sociologiquement homogènes, mais à des circonscriptions géographiques (par ex.: le quartier). Le lien personnel qui existe avec le clergé à la campagne (les "mon père") est remplacé par un anonymat général ; on ne connaît plus de "mon père", tous les cultes se valent et "Andriamanitra (médiateur suprême) est le même pour tous" (241) :

M. : "Non, je ne vais pas prier le dimanche. Quelquefois, je répare la case de quelqu'un. Je suis "catholique" mais je ne vais pas souvent prier. J'ai suivi ce que mes parents faisaient... quant à moi, il n'y a pas de différence avec les "protestants". C'est toujours Andriamanitra que l'on prie. Chacun a sa façon... je ne connais pas de "mon père" ici, je ne fais pas le "baptême", je vais simplement prier".

Le plus souvent, la pratique est nulle :

B. : "Non, je ne vais pas à l'église. Quand j'étais dans notre village, j'y allais, mais ici, non. Avant, j'allais à l'"église protestante".

Plus loin que cette indifférence, on constate chez certains une opposition à ces religions "étrangères", comme en témoigne ce passage enregistré lors de l'enterrement religieux d'un notable de Tamatave : la religion est associée à l'arrivée des "vazahas" à Madagascar et à l'argent, les deux signes les plus évidents de la domination extérieure :

M. : "Tous les hommes de l'église N.D de Lourdes, après la "messe" à 10 h, ont assisté à l'inhulation. Cet homme était "catholique".

L. : "La cloche a sonné plusieurs fois, c'est parce qu'il est riche. Les pauvres, dans la religion "catholique", n'ont pas le droit d'entrer à l'église s'ils n'ont pas donné beaucoup d'argent au "mon père". Le mort est simplement mis à l'entrée de l'église et c'est là que le "mon père" fait la "communion" et la prière.

A. : "C'est différent pour les pauvres et pour les riches, cela m'attriste, c'est pourquoi je ne vais pas à l'église. Je crois qu'Andriamanitra existe, mais les catholiques prient avec les idoles (samy)... Pourquoi les morts, s'ils sont pauvres, n'ont pas le droit d'entrer, cela n'a pas de sens! Et la religion protestante, je l'aime aussi, mais là aussi il y a toujours des questions d'argent, donc mieux vaut ne pas y aller".

V. : "Je ne sais plus si c'est Ranavalona I ou II qui n'aime pas la religion et qui a renvoyé les "mon père".

M. : "C'est parce qu'elle n'aime pas le mot "amen" ; elle pense que cela veut dire "ahy merina" (l'Imerina nous appartient) Je pense que la religion est le moyen que les vazahas ont employé pour venir ici".

Cette contestation (il s'agit ici d'ouvriers betsimisaraka) n'est pas étrangère au phénomène "tromba" (239) qui, au sein de la communauté villageoise, remet en question les paroisses chrétiennes ; mais elle reste ici individuelle et partielle. Même si certains ouvriers font partie dans leur village de ces groupes particuliers apparus à cette occasion, leur

insertion urbaine reste essentiellement vouée à la recherche de l'argent et leur permet facilement de se soustraire à cette domination religieuse.

Le mouvement "tromba" peut être considéré comme une tentative - de caractère religieux - de contestation de la subordination politique et économique du village, mais il se définit d'abord au sein de la communauté villageoise. L'individu qui arrive en ville retrouve cette subordination au vazaha dans le travail en usine, au "fanjakana" dans la pression fiscale, à l'argent dans la quête des biens matériels, mais le groupe d'ouvriers constitué par l'usine est une entité nouvelle pour ses membres. Peut-il provoquer une prise de conscience collective et déboucher sur une action originale, en matière politique ou syndicale ?

§.2 - Syndicalisation et partis politiques (242)

La première évidence est la suivante : en fin 1967, après 3 ans et demi, aucun ouvrier n'est affilié à un syndicat ou à un parti politique (243). Dans les cas extrêmes, le désintéressement est complet vis à vis de ces questions :

- : "Quand vous êtes rentré à Tamalu, vous êtes-vous affilié à un parti (antoko) ou à un "syndicat" ?
- P.: "A ce propos, je ne suis pas au courant... Je ne sais pas de quoi il s'agit, personne ne donne de "programme" à ce sujet. Ceux qui connaissent les questions de syndicat ne me cherchent pas et moi non plus je ne cours pas après eux. Je ne suis pas non plus dans un parti".

Toutefois, pour plusieurs, l'affiliation au syndicat est souhaitée, mais parce qu'elle peut faciliter la recherche de l'emploi, la communication entre ouvriers, l'entraide même. Mais chaque fois, les moyens, les modalités sont inconnus. De plus, les ouvriers n'opèrent aucune différenciation entre les 4 organisations syndicales représentées à Tamatave et celles-ci ne sont considérées que comme un moyen d'assistance à l'immigrant face aux multiples problèmes de son insertion en ville, et non comme une possibilité de défense des intérêts communs des travailleurs dans l'entreprise. Il est

significatif, à cet égard, que dans le cas de contestations des conditions de travail (rémunération, paiement des heures de maladie...), les ouvriers citent alors l'Inspection du Travail qui est pour eux le seul recours possible.

- : "Que savez-vous du syndicat ?"
- J. : "Je n'en fais pas partie. J'aimerais bien mais je ne sais pas comment y rentrer... On se voit tous, on discute avec tout le monde, mais à Tamalu, personne n'est syndiqué.. et le parti, je ne sais pas si c'est bien ou mal d'y être. Les gens aiment cela parce qu'on s'entraide et ainsi on n'est pas préoccupé..."
- (...)
- B. : "Cela nous ennuie d'entrer dans quelque chose que nous ne connaissons pas. Nous ne savons pas comment il faut faire, c'est pourquoi nous n'y entrons pas... Il n'y a personne pour nous montrer le chemin. J'aime pourtant parce qu'il est bon d'être "syndiqué", quelquefois cela peut servir pour trouver un empli, par exemple pour le travail dans l'administration on vous demande si vous êtes ou non affilié à un syndicat et puis aussi si vous êtes dans un parti politique. J'aime être au PSD, la vie actuelle est difficile, mieux vaut être dans un parti et j'aime ce que je vois, i.e. le PSD. J'y ai déjà pensé mais je ne connais personne pour m'y faire rentrer. Quand on cherche du travail, il faut être PSD, donc tous ceux qui cherchent du travail, doivent s'affilier au PSD".

Dans ces dernières phrases, l'assimilation entre parti au pouvoir (PSD) et syndicat confirme ce que nous disions plus haut, i.e. la confusion totale entre toutes les formes d'organisation, politiques, professionnelles, internes à l'entreprise, religieuses... chez ces ruraux récemment immigrés (244). Confusion dans la subordination qui s'exprime dans le souci d'être en règle et d'avoir la "karatra", mot qui désigne à la fois l'impôt mais qui signifie aussi : carte, billet de passage. La "karatra", c'est dans les différents cas :

- la carte d'identité exigée par l'Administration
- le "volet mobile" qui prouve le versement de l'impôt personnel
- la carte du parti
- la carte syndicale

Ces différentes "karatra" sont - comme le disait plus haut un ouvrier - autant de "lumières" dans tout ce que l'on veut faire, un passeport pour le monde étranger, et trouvent leur signification dans cette facilitation du séjour en ville, le but de ce passage restant essentiellement la recherche de l'argent (245). Dans la mesure où, à l'embauche, les deux dernières cartes n'ont pas été exigées, leur possession est moins nécessaire, ce qui explique le peu d'empressement à s'affilier soit à un parti soit à un syndicat qui sont ces choses "que nous ne connaissons pas".

Enfin l'exemple suivant d'un ancien syndiqué (avec d'autres parents antemoro travaillant comme dockers) au "syndicat du port" (notons l'absence de sigle) résume cette domination d'un syndicat puissant mais "qui ne s'occupe pas des petits" (246) :

S. : "D'abord, le syndicat, c'est bon. Mais le "syndicat" auquel je me suis affilié me décourage... en y rentrant, j'ai dit au "trésorier" de m'écrire pour n'importe quelle réunion, pour qu'on se connaisse et qu'on se mette d'accord... Mais je n'ai rien reçu... à la fin j'ai abandonné... Il est trop loin de chez moi, il récupère toujours votre "cotisation", votre argent, il est puissant mais il ne s'occupe pas des petits... Et le parti c'est la même chose : ce sont les petits qui paient toujours et les grands non, c'est cela qui me préoccupe... Si vous travaillez sans rien connaître, vous êtes un misérable".

Enfin, les réactions sont les mêmes par rapport aux partis :

B. : "Je ne suis ni au PSD ni à l'AKFM. J'aime le PSD parce que beaucoup de gens y rentrent, mais je ne sais pas comment y rentrer. Je l'aime parce qu'il faut suivre le chemin que suit tout le monde".

Nous n'avons rencontré que deux cas (frères) où l'affiliation au parti est prévue mais dans le cadre du village et la famille qui y reste. L'adhésion individuelle, impensable et impossible en ville où "on ne connaît personne", laisse la place à une adhésion familiale et collective au sein de la communauté d'origine, où ce sont les ray aman-dreny qui décident (247) :

R. : "Au pays de nos ancêtres, il y a beaucoup de gens qui sont PSD... Chez nous, le dirigeant est mon grand'père, il est "adjoint au maire" et c'est notre beau-père qui s'occupe de la "karatra". Nous sommes presque affiliés mais nous sommes venus ici à ce moment là. Nous nous affilierons quand nous aurons le temps, dans notre village... ici nous ne connaissons personne et cela nous ennuie, tandis que dans notre village il y a beaucoup de PSD et les gens aiment le PSD "

En conclusion, ces différentes appartenances religieuses, politiques, syndicales ne s'imposent pas à l'ouvrier, lui sont totalement extérieures et d'autant plus indifférentes qu'il peut justement s'y soustraire sans peine. Nous en revenons ainsi au "village" pour l'explication des comportements en ville puisqu'il semble bien après ce survol des possibilités d'intégration à l'univers urbain, que l'ouvrier n'en exploite aucune, vit sur lui-même sans relation avec les ouvriers de la même entreprise (très peu de relations entre les ménages) (248) et reste axé principalement soit sur une recherche personnelle des biens, une satisfaction de besoins grandissants, soit vers l'accomplissement des obligations qui le lient à la famille d'origine.

*

*

*

Chapitre 2 - Ménage urbain, famille et communauté villageoises

- : "Pourquoi ne préférez-vous pas travailler chez vous ?"
 P. : "C'est difficile de répondre à votre question parce qu'on cherche l'argent. Notre grand'père nous a dit : apprenez à manger sur la table et aussi par terre sur la natte. C'est pourquoi je fais cela : j'apprends à vivre en ville et en même temps à la campagne (250). L'important, c'est la recherche de l'argent ".

Après avoir mis en évidence la non-intégration des individus dans la complexité de l'univers urbain, dans les structures qui sont pré-existantes à l'arrivée de l'immigrant en ville, le repliement du couple sur lui-même et l'indifférence de l'ouvrier face aux groupements politiques, religieux, professionnels, il nous faut maintenant en rechercher l'explication dans les causes de l'émigration et dans la continuation des rapports étroits avec la communauté familiale d'origine (249). Nous envisagerons donc successivement :

- Section I - La recherche de l'argent
- Section II - Les relations avec la famille villageoise
- Section III - Les différences entre communauté villageoise et groupe de travail dans l'entreprise.

Section I - De la recherche de l'argent, cause principale de la migration
 (250-bis)

La cause initiale est un besoin d'argent, dont les déterminations objectives ou subjectives s'interpénètrent, qui ne peut être satisfait qu'en ville, parce que "la terre ne produit pas d'argent".

§.1 - La naissance du besoin d'argent

Nous envisagerons d'abord 6 cas individuels qui permettront de faire l'inventaire des possibilités, et les commenterons ensuite.

(1) analyse de cas

- immigrant merina (région de Tananarive) :

M. : "Moi, je ne suis pas venu pour faire la "vie" ou pour me promener mais pour trouver une bonne situation. C'est l'argent qui commande. J'ai quitté mon pays ancestral à cause de la pauvreté et vous savez que les merina qui travaillent en pays betsimisaraka ont l'habitude de retourner chez eux à la fin de l'année, i.e. à Noël, et que faire si on n'a plus d'argent ? ! Le jour de Noël, toute la famille porte de beaux habits, tous les "mpan-dranto" (litt. ceux qui sont allés chercher quelque chose au loin) sont là et on les prend pour des riches. Par rapport à tout cela, dans quelle "atmosphère" je vis ! Ici, à Tamatave, je m'en moque si je porte des vêtements en loques, mais à Tananarive, non ! J'ai honte de mes amis s'ils me voient ainsi ; ils me diraient s'ils me voyaient : mieux vaut rester comme nous sommes que d'être comme vous, sans un sou en poche. C'est cette moquerie que je n'aimerais pas".

Ici, c'est la pauvreté qui provoque le départ, mais aussi la perspective d'un retour triomphal au village qui augmentera le prestige du migrant devenu riche (manankarena), espoir dont on retrouve la manifestation en négatif : la honte de revenir sans argent. Mais ce même ouvrier motive autrement, une autre fois, ce départ :

M. : "Je ne dis pas que je n'aime pas le travail à la campagne mais le gouvernement a besoin d'ouvriers ("asa tanana" litt. travail des mains, différent de "asa tany" = travail de la terre)... j'y pense, je m'interroge et je me décide à venir ici. Le travail du paysan est aussi un bien pour le pays, mais il faut savoir faire tout ce qu'on ne sait pas et mon destin m'a conduit ici".

Derrière cette motivation "politique" élaborée au contact d'un conseiller technique (SNI) qui l'a d'ailleurs fait rentrer dans l'entreprise, se cache une réalité beaucoup plus banale : l'expropriation d'une part des rizières par l'administration (construction de route), encore impayée 6 mois après. La terre ne suffit plus à toute la famille. Mieux, il faut acheter le

riz et cet ouvrier enverra de janvier à avril 1966, par exemple, 8.000 fmg pour cet achat. Enfin le "destin" (anjara) lui-même imposait la migration. Des 4 explications fournies, quelle est la plus juste ?

- immigrant merina (moyen ouest)

P. : "L'homme a la propriété de chercher et d'errer ça et là. Il se demande comment il va pouvoir remplir ses devoirs et prendre ses responsabilités s'il se marie. S'il reste chez lui, il peut manquer de riz ou de terres à cultiver. Il faut que les enfants mangent, il faut payer l'impôt, de ce fait il est obligé de quitter son pays ancestral, pour chercher de l'argent. Mais s'il en gagne, alors il y revient. Je ne peux pas abandonner le pays où mon père et mon grand-père sont nés parce que c'est à cause d'eux que j'ai vu le jour. Je suis simplement venu ici pour chercher quelque chose mais c'est là-bas qu'est mon pays ancestral".

Nous pourrions être satisfaits de l'explication donnée ici : l'argent est nécessaire pour payer l'impôt, remplir ses devoirs... Mais la réponse est toute théorique. En fait, la famille de cet ouvrier est riche, possède 4 à 5 hectares de rizières, 8-9 hectares de cultures vivrières et y salarie des ouvriers agricoles betsileo. Les parents sont le type même du propriétaire absentéiste, résidant à Tananarive, y exerçant même certaines activités commerciales. Il faut trouver la cause ailleurs : dans l'accomplissement du service militaire à Tamatave, la transformation de comportement provoquée par cette période et la difficulté d'un retour définitif au village (251). Ce cas est commun à 4 ou 5 ouvriers dans l'entreprise.

- ouvrier betsimisaraka (région de Brickaville)

L. : "Nous n'avons pas de cultures de riz sur tavy (culture sèche) mais humides ; il n'y a pas beaucoup de terrains et nous en empruntons et après le produit est réparti en deux moitiés, c'est nous qui faisons tous les travaux et au moment de la récolte, nous avons la moitié".

Dans ce cas, la **rigueur** du métayage serait la cause du départ, l'augmentation du nombre des **membres** de la famille (2 fils se marient, le père - l'ouvrier - part) provoquant un déséquilibre entre population et ressources. C'est la conclusion logique que l'économiste peut tirer de l'analyse de cette situation. Sans doute, ce phénomène intervient, mais il faut y ajouter deux autres considérations :

- l'existence d'une coopérative de vente des produits agricoles qui "achète à de bas prix", est contestée dans son existence et perçue comme une contrainte supplémentaire du "fanjakana" devant laquelle il y a une solution possible : émigrer.

- l'ouvrier en question est salarié depuis plus de 20 ans (emplois de manoeuvre puis aux chemins de fer - travail "officiel"). Il est le type même du migrant chaque fois temporaire (retours répétés au village) mais finalement permanent dont le salaire irrigue sans arrêt le fonctionnement de la cellule familiale restée au village.

- ouvrier antemoro (région de Farafangana)

S. : "Si je suis parti de mon village, on peut dire que c'est le sort. On n'a pas de biens, on ne possède rien, cela vous attriste, vous y pensez toujours, mais que faire ? "

Par "biens", il faut entendre les boeufs qui "servent à piétiner la rizière". L'ouvrier s'est ainsi fixé une somme de 70.000 fmg destinée à l'achat de 10 à 12 boeufs, avant de retourner chez lui. Le même dira que s'il avait été possible de vendre les produits de la culture (manioc, bananes), alors peut-être ne serait-il jamais venu à Tamatave. Mais ce cas reste problématique, dans la mesure où cette somme est acquise sans aucun doute depuis plusieurs mois, et où l'ouvrier continue à travailler. En fait l'objectif a été réévalué puisqu'il compte maintenant acquérir certains biens et pense même réunir assez de "fonds" pour monter une "boutique" dans son village. Jusqu'où ce processus de réévaluation des objectifs ira-t-il, le problème reste posé.

- ouvriers antandroy (sud)

A. : "J'étais à Tuléar... les voleurs ont vu que nous étions tous partis et ils ont pris les boeufs. En revenant, j'ai honte de mes voisins et j'ai envie d'acquérir de nouveaux boeufs, c'est pour cela que je suis parti chercher de l'argent... Ils en avaient volé 10 et tué les 20 autres ; c'est peut-être de la jalousie mais je n'en sais rien... Tout cela est difficile et on sait bien que la culture du riz ne peut se faire qu'avec les boeufs. Mes parents pourraient m'en prêter si je leur en demandait, mais j'ai honte de cela et elle est aussi occupée avec sa propre culture... et je suis venu à Tamatave parce Tamatave est très célèbre chez nous parce qu'il y a beaucoup d'argent, beaucoup de salaire, c'est pourquoi je suis venu ici".

(...)

K. : "Mon père est mort quand j'étais encore petit, selon sa recommandation, je ne recevais rien pour cultiver parce que la famille était encore nombreuse (frères-soeurs). Alors, j'ai quitté le pays des ancêtres pour gagner du salaire. Il ne restait que 36 boeufs quand je suis revenu, je les ai vendus et je suis reparti. Quand j'ai eu de l'argent, je me suis marié, un an après avoir quitté le village... nous sommes revenus ; à notre arrivée, ma case était brûlée, 600 piastres d'argent avaient disparu, et le riz, et nous avons pensé que cela était à cause de la force du destin de mon enfant, et je suis reparti..."

La perte de la richesse, du troupeau de boeufs (252) est la cause principale de la migration qui permet de revenir "mpanarivo" (riche). Par ailleurs, le second texte illustre bien les va-et-vient perpétuels dont nous avons déjà parlé.

- ouvriers betsimisaraka

Enfin, nous noterons des déplacements tout aussi "accidentels", mais d'un type différent :

P. : "Il s'occupe de son cadet et je m'occupe du mien, actuellement il faut toujours de l'argent pour l'étude des enfants parce que nos parents n'en ont pas, donc nous sommes obligés de chercher du travail dans l'endroit où ils

vont à l'école... C'est selon notre volonté parce que si personne ne s'occupe d'eux, ils sont obligés de quitter l'école. Mieux vaut pour nous ne pas avoir de beaux habits que de ne pas les aider. Et personne ne nous a "forcés" à venir ici".

(2) Commentaires.

Si nous nous plaçons sur le plan de la stabilité de l'emploi en usine, un fait très important se dégage : sauf une exception (où l'ouvrier veut acquérir une "spécialiste") tous conçoivent leur séjour à Tamatave comme temporaire et déterminé par l'accomplissement d'un devoir particulier, l'accumulation d'une somme d'argent fixée à l'avance. Il n'y a jamais de choix décisif vers une implantation urbaine définitive ou une vocation affirmée pour le travail en entreprise. Mieux, ce travail en entreprise est une catégorie de l'observateur mais non du migrant qui cherche l'argent procuré par le "travail chez le vazaha", quel qu'il soit. Ce caractère essentiel de la migration devrait faire réfléchir les dirigeants de l'entreprise. En nous situant dans leur optique, constatons que rien n'a été fait pour "retenir" l'ouvrier. Certes les durées d'emploi sont encore faibles, ne dépassent guère 2 ou 3 ans, mais certaines démissions de fin 1967 ne sont-elles pas le signe précurseur de ce terme du passage en ville pour certains, particulièrement pour ceux ne sont pas originaires de la région ? Quant aux originaires de la Côte (betsimisaraka), ils appartiennent pour la plupart à la catégorie qu'on pourrait appeler celle des "notables" (i.e. qui sont relativement moins pauvres ; d'un point de vue économique, le terme est en effet très relatif) : fils de commerçants, de planteurs, de fonctionnaires. Ils possèdent même leurs propres plantations (cultures d'exportation: café, vanille, clous de girofle) dont ils reconnaissent d'ailleurs les potentialités en matière de gain monétaire. Mais alors pourquoi migrent-ils néanmoins ? Nous pouvons dire que le besoin d'argent ne s'explique que par le mode d'existence actuel de la communauté d'origine et de la position du migrant à l'intérieur de celle-ci. La migration n'est possible que parce que la communauté

d'origine s'est transformée et c'est seulement à partir de l'analyse de cette transformation interne du village que l'on peut saisir les conditions permises du départ. Mais cette étude aurait exigé à elle seule une enquête autonome avec le risque d'une généralisation impossible et la multiplication des difficultés de pénétration de l'univers villageois pour chaque cas. Si nous mettons de côté les incidents particuliers, 3 ordres de faits peuvent aider l'explication :

- la crise provoquée au sein de la famille par décès du père. C'est le cas pour plus de la moitié des ouvriers. Certes ce décès ne remet pas en cause directement les structures familiales mais, sans insister sur les dépenses qu'il entraîne et auxquelles il faut faire face (d'où migration) il provoque généralement la définition de rapports nouveaux au sein de l'unité familiale et dans la répartition ou le partage des plantations. Dans tous les cas, c'est le frère aîné qui a continué la culture et les autres ont tendance à partir. Nous ne faisons ici que constater le fait, en nous interrogeant également sur la nature de ce "partage" qui semble **concerner** uniquement les plantations.

- d'une certaine façon, le migrant - et sa famille - sont, dès avant le départ, déjà "étrangers" dans le village. Qu'on les appelle des "néo-paysans", des "propriétaires absentéistes", des "notables"... il demeure que leur rapport à l'argent comme intermédiaire vers les choses, comme moyen de satisfaire des besoins nouveaux, qu'ils soient "fonctionnels" ou destinés à accroître le prestige de l'individu et de la famille, pré-existe au départ et se renforce pendant le temps passé en ville. Il ne faut pas oublier non plus qu'il s'agit ici de la génération des moins de 30-35 ans (253) (cf. §.3)

- enfin, il faut situer ces histoires individuelles dans le mouvement général de migration intérieur tel qu'il évolue de façon spécifique à partir de chaque région et aussi dans ses conséquences sur le milieu urbain. A cet égard, il resterait à écrire l'histoire de la croissance démographique de Tamatave : n'y a-t-il pas, dans le temps, création d'un noyau de plus en plus important de population qui s'urbanise et ces individus - que

nous appelions plus haut les notables ou les fils de notables - ne sont-ils pas ceux qui se définissent déjà dans le village par un rapport nouveau au monde du vazaha, de l'argent? Ce n'est pas avec nos données, limitées dans le temps et l'espace, que nous pouvons maîtriser cette évolution - qui reste hypothétique - et encore moins la prévoir (254), elle n'en demeure pas moins un élément-clef de l'explication.

Mais si nous avons montré l'apparition du besoin monétaire, et avant même de parler de migration, nous pouvons nous demander s'il ne peut être satisfait sur place ? Nous essaierons d'y répondre dans le paragraphe suivant.

§.2 - Ville et argent

(1) Impossibilité du salariat sur place au village : comme le note Althabe, le salariat agricole sur les concessions "étrangères" (réunionnaises, merina) en pays betsimisaraka existe, mais ces salariés sont presque tous originaires du sud (antemoro, antandroy). Pour eux, cette condition salariale n'est pas objectivée et constitue une "parenthèse" qui peut durer de 1 à 5 ans, au terme de laquelle le salarié revient vers sa communauté d'origine. Trois considérations peuvent nous permettre de comprendre cette impossibilité d'un salariat sur place :

- c'est le rapport entretenu par la communauté villageoise betsimisaraka avec l'argent (255)

- mais aussi, dans certains cas, la situation déjà étrangère de certains membres du village exclut le travail salarié sur place. Pour ces derniers, l'argent du salaire semble prendre une signification "classique": ils introduisent la notion de "calcul" (en français) : il faut accumuler des économies pour l'avenir. La correspondance entre argent et objet gagné ou vendu est clairement perçue ; en bref, il se crée une objectivation particulière de l'argent qui sert à assurer la subsistance, à prévoir l'avenir et même à spéculer (cf. plus loin).

- enfin, ces individus sont - par rapport à l'extérieur - dans une situation supérieure relative dans le village, et ne sauraient se salarier à d'autres dans celui-ci : on ne peut se salarier que par rapport à l'étranger, quel qu'il soit.

(2) apparition du calcul

L. : "On travaille pour avoir du salaire. J'ai quitté le pays des ancêtres parce que là il n'y a pas d'argent. Il y en a à Fénériver (côte Est). Oui, à mon village, il y a des salariés, mais cette recherche de l'argent ne peut se faire au pays ancestral, il faut aller ailleurs. Au début, je n'avais pas d'enfant et rien que mon corps à nourrir, je pouvais faire des économies parce que plus tard, j'aurais à "calculer" (256). Le fanjakana vous surveille dans le versement de l'impôt et puis il faut manger et s'habiller. C'est pourquoi on a besoin de l'argent. Quand je serai vieux et fatigué, je ne pourrai plus travailler et alors je dépenserai mes économies".

Pour certains - qui le reconnaissent - la culture de produits agricoles d'exportations pourrait rapporter de l'argent, mais en se situant dans ce rapport nouveau qui crée les choses et fonde leur interchangeabilité, les individus que nous observons n'en arrivent-ils pas à comparer les possibilités de gain offertes par une production agricole d'une part et de l'autre par un travail salarié en ville ? Il nous faudrait une analyse plus approfondie pour repérer s'il y a choix, comparaison sur le plan quantitatif (importance des gains respectifs sur l'année, compte tenu, d'un côté, des cultures réalisées et des superficies cultivées, et de l'autre, de la catégorie socio-professionnelle ou de l'indice salarial atteint) ou qualitatif (opposition entre le caractère saisonnier des rentrées et sorties monétaires dans l'exploitation agricole d'une part, et la régularité mensuelle du revenu salarial de l'autre). Néanmoins, nous constatons cette distinction dans les textes suivants où les deux activités sont enfermées dans un même rapport, du travailleur à l'activité qui objective le produit et l'argent :

- : " Quelle différence faites-vous entre la vie à la campagne et la vie à la ville ? "

A. : " C'est la même chose. Ici, on travaille pour gagner de l'argent mais si vous avez de l'argent, il y a trop de dépenses... Là-bas, on n'achète ni riz, ni bois de chauffage, on ne paie pas de loyer, on n'achète que le pétrole, le sel et le sucre mais il n'y a pas d'argent pour l'impôt ou les salaires (agricoles)... C'est pareil, mais mieux vaut habiter ici, on travaille chez le vazaha et on a toujours de l'argent, tandis que là c'est difficile pour en trouver. Chez nous, quand le girofle, le café, la vanille sont mûrs, tout cela est un moyen d'obtenir de l'argent".

(...)

S. : " Chez nous, il faut que la bouche mange, mais si vous ne travaillez pas, vous ne mangez rien. Vous pouvez planter du manioc, du riz, tout cela vient bien, mais l'argent est rare. Nous avons beaucoup de bananes mais personne ne les achète. Au contraire, si nous pouvons les vendre, peut-être que je ne serais pas venu ici si tous ceux qui en veulent étaient venus les chercher".

On aboutit même à une comparaison entre la campagne "où le riz est la fin de toute activité" et la ville où l'argent n'est pas rare, qu'il provienne de n'importe quelle activité :

P. : "Il y a une grande différence entre la campagne et la ville parce qu'à la campagne les paysans sont toujours faibles (litt.: dépérissent) et avares. En ville, si on y habite, il y a toujours le salaire par mois, ou bien on gagne de l'argent en faisant du commerce. A la campagne, c'est le riz qui est la nourriture des gens (litt.: le riz qu'on tire sans fin de la marmite), il est la cause, la fin (antony) de la subsistance et de la vie".

Pour ce dernier ouvrier, venir à Tamatave, c'est chercher "Ravola" (257) pour un autre, l'argent n'est plus seulement personnalisé, il est divisé :

S. : "Vous restez toujours dans votre village, il n'y a pas de travail. A Tamatave, si vous venez de faire quelque chose et de gagner de l'argent, cela vous permet d'avoir

quelque chose qui a un nom (un objet). Quant à moi, l'argent est une chose très importante, parce que si vous faites n'importe quel travail, il y a toujours de l'argent et actuellement l'argent est une chose de grande valeur dans la vie de tout le monde, pour moi, il est comme un dieu (258). C'est à cause de l'argent que je viens ici".

Mais qu'il soit personnifié, "chosifié" ou "divinisé", l'argent n'en acquiert pas moins une existence autonome, témoin cette phrase où la relation travail-argent-objet est exposée de façon aussi simple que théorique.

L. : "Si vous gagnez de l'argent par votre travail, votre sueur est remplacée par ce papier. Et vous achetez quelque chose avec l'argent que vous recevez, donc votre salaire est remplacé par cette chose. C'est pareil, mais d'un côté c'est du papier et de l'autre c'est un objet" (259).

(3) Influence des exemples étrangers au village : le commerçant merina, chinois à la campagne, l'industriel européen ou le commerçant indien en ville constituent autant de modèles par rapport auxquels la réalité villageoise est jugée critiquement, et auxquels l'ouvrier se réfère :

A. : "Les chinois sont le meilleur exemple pour la recherche de l'argent, chez eux, cela marche très vite... Les vazahas ne sont pas commerçants, ils travaillent en usine et les indiens vendent tout ce qui est habillement... Et les merina se débrouillent bien, ils vendent du café et du thé et ils gagnent ainsi de l'argent. Ils recuisent les restes du pain de la veille et le revendent le lendemain !... Les betsimisaraka cherchent aussi l'argent mais ils ne savent pas comment faire. Ils ont honte de leurs voisins. Ils ne vendent pas de thé parce qu'ils ont peur que les gens du même village disent : un tel a quitté le pays des ancêtres pour aller vendre du thé... La vraie cause, c'est qu'ils ont honte vis-à-vis de leurs voisins betsimisaraka comme eux et ainsi ils se font du tort à eux-mêmes" (ouvrier betsimisaraka depuis 3 ans à Tamatave).

Il semble même que l'émigration permette d'abord la consécration de la coupure déjà amorcée vis à vis de la communauté d'origine, mais en outre l'accumulation de "fonds" (en français) qui permettront ensuite d'exercer

une activité commerciale (260). Cela ne s'est pas encore réalisé pour ceux qui expriment ce projet, et on peut s'interroger sur la possibilité d'une installation au village dans ces conditions, encore que les sommes nécessaires pour ce commerce ne soient pas inaccessibles ni difficiles à amasser, compte tenu des salaires obtenus à partir de 1966-67.

M. : "Si j'avais beaucoup d'argent, je construirais une "boutique" pour vendre des petites marchandises"

(...)

P. : "J'aimerais bien travailler à mon compte mais je n'ai pas de "fonds" alors je suis obligé de continuer à travailler comme en ce moment. Si j'avais de l'argent, j'aimerais mieux faire travailler cet argent que de travailler comme je le fais en usine ; par exemple je pourrais faire du commerce".

Nous avons enregistré 5 ou 6 affirmations de ce type (sur 25), qui remettent en cause, à un autre point de vue, la stabilité future de l'emploi en usine et démontrent bien que le travail en usine n'est, ici aussi, qu'une "parenthèse" (261), l'argent procuré n'étant qu'un moyen qui peut être utilisé dans deux directions différentes : vers le renforcement des structures familiales ou communautaires (cas des antandroy par ex.), soit au contraire vers l'éclatement de ces structures, ou du moins vers leur transformation radicale. Cette dichotomie simpliste se base uniquement sur les témoignages recueillis. Encore faudrait-il pouvoir juger du caractère exceptionnel ou non des quelques cas cités ici. Aussi n'insisterons-nous pas, au risque de nous tromper sur l'importance des phénomènes analysés, sur le caractère novateur de ces comportements. Nous pouvons seulement dire qu'ils existent dans le petit groupe qui a été analysé.

Telle est donc en quelque sorte la situation "ex ante", i.e. avant la migration, mais quand celle-ci devient effective, quelles liaisons s'instauraient entre l'individu et la communauté de départ ?

Section II - Relations avec la communauté familiale de départ

Nous en avons donné, dans le chapitre précédent, un aperçu chiffré

et traiterons ici de la perception qu'en ont les intéressés en ville, envisageant en fin de section un fait particulier de cette situation en ville et en entreprise - particulier à Tamalu - : celui de la fusion, dans l'usine, des pièces de monnaie retirées de la circulation par l'Institut d'Emission Malgache.

§.1 - Nature et perception des relations avec la famille et le village

L'intensité de ces relations ne peut se comprendre que si on considère que l'émigrant continue à faire partie intégrante de la famille d'origine (famille s'entend au sens large évidemment). Sinon, nous risquerions une observation tronquée de la réalité en croyant voir une séparation, une individualisation, une urbanisation originales là où il n'y a pour le moment qu'exil passager et participation - dans la mesure du possible - à la vie familiale. Ce n'est pas sur l'échantillon analysé que l'on pourrait baser de telles conclusions, l'émigration étant trop récente, et nous n'en sommes ici qu'au début d'un processus - en supposant qu'il existe - qui en est sans doute à d'autres stades dans d'autres milieux urbains. Une restriction s'impose toutefois - quant à la nature de ces liaisons : elles ne s'adressent chaque fois qu'à la famille (ancêtres communs) (262), ce qui renforcerait l'hypothèse déjà émise, soit d'une transformation des communautés d'origine, soit d'une position déjà excentrique de cette famille dans la communauté villageoise.

On pourrait encore faire l'hypothèse d'une pression familiale qui imposerait cette participation de l'individu émigré, mais il s'agit là encore d'une erreur possible d'appréciation de la situation, car cette participation n'est ni remise en cause - sauf exception - ni même consciemment admise et accordée, puisqu'elle reste en continuité avec les pratiques antérieures de solidarité familiale (263), la seule contrainte pour l'individu étant le niveau de revenu ou d'encaisse du moment : "l'envoi de l'argent dépend du salaire que je reçois parce que, au moment où je paie mon impôt, je n'envoie rien".

Ce mouvement d'assistance est général, s'exerce le plus souvent vers la communauté familiale (mais aussi dans l'autre sens au moment des récoltes et selon l'importance de leur "produit"). Il est plus ou moins régulier ou important selon l'éloignement, mais en fait il y a toujours un membre quelconque de la famille qui circule entre ces 2 "pôles". Ces flux peuvent aussi emprunter les canaux modernes : poste (264). Mais quels sont les emplois principaux de cet envoi ? Nous distinguerons 4 catégories principales :

(1) le respect des "devoirs" au sein de la "fianakaviana" : c'est aussi bien les devoirs envers les ancêtres ("fêtes des morts", qui donne lieu à une cotisation annuelle de 200-300 fmg, participation aux dépenses d'un famadihana...) qu'envers les vivants, dans tous les événements qui affectent la vie de la famille (naissance, mariage) :

P. : "Pour les devoirs (adidy) et les responsabilités vis-à-vis du pays ancestral, ils ne savent pas ce qui se passe ici, mais selon le "dina" (convention) que nous avons fait, mes frères et soeurs et moi : il faut que tout le monde paie la même somme d'argent. Il n'y a pas longtemps, il y a eu un famadihana du côté de mon père... j'ai payé ma part : 500 piastres. Nous avons fait cela en signe de notre union et nous avons respecté les grands parce que nous sommes vivants par nos "ray aman-dreny" et nous remercions Andriamanitra qu'ils soient encore en vie pour que nous puissions leur donner de la joie... S'ils me demandent de l'argent parce qu'ils n'en ont pas assez, je leur en envoie, mais si c'est une petite somme, nous nous sommes mis d'accord pour que ce soit celui qui est le plus proche d'eux qui leur en donne. C'est-à-dire, on ne peut pas se réchauffer loin du feu et ils ne vont pas me demander, à moi qui suis loin, une petite somme de 500 fmg... Je leur en ai envoyé beaucoup par la poste, quelquefois 600 piastres, et le moins, c'était 300 piastres".

(2) le paiement de l'impôt

A. : "Il y a un certain temps, j'ai envoyé de l'argent au village parce que mon frère cadet n'avait pas encore payé et il y avait un arriéré pour moi aussi".

Le paiement de l'impôt a été - historiquement - l'une des premières contraintes de l'administration coloniale, en même temps que le travail forcé (265), qui obligea les paysans à se salarier. L'obsession de ce versement annuel est demeurée vivace et si, par exemple, les cultures d'exportation procurent au moment de la récolte un surplus monétaire, celui-ci est rarement existant encore au moment où il faut payer l'impôt. Mais la migration n'est pas justifiée que par ce poids de l'impôt, parce qu'il suffit de se salarier (par exemple 2 mois) dans une concession réunionnaise, pour le betsimisaraka, pour dégager la somme correspondante.

(3) subsistance de la famille : l'aide est un appoint pendant les périodes difficiles de soudure ; elle va aux ascendants, avec une répartition des obligations entre "descendants" salariés :

M. : "J'envoie de l'argent à ma mère à Fito, quelquefois 1.500 ou 2.000 fmg... Si je suis préoccupé, je n'envoie que 20 ou 30 kg de riz par mois, comme au mois de février. En avril j'ai envoyé 1.500 fmg et en mai 2.000. Elle m'a dit de ne pas envoyer d'argent si j'ai des ennuis. J'ai toujours des soucis mais j'en envoie quand même".

Cette aide peut avoir pour conséquence d'éliminer du même coup toute incitation à cultiver davantage, enfermant les uns et les autres dans un rapport donateur-assisté qui s'amplifie :

R. : "Toutes les fins de mois, nous leur envoyons 1.500, 2.000 fmg. Si nous avons beaucoup de salaires, nous leur envoyons 3.000 fmg. Il faut leur envoyer cela parce qu'ils ont des soucis. Chez nous, peu de gens cultivent du riz, ils attendent simplement l'argent que nous leur envoyons et ils ne nous envoient rien. Le riz ne leur suffit pas donc ils n'envoient rien".

Ce seront ces deux mêmes ouvriers qui assureront en plus sur Tamatave l'"écolage" de leurs deux frères (266), et dont le temps de salariat ne saurait durer pour eux plus que la scolarisation :

- : "Nous n'avons pas d'autre souci que les études de nos cadets et quand nous serons fatigués par le travail, nous rentrerons chez nous. Nous labourerons la terre, cultiverons le café, le riz, le girofle, tout cela peut rapporter de l'argent".

(4) le financement de la production agricole : l'aide permet de payer les salariés agricoles et même une certaine spéculation :

B.: "L'argent que je leur envoie est utile pour leurs besoins et ils me demandent aussi de l'argent, si par exemple, quelqu'un est mort. En ce moment, le riz est mûr, il faut payer le salaire des ouvriers, et aussi les impôts. Actuellement, le riz coûte bon marché là, donc il faut en acheter. Là, c'est difficile d'avoir de l'argent. Si quelqu'un a beaucoup de riz, il doit en vendre pour payer son impôt. C'est la même chose pour le café, si on en a, il faut le vendre parce qu'on n'a pas d'argent... L'envoi d'argent dépend de ma volonté. Un jour, j'arriverai là, tout sera prêt... par exemple ma mère peut acheter, avec l'argent que je lui envoie, les terrains, parce que chez nous, beaucoup de gens vendent leurs plantations de café. Que peuvent-ils faire d'autre s'ils n'ont pas d'argent, ils doivent vendre leurs terrains".

Dans ce cas, l'argent gagné en ville provoque une différenciation de plus en plus grande entre ceux qui sont restés au village et les migrants, dans la répartition des terres (267). Le caractère sans doute exceptionnel de ces réflexions, de ces décisions marquées d'une "économicité" manifeste nous renforce dans l'idée déjà émise d'une position excentrique des individus analysés par rapport à la communauté villageoise ; mais la réalité est-elle si tranchée - et discontinue - entre les différentes situations de ces ouvriers et, de l'autre, des communautés qui se refermeraient sur elles-mêmes, ou, au contraire, existe-t-il une continuité dans l'évolution de cette communauté - de la famille - qui en permette l'apparition ? (268). Si nous voulions raisonner de façon purement économique, le paradoxe semblerait alors le suivant : les individus qui objectivement produisent, argent, travail sont justement ceux qui abandonnent temporairement leur famille, ce qui déséquilibre celle-ci. De plus, l'activité agricole, même si elle est pensée

dans le cadre de l'échange marchand, n'est jamais "rentabilisée" au point de permettre l'équipement. Et le financement qui en permet le développement est extérieur, et provient du salaire gagné en ville. Celui-ci peut donc très bien être compris comme un moyen de financement de cette activité agricole :

A. : "On a beaucoup de désirs ("irina"), on travaille pour obtenir l'argent avec lequel on achète la nourriture. Il n'y a pas que cela : si j'ai de l'argent, j'achète une "charrue", je redeviens paysan et je reste toujours dans ma famille. C'est à cela que je rêve : quand j'aurai de l'argent, je rentrerai dans mon village. Donc l'argent tient une grande place, s'il manque, rien ne peut se faire et je suis vraiment triste quand je pense aux pays des ancêtres. Il faut toujours se mettre dans la tête que l'on est parti de là pour trouver de l'argent mais si on ne s'y efforce pas dès maintenant, après on n'y arrive plus".

Tels sont donc les principaux envois ou les principales utilisations de l'argent expédié à la famille. Nous verrons maintenant quelle place tient cet argent, en analysant un fait spécifique à l'entreprise : la fusion des pièces de monnaie. Comment les ouvriers interprètent-ils cette opération ?

§.2 - Fusion des pièces et "disparition" de l'argent (269)

(1) Textes :

- : "On fond de l'argent dans l'usine, qu'en pensez-vous ?
E.: "Nous n'y pensons pas, nous sommes comme des aveugles (l'ouvrier est fondeur). C'est nous qui les fondons justement et ce qui nous surprend, c'est l'insuffisance de notre salaire. Comment faire ? Si on nous commande de faire une chose, nous la faisons... Nous ne savons pas pourquoi on brûle cet argent, c'est le "fanjakana" qui le sait. Pour nous, c'est toujours : travail, travail. Mais l'argent ne suffit jamais pour tous les besoins. On ne comprend pas. Nous pensons bien cependant que cet argent ne doit pas être fondu parce que nous travaillons pour avoir de l'argent, mais c'est le fanjakana qui a décidé cela... et pourtant il y a beaucoup de gens qui n'en ont pas. Mais si on

en fond, les ouvriers auront beaucoup de salaire. De toutes façons, il vaudrait mieux ne pas le brûler parce qu'on ne sait pas s'il y a un avantage à faire cela. Si on brûle 100 pièces, on n'y gagne rien parce que une casserole fait 225 ou 250 fmg et 100 pièces ne font pas une casserole... Cette affaire, ce n'est pas une folie, mais on est désolé quand on le voit brûler et le salaire, on le cherche mais on ne le voit pas... Peut-être qu'eux (direction) espèrent ainsi faire des bénéfiques. Ce que nous ont dit les employés de ce vazaha (de l'Institut d'Emission), c'est qu'ils le vendent 80 fmg/kg mais 1 kg de cet argent fait beaucoup d'argent !".

E.: "Oui, l'usine gagne si c'est 80 fmg/kg, mais nous, on nous donne 2 fmg/kg... Il y a 16.000 fmg dans une caisse et avant hier nous avons fait 90 caisses. L'argent qu'on a fondu là est encore neuf, il n'a pas été utilisé".

A.: "Au début, il y avait là un gars qui est devenu fou en fondant cet argent. Sa tête y pense toujours. Pourquoi fond-on l'argent, disait-il, mon salaire journalier ne me suffit pas ! Nous étions tristes de le voir ainsi... et l'argent, quand on y pense trop, on devient fou ou bien voleur. Mais nous devons faire ce travail parce que c'est le vazaha qui nous paie et nous fait travailler... Pourquoi avoir peur, cela leur appartient, mais ce n'est pas à nous. Si cet argent est à nous, alors oui, notre esprit se trouble s'il disparaît".

E.: "C'est une chose qui est faite par le fanjakana, on ne comprend rien à cela et c'est difficile d'en discuter. Cela m'étonne beaucoup de voir qu'ils font cela... Selon notre dicton, c'est "zara henan'i Bakika". Bakika a réuni tout le monde, à l'occasion d'un sacrifice par exemple, tous les ray aman-dreny sont là... et on fait le "tetika an-dafika", i.e. on partage la viande et on en distribue à chacun. Bakika compte les gens : 1,2.. 10; il faut partager en 10, dit-il. Il coupe, il coupe, il distribue et beaucoup de gens n'ont rien et après il se sauve. Où est la viande, nous n'avons rien eu, disent-ils. Comment, disent ceux qui en ont, tout le monde a eu de la viande. Ce reste appartient à celui qui fait le partage, dit Bakika. C'est cela qu'on appelle chez nous la viande partagée par Bakika. Beaucoup de gens n'ont pas de viande et pourtant il y en a assez pour tous. C'est comme cela pour l'argent, beaucoup de gens n'en ont pas, mais on le brûle. Je ne dis pas qu'ils sont fous de le fondre, cela a certainement une cause, mais ceux qui ne les comprennent pas les prennent pour des fous. Si je savais écrire mon nom (= si j'étais instruit) je ne penserais pas qu'ils sont fous".

(2) Signification : nous analyserons deux traits principaux : 1) l'opposition entre d'une part la direction - entendue elle aussi comme fanjakana - dont le comportement est incompréhensible et d'autre part les ouvriers qui obéissent parce que c'est le vazaha qui donne le travail, 2) la confusion entre valeur marchande et valeur nominale, comparée au prix à la pièce et à celui des articles.

- a) le rapport direction - ouvriers : le scénario de cette opération de fusion exprime lui-même la contrainte subie : la fusion se réalise sous la surveillance d'un responsable - vazaha - de l'Institut d'Emission, accompagné de divers fonctionnaires subalternes chargés du comptage, qui déballetent caisses, sacs... tout ce monde restant dans l'atelier le temps de l'opération (plusieurs jours). La sanction du vol est le renvoi immédiat. Nous retrouvons donc dans ce type d'événement :

- le rapport au "fanjakana" qui est le seul à savoir pourquoi on brûle cet argent. "Il est difficile de discuter" ces comportements d'un autre univers auquel l'ouvrier n'a pas accès, et la dépendance vis à vis de l'argent, donc du travail, le détermine à se conduire en "aveugle".

- l'inégalité dans l'accès à l'argent : la contradiction est frappante entre les ouvriers qui cherchent justement l'argent et l'administration qui le fait disparaître. Comment la résoudre, l'expliquer ? En empruntant - ou en essayant d'emprunter - certaines explications "étrangères" : c'est parce qu'il y a un bénéfice à en tirer, mais alors l'explication de l'ouvrier se base sur la comparaison des valeurs nominales et marchandes de l'argent, et se fourvoie. Ou bien encore, l'ouvrier cherche une analogie avec certains comportements de caractère ostentatoire : si le fanjakana brûle cet argent, c'est parce qu'il "est fier de la réussite de l'usine". L'ouvrier enferme alors la réalité dans une explication qui fait appel à la notion de prestige. Autant dire que les esprits "déraisonnent" et que l'incompréhensible ne peut être saisi parce qu'il y a également :

- une inégalité dans la connaissance : "ceux qui les comprennent ne les prennent pas pour des fous, cela a certainement une cause"

mais en l'occurrence l'ouvrier ne la connaît pas et donc "ils sont fous". L'étrangeté réciproque ne saurait mieux s'exprimer. Elle se manifestait déjà dans le travail normal, mais trouve ici son expression la plus flagrante. La seule solution pour l'ouvrier, c'est de ne pas essayer de comprendre, sous peine d'aboutir à certains dérèglements cérébraux parce que la contradiction n'est pas surmontée (ex.: cet ouvrier fou qui court encore la ville).

Mais l'explication "économique" que les ouvriers fournissent - bien qu'erronée - n'est pas inintéressante, car elle sous-entend une inégalité entre le bénéfice que l'usine retire de l'opération et ce qu'y gagne l'ouvrier.

- b) valeur marchande ou valeur nominale ? "Cet argent est vendu 80 fmg/kg, et 1 kg, cela fait beaucoup" : la confusion est totale entre la valeur marchande (80 fmg/kg) (alliage à base d'aluminium) et la valeur nominale (1 kg de pièces de 5 fmg "vaut" environ 1.300 fmg) (270). Pour l'ouvrier, tout se passe comme si l'usine empochait donc la différence, soit 1.220 fmg/kg. En poursuivant le raisonnement sur la journée citée où sont fondues 90 caisses (soit plus d'une tonne), le "bénéfice" (en français) de l'usine serait de plus de 1.300.000 fmg/jour... Certes, ce raisonnement spéculaire ne va pas jusque là puisque les ouvriers sont bien incapables d'effectuer ces quelques calculs, mais il reste que, pour eux, l'entreprise "gagne" en quelque sorte une somme très importante par jour (qui correspond plutôt à ce qu'elle n'a pas à déboursier pour acquérir tout cet argent). A travers toutes les erreurs de ce raisonnement, ils en arrivent à comparer l'avantage pour l'entreprise (très surestimé donc) et le salaire aux pièces qui leur est versé (2 fmg/kg ou environ 1.500 fmg par ouvrier par jour) (271). D'un côté, comparaison entre salaire individuel et coûts des approvisionnements (pour les fondeurs), de l'autre, mise en rapport du prix à la pièce (atelier 2) avec le prix de vente de l'article, partout c'est l'incompréhension du salaire aux pièces (et des prix fixés pour l'unité de matière travaillée) et la prise en considération, non pas de la somme des salaires

partiels imputés chaque fois dans l'article ou la matière, mais du salaire que l'ouvrier reçoit individuellement. C'est à partir de telles constatations - fausses mais réelles - que pourraient naître une prise de conscience des avantages différentiels que retirent de cette activité ouvriers et usine (direction) et un sentiment d'exploitation. Mais de telles opérations restent trop accidentelles et momentanées (1 semaine ou 2 tous les ans) pour que la contestation apparaisse durablement. Elle méritait toutefois d'être brièvement analysées dans la mesure où elles mettent en lumière - et dans des conditions extrêmes - les rapports aux conditions de travail, aux cadres de l'entreprise et à l'argent. Enfin, nous terminerons ce chapitre par une comparaison entre groupe de travail et communauté familiale, qui mettra une dernière fois l'accent sur la primauté de cette dernière.

Section III - Communauté familiale et groupe de travail (272)

Ce n'est qu'à travers l'expression verbale que nous pouvons essayer de dégager la forme d'existence de la communauté d'origine (pas d'observation directe), mais nous constatons immédiatement la pauvreté des interventions parmi lesquelles les textes ci-joints font un peu exception et doivent être jugés comme tels. On peut retrouver une certaine unité dans ces points de vue divers, mais toute généralisation serait abusive, puisque ces individus proviennent de communautés différentes dans leur structuration - ou déstructuration - dans leurs contacts plus ou moins anciens et prononcés avec l'extérieur, sans compter les différenciations ethniques et aussi les situations diverses qu'occupent au sein de ces communautés les familles des intéressés. Notre dessein n'est donc pas de mettre en évidence le mode de communication dans l'univers villageois (273), mais d'adopter un point de vue comparatif chaque fois que certains rapprochements sont effectués - par les ouvriers enquêtés - entre communauté villageoise et groupe de travail. Les aperçus suivants se limitent donc à ce que nous avons pu trouver à ce propos dans les enregistrements effectués.

§.1 - Perception de la communauté villageoise (textes : (1) à (5), (8) à (10))

Nous retrouvons le mode de communication propre à la communauté villageoise - la "médiation personnalisée" - à propos du règlement des incidents des diverses cérémonies qui mettent en rapport morts et vivants, ancêtres et descendants.

(1) les incidents : l'ancêtre vivant (le ray aman-dreny) est nommé pour faire respecter le "didy", les devoirs de chacun à l'intérieur de la communauté. Il règle les différends et "unit toute la famille". "Il faut toujours qu'il y ait quelqu'un au dessus de tous, qu'on respecte et qui bénit toute la famille. Il exerce son autorité dans la mesure où il est lui-même descendant par rapport aux "razana". Les fautes se rangeront en deux catégories : celles qui mettent en cause le rapport aux ancêtres et les autres. Pour les premières, par exemple, si on décide de construire un tombeau et qu'un membre de la communauté ne respecte pas les usages, "alors les anciens s'en occupent" et la faute de l'individu est en même temps celle de toute sa famille, laquelle fournira par exemple le boeuf destiné à la cérémonie de réparation si l'individu lui-même n'en possède pas. Mais entre vivants, on retrouve le règlement de l'incident entre lignages (vol, adultère...) (274). Cependant le nombre de cas où la faute est réglée au sein de la communauté est limité (à 3, cf. (2), sinon nul et alors le fanjakana intervient : "vous voyez que dans la communauté des descendants de nos ancêtres, ce ne sont pas les anciens qui punissent le voleur, mais le fanjakana".

(2) rappports ancêtres-descendants : la situation de chacun se définit dans une "condition commune vécue dans le partage de médiateurs personnalisés communs". En l'occurrence, les médiateurs familiaux vivants sont ces ray aman-dreny situés eux-mêmes dans une ligne de descendance ininterrompue et dont l'importance est d'autant plus grande qu'ils "médient" plus d'individus au sein du lignage. S'il semble donc que leur rôle se restreigne dans le règlement des incidents inter-individuels ou inter-lignages, par contre ils

restent les premiers intermédiaires dans les rapports aux "razana" (ancêtres morts) qui se jouent dans les événements qui remettent en question la communauté et l'actualisent (par ex.: l'enterrement). L'individu est "lié à la famille... par des ancêtres communs ("ny razana ikambanana") et un sang commun ("ny rà ikambanana") et c'est grâce et par les "ray aman-dreny" qu'il a "vu le jour". Cette recherche perpétuelle de la médiation se "cristallise", se personnifie dans l'ancêtre vivant, dans l'ancien, qui est nécessaire ("il faut qu'il y ait toujours quelqu'un au dessus de tous") et dont le rôle est essentiel dans les événements où la communauté s'actualise, au sein du lignage ou dans un dépassement de l'incommunicabilité entre lignages différents.

(2) le "tsiny" des ancêtres : les trois possibilités suivantes - parmi d'autres - que nous trouvons dans les textes ci-après ne sont que la manifestation verbale de cette solidarité "linéaire" (dans l'ordre de la descendance) au sein du lignage. Ainsi du règlement des incidents : la faute intervient par exemple entre conjoints mais si les ascendants respectifs ne la règlent pas, elle "remonte" la descendance et ces ascendants "reçoivent le tsiny des ancêtres" Cf. (4). Ou encore si la solidarité familiale ne se manifeste pas entre vivants - cf. (8) - ce sont les "vivants qui se donnent du tsiny" (blâme) et celui-ci subsiste quand l'ancien (auquel on doit une aide - par exemple) devient ancêtre : d'où l'importance essentielle de l'argent envoyé à la famille qui est, beaucoup plus qu'une aide, la manifestation d'une volonté de conserver le "fihavanana", i.e. de valider cette situation de descendant et de membre à part entière, situé dans sa position propre au sein de la généalogie. "Mieux vaut être privé d'argent que de fihavanana". Enfin - cf. (5) - l'argent envoyé en cotisation pour un "famadihana" (signe de dépassement des généalogies particulières) sert à l'achat du "lambarena" (linceul). Mais l'ouvrier qui en parle n'a pu participer par sa présence à ce famadihana ; dans ces conditions, les devoirs ne sont pas remplis vis à vis du "fokonolona", lequel sanctionnera ce manquement et "si (je) n'accomplis pas mes devoirs quand je suis vivant, alors c'est ma famille

seule qui fera (mon) enterrement". A cet égard, le risque est grand pour le riche resté au village - cf. (10) - mais aussi pour l'émigrant parti à la recherche de l'argent, d'y "prendre goût" et de manquer aux devoirs primordiaux de la communauté. "L'argent est ce qui est le plus haut mais s'il ne sert pas pour les devoirs envers le pays ancestral, alors il ne sert à rien".

Cette analyse très "en pointillé" n'avait pour but que de montrer que la communauté - et son mode de communication - n'étaient aucunement remis en question, du moins dans les déclarations des ouvriers, mais alors quelle comparaison font-ils avec la réalité des relations internes à l'entreprise ?

§.2 - Relations sociales communautaires et dans le travail (6) à (11)

(1) la position de l'ouvrier : il se trouve à l'intersection de deux groupes sociaux dont les contraintes, les obligations (d'idi) ne sont pas les mêmes. Mais il est seul à les remplir, de chaque côté : "la communauté des ouvriers n'est pas compétente pour me dicter mes devoirs envers mon pays ancestral et je suis responsable seul, et ma famille ne peut m'indiquer mon devoir envers la communauté des ouvriers". Nous retrouvons l'idée déjà émise d'un sort individuel auquel les autres ouvriers ne sont pas intéressés. Cela se manifestera dans le fait qu'aucun ouvrier ne parle jamais avec les autres de ces relations spécifiques avec sa famille (en réunion), mais uniquement en entretien individuel avec l'enquêteur. Nous retrouverons plus loin cette distinction entre d'une part la communauté familiale qui est partage et communion par des ancêtres communs et un sang commun, et d'autre part le groupe en usine qui ne se constitue que par la médiation de l'argent que tous recherchent, objet (cf. assimilation au partage de la viande crue entre frères) qui définit une condition commune d'asservis à cet objet et par lui à une direction qui le détient et l'octroie "selon son bon plaisir".

(2) les "ray aman-dreny" de l'entreprise : les cadres de direction sont considérés comme des "ray aman-dreny" en tant qu'ils procurent le travail et l'argent qui fait vivre. La subsistance dépend certes du "prix

du travail" (salaire) mais d'abord des seuls véritables "ray aman-dreny", grâce "auxquels on a vu le jour" et dont on est descendant. Les cadres de l'usine sont les intermédiaires entre ouvriers et "univers vazaha (argent, travail) auquel les ouvriers n'ont pas directement accès, mais par ailleurs, les anciens ont une autre connaissance : "ils ont longtemps vécu et comprennent mieux la vie que les jeunes". D'un côté le mode de communication se construit sur la généalogie et le partage de médiateurs, de l'autre sur un rapport hiérarchique différent pour les uns et les autres face au travail, à l'argent et à la technique. Entre cadres et ouvriers se situent d'une part les produits fabriqués et de l'autre l'argent qui est contrepartie de ce produit, mais ce rapport marchand n'existe que dans l'univers vazaha et ceux qui l'imposent ne peuvent être que des "vazahas", bien que malgaches. Cette contradiction sera surmontée par les ouvriers dans une assimilation des cadres malgaches aux "patrons" européens des autres entreprises, et, par les cadres eux-mêmes, dans le rejet - vers le haut - des responsabilités, des décisions prises en fait par les vazahas qui versent les salaires ("ce sont les gars de Tananarive qui envoient votre argent"), qui ont construit et implanté l'usine, et qui accordent l'assistance technique. Tout se passe comme si les uns (cadres malgaches) validaient le rapport ancien européen-malgache (en rentrant dans le second terme) et les autres (ouvriers) ne parvenaient pas à établir avec eux un rapport objectif (hiérarchique, marchand), ce que nous pouvons encore constater dans l'assimilation ou le rapprochement - dans le vocabulaire employé - entre le rapport vécu dans le village avec les "ray aman-dreny" et les rapports internes à l'usine, avec les cadres. Le "tsiny" dans l'usine est le reproche que le "patron" peut faire à l'ouvrier sur différentes questions, mais inversement celui-là est intouchable : "les tsiny des ouvriers errent dans l'usine parce que le directeur est considéré comme un ray aman-dreny, il ne peut pas faire de fautes, mais il peut blâmer les ouvriers". Cette confusion des rapports, cette assimilation de situations pourtant très différentes provoquent l'impossibilité d'une contestation du comportement des cadres, et à plus forte raison dans les formes permises ou établies par la réglementation du travail. Nous retrouvons ici un autre

élément d'explication de l'absence de dialogue déjà signalée entre direction et délégués du personnel (275).

(3) règlement intérieur et coutumes villageoises (fomba)

L'usine est un microcosme étranger à l'ouvrier comme le village betsimisaraka est étranger par exemple à l'immigrant du sud, auquel il faut néanmoins s'adapter. D'où par exemple ce proverbe "mena tany, mena ovy" (la terre est rouge, la pomme de terre est rouge) qui exprime cette adaptation nécessaire aux coutumes, à la "règle" de la communauté, du groupe dans lesquels on se trouve provisoirement intégré. Il y a donc pour certains une volonté d'adaptation (qui est un point positif si on se place dans l'optique de l'entreprise et de la stabilité de l'emploi) : l'ouvrier doit suivre la loi (didy) de l'usine. "Il ne la suivra plus une fois qu'il sera retourné dans son pays ancestral. Là-bas il faudra qu'il adopte une nouvelle manière d'être". Quels que soient les termes employés : "didy", "fomba", "toetra"... ils expriment l'existence de modèles de comportements, i.e. de normes de relations inter-individuelles qui s'imposent à l'individu aussi bien dans son village d'origine que dans le groupe de travail où il se retrouve ensuite. Chaque fois il s'agit d'ensembles sociologiquement et numériquement limités. Mais ces modèles sont incompatibles et différents d'un ensemble à l'autre. Sommes-nous devant une situation ambivalente devant laquelle l'individu doit choisir ? L'individu choisit-il ? Nous avons vu que dans quelques cas, l'ouvrier semble avoir opté pour une installation très longue en ville, mais non définitive cependant. Nous nous contentons ici de reproduire la distinction qu'ils opèrent nettement entre les structures familiales et les structures industrielles. Seule une analyse sur le long terme pourrait faire entrevoir les tendances d'évolution des comportements imposés, puis partiellement validés pendant le temps de passage en usine, jusqu'à ce que l'on en arrive à une situation de non-retour. Sans doute faudrait-il aussi s'interroger sur l'importance de la formation dans l'accélération de ce processus (cf. 3ème partie. Chapitre 3). En l'absence de telles actions qui pourraient modifier les comportements - et qui relèvent d'une politique de formation, de

stabilisation de l'emploi - nous ne pouvons que constater (en nous plaçant dans l'optique du projet en cours de réalisation) la précarité des adaptations, l'instabilité de l'emploi, les mouvements continus de personnel, l'horizon limité du temps de salariat prévu par l'ouvrier et la destination du salaire gagné qui, tout en permettant une amélioration certaine du niveau de vie, est un moyen, parmi d'autres, de participer intensément à la vie de la communauté familiale.

§.3 - La destination principale de l'argent

- : "Le travail (en usine) est pour moi un gagne-pain grâce auquel je peux accomplir mes devoirs envers le pays ancestral et la famille... L'argent est ce qu'il y a de plus important mais s'il ne sert pas à cela, alors il est inutile".

La communauté familiale se renforce en effet "par la parole" mais aussi "par l'argent", et par lui, rien n'est impossible. C'est dans cet esprit qu'il faut comprendre les flux analysés plus haut : quelle qu'en soit l'utilisation et la forme de représentation qu'en ont les ouvriers, la logique de cette aide est enfermée dans le mode d'existence de la communauté familiale en fonction duquel l'argent prend sa principale signification. Il n'est qu'en partie appropriation "privée" (destiné à la satisfaction de besoins nouveaux comme à la subsistance du couple) et en principal voué à la perpétuation et au développement des relations internes au lignage. Certes cette interprétation doit être nuancée dans la mesure où l'argent possède en lui-même une autre virtualité : il est un intermédiaire vers les biens, et la répartition (aide familiale - besoins personnels) peut se transformer progressivement, les relations peuvent se distendre vis-à-vis du village (i.e. de ceux qui résident sur la même terre) - ce qui semble assez évident dans les cas analysés - mais aussi vis-à-vis de la famille (ouvriers "D" et "E"). Encore faudrait-il connaître l'histoire de ces communautés, ces enregistrements n'en étant qu'une expression chaque fois individuelle et déformée. Quoiqu'il en soit, et pour reprendre le dernier texte cité, l'argent,

et les potentialités qu'il renferme, n'est jamais destiné principalement au "plaisir" personnel de celui qui le gagne. Qu'il aille aux ascendants ou aux enfants pour leur permettre de s'"élever", et alors ces derniers honoreront par leur réussite individuelle toute la famille. A partir de cette constatation, nous mesurons mieux l'artificialité d'une analyse qui se voudrait purement économique et mettrait uniquement l'accent sur la vie économique du "ménage". Raisonner alors sur cette unité restreinte en termes de proportions à consommer, à épargner, de budget... c'est oublier de prendre en considération les relations perpétuées avec la communauté d'origine - même si elles ont un contenu "économique" (cf. achats de terres, ventes de produits...) - ou les faire passer au second plan alors qu'elles restent essentielles tant pour la compréhension des phénomènes monétaires (consommation, épargne) que pour celle des rapports sociaux (276). Enfin, raisonner sur l'évolution de ces phénomènes économiques eux-mêmes - en supposant qu'on puisse les extraire de cette complexité des rapports sociaux - c'est introduire la continuité et la durée là où - pour les cas envisagés et dans leur grande majorité - la période d'urbanisation reste passagère et temporaire, tout au moins dans les prévisions des intéressés.

Certes ces brefs développements n'épuisent pas la réalité extérieure à l'entreprise et à l'univers urbain. Dans notre propos, ils ont servi néanmoins à mettre en évidence la fragilité de constitution de ce groupe de travail qui n'est qu'une somme de destins que nous appellerons individuels en nous plaçant du point de vue de ce groupe de travail, mais qui s'inscrivent chaque fois dans une histoire familiale collective. Somme de "parenthèses" de "passages"... telle est donc la nature de ce groupe de travail, ce qui fait augurer de la difficulté qu'il éprouvera à se réaliser et à agir en tant que groupe "situé" dans un faisceau de rapports propres à l'entreprise. C'est ce que nous verrons en fin de 3ème partie (277).

*

* *

APPENDICE (enregistrements avril 1967)

- 1 -

E. (antesaka) : "Dans mon village, l'union ("fikambanana") se fait comme ceci : une famille a un tombeau, les descendants des ancêtres y sont enterrés. Dans cette famille, on choisit un ancêtre vivant, tous les gens se réunissent et le désignent en disant : il est le plus grand parmi nous parce qu'il est le plus vieux dans la famille et tout le monde dit : c'est vous qui êtes au-dessus, c'est vous qui commandez ; si quelqu'un parmi nous fait une "faute", c'est vous qui le punissez, vous faites ce que vous voulez. C'est lui qui unit toute la famille, il conseille de faire le bien et tout le monde est d'accord. Et s'il y a un malheur, il est le chef du tombeau ("lehiben'ny kibory" : "lehibe = grand, supérieur... "kibory" = tombeau) et il détermine pour chacun la tâche : les hommes font ceci, les femmes font cela et les enfants ont d'autres préoccupations ; donc, dans la famille, il y a toujours nécessairement quelqu'un qui dirige, c'est le "ray aman-dreny".

- 2 -

G. : "Est-ce que l'union dans la famille et dans l'usine, c'est la même chose ?"

A. (betsimisaraka) : "C'est différent. L'union de la famille, c'est comme il a dit, il faut toujours qu'il y ait quelqu'un au-dessus de tous qu'on doit respecter et qui bénit toute la famille. Quand il y a un vol, il y a un arrangement entre les deux familles, et si cela n'est pas réglé, on passe au fanjakana et le voleur paie une amende ou bien il est emprisonné. Chez nous, on passe cela au fanjakana s'il y a trois fautes commises, mais si c'est la première fois, celle des familles qui a fait la faute demande pardon à l'autre et si elle dit : je suis accusée mais pardonnez-moi, tout s'arrange alors".

- 3 -

E. (antemoro) : "Ce qu'il faut, c'est respecter les ray aman-dreny... si par exemple quelqu'un meurt dans le village, il faut faire ce que les gens font. Et quand on est ici, on ne suit pas les coutumes de notre village parce qu'un proverbe de chez nous dit (antaimoro) : "mena tany, mena ovy" (la terre est rouge, la pomme de terre l'est aussi). C'est-à-dire que vous devez suivre

...

("fomba") les coutumes du lieu où vous êtes ("fomban-tany"). Par exemple, je suis antandroy, je vais dans le pays betsimisaraka pour rechercher l'argent. Lorsque les betsimisaraka font une fête et que j'ai un "camarade" betsimisaraka, il faut que je suive leurs coutumes, d'où notre proverbe. Le tsiny des razana est autre chose. Comme il a dit tout à l'heure, courtiser la femme d'un autre, voler des poulets... cela n'encourt pas le tsiny des ancêtres, mais il y a du tsiny qui vient des vivants dans la famille et aussi du fanjakana. Vous voyez que dans la communauté des descendants de nos ancêtres ("fivondronan'ny zanaky ny razanay"), ce ne sont pas les anciens ("lohona") qui punissent le voleur, mais le fanjakana. Si le voleur est attrapé par le propriétaire, l'ancien ne dit pas de l'amener chez lui parce qu'il est le ray aman-dreny... il laisse faire et le voleur, une fois attrapé, est amené au fanjakana... Mais si par exemple, nous construisons un tombeau, quelqu'un fait une faute, alors les anciens s'en préoccupent, ils parlent en public ("mi-kabary") et alors, c'est là qu'il y a le tsiny des razana et alors il se peut que l'on tue un boeuf et c'est l'homme qui a fait la faute qui le donne. S'il n'en a pas, c'est sa famille qui doit en donner un. Le boeuf est sacrifié et après l'ancien prend la parole et dit en résumé : celui-ci a commis une faute contre les razanas (ancêtres), il n'a pas respecté les usages ("didy" = usages, règles, loi...) et il faut que ce mal disparaisse. "Vous ne suivez pas la règle (didy), vous renversez ce qu'ont ordonné les ancêtres ("tenin-drazana" = la parole des ancêtres), vous n'êtes plus de notre famille et vous ne serez pas enterré dans ce tombeau", disent les anciens".

- 4 -

A. : " Les ray aman-dreny dans la famille ont droit au respect parce qu'ils ont longtemps vécu et ils voient mieux la vie que les jeunes. C'est eux qui décident et qui commandent dans la famille et j'accepte leur autorité ("mandidy" = commander, ordonner) parce que je suis un descendant ("zanaka" = enfant, fils...) Dans la famille, ma mère, mon père, mon oncle, ma tante, tous sont sous l'autorité de mes grands-parents. Si mon père et ma mère ne s'entendent pas, c'est mon grand-père qui intervient et si c'est une faute grave, c'est toute ma famille paternelle qui se réunit pour les conseiller. Et s'ils n'interviennent pas, ils reçoivent le "tsiny" des "razana" (= ils sont blâmés par les ancêtres)".

...

- 5 -

P. : " Non, exhumer les ancêtres, ce n'est pas de la folie. L'autre fois, nous avons fait un famadihana. Moi et l'homme du pays de mon père, nous sommes des "zaza lava" (enfants de frères et de soeurs adoptés réciproquement et ayant droit à une part égale de l'héritage devenu commun). Ce frère a fait un famadihana, je n'y suis pas allé mais j'ai envoyé de l'argent simplement. Les "razana"(ancêtres) arrivent quand je suis endormi et disent : pourquoi n'êtes-vous pas présent lors de notre retournement, vous avez simplement envoyé de l'argent. Je leur ai répondu : cela n'est pas ma faute, grand'père, mais à cause de ma recherche (de l'argent), et si je n'ai pas d'argent pour vous acheter un nouveau lamba (linceul), peut-être aurai-je beaucoup de " tsiny " de votre part. Il y a une ombre noire là et quand je me lève, je ne vois plus rien. Si je n'accepte pas d'exhumer mes ancêtres, j'aurai du "tsiny" alors que c'est par eux que je vois le jour. Les malgaches ne sont pas comme les vazahas, et leur particularité, c'est de faire le "famadihana". Les vazahas ne le font pas, ils ne savent qu'offrir des fleurs. Mais pour moi, ce famadihana, c'est bon et c'est mauvais... si vous avez de l'argent peu importe... mais si vous n'en avez pas, pourquoi le faire alors qu'il y a dans la famille des gens qui n'ont pas de quoi manger, pourquoi ne pas leur donner plutôt de l'argent".

- 6 -

G. : " Est-ce que pour vous le "directeur" ou Monsieur G. sont des ray aman-dreny" ?

V. : " Quant au travail dans l'usine et du point de vue de la connaissance, ils sont des "ray aman-dreny", mais d'un autre côté, ils ne sont pas des "ray aman-dreny". Les ray aman-dreny sont ceux de ma famille que je considère comme des grands et qui ont droit au respect en tant que tels"... Notre lien avec le "directeur", c'est le travail. S'il n'y a pas de travail, est-ce que nous nous connaissons ? Non. C'est par le travail que je le connais et si ce n'est pas le travail, je ne le connais pas parce que je ne suis pas là".

- 7 -

E. : " Le tsiny qu'il y a dans l'usine, c'est le "tsiny" du patron

...

envers les ouvriers, s'ils boivent du toaka pendant le travail, s'ils sont ivres, s'ils dorment au dehors de l'usine et ne travaillent pas ou s'ils sont en retard. Mais les tsiny des ouvriers ne vont pas jusqu'à lui, ils errent dans l'usine parce que le patron est considéré comme un ray aman-dreny, il ne peut pas faire de fautes mais il peut blâmer les ouvriers. Et le travail dans l'usine est différent de celui du village, ce qui se pratique ("fomba") dans l'usine n'est pas la même chose que ce qui se fait au village. Mais si c'est pour unir ses efforts ("firaisan-kina"), alors c'est la même chose. Mais tout le monde n'est pas d'accord, chacun a sa façon propre de se comporter vis à vis des autres ("hafa ny fombanay mpiasa tsirairay avy")... Il faut que l'ouvrier suive la loi ("didy") de l'usine. Quand il quittera l'usine, il abandonnera cette coutume ("fomba" = au sens de ce qui se fait, se pratique dans l'usine) et il ne la suivra plus une fois qu'il est dans son pays ancestral. Et là il faudra qu'il adopte une nouvelle manière d'être (toujours "fomba"). Donc, pour cette "délégation", nous allons voir comment elle va marcher et comment vont se comporter (litt.: quelle va être la manière d'être, la conduite - "toetra" -) les élus".

- 8 -

- P. (merina) : "Voici ce que c'est que le tsiny des ancêtres : vous mettez le mort dans un lamba, si je meurs, vous allez pleurer, mais vivant, vous ne me connaissez pas, c'est cela le tsiny. Ce sont les vivants qui se donnent du tsiny. Il se peut que cet ancêtre (mort) donne du tsiny parce qu'il est un ancêtre (vivant) devenu un ancêtre (mort). Cela veut dire que si la personne meurt, elle ne fera pas de reproche une fois morte si on lui donne de l'argent quand elle est encore vivante".
- G. : " Comme ouvrier, vous êtes dans une usine et ensuite vous allez à la campagne, quelle est la différence entre les deux ?"
- P. : " Les relations des deux côtés ne sont pas les mêmes... Voici le pays ancestral d'un côté et la communauté des ouvriers de l'autre. La loi ("didy" = ordre, organisation...) n'est pas la même des deux côtés. En tant qu'ouvrier, la règle c'est l'union dans le travail ou encore même travail, même vie, mais les ouvriers ne peuvent participer ou suivre la règle de mon pays ancestral. Je suis seul à la suivre. Et à propos de la loi dans l'usine, les gens de mon village ne peuvent y participer. Ainsi, je travaille dans l'usine, la communauté des ouvriers ("ny firaisan'ny mpiasa") n'est pas compétente pour me dicter mes devoirs envers mon pays ancestral mais c'est moi qui en ai la responsabilité, et ma famille ne peut m'indiquer mon devoir dans la communauté des ouvriers".

- 9 -

- P. : " Le devoir envers le pays ancestral, c'est d'abord ceci : si quelqu'un meurt dans mon village par exemple, nécessairement j'ai une responsabilité sur les épaules ("milanja" = porter un fardeau...) c'est-à-dire je dois donner de l'argent pour acheter le "lambamena" (tissu rougeâtre en soie avec lequel on enveloppe les morts). Et pour les responsabilités vis à vis des autres ouvriers, il n'est pas possible vraiment que ma famille vienne me dire : nous allons donner de l'argent pour l'ami de P.K. (sous-entendu qui est dans le malheur ou dans la joie...). Il faut que je fasse cela tout seul. Quand quelque ouvrier est malade, il faut chercher tous les moyens possibles de lui faire du bien et de bien remplir ainsi ses devoirs envers lui".
- G. : " Faut-il nécessairement observer (sens d'appliquer, de pratiquer, de continuer à observer...) cette union dans le village, ou non ?"
- P. : " Il le faut parce que c'est là qu'est notre origine. Où vais-je retourner si ce n'est dans mon pays ancestral ? Si je meurs, et que ma famille vient me chercher pour me ramener au pays ancestral, les gens du village diront : pourquoi réunit-on le fokonolona, cet homme n'a pas rempli ses obligations envers nous, il a eu honte de le faire. C'est le fokonolona qui dit cela parce que, par exemple, de mon vivant, il y a des obligations que j'ai dû remplir vis à vis de mon pays ancestral mais je ne les ai pas remplies, parce que j'étais à Tamatave, en train de chercher de l'argent... Il est difficile alors pour le fokonolona de vous recevoir parce que vous n'accomplissez pas vos devoirs quand vous êtes vivant, donc c'est ma famille seule qui s'occupe alors de l'enterrement".
- P. : " A mon avis, les ray aman-dreny grâce auxquels j'ai vu le jour sont au dessus. A propos du travail, le "directeur" ou G.(CT) sont plus importants mais, quant à mon existence, les premiers sont supérieurs parce que c'est grâce à eux que je vois le jour... J'ai un devoir envers eux parce que je ne suis pas du bois ou de la pierre. Il faut que je remplisse mes devoirs. L'usine est pour moi un gagne-pain grâce auquel je peux accomplir mes devoirs envers mon pays ancestral et ma famille".

- 10 -

- P. : " L'usine sert de gagne-pain mais... il y a un mais... jamais l'argent n'est amer (i.e. on y prend goût). Si je fais un

...

exemple, mon ami R... qui demeure Fiadanamanga Tsiroanomandidy, j'ai vu cela il y a 4 ans - était très riche, il avait de l'argent, des boeufs, des porcs. Voici ce qui s'est passé : quelqu'un parmi les "petits" est mort dans le village. R... a appelé les proches du défunt et leur a demandé de sortir dans la cour de la maison et il leur a donné une petite somme d'argent. Il n'est pas entré dans la maison pour rendre visite. L'argent donné, il s'en alla et ne garda pas le mort la nuit. Parents ou non, tout le monde doit y être... Après le temps passe, le lamba se déssèche... et son enfant meurt. Pourquoi ? Il avait donné de l'argent aux gens mais il n'a pas participé à l'enterrement. Il dit à ce moment là : si je tue 10 boeufs, 10 porcs, le fokonolona ne viendra-t-il pas ici ? L'enfant était mort, les gens l'ont appelé pour qu'il sorte dehors et lui donner de l'argent parce que c'est cela qu'il avait fait. Il a fallu qu'il sorte !... Tout le monde est venu un à un et a fait cela, personne n'est resté pour veiller le mort, il n'y avait que sa famille. Le moment de l'inhumation est arrivé, il a tué 5 boeufs et 5 porcs, mais personne des gens du village n'en a mangé et le village était plein d'une mauvaise odeur. Il aimait trop l'argent, c'est pourquoi on dit que l'argent n'est jamais amer. Mais si on est riche, cela doit servir à avoir de bonnes relations ("fihavanana") avec les habitants du village, avec la famille. C'est à cela que ça doit servir. Votre richesse est limitée, vous ne l'avez que juste au seuil de la porte. L'argent est ce qui est le plus haut mais s'il ne sert pas pour les devoirs envers le pays ancestral, alors il ne sert à rien."

- B. : " Dans le travail en usine, l'argent est quelque chose à quoi on s'attache et les ouvriers sont comme des frères qui se partagent de la viande crue et chacun cherche de son mieux. Par exemple J. et moi, nous sommes tous les deux "repousseurs", nous essayons d'avoir beaucoup de "prime". Il ne nourrit pas ma femme et mes enfants avec l'argent qu'il a gagné et moi je ne nourris pas sa femme et ses enfants. Et s'il n'y a pas d'argent ("ravola") que vais-je faire pour assurer la subsistance de ma famille et accomplir mes devoirs envers le pays ancestral".
- G. : " Ce n'est pas bien clair parce qu'avant vous m'avez dit que l'argent est le plus important, et après vous avez dit c'est le "fihavanana" qui est au-dessus" ?
- P. : " C'est le "fihavanana" qui compte vraiment et qu'on renforce par la parole et grâce à lui tous les gens qui habitent là et toutes les familles sont unies. Et si il y a plus d'argent ("ampian-dRavola"), tout est renforcé par lui, rien n'est impossible "
- G. : " Comment êtes-vous lié à votre famille ?"

P. : "Par des ancêtres communs ("ny razana iombonana") et un sang commun ("ny rà ikambanana"). Avec l'usine, je ne suis lié que par l'argent, c'est là que je suis salarié et les ouvriers sont des frères qui se partagent de la viande crue, chacun cherche du mieux qu'il peut. D'après moi, c'est l'argent qui est le plus important dans l'usine parce que par exemple J. et moi, il va me dire : travaille doucement. Je vais lui répondre : ce n'est pas toi qui assure la subsistance ("hamelona") de ma femme et de mes enfants, et ils ne peuvent vivre s'il n'y a pas d'argent. Quand vous venez du travail, que dit votre enfant : papa, où est le "biscuit"? Celui qui vous dit de travailler doucement, ce n'est pas lui qui viendra donner du "biscuit" à votre enfant. Le fihavanana est une bonne chose entre habitants du même village, dans la famille et entre compagnons de travail parce qu'il vaut mieux être privé d'argent que d'être privé de fihavanana"... "Et celui qui me dit de travailler doucement, il est homme et il doit dire la vérité et être juste. Mais il est peut-être un salarié qui recherche l'argent pour son propre plaisir ("sitrapony") et qui est gourmand et paresseux... Je ne sais comment expliquer cela, je dis qu'il est gourmand parce qu'il veut gagner de l'argent, il veut que son ventre soit plein, que sa femme et ses enfants soient bien habillés. S'il s'efforce de travailler, c'est parce qu'il veut élever sa situation ("ny zo hampisondrotra"). Ce qu'il se propose (litt. le "zo" qu'il vise, "zo" = réputation, honneur...), c'est de faire monter sa famille. Si j'ai par exemple un enfant qui poursuit ses études, il ne peut pas être salarié parce qu'il continue d'être élève. Mais moi je m'efforce de l'élever - (dans le sens : pousser vers le haut) pour qu'il soit la gloire ("rehareha") de la famille, c'est cela le but à atteindre. Le "zo" c'est de la fierté, mais aussi chacun a du "zo". Ainsi, j'ai un enfant, quand il sera grand, il pourra avoir son "bac", et alors le progrès de son "zo", s'il réussit, accroît en même temps l'honneur de sa famille. Il n'y a pas de différence entre la chose que l'on se propose et l'honneur que l'on en retire... Ma pensée, c'est d'élever mes descendants ("taranako") et après ils se "dém...". Après ils ont la connaissance, l'honneur et ils continueront à faire de même avec leurs descendants. Si quelqu'un vous a élevé à une bonne place et que vous ne remplissez pas à votre tour vos devoirs, qu'est-ce que cela veut dire ? Pour moi, alors, c'est parce que l'on s'aime beaucoup trop soi-même (égoïste)".

APPENDICE : Les Cadres Industriels à Tamatave

Nous envisagerons surtout leur condition économique en distinguant

- la nature de la rémunération
- le déséquilibre besoins-ressources
- l'incertitude face au futur.

(1) Nature de la rémunération. Nous poserons la question dans ces termes : y a-t-il inflation des titres ou bas niveau des salaires ? Inflation des titres : l'expression de "cadres" est communément employée mais si nous avons effectivement le caractère mensuel de la rémunération, et si nous faisons abstraction des indemnités (logement, déplacement), que pouvons-nous constater ?

a) la rémunération de base du "directeur administratif" ou "directeur responsable" correspond au salaire moyen mensuel d'une secrétaire de direction (5ème catégorie, indice 290 à 348 des employés de bureau) soit entre 50.000 et 60.000 par mois (cf. annexe 3).

b) le salaire du "chef de fabrication" est un peu plus élevé que celui d'un chef d'équipe très qualifié (OP 2 - ouvriers et techniciens) et équivalent à celui d'un chef de chantier (OP 3) soit entre 28 et 43.000 fmg/mois selon l'indice retenu (278).

Ceci étant, nous remarquons que les échelons immédiatement supérieurs sont "hors catégorie" avec une rémunération fixée contractuellement (Cf. annexe 3. Indices). L'alternative peut être alors la suivante : ou bien ces "cadres" ne doivent être considérés que comme des agents d'exécution, mais il vaudrait mieux parler alors de "secrétaire administratif" ou de "chef d'équipe principal", n'en attendre aucune tâche principale de responsabilité et au point de vue des taux de salaires les considérer comme les autres salariés, i.e. les augmenter régulièrement, ou bien nous pouvons concevoir une période transitoire au terme de laquelle ils deviennent alors de véritables responsables de la production, de la gestion... avec un accord mutuel fixé

contractuellement qui détermine dans l'immédiat les conditions principales de l'emploi et dans un avenir précis les possibilités d'évolution des rémunérations. Qu'en est-il dans la réalité ?

Nous constatons la contradiction majeure entre :

- d'une part un glissement officieux et progressif des responsabilités - particulièrement pour le directeur administratif - mais alors il faudrait que cette translation s'opère systématiquement et ne soit pas due aux hasards de la gestion ou aux transformations structurelles des organismes de tutelle, et qu'elle corresponde à une décision officielle de ceux-ci - ou du Conseil d'Administration - mais ce n'est toujours pas le cas jusqu'à maintenant ;

- d'autre part la stabilité absolue des salaires pendant 4 ans pour le premier et 3 pour le second, sans parler de leur niveau (cf. ci-dessus) et aussi du caractère informel de ces engagements qui peuvent être facilement annulés par l'une des parties puisque aucun contrat ne les lie véritablement. Ainsi ces "responsables" peuvent être remerciés d'un jour à l'autre - sur quels critères ? - mais ils peuvent aussi démissionner si un autre emploi plus intéressant s'offre à eux, et alors le bénéfice de plusieurs années d'expérience "sur le tas" est perdu pour l'usine.

Telle est la situation qui s'est développée depuis 4 ans, reste inorganisée, porteuse de risques multiples (démissions, désintéressement du travail ou du progrès de l'usine, bureaucratisation...) et demanderait certaines mises au point. On pourrait développer ce problème en liant à la fois responsabilité, formation et rémunération, tryptique sans lequel toute politique de malgachisation n'est qu'un slogan parmi d'autres (cf. 3ème partie. Chapitre 2).

(2) Déséquilibre besoins-ressources

Face à ces revenus salariaux, quels sont les besoins du cadre ? Nous les rangerons en 4 catégories :

- a) les besoins de consommation alimentaire et autres. Nous soulignerons seulement que tous les cadres ou techniciens de l'entreprise - et le cas est assez général à Tamatave - sont originaires des Hauts-Plateaux et donc eux aussi en migration, avec ce que cela implique pour certains postes budgétaires : coûts de location, ou dépenses de loisirs (279).

- b) les besoins de biens d'équipement : ce que nous avons vu chez les ouvriers est encore plus manifeste ici, quand ces achats sont possibles financièrement et que le "cadre" peut se constituer une certaine encaisse. D'où l'achat d'équipements ménagers, mobiliers, voire d'automobiles, généralement à crédit. On touche là un problème crucial : liés par des traites régulières, répétées, les "cadres" ne peuvent plus quitter délibérément l'emploi trouvé et revendiquer sans risque sur les conditions de rémunération, ce qui pourrait provoquer la perte d'une situation qui permet malgré tout l'amélioration du niveau de vie. Toutefois, devant la stagnation du salaire d'une part, et l'entassement des traites impayées de l'autre, la solution consiste pour certains dans la fuite et le retour à Tananarive.

- c) les charges familiales : nous retrouverions ici aussi, dans certains cas, la même imprécision des contours financiers du ménage, les aides reçues ou fournies empêchant un bilan exact au niveau de la cellule familiale restreinte.

- d) les frais professionnels : quel qu'en soit le montant réel ou prévu et sans rentrer dans le détail, disons seulement qu'il est impossible de comparer les potentialités - très faibles - dans ce domaine d'un directeur malgache au standing de vie d'un "patron" vazaha. Mais alors, cette situation n'exclut-elle pas tout contact informel avec les autres dirigeants d'entreprise, contact dont on ne peut nier l'importance. Faut-il aligner ou tout au moins réévaluer certaines dépenses de l'entreprise ou revenus des cadres de direction ? Jusqu'où va la note de frais qui rentre dans les coûts de gestion et jusqu'où s'agit-il d'une dépense personnelle effectuée cependant dans un souci de "public relations" ? Ou au contraire, ne vaut-il pas mieux afficher un mode de relation volontairement et obligatoirement austère et original ? Les solutions peuvent être multiples, mais

le problème reste pour le moment entier et se pose aux usines du même type.

(3) Incertitude face au futur

Dans le "vide" contractuel signalé ci-dessus, en l'absence de toute incitation, tout - mais aussi rien - peut être attendu de la part des intéressés. Les espoirs ou les promesses du début, irréalisés, risquent d'engendrer les abus ou encore la lassitude ou le désenchantement comme nous avons pu le constater en début 1968. La rotation des responsables centraux (P.D.G., administrateurs, assistants techniques) y est sans doute pour quelque chose - les objectifs initiaux du projet ayant été peu à peu perdus de vue - mais aussi l'imprécision des responsabilités dans les décisions de recrutement des cadres ou d'augmentation des traitements : quel est le domaine réservé du PDG, s'il en est un, et que peut décider le directeur administratif ? Combien de questions qui n'ont jamais été - ou à peine - débattues : l'intéressement des cadres au fonctionnement de l'entreprise, sinon aux bénéfices, leur participation aux réunions du Conseil d'Administration - au moins passives - l'aménagement rationnel des prestations de salaires (indemnités) afin de réduire les disparités qui subsistent, les possibilités d'avancement, de promotion ou tout simplement d'élévation des indices, les sanctions possibles de l'incompétence mais aussi les modalités de contrôle de celle-ci, les problèmes annexes (charges sociales, retraite, mutuelle...). Face à tous ces problèmes, le cadre est aussi dépourvu que l'ouvrier dans ses préoccupations propres, cherchant continuellement l'interlocuteur central valable, désespérant de le trouver et souvent incapable d'exposer précisément ses propositions.

C'est du dialogue, de l'affrontement des propositions et contre-propositions que pourraient surgir les solutions adéquates à tous ces problèmes mais personne ne le suscite et nous retrouvons le même silence qu'entre direction locale et ouvriers. Est-ce une situation idéale sur le plan du fonctionnement de l'entreprise ? Et pense-t-on à y remédier ?

Enfin, il nous faut souligner deux autres caractéristiques : ces cadres malgaches sont des "émigrés" à Tamatave et constituent en outre une catégorie sociale nouvelle. Arrivés depuis peu sur place (2 à 4 ans), leurs relations demeurent vivaces avec la famille tananarivienne et sur Tamatave, c'est soit l'isolement pour certains renfermés sur leurs relations familiales, soit au contraire la recherche de contacts avec d'autres cadres dans la même situation, qu'ils travaillent dans les entreprises commerciales, industrielles ou dans l'administration, leur condition commune étant justement cette nature de "migrants". Le phénomène migration est ici aussi porteur de risques : pour quelles raisons s'est-elle produite ? Quelle sera sa durée ? Et comment annuler la propension à rechercher un emploi sur Tananarive ? Par ailleurs, ces cadres constituent une nouvelle catégorie sociale encore inorganisée au sein de chaque entreprise ou sur le plan général, affrontée aux multiples problèmes posés ci-dessus et qui n'a pas encore trouvé sa place aux côtés de catégories sociales plus anciennes ou plus nombreuses : les fonctionnaires et les employés du tertiaire, et se sent attirée vers elles. Améliorer la condition sociale de ces individus, ne serait-ce pas provoquer une incitation plus grande - qu'elle n'est maintenant - vers l'exercice de ces carrières industrielles ? Dans le cas contraire, on comprendrait l'esprit de fuite des intéressés ou même des candidats - avant même de tenter l'expérience - devant les risques courus, la complexité des tâches techniques ou de gestion et finalement le caractère non lucratif de ces situations professionnelles, du moins dans les cas qui nous concernent.

Troisième Partie :

S Y N T H E S E

Après avoir analysé la réalisation du projet sur le plan des conditions particulières de ses agents et de leurs réactions face à ces situations, ou sur celui de leurs inter-relations, il nous reste à tirer les conclusions de cette expérience. Comment la définir ? Elle est d'abord un projet économique dont nous essaierons de dégager les résultats, animé d'une volonté de "socialisation" et de malgachisation, ce qui nous amènera à réfléchir sur les possibilités ou les chances d'un développement industriel de caractère socialiste, et menée par un certain nombre de responsables au sein d'une "organisation" où sont également insérés les ouvriers. Notre plan sera le suivant :

Chapitre 1 - Le Bilan économique

Chapitre 2 - Industrialisation, Socialisme et Malgachisation

Chapitre 3 - Structures industrielles et comportements des salariés.

Chapitre 1 - Le Bilan économique

Nous disposons en début 1968 des données comptables pour 3 exercices : 1964-65 (18 mois), 1966 et 1967. Après les avoir dépouillées sur le plan du financement de l'activité et ensuite de la rentabilité économique, il nous restera à dégager les principales caractéristiques de cette "entreprise". Cette étude n'a rien d'exhaustif et ne considère les données comptables que comme le résultat d'une politique de gestion sur près de 4 ans. Aussi n'insisterons-nous que très accessoirement sur l'orthodoxie ou au contraire l'hétérodoxie de certaines pratiques comptables. Enfin, nous ne raisonnerons pas "à une décimale près" et simplifierons parfois les présentations comptables pour mieux mettre en évidence certains faits économiques : ainsi de la définition de la "situation nette" ou encore de la répartition entre coûts fixes et coûts variables.

Section I - Les problèmes de financement et l'analyse des bilans

§.1 - Etude analytique - 1964-1967 - (Cf. tableau 1 ci-après)

(1) le passif

- a) les capitaux : ils restent inchangés (22,5 millions) jusqu'en 1966, date à laquelle on procède à une augmentation de capital (+ 11,5M en 1967). (Remarque : dans la suite de l'exposé, "M" = million de fmg). Souscrits par un seul actionnaire (SNI), ils sont rémunérés au taux de 8 % du fait de l'unicité de l'actionnaire (risques plus grands). Cette rémunération est automatiquement décomptée (dans les coûts), ce qui assimilerait la S.N.I. à un bailleur de fonds qui, en tant que tel, n'a pas à supporter les risques initiaux de l'affaire. L'alternative est la suivante : ou la SNI est véritablement la "société-mère", mais alors la rémunération n'est-elle pas fonction des résultats de l'affaire, ou bien elle n'est que le banquier et ces capitaux permanents de l'entreprise sont exclusivement des capitaux d'emprunt

1964 - 65	
0,169	
Immobil	Capital
(21 073)	(22,5)
Valeurs d'exploitation	Dettes LT. MT.
(8,899)	(2,686)
	Intérêt SNI.
	(2,525)
	Dettes CT
	(6,762)
Val. Réal & Disponibles	
(3,825)	
0,503	
=	34,473

Tableau 1°



Frais de 1^{er} établissement.



Pertes cumulées.

1966	
Frais Etabl. (7,942)	
Immobil.	Capital
(20,978)	(22,5)
	Dettes LT MT.
	(10,180)
Valeurs d'exploitation	
(13,385)	
	Intérêt SNI.
	(4,474)
	Dettes CT
	(9,649)
Val. Réal & Disp.	
(1,999)	
Pertes cumulées (2,499)	
=	46,803

1967	
Frais Etabl. (7,942)	
Immobil.	Capital
(19,812)	(34)
Valeurs d'exploitation	
(10,705)	
	Dettes LT MT
	(9,037)
Val Réal. & Disponibles	
(9,580)	
	Intérêt SNI.
	(6,097)
Pertes cumulées (7,995)	
	Dettes CT.
	(6,900)
=	56,034

dont le terme du remboursement n'est pas fixé (et alors les capitaux "propres"= inexistants). La pratique penche vers cette seconde solution, dans la mesure où les intérêts sont décomptés dans le compte d'exploitation générale.

- b) report à nouveau : ce 2ème groupe du bilan-type comprendrait ici : - les pertes des exercices antérieurs - les intérêts SNI. Mais ces données se trouvent ailleurs : les pertes cumulées se trouvent à l'actif (0,5 M - 2,5 M - 8 M) et les intérêts dans les comptes financiers.

- c) dettes à long et moyen terme : d'après la composition des bilans, il n'y en a que deux : la première, éteinte en 1967, consiste en un emprunt à moyen terme auprès de la B.N.M., la seconde, contractée auprès du CETA-DPI, correspond aux "frais d'établissement", ne fut inscrite qu'en 1966 et décomposée alors en dette à moyen terme (7,052 M) et dette à court terme (qui correspond à amortissement financier en 1966 = 1,985 M). Elle est reconvertie totalement en dette à moyen terme en 1967 (9,037 M). On remarque qu'au 3ème exercice, cette somme reste inchangée, alors qu'elle devrait être amortie en 5 ans au maximum (frais d'établissement).

- d) dettes à court terme : sauf pour 1966, où le compte de fournisseurs est particulièrement élevé (le rapport Comptes de tiers/Comptes financiers est voisin de 1), pour les deux autres exercices, et compte tenu de l'inscription dans les comptes financiers de l'intérêt SNI, le même rapport est de 0,5.

(2) l'actif

- a) les frais d'établissement : ils ne sont inscrits que pour une valeur minime en 1964-65 (0,169 M), apparaissent en 1966 sous l'intitulé "Recherches et Etudes" (7,942 M) et restent inchangés ensuite. Les assimiler dans leur totalité à des frais d'établissement, c'est considérer que toute l'assistance du CETA-DPI pour la période 1964-65 a servi à lancer l'usine, à former les cadres, à promouvoir la commercialisation. Mais, en matière

de formation, ne s'est-il pas agi plutôt d'une gestion "par dessus" les exécutants, auquel cas une certaine part de ces frais se transforme en coûts fixes, à insérer au Compte d'Exploitation Générale (280). De plus il faut noter l'importance de ces frais. Appliquer la gestion budgétaire au sein du DPI était une première étape, encore eût-il fallu l'étendre aux usines et juger ainsi - du point de vue de l'usine - du poids de ces "recherches et études", d'autant qu'il s'agit là d'un domaine "où l'esprit créateur et imaginaire a très souvent comme contrepartie une certaine fantaisie coûteuse et un enthousiasme intellectuel envahissant" (281). A défaut de tout ceci (282), nous considérerons ces prestations du DPI comme des frais d'établissement très lourds et dont le remboursement reste problématique. La politique d'amortissement de ces frais entamée en 1966 (en 5 ans - 1/5ème par an) s'est arrêtée en 1967. Si elle avait continué, la perte de l'exercice 67 se serait montée non plus à 5,493 M mais à 7,478 M et la perte curulée à 9,977 M).

- b) immobilisations : la compensation entre nouveaux investissements et amortissements aboutit à une diminution continue de la valeur de celles-ci (- 6 % environ de 1964 à 1967).

- c) valeurs d'exploitation : elles passent de 8,899 M en fin 1965 à 13,385 M en fin 1966 (ralentissement des ventes-surplus de production) et reviennent à 10,705 M en 1967, l'importance relative des produits finis augmentant sans cesse : 24 % - 36 % - 45 % (soit entre 2 et 3 mois de ventes).

- d) valeurs réalisables et disponibles : elles diminuent de moitié en 1966 (3,8 à 1,9 M) et sont rétablies à 9,580 M en 1967 (grâce en partie à l'augmentation de capital). Le compte clients croît régulièrement : 0,992 - 1,723 - 2,659 M.

- e) perte nette (cf. analyse du passif et plus loin les comptes d'exploitation) : afin de clarifier l'exposé et compte tenu de ce que nous avons déjà dit sur les frais d'établissement, on peut distinguer selon

que l'amortissement financier est compté ou non. Les pertes cumulées deviennent alors :

- en pratiquant l'amortissement : 0,503 - 2,499 - 9,977 M
- en ne le pratiquant pas : 0,503 - 0,522 - 6,015 M.

Pour passer maintenant à l'analyse de la structure financière ("situation nette"), nous déduirons des capitaux les reports à nouveaux, i.e. les frais d'établissements non amortis et les résultats d'exploitation cumulés, laissant les intérêts SNI dans la catégorie des dettes à moyen et long terme.

§.2 - Analyse de la structure financière (cf. tableau 2 ci-après)

Ces corrections étant effectuées, nous disposons de 3 bilans décomposés :

- au passif : 1) Capitaux, 2) Dettes à long et moyen terme, 3) Dettes à court terme.
- à l'actif : 1) "Valeurs immobilisées nettes", 2) Valeurs d'exploitation, 3) Valeurs réalisables et disponibles, ces deux dernières catégories constituant les "capitaux circulants".

(1) définition du fonds de roulement net : il est défini ici par la partie des capitaux permanents qui n'est pas utilisée pour le financement des valeurs immobilisées. Nous adopterons donc le point de vue du banquier et non celui de l'entrepreneur qui raisonne sur le "fonds de roulement brut", ou "économique" constitué par les capitaux circulants (12,7 - 15,3 - 20,2 M). Le fonds de roulement net peut se décomposer en "fonds de roulement propre" (en considérant les capitaux SNI comme des capitaux propres, et alors il est la partie des capitaux circulants financée par ceux-là) et en "fonds de roulement étranger", soit la partie des capitaux circulants financée par les dettes à long et moyen terme.

	1964-65	1966	1967
Fonds de roulement propre....	0,755	-	-
Fonds de roulement étranger..	5,211	5,735	13,385
Fonds de roulement net.....	5,966	5,735	13,385
Idem sans SNI.....	3,436	1,259	7,288

Ainsi le fonds de roulement net est uniquement couvert - sauf en 1964-65 - par les dettes à moyen et long terme, dont il faut toutefois souligner la spécificité, puisqu'il s'agit chaque fois, en majeure partie, soit d'intérêts cumulés - et garantis - dus à la SNI, soit de dettes envers le DPI, les termes de ces dettes n'ayant pas été bien déterminés jusqu'ici.

(2) Etude des ratios (fonds de roulement net)

L'évolution des capitaux circulants et dettes à court terme peut être surveillée par les deux ratios suivants :

- a) financement stable des capitaux circulants $\frac{\text{F. Roulement net}}{\text{Cap. Circulants}}$
 Le rapport (283) prend les valeurs : 0,46 - 0,37 - 0,65. Ce financement est donc en baisse en 1966, du fait du remboursement d'une partie de l'emprunt moyen terme BNM et des pertes des deux premiers exercices, et s'améliore nettement en 1967 grâce aux nouveaux capitaux. La situation semble encore plus critique en 1966 si on fait passer intérêts SNI et 1er amortissement des frais d'établissement dans les dettes à court terme : le fonds de roulement devient alors négatif : - 0,726 M.

- b) $\frac{\text{fonds de roulement net}}{\text{dettes court terme}} = 0,88 - 0,50 - 1,93$

Mais en diminuant ici aussi le fonds de roulement net des intérêts SNI (Cf. rapport d'activité 1er exercice) et en augmentant d'autant les dettes à court terme, nous parvenons à des taux plus critiques : 0,36 (3,436/9,28 M) - 0,09 (1,259/14,125 M) - 0,56 (7,288/12,997 M). Ces taux font bien apparaître qu'en 1966 l'entreprise ne peut couvrir ses dettes à court terme

Tableau 2°

Evolution des bilans
en millions FMG
(Situation nette)

1964-65

1966

1967

1964-65		1966		1967	
A	P	A	P	A	P
-Immobilisations (21,073)	Capitaux Propres (21,828)	-Immobilisations (20,978)	Capitaux Propres (12,059)	-Immobilisations (19,812)	Capitaux Propres (18,063)
Valeurs d'exploitation (8,899)	Dettes MT LT 2,686	Valeurs d'exploitation (13,385)	Dettes MT LT (10,178)	Valeurs a exploitation (10,705)	Dettes MT LT (9,037)
	Intérêt SNI (2,525)		Intérêt SNI (4,476)		Intérêt SNI (6,097)
	Dettes CT (6,762)		Dettes CT (9,649)		Dettes CT (6,900)
Valeurs Réalisables & disponibles (3,829)		Val Real & Disp 1,999		Valeurs Réalisables & Disponibles (9,580)	
= 33,801		= 36,362		= 40,097	

Capitaux Circulants (grouped on the left of each column)

Capitaux Permanents (grouped on the right of each column)

avec son fonds de roulement net qu'à concurrence de 9 % ! L'augmentation de capital devait donc assainir cette situation (56 % de couverture en 1967).

(3) liquidité et trésorerie : le ratio de liquidité générale (Cap. circulants / dettes court terme = 1,37 - 1,08 - 1,56) (284) ne fait que présenter autrement la même évolution du fonds de roulement. Ses valeurs - supérieures à 1 - indiquent que la règle de l'équilibre financier minimum est respectée mais - du moins pour les deux premiers exercices - une part importante des valeurs d'exploitation est financée par des créances à court terme, et le rapport ne devient satisfaisant qu'en 1967. On pourrait considérer que le fonds de roulement net n'est "bon" que s'il est égal ou supérieur à l'ensemble des stocks. Or en 1966, il se monte à 1,259 M et les stocks à 13,385 M (284). Augmenter le capital de 11,5 M, c'était résorber une telle différence. Mais pour mieux apprécier ces questions de trésorerie, il faut alors parler de "rapport de liquidité réduite" (Val. Réalisables & disponibles / dettes court terme) ou "rapport de trésorerie" = 0,41 - 0,14 - 0,73 (284), soit des valeurs inférieures à 1, ce qui n'est pas préoccupant si l'entreprise dispose de stocks très sains tournant vite et fait des prévisions de trésorerie serrées, mais nous verrons ce qu'il faut penser de cette rotation des stocks (cf. §.4). L'amélioration de ce rapport en 1967 correspond également à un recours moins accentué aux crédits bancaires à court terme, ce qui diminue les frais financiers (encore importants cependant en 1967) et provoquera la disparition progressive d'une pratique de découvert bancaire institutionnalisée jusqu'en 1967, qui servit à financer les valeurs d'exploitation. A cet égard, la "trésorerie nette" de l'entreprise est, en permanence, négative : (- 5,458 M) (- 12,126 M) (- 3,417), couverte en partie par les découverts bancaires et par certaines dettes dont le compte fournisseurs, qui évolue comme suit : 3,033 - 7,325 - 3,874 M.

§.3 - Répartition des capitaux propres et d'emprunt

L'une des fonctions des capitaux "propres" consiste à gager les fonds empruntés, et ils doivent être assez importants pour assurer l'indépendance financière de l'entreprise. On peut établir à ce propos les ratios suivants :

...

(1) le rapport d'endettement (Capitaux permanents/dettes long et moyen terme) (284). En considérant les apports SNI comme des capitaux propres, ce ratio - qui doit être supérieur à 2 - prend les valeurs suivantes : 7,10 - 2,18 - 3.

(2) ratio de solvabilité : il compare l'ensemble des dettes (ou capitaux étrangers) aux capitaux propres de l'entreprise (Cap. Propres/Cap. Etrangers). Egal à 1,82 en 1964-65, il baisse à 0,49 en 1966 du fait de l'inscription au bilan des frais d'établissement et des pertes des deux premiers exercices. Ne couvrant plus avec ses capitaux propres que 50 % des emprunts ou dettes, l'entreprise est alors beaucoup plus dépendante de ses créanciers, et pour parvenir au moins à une valeur du ratio de 1, il était nécessaire d'obtenir 12 M de capitaux frais. Mais du fait d'une nouvelle perte d'exercice (1967) ce ratio retombe à 0,81. L'augmentation de capital a donc assaini cette position, accru l'indépendance financière, mais la situation recommence à se dégrader du fait des résultats de 1967.

Enfin nous ne parlerons pas de ratio d'autonomie financière à long terme puisque il n'y a pas de poste "réserves", mais nous envisagerons plutôt l'évolution des engagements contractés auprès des deux organismes de tutelle, l'un financier (S.N.I.), l'autre de gestion (D.P.I.) :

	1964-65		1966		1967	
	M	%	M	%	M	%
Cap ^x SNI	22,5	65,2	22,5	48	34	60,6
Intérêt SNI	2,525	7,4	4,476	9,6	6,097	18,1
Total SNI	25,025	72,6	26,976	57,6	40,097	78,7
DPI	-	-	9,037	19,3	9,037	16,1
Total SNI + DPI	25,025	<u>72,6</u>	36,013	<u>76,9</u>	53,134	<u>94,8</u>
Passif.....	34,479 = 100		46,805 = 100		56,035 = 100	

L'importance de ces engagements croît jusqu'à représenter 95 % du passif en 1967 (Cf. Valeurs du 1er tableau p. 309). Le mouvement est donc tout à fait contraire à celui qui était prévu initialement (transfert progressif des capitaux à l'usine - création de véritables capitaux propres ou transfert au personnel - puisque l'unique actionnaire accroît sa participation, laquelle s'ajoute aux intérêts annuels - non décaissés et cumulés - et même aux intérêts de retard sur ces intérêts, eux-mêmes non décaissés ! Les résultats d'exploitation en sont certes la cause, retenons donc qu'ils provoquent un véritable "cercle vicieux" du financement dont l'entreprise ne pourra sortir que de plus en plus difficilement.

(3) ratios des immobilisations

- a) ratio de financement des immobilisations : le ratio Capitaux propres/Valeurs immobilisées nettes = 1,03 - 0,57 - 0,91. Il n'est supérieur à 1 que pendant le 1er exercice, i.e. pour le seul exercice où l'entreprise a un fonds de roulement propre et finance avec ses capitaux propres toutes ses immobilisations et une partie des valeurs d'exploitation. C'est sans doute aussi à partir de son faible niveau de 1966 qu'a pu être décidée l'augmentation de capital, afin de couvrir au moins les immobilisations avec les capitaux propres. Or il fallait déjà pour cela 9 M, le reste de l'augmentation ayant servi soit à couvrir le stock-outil, soit à augmenter le poste "valeurs réal. & disponibles". Toutefois, en 1967, il s'en faut de nouveau d'1,8 M pour que les immobilisations soient couvertes par les capitaux propres.

- b) ratio d'immobilisations. Enfin, ce dernier ratio (Actif total/Valeurs immobilisées nettes) indique le poids des immobilisations et la plus ou moins grande aptitude de l'entreprise à réaliser son actif. En l'occurrence, la situation est de plus en plus satisfaisante, puisque on passe de 1,63 à 2,23 puis 2,83, les immobilisations restant sensiblement constantes (de 21 à 20 M).

Pour compléter cette analyse, nous étudierons maintenant quelques "rotations" au sein du bilan en rapport avec d'autres données comptables.

§.4 - Ratios de rotation

(1) rotation des stocks

- a) stock global : nous pouvons mettre en rapport les ventes (284-bis) annuelles calculées au prix de revient sur le stock global au prix de revient = 1,62 - 1,25 - 1,90. La rotation des stocks diminue donc en 1966, année où la production a tendu à dépasser une commercialisation essoufflée d'où il est résulté un gonflement excessif des stocks en fin 1966 : 13,38 M (285).

- b) rotation des matières premières = Utilisation Matières Premières / Stocks Matières Premières = 1,81 (12,127/6,677 M) - 0,94 (8,069/8,522) - 1,91 (11,271/5,833). Le stock de matières premières ne "tourne" donc qu'une fois en 1966 et presque deux fois en 1967, le premier exercice étant laissé de côté parce que les données obtenues sont plus incertaines et parce qu'il s'étend sur 18 mois de démarrage de l'usine. Ainsi la trésorerie devrait être plus facile en 1967 puisque, les stocks se renouvelant deux fois plus vite, la part du fonds de roulement nécessaire à leur financement diminue ; mais malgré cette amélioration, il a été décidé l'augmentation de capital. La prise en considération de certaines charges financières amène à penser que cette augmentation a surtout été décidée à cause de celles-ci et beaucoup moins en fonction des problèmes de production.

- c) rotation des produits finis = Ventes annuelles au prix de revient / Stocks Produits finis au prix de revient = 6,51 - 3,44 - 4,19. L'année 1966 marque donc un ralentissement, déjà noté, de la commercialisation et la valeur obtenue devrait être minorée en tenant compte de certaines ventes intégrées au chiffre d'affaires mais qui concernent autre chose que des produits finis (lingots), auquel cas on arrive à 2,85 en 1966 : les produits finis "tournent" deux fois moins vite en 1966 que dans la période

précédente, alors que la production augmente très nettement et que le service commercial se réorganise en fin 1966, la conjonction de ces deux faits aboutissant à la valeur indiquée. La situation s'améliore en 1967, mais autant grâce au freinage de la production qu'à la reprise des ventes en fin 1967.

Enfin, les ratios de crédit pourraient compléter cette analyse. Nous envisagerons le premier : (ventes/comptes clients) = 1,45 - 0,97 - 0,76 (286) (rem. : compte clients multiplié par 12). L'importance du compte clients augmente sans cesse : autant de fonds immobilisés, ce qui nuit au bon fonctionnement de la trésorerie. En 1964-65, l'accent fut mis sur la gestion des stocks et leur faible rotation et, pour ce compte clients, la situation était satisfaisante. Nous pouvons dire qu'en 1967 l'inverse se produit et c'est sur ce dernier poste que se mobilise une part des moyens de trésorerie.

(2) autres postes du bilan

- a) rotation des capitaux propres : (ventes/cap. propres) = 0,77 - 0,89 - 0,72 (287). Pour les 3 exercices, les capitaux propres travaillent donc moins d'une fois dans l'année. L'augmentation du capital en 1967 exigeait, du fait même, un accroissement relatif plus important des ventes pour élever ce taux de rotation. Mais capital = + 50 % et ventes = + 22 %. Que ce ratio croisse, cela pourra se manifester par une augmentation des bénéfices ou tout au moins une diminution des pertes ; mais au contraire il diminue et la perte croît effectivement en 1967.

- b) rotation des immobilisations : (ventes/immob. nettes) = 0,82 - 0,95 - 1,23. L'élévation régulière de ce ratio traduit une amélioration des prix de revient, mais l'optimum d'emploi de ce matériel n'est pas encore atteint. En effet, plusieurs machines restent au repos, le temps de travail sur machine varie beaucoup selon les postes (de 50 à 70 %), en bref la capacité de production est loin d'être pleinement utilisée. Or nous avons

vu également que les rendements augmentaient en fonction du temps passé sur la machine. De plus, en fonction de certains résultats mensuels de la production (début 1967 par exemple) on peut estimer que l'usine peut assurer avec les immobilisations actuelles et sans main-d'oeuvre supplémentaire 36 M par an, ce qui donnerait à ce ratio une valeur de 1,8. Elle est loin d'être atteinte, mais ne saurait l'être que si les ventes atteignaient ce niveau, i.e. augmentaient de 50 % par rapport à 1967 (cf. analyse section II).

- c) rotation des capitaux circulants (ventes/capitaux circulants) = 1,36 - 1,30 - 1,20. Ce ratio de rotation du fonds de roulement brut diminue régulièrement. Ainsi, malgré l'augmentation absolue de ce fonds de roulement, les fonds mis à la disposition de l'entreprise sont de plus en plus mal utilisés et leur rentabilité diminue ! En outre, plus leur taux de rotation diminue, plus le fonds de roulement net minimum nécessaire augmente (d'où son augmentation en 1967).

Par ailleurs, il est inutile d'envisager les ratios de résultats et de rendement financier, l'entreprise n'ayant jamais fait de bénéfices mais au contraire accru chaque fois le déficit initial.

En conclusion, nous pouvons retenir de l'étude des différents postes du bilan (sur les 3 exercices) les points suivants :

- 1) en progrès :

- la liquidité réduite augmente mais reste inférieure à 1 ce qui exige une amélioration corrélative de la rotation des stocks or :

- seuls les stocks de matières premières tournent plus vite de 1964-65 à 1967 mais leur importance dans les valeurs d'exploitation diminue.

- la rotation des immobilisations s'améliore également mais le niveau optimum est loin d'être atteint

- 2) problèmes à régler : ils concernent principalement le financement et la commercialisation.

- l'étude du ratio de solvabilité a montré le poids croissant du financement SNI et a mis en évidence le "boulet" (288) que constituent les frais "d'établissement" ou "recherches et études du DPI", bref tout un passé qu'il est d'autant plus difficile d'oublier et annuler que l'entreprise n'a pas encore atteint un niveau de commercialisation suffisant - ou minimum - pour dégager la contrepartie de ses charges d'exploitation normales, et à plus forte raison pour celles-là (charges financières).

- enfin la commercialisation intervient dans les différents ratios qui ont évalué la rotation des produits finis, celle des crédits-clients, celle des capitaux propres ou celle des capitaux circulants. Tous ces ratios sont en diminution de 1964 à 1967, D'une façon générale, nous pouvons en conclure que les ventes n'ont pas suivi et encore moins dépassé la croissance absolue de ces différents postes du bilan.

Enfin, l'augmentation de capital, en régularisant la situation financière d'un bilan déséquilibré comme celui de 1966 n'est qu'un palliatif momentané qui n'a pas réussi à stabiliser cette diminution des ratios et l'a freinée tout au plus. La question de commercialisation n'est peut-être pas l'unique problème, mais il n'en reste pas moins que c'est par là que passe la résolution des problèmes de financement et la pleine utilisation des moyens de production. L'analyse des comptes d'exploitation ne fera que confirmer ce point de vue tiré objectivement des bilans que nous venons d'analyser.

Section II - Gestion économique et rentabilité

Nous procéderons ici en deux étapes, faisant d'abord l'analyse du Compte d'Exploitation Générale tel que nous le donne la comptabilité (Cf. p. 322), ce dépouillement nous permettant ensuite un essai de compte d'exploitation analytique élaboré à partir du premier et de renseignements complémentaires obtenus auprès du directeur de production (cf. p. 326).

C H A R G E S (en millions FMG)

P R O D U I T S

C H A R G E S (en millions FMG)				P R O D U I T S			
Intitulés.	1964-1965	1966	1967	Intitulés	1964-65	1966	1967
Stock Initial	1,298	8,899	13,385	Stock Final	8,899	13,385	10,705
Achats	17,506	11,069	8,239	Ventes	17,383	20,075	24,528
Frais Personnel				Prod. Financ.	0,141	0,187	0,011
- salaires	2,460	7,231	9,574	Prod. Access.	0,050	0,295	-
- charg. soci.	0,311	0,614	0,882	Pertes & Pro- fits Except.	-	0,142 ⁽¹⁾	-
Total	2,771	7,845	10,456	Perte d'expl.	0,503	1,996	5,859
Impôts & Taxes	0,028	0,053	0,166				
Trav. & Fourni- tures exter. (3)	0,828	1,151	3,540				
Frais divers de gestion	0,365	0,278	0,641				
Frais Financ.							
- Agios	0,295	0,109	0,499				
- Interêt MT.	-	0,445	0,036				
- Rémuner. SNI (Capital)	2,525	1,800	1,800				
- Inter. Retard SNI	0,016	0,151	0,130				
Total	2,836	2,505	2,465				
Amortissement							
- Financ. (2)	-	1,985	-				
- Industriels	1,344	2,295	2,211				
T O T A L	26,976	36,080	41,103		26,976	36,080	41,103

(1) Figure ici au lieu de figurer dans le compte de Pertes et Profits.

(2) Sur les frais d'établissement.

(3) Ils incluent : dépenses de loyer, d'énergie, d'entretien et outillage, de commercialisation, de comptabilité, ainsi que les assurances et le versement forfaitaire au BDPI.

En l'absence d'une comptabilité analytique intégrée à la comptabilité générale, les données qu'il fournit restent certes approchées. Elles permettent toutefois de mieux juger de la répartition des différents coûts et de fixer un niveau de production approximatif pour lequel le total des charges est au moins égal au montant de la production estimée au prix de vente (point mort).

§. 1 - Les comptes d'exploitation générale

(1) analyse des produits

- a) les ventes : les données brutes doivent être corrigées en tenant compte des ventes qui ne sont pas des ventes d'articles normalement fabriqués par l'entreprise, particulièrement importantes en 1966. Après correction (cf. p. 326,1) nous obtenons : 17,383 M - 16,664 M - 23,734 M) soit, en raisonnant sur les ventes moyennes mensuelles (1er exercice : 18 mois), une progression de 42 % à chaque exercice. Toutefois, en ramenant ces chiffres d'affaires aux prévisions initiales (289) établies selon une progression qui permettait un amortissement rapide des frais de 1er établissement (par prélèvement d'environ 6 % sur les ventes), le taux de réalisation de ces objectifs diminue continuellement : 98 % - 56 % - 47 % et 37 % en 1968 en retenant la prévision de 30 M effectuée en début 1968. Cela recule chaque fois le terme au bout duquel l'entreprise aura enfin fait disparaître ces frais initiaux.

- b) stocks en fin d'exercice : ils ont été répartis en deux catégories : la première, en relation avec les stocks initiaux et les achats ($S_1 + A - S_2$) donne les utilisations de matières (p. , 1) soit : 12,127 - 8,069 - 11,271 M (290). La seconde concerne les augmentations de stocks de produits finis, d'en-cours divers et se trouve au bas du tableau (poste b). Ainsi, en 1966, la consommation de matières premières (8,069 M) a servi à la fois pour les ventes (16,664 M) et pour l'augmentation des stocks de produits finis (+ 2,685 M) si bien que nous la rapporterons non pas uniquement

aux ventes, mais à l'ensemble de la production évaluée au prix de vente, soit 19,900 M (291). En 1967, ces stocks n'ont pas varié, ce qui nous permet d'assimiler les ventes de l'année à la production (au prix de vente) réalisée dans l'année.

(2) analyse des charges

- a) frais de personnel. Nous les décomposerons en 3 catégories:

- les salaires mensuels (personnel de bureau). Ils incluent à partir de 1966 la rémunération du conseiller technique. Leur importance croît sans arrêt dans l'ensemble des coûts fixes dont ils constituent successivement : 22 % - 38 % - 44 %.

- les salaires reliés à la production sont insérés dans les coûts variables (p. 326) dont ils constituent : 9,5 % - 24,4 % - 25 %. Entre le 1er et le second exercice, ils augmentent de 115 %, ce qui est dû à la fois à la mise en route de l'atelier 1 et à l'augmentation générale des rendements.

- les autres salaires de production (pour la production qui n'est pas articles de ménages : par exemple lingots) sont intégrés dans les "autres coûts sur ventes" (poste "e" p. 326).

- b) les frais financiers seront récapitulés sous deux intitulés :

- la rémunération du capital SNI : compte tenu des pénalisations de retard, ce capital est rémunéré à un taux d'intérêt de 8,6 % (cf. plus haut le cumul de ces intérêts au passif du bilan).

- les autres frais financiers : rubrique 8.

- c) les autres frais fixes. Nous remarquerons simplement l'existence en 1966 - et pour cette année seulement - de l'amortissement financier sur les frais d'établissement, et dans le poste "travaux et fournitures

extérieurs" l'inexistence en 1964-65 de coûts de commercialisation (rubrique 7) qui sont noyés en fait dans ces frais d'établissement. En 1966, nous avons repris un coût de commercialisation de 0,240 M, mais cette donnée est manifestement incomplète, ne correspondant certes pas au quart (4 usines pour un service) des frais du service commercial. On devrait donc faire figurer dans cette rubrique 7 - pour les deux premiers exercices - une part des "frais DPI" qui ont servi à la gestion ou à la commercialisation, de la même façon que le compte de 1967 fait figurer dans la même rubrique un versement forfaitaire au BDPI de 1,2 M (soit au total pour le BDPI : 1,2 + 0,647 pour la commercialisation = 1,847 M), mais en l'absence de renseignements précis sur ces frais (achats de matières, publicité, commercialisation... réalisés par le DPI et facturés ensuite à l'usine), nous laisserons la rubrique 7 en l'état, ce qui minimise pour les deux premiers exercices l'importance des coûts fixes, et donc les résultats d'exploitation (pertes). A ce point de vue, seules les données de 1967 sont donc à peu près représentatives de la structure des coûts.

Enfin, les pertes d'exploitation augmentent à chaque exercice, mais si nous pouvions faire ces corrections précitées (intégrer dans les coûts certains frais DPI), il ne serait pas impensable d'arriver à une évolution toute différente. En effet, pour en avoir une idée, et en intégrant à chaque exercice ces frais DPI, nous parvenons à l'évolution des pertes suivante : 7,150 - 5,7 - 5,4 . La réalité économique se situe entre ces deux extrêmes. Quand toutes ces corrections sont effectuées, on obtient ainsi un compte d'exploitation tel que pourrait le fournir - plus précisément certes et par atelier - la comptabilité analytique. Ce qui est représenté à la page suivante où nous avons fait figurer en plus un compte prévisionnel pour 1968 qui se base pour les coûts sur ceux de 1967 et pour les ventes sur les prévisions du service commercial en début 1968 (cf. §.2 - (2) -)

Tableau n° 2 - COUTS FIXES & COUTS VARIABLES (millions FMG)

C O U T S	1964/65	1966	1967	1968
1 - Matières	12,127	8,069	11,271	
2 - Salaires reliés à la Production & Charges Sociales	1,275	2,733	3,960	
3 - Energie	0,208	0,370	0,763	
4 - Commissions sur ventes	...	0,013	0,079	
I.- Total COUTS VARIABLES	13,610	11,185	16,073	20
5 - Salaires Fixes	1,496	4,901	6,467	6,890
6 - Rémunération du Capital	2,541	1,951	1,930	2,950
7 - Service Commercial et études DPI-BDPI	...	0,240	1,847	1,850
8 - Frais Financiers	0,295	0,554	0,535	0,500
9 - Amortissements	1,344	4,280	2,211	4,120
10 - Autres coûts fixes	1,013	0,852	1,659	1,700
II.- Total COUTS FIXES	6,689	12,778	14,649	18,110
I + II - COUTS FIXES + COUTS VARIABLES	20,299	23,963	30,722	38,110
VENTES (Articles)	17,383	16,664	23,734	30

Explication de la Différence VENTES - COUTS

Différence (a)	- 2,916	- 7,299	- 6,988
Augmentations de stocks			
- Produits finis	+ 2,222	+ 2,685	+ 0,087
- Autres	—	+ 0,742	+ 0,948
Total (b)	+ 2,222	+ 3,427	+ 1,035
Autres Produits (financiers..) (c)	+ 0,194	+ 0,627	+ 0,011
Autres Ventes (d)	—	+ 3,411	+ 0,795
Coûts sur ces ventes (e)	—	- 2,162	- 0,353
Résultat de l'exercice (somme algébrique a+b+c+d+e)	- 0,500	- 1,996	- 5,500

§.2 - Coûts fixes et coûts variables(1) structure des coûts (en pourcentage sur la production)

	1964/65	1966	1967
Coûts			
variables :			
- matières :	60,6 %	40,5 %	47,6 %
- salaires :	6,3 %	13,7 %	16,6 %
- énergie :	1,1 %	1,8 %	3,2 %
- autres :	-	0,2 %	0,3 %
Total.....	68 %	56,2 %	67,7 %
Coûts fixes.....	33,4 %	64,2 %	61,7 %
TOTAL COUTS.....	101,4 %	120,4 %	129,4 %
Production (100 % =			
en millions)...	20 M	19,9 M	23,8 M

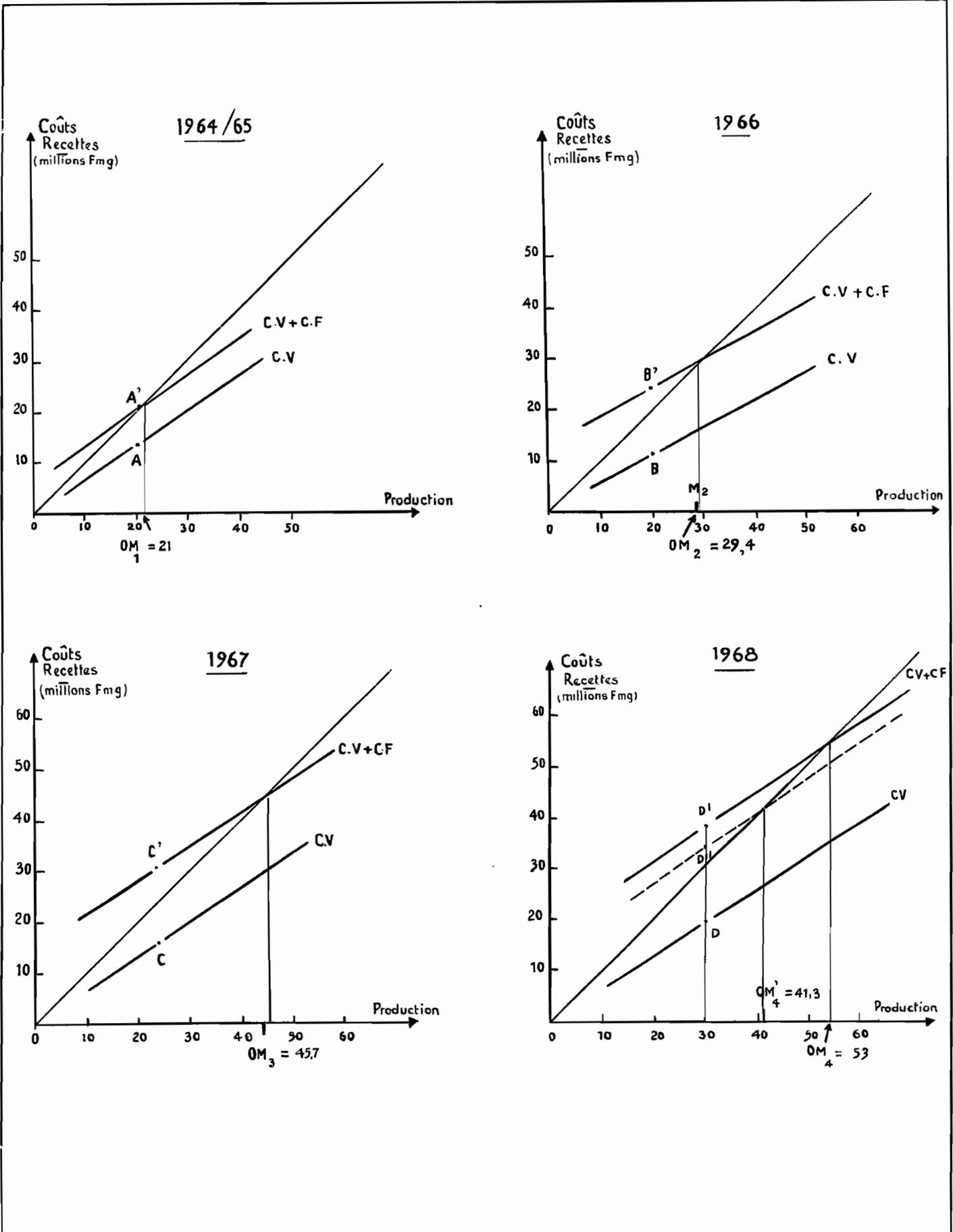
- a) les coûts variables : de 1964 à 1967, la structure de ces coûts se transforme, l'usine ayant un atelier en amont qui lui permet la fabrication de disques. Dans ces conditions, la matière première est moins coûteuse et son importance relative passe de 60,6 à 40,5 % (292) pour remonter à 47,6 % en 1967, augmentation qui s'explique en partie par la hausse du poste "accessoires" (qualité supérieure) et aussi sans doute par certaines erreurs, difficilement évaluables de notre point de vue, sur les utilisations de lingots. De plus, l'année 1966 étant une année de transition, la comparaison doit plutôt être faite entre le 1er et le 3ème exercice, qui nous a servi pour établir les 20 M de coûts variables de 1968. Mais le développement de la production a provoqué la hausse de deux autres coûts variables : - les salaires passent de 6,3 à 16,6 % (gonflement des effectifs : 12 à 30 d'une part, et généralisation du prix à la pièce, de l'autre, en 1966) ; - les dépenses d'énergie de 1,1 à 3,2 % (transformation de la matière en atelier 1). En définitive, cette transformation de l'appareil de production n'a pas entraîné une baisse notable des coûts variables puisque ceux-ci passent de 68 % (1964-65) à 67,7 % (1967). Les avantages sont ailleurs : cette extension élimine certains problèmes d'approvisionnement ressentis jusqu'en 1966 (importations).

- b) les coûts fixes : constatons en première approche qu'ils doublent en valeur relative dès le second exercice. Pour le 1er exercice, la production peut presque couvrir le total des coûts (101,4 %) mais pour les deux autres, cette couverture est de moins en moins assurée : 120 % en 1966 et 129 % en 1967. Qu'en est-il en valeur absolue ? Relativement bas en 1964-65 : 6,689 (mais sous-estimés sans doute comme on l'a vu au-dessus) ils passent à 12,778 M en 1966. Pour quelles raisons ? + 3,4 M pour les salaires (dont les 2/3 concernent l'assistant technique) et + 3 M pour les amortissements (dont les 2/3 concernent le 1er amortissement des frais d'établissement), une certaine compensation s'opérant ensuite avec d'autres postes en légère diminution. De 1966 à 1967, la progression continue : + 1,506 M pour les salaires (dont 40 % pour le conseiller technique pris en charge cette fois sur tout l'exercice), + 1,607 au BDPI (dont 3/4 de contribution forfaitaire et 1/4 pour la commercialisation), et + 0,800 M (autres frais fixes). Le montant obtenu en 1967 est de 14,649 M mais en y ajoutant un second amortissement sur les frais d'établissement, nous arriverions à 16,634 M ! (293). Tel est donc le poids de ces "coûts de structure" en fonction desquels il nous reste maintenant à envisager les problèmes de rentabilité.

(2) la localisation du point mort (cf. graphique p.329)

Il nous faut adapter ici les techniques de gestion à la qualité des renseignements comptables obtenus. Aussi, en l'état de ceux-ci, et de façon approximative, ne pouvons-nous envisager que la technique du "point mort". Elle nous fournira cependant des renseignements utiles sur le niveau souhaitable de commercialisation, pour qu'il puisse assurer au moins la couverture intégrale des coûts. Nous constatons alors :

- a) 1964/65 : étant donné la faible importance des coûts fixes, le point mort est atteint pour une production de 21 M (294) et le niveau d'activité réalisé n'en est pas éloigné.



- b) 1966 : l'augmentation des coûts fixes n'est pas compensée par la diminution des coûts variables et le point mort aurait été atteint pour une production de 29,4 M. Compte tenu de la production réalisée (et des ventes), on peut dire que celle-ci aurait dû être plus élevée de 47 %.

- c) 1967 : tous les coûts augmentent, le point mort est à 45,7 M (et même à 52 M si on pratique le 2ème amortissement financier). Les ventes (qui équivalent à la production puisque pendant cet exercice la variation de stocks de produits finis est infime) se montent à 23,8 M. Il aurait fallu les augmenter de 90 % pour parvenir à l'équilibre.

- d) 1968 : en gardant les mêmes proportions pour les coûts variables (hypothèse d'une production de qualité identique) et les coûts fixes estimés ci-dessus (p. 326), à savoir : augmentation des salaires (+ 0,423 M pour un nouveau comptable), augmentation de la rémunération du capital (en supposant qu'il est entièrement versé : + 1,020 M), augmentation des amortissements (financiers, 2ème terme : + 1,985 M), les autres restants inchangés, nous obtenons le point mort à 53 M. Si l'entreprise entend réaliser 30 M de ventes comme prévu en début 1968, celui-ci est loin d'être atteint et ne le serait que si la production - et les ventes - augmentait de 70 % par rapport aux prévisions, et de 120 % par rapport à 1967.

On peut remarquer toutefois que certains postes (coûts fixes) sont temporaires (assistant technique, service du BDPI) qui, s'ils étaient décomptés, ramèneraient le point mort à 41,3 M, mais ce dernier dépasse encore les prévisions et ces postes ne semblent pas destinés à disparaître en 1968.

Pour nous résumer, l'entreprise est de moins en moins rentable d'exercice en exercice, autrement dit elle réalise de moins en moins par ses ventes ou l'augmentation des stocks de produits finis (qui ne sauraient cependant dépasser un certain seuil) le niveau de production qui lui permettrait de pallier les coûts normaux de fonctionnement, sans parler des "arriérés".

Cet examen nous a permis de dégager le problème crucial : celui du niveau des ventes, ou encore de la commercialisation, que nous intégrerons maintenant dans la synthèse des différents faits de cette gestion de 4 ans.

Section III - Bilan de quatre années de gestion

Une politique de gestion, ce sont d'abord des gestionnaires, dont l'instabilité et la rotation sont manifestes en 4 ans, qui disposent normalement de certains instruments de contrôle et de prévision (documents comptables) en vue d'une utilisation optimale des moyens de production (qui vont de l'appareil de production aux capitaux d'emprunt), telle qu'elle assure la rentabilité maximum de l'activité entreprise. Nous reprendrons ces différentes questions dans l'ordre suivant :

- 1 - la rotation des responsables de la gestion
- 2 - le poids de l'assistance technique
- 3 - les problèmes de commercialisation
- 4 - les solutions possibles.

§.1 - L'instabilité et la rotation des responsables de la gestion

De 1964 à fin 1967, l'entreprise a eu 3 PDG, 2 assistants techniques principaux, 2 correspondants de gestion, 4 comptables ou aides-comptables, a connu 3 types d'organisation commerciale, sans parler des différents administrateurs. Cette évolution est sans doute fonction des réformes de structures intervenues en 1966, lors de la fusion BDI-DPI, accompagnée d'un remplacement de certains responsables. Si bien que seuls les cadres locaux sont restés les mêmes durant la période. L'entreprise est donc marquée par une discontinuité dans l'évolution de sa politique générale, fonction des conceptions différentes qu'eurent de leur rôle les responsables centraux du DPI puis du BDPI. En effet, le premier conseiller technique principal, tendant à intervenir dans toutes les décisions de gestion, voire dans leur exécution,

imposa un style d'"assistance" que les responsables locaux croient toujours retrouver dans les pratiques postérieures marquées pourtant par une délégation de plus en plus accentuée du pouvoir.

De plus, la vocation des organismes de tutelle s'est transformée, passant d'une volonté de promotion, mais aussi d'assistance à la gestion organisée dans le temps, à une fonction plus générale (celle que se donne le BDPI) d'information auprès des investisseurs, de bureau d'études n'ayant plus pour objectif principal la mise en place d'un secteur industriel malgache.

De quels instruments disposaient ces gestionnaires pour juger de l'activité de l'entreprise ? Nous avons souligné ailleurs l'importance des informations ascendantes sur l'évolution de la production, des stocks, des dépenses locales. Nous ajouterons que les renseignements relatifs à la trésorerie générale et à la commercialisation sont directement centralisés sur Tananarive, l'ensemble étant soumis, par le correspondant de gestion au conseiller technique responsable de l'assistance et du contrôle de la gestion. Comment cette information fut-elle traitée et quelles décisions provoqua-t-elle ? Nous noterons :

- la raréfaction des rencontres entre gestionnaires centraux et exécutants : la cadence, mensuelle en 1964-65, devient semestrielle en 67.

- l'absence de dialogue (séances collectives de réévaluation de l'activité) entre "producteurs", "gestionnaires" et "commerçants", indépendamment des relations épistolaires ou officielles (conseil d'administration). Cette "distance" déjà soulignée - géographique, psychologique, hiérarchique - en allongeant les délais de réaction (quand elle n'élimine pas tout simplement celle-ci) empêche la correction immédiate des "écarts" (on pense à une gestion budgétaire suivie de près) dans quelque domaine que ce soit : augmentation prohibitive de certains coûts, continuation d'une production inadaptée.

- la prise unilatérale de décisions à l'échelon central, parfois incompatibles avec les contraintes de la production (amputation de commandes de matières premières, restriction ou inadaptation de l'accréditif à l'évolution des coûts de fabrication, promesses de ventes d'articles irréalisables...). Cette dernière caractéristique a surtout marqué les deux premiers exercices mais elle reste partiellement valable en 1968 ou du moins reste perçue comme telle. Un exemple : bien que l'usine prépare maintenant elle-même les résultats de fin d'année, gère l'ensemble des coûts, certaines particularités comptables (telles que celles relevées précédemment dans les bilans ou les comptes d'exploitation) ne sont pas critiquées par les cadres locaux. Il s'agit pour eux de "secrets comptables" auxquels ils restent étrangers et sur lesquels ils ne se prononcent pas puisque ces résultats, préparés par l'usine, sont ensuite corrigés par le BDPI (service de comptabilité central). Aucune critique constructive donc des documents finalement émis par les services centraux, ce qui est le produit de 4 années de gestion centralisée sans formation véritable des exécutants à la maîtrise des données comptables ou statistiques. Aussi ne faut-il pas attendre des cadres locaux qu'ils établissent le seuil de rentabilité de l'entreprise, quelle que soit la technique employée. Ils seront encore moins concernés à propos des décisions d'ordre financier (modification du découvert, du capital) établies totalement en dehors d'eux.

Enfin, après un essai malheureux en 1965, le BDPI a décidé d'établir une comptabilité analytique en 1968. Il ne suffit pas de l'établir, encore faut-il que les futurs responsables sachent s'en servir. L'exemple fourni par l'utilisation des fiches du contrôle budgétaire nous renforce dans la conviction d'une formation nécessaire du directeur responsable sans laquelle l'entreprise risque une augmentation des frais fixes, un surcroît de travail pour les administratifs, et un avantage nul tiré de cette pratique de gestion. Mais en même temps que cette amélioration des techniques comptables ou de gestion, il serait nécessaire d'assurer la stabilisation du personnel chargé de préparer ces documents. Ainsi, en début 1968, l'usine est

de nouveau sans comptable, le prochain étant encore en formation auprès du BDPI.

En définitive, on constate une instabilité des dirigeants, des procédures comptables ou commerciales qui se répercute dans l'évolution des décisions financières ou de production. En comparaison avec ce qui se passe à l'autre extrémité, chez les ouvriers, nous en arrivons à penser que dans les deux cas l'intégration dans le projet, dans l'entreprise n'est que partielle - pour des raisons certes différentes - les uns se rattachant à une structure administrative extérieure (BDPI pour les cadres malgaches centraux et sociétés d'aide technique pour les conseillers techniques) et les autres à une structure familiale (la communauté familiale d'origine pour les ouvriers). Dans ces conditions, on comprend que la "contagion" puisse s'étendre aux "permanents", i.e. aux cadres locaux, lesquels finiront par ne plus se sentir - eux non plus - solidaires de cette expérience d'industrialisation.

§.2 - Le coût de l'assistance technique et de la tutelle

Nous entendons par là, d'une part les "services" rendus par le DPI puis le BDPI, d'autre part par le "spécialiste extérieur" (directeur de production), qu'ils soient rémunérés immédiatement ou répartis sur plusieurs exercices. Rapportés au montant des ventes sur 3 exercices, ils en constituent 25 % (16,4/ 63 M) dont 8 % pour le directeur de production. Nous serions tentés de rapprocher ce coût des résultats cumulés des 3 exercices, pour en mesurer la productivité. Toutefois, il ne faut pas oublier qu'il s'agit là d'une première expérience et que le coût de cette assistance décroît très nettement, diminuant de moitié de 1964/65 à 1966, et des 2/3 de 1966 à 1967, diminution freinée cependant par la prise en charge dès 1966 du conseiller technique local par l'entreprise. Celle-ci exigeait que l'usine passât à un niveau mensuel moyen de ventes de 3,5 M, or la réalité se situe à environ 2 M/mois en 1967. Elles ne suffisent donc pas pour supporter ce coût fixe supplémentaire, inexistant durant le 1er exercice du

fait d'une contribution extérieure (fonds FAC).

Prévue initialement pour 2 ans, cette assistance technique directe sera probablement reconduite pour 2 ans en 1968, soit jusqu'à 1970, ce qui alourdit d'autant les coûts de production, recule l'échéance à laquelle l'entreprise aura assaini sa situation économique et financière. Une question reste posée : faut-il 6 ans pour assurer "la mise en route de la fabrication et la formation du personnel technique local" alors qu'on en prévoyait 2 au départ et que ces tâches sont, pour l'essentiel, remplies ?

Par ailleurs, l'importance des dettes contractées envers le DPI pose un autre problème essentiel : celui de la possibilité pour des "petites industries" de supporter dès le départ de tels "frais d'établissement" en contrepartie desquels la formation aurait déjà dû porter ses fruits. Ce n'est pas tout à fait le cas. Ces frais sont, en outre, la contrepartie de services rendus par l'organisme de tutelle, mais à l'initiative de celui-ci et non sur la demande des intéressés. Certes, ceux-ci ne peuvent, dès le départ, avoir pleinement conscience des "besoins" de l'entreprise et il est normal que la décision soit prise à l'échelon supérieur, mais alors comment vérifier si ces services correspondent bien aux nécessités de l'entreprise et surtout ne dépassent pas ses possibilités financières, même à long terme ? Sans compliquer les calculs, et en prévoyant une progression des ventes jusqu'à 50 M environ en 1970-71, c'est seulement alors que l'entreprise peut compter avoir réglé ces frais et commencer à avoir des résultats positifs, à moins que la progression des ventes ne soit plus rapide ou que la structure des coûts ne se transforme. Pour éviter ce débordement des frais, il serait donc opportun que l'organisme financier qui procure la totalité des capitaux en vérifie systématiquement et régulièrement l'utilisation - quitte à faire de la "cuisine intérieure" - sous peine de se voir obligé d'en investir de nouveaux qui ne serviront donc pas forcément à accroître la capacité de production !

Il existe une autre sorte d'assistance : financière. L'importance des coûts financiers décroît sans doute dans les coûts fixes ou par rapport à la production, mais on se souviendra qu'ils (intérêts SNI) ne sont pas décaissés et sont inscrits au passif du bilan où ils compensent en quelque sorte, et à concurrence des 3/4 les déficits cumulés. Si nous les additionnons à ces déficits et au montant non encore amorti des frais de 1er établissement, nous mesurons la "pente" à remonter : déficits (7,992) + frais (7,942) + intérêts (6,097), soit 22 M ! Ce n'est qu'après que le bénéfice est possible et aussi le transfert progressif du capital aux salariés de la société. Quelle qu'en soit l'échéance, d'autres problèmes interviendront avant (renouvellement de certaines immobilisations par ex.) qui la reculeront encore. N'envisage-t-on pas déjà de nouvelles immobilisations destinées à remplacer une partie - déficiente - de l'appareil de production, et qui exigeront d'autres augmentations de capital ? !

§.3 - Le problème de la commercialisation

Les développements précédents conduisent à penser que la commercialisation n'a pas suivi le rythme de croissance des coûts - des coûts fixes surtout - ce qui a engendré une croissance continue des pertes sur les 3 exercices. Il faut cependant noter la progression importante des ventes :

1964	: 0,830 M/mois	
1965	: 1 M/mois	(+ 20 %)
1966	: 1,33 M/mois	(+ 33 %)
1967	: 2 M/mois	(+ 50 %)

En extrapolant la tendance à partir de ces données, on peut penser que l'entreprise peut en 2 ou 3 ans atteindre un seuil de production rentable. Nous ne nous arrêterons pas ici sur la prospection des marchés, les goûts du consommateur, la localisation géographique des ventes ou la qualité des produits vendus, mais essaierons plutôt de définir la spécificité de l'organisation commerciale de l'entreprise. Rappelons qu'elle consiste en un service commun à plusieurs entreprises et intégré au BDPI. Il s'agit

donc d'abord d'un service "administratif". Ce qualificatif n'a rien de péjoratif et n'exclut pas forcément productivité et dynamisme. Cependant, les responsables du service commercial ne sont pas dans l'organigramme, mais dans celui du BDPI, ce qui a deux conséquences principales :

- intégrés dans l'organisme de tutelle, ils en perçoivent la position hiérarchiquement dominante et la jouent dans leurs rapports avec l'usine, d'où le "nous n'avons pas de comptes à rendre aux usines, mais seulement au BDPI".

- en tant qu'administratifs, ils perçoivent des traitements fixes assortis d'un certain pourcentage sur les ventes. Toutefois, certains refusent cette rémunération complémentaire. N'est-ce pas alors un refus de responsabilité ? Ou un refus de lier leurs revenus - ou une part de ceux-ci au destin de l'entreprise ? Mais alors, comment peuvent-ils être motivés dans l'action nécessaire de promotion des ventes ?

D'autre part, ce service est commun à plusieurs entreprises. On retrouve ici les avantages et les inconvénients du "représentant à cartes multiples". Avantages : l'expérience de modalités de vente diverses mais aussi une meilleure connaissance des circuits de distribution locaux. Inconvénients : la dispersion possible des efforts de promotion des ventes et l'indépendance accrue par rapport à chaque entreprise. Ce n'est qu'en pesant les uns et les autres que l'on peut juger des potentialités de ce service face aux exigences prévisibles (cf. niveau de commercialisation à atteindre. Section II), i.e. en répondant à toutes ces questions : est-il techniquement rentable de faire vendre par un seul "agent" des produits très divers (ce qui suppose chaque fois une connaissance des possibilités de production et un dialogue constructif pour chaque usine entre service commercial et service de production) ? Ce dialogue existe-t-il ? Quels sont les meilleurs circuits de distribution locaux ? N'y a-t-il pas interférences entre produits, certains distributeurs exigeant l'exclusivité pour tous et non pour un seul, auquel cas cette vente "solidaire" peut nuire

à certaines usines ? Les efforts de promotion sont-ils répartis également entre les différents produits (et usines) ou laissés à l'initiative unilatérale des responsables de la commercialisation ? Enfin, cette autonomie relative du service commercial est-elle tempérée régulièrement par un arbitrage entre les objectifs différents des différents services de l'entreprise, entre politique de remises et situation de trésorerie, entre les exigences de rentabilité, les possibilités techniques et les réalisations commerciales ? Poser ces questions, c'est déjà y répondre, c'est signaler les problèmes irrésolus sur lesquels il reste aux responsables à débattre pour établir le diagnostic de cette expérience, évaluer la "capacité" de commercialisation" de ce service et décider éventuellement certaines transformations structurelles.

§.4 - Les solutions possibles

Nous laisserons de côté les solutions financières ou économiques telles qu'elles peuvent découler d'un examen logique des comptes d'exploitation analysés ci-dessus. Du côté des produits, on peut en effet augmenter la production en valeur (variation des prix, diminution des remises, augmentation des quantités produites et vendues), du côté des charges, on peut agir sur les coûts variables (augmentation de productivité, du temps de présence sur machine, diminution des consommations de matière...) mais davantage sur les coûts fixes (à minimiser ou éliminer). L'éventail des possibilités offertes au gestionnaire est large, mais encore une fois, quel gestionnaire ? Sans aucun doute les décisions qui seront prises en 1968 ne le seront pas par les responsables locaux - et particulièrement par le directeur "responsable" - aussi porterons-nous notre attention sur le fait en question, à savoir qu'après 4 ans d'activité, les décisions essentielles continueront à être prises à Tananarive parce qu'elles ne peuvent l'être à Tamatave et ne l'ont jamais été. Dépassant ces problèmes de rentabilité et de gestion - l'essentiel dans l'immédiat étant qu'ils trouvent une solution, d'où qu'elle vienne - nous reprendrons une question déjà abordée,

celle du "plan de formation", à intégrer au dossier général de promotion de l'entreprise. Nous prendrons l'exemple du directeur d'usine, bien que ce plan puisse être généralisé aux autres cadres. Dans les différentes usines du DPI, la situation initiale est la suivante : on dispose soit d'individus ayant déjà une certaine expérience professionnelle (Tamalu) soit d'étudiants sortants d'un cycle d'études complémentaires (type Centre d'Administration des Entreprises). Dans le premier cas, on constate que ceux-là éprouvent beaucoup de difficultés à sortir des tâches d'exécution, à juger objectivement leur propre situation comme celle de l'usine ; dans le second cas, on risque par contre une utilisation intensive et abusive des techniques apprises juste auparavant. Dans tous les cas, le schéma d'intervention du DPI a été celui décrit plus haut, de 1964 à 1966, avec une libéralisation du contrôle en 1966-67 : les seconds sont alors mieux armés pour prendre en mains le sort de leur entreprise. De façon générale, cependant, l'empirisme, l'imprécision accumulée des responsabilités, le transfert larvé des compétences marquent l'ensemble de la période que nous prenons en considération (1964-67) (294-bis). Comment y remédier ? Indépendamment des caractéristiques personnelles du formé ou du formateur (importantes cependant), et pour empêcher qu'une situation objective initiale de dépendance vis-à-vis de l'organisme de tutelle ne se cristallise, il est nécessaire de "programmer" plus précisément ce transfert de fonctions pour éviter une reconduction répétée de la "tutelle", ce qui implique trois choses :

- 1) la définition des principales fonctions de gestion et d'exécution, en prenant en considération les problèmes spécifiques de chaque usine, et l'évaluation corrélative des compétences au temps t_0 du futur directeur, ce qui détermine une première délégation de pouvoirs partielle mais précise et en même temps un plan à moyen terme (3 à 5 ans) de formation destiné à combler certaines lacunes.

- 2) le transfert progressif des compétences dans le temps (avec une périodicité à définir mais qui pourrait être celle d'un exercice comparable), assorti d'une formation également progressive, dont les résultats

devraient être contrôlés systématiquement (par l'organisme de tutelle ou même le conseil d'administration) mais aussi traduits en amélioration conséquente de la rémunération ou en sanctions, à définir également.

- 3) une pédagogie permanente et adaptée, assurée par l'organisme de contrôle et d'assistance à la gestion. Ici le risque est double : cet organisme se substitue durablement à la direction de l'entreprise et décide seul. Certes, des compléments de formation peuvent être acquis auprès d'organismes extérieurs (spécialisés dans la formation des cadres supérieurs) ou d'une documentation technique, mais ils ne remplacent pas un dialogue fécond entre responsables présents et futurs, où ces derniers sont associés pas à pas à la pratique de la gestion, i.e. à la prise des décisions. Encore une fois, mettre en place les techniques de gestion les plus élaborées ne peut se concevoir que si on en explique en outre la finalité à ceux qui seront chargés ultérieurement de les utiliser seuls.

Nous reviendrons brièvement sur ces questions en 3ème partie, puisque ce n'est pas sur quelques cas que nous venons élaborer une programmation générale. Il faudrait plutôt ici envisager cette formation cas par cas, ce qui sort de notre propos, bien que même pour ces cas individuels il soit possible de développer un programme de formation basé sur les principes précités.

Enfin, nous mettons ici l'accent sur le contenu et la forme de cette action de formation. Mais il ne faut pas oublier que cette formation n'est destinée qu'à mieux définir les rôles de ces cadres. Or ces rôles ne sont pas seulement techniques, mais encore hiérarchiquement différenciés, l'organisme de tutelle étant chargé de la formation mais détenant aussi le pouvoir.

Chapitre 2 - Industrialisation, socialisme et malgachisation

Nous situerons cette expérience dans le contexte général de la politique d'industrialisation définie au Colloque d'Antsirabe (1964) (295), confronterons programme et réalisation sur deux points particuliers : la malgachisation et le socialisme en industrie.

Section I - Options politiques en matière d'industrialisation

§.1 - Industrialisation et malgachisation

(1) l'analyse "réaliste" de la situation contenue dans les textes de ce Colloque est la suivante : on pose d'abord comme principe que

"dans le processus de développement économique, l'entreprise, si elle est vraiment intégrée au pays, joue à long terme un rôle important dans l'accumulation du capital, par le jeu du réinvestissement et notamment de l'autofinancement" (rapport I, p. 4)

Mais si les bénéfices sont transférés à l'extérieur, cela coïncide-t-il avec l'intérêt général ? Vouloir les contrôler, n'est-ce pas entraîner certaines réticences ? Le raisonnement part alors d'une première exigence : le rythme de développement prévu par le Plan Quinquennal exige "un apport considérable de capitaux... extérieurs", qui doivent se répartir ainsi : l'aide extérieure publique sera destinée au développement de l'infrastructure et à la modernisation du secteur agricole.

"Il est donc absolument indispensable de faire largement appel aux capitaux privés étrangers dans le domaine de l'industrie"

Et comme il est évident que l'industriel étranger ne sera disposé à investir que s'il espère des bénéfices importants et peut en disposer librement

"cette liberté sera le prix que l'économie malgache doit payer pour bénéficier d'investissements étrangers".

Comment "excuser" alors cette politique ? En exprimant trois genres de raisons :

- l'entreprise procure une valeur ajoutée résiduelle qui reste distribuée à l'intérieur (salaires, impôts). Cet effet est positif certes mais le rythme d'accumulation est néanmoins fonction de la proportion existant entre valeur ajoutée allant à l'intérieur et valeur ajoutée allant à l'extérieur, et de son évolution.

- l'implantation d'industries correspond à une augmentation du patrimoine national puisqu'il est difficile de transférer et "liquider" ces immobilisations.

- enfin l'entreprise assure la formation d'une main-d'oeuvre industrielle et "contribue par là au développement d'une mentalité industrielle". Nous poserons la question : quelle est la formation donnée à cette main-d'oeuvre et au niveau des cadres, y a-t-il un transfert progressif des responsabilités ?

Ces raisons sont certes valables mais il est difficile d'en apprécier le "poids" face aux inconvénients de ce recours à l'étranger. N'y a-t-il pas une contradiction entre "l'accroissement de notre revenu national... impératif essentiel qui ne peut attendre" et cet appel aux investisseurs étrangers, ou encore, n'y a-t-il pas d'autres solutions qui assurent un taux d'accumulation nationale supérieur, à partir de capitaux nationaux moins importants ? La promotion d'entreprises malgaches en est une.

(2) la promotion d'entreprises malgaches. Premier risque à éviter : l'"industrialisation au rabais". "La formation d'une élite industrielle dans un pays neuf demande beaucoup de temps". Du type précédent, où l'industriel étranger apporte capitaux et compétences, nous passons à une formule mixte, le "contrat de coopération industrielle" : l'industriel étranger apporte ses compétences techniques, ses brevets, et les capitaux sont fournis par "le promoteur financier national" : la Société Nationale d'Investissements (SNI). Comment intéresser l'industriel ? Soit en l'invitant

à participer à cette entreprise qui risque d'éliminer **une part** de ses exportations sur place, soit en lui accordant certains avantages commerciaux dans la fourniture de l'équipement à l'usine - qu'il assure - soit enfin en lui rachetant brevets, techniques, procédés. Nous retrouvons une dépendance technologique assez inéluctable, qui existe également entre pays industrialisés. Du côté du financement, certains principes étaient déjà exposés en 1964 :

"conçue comme une société de placement, la SNI peut-elle jouer également le rôle de promoteur financier national de projets industriels ? ... La mission normale d'une telle société consiste à... rechercher, pour placer l'argent de ses actionnaires, des placements sûrs et rentables. Quant à créer des entreprises nouvelles, il ne saurait en être question, le risque encouru est trop considérable et la rentabilité incertaine ou, à tout le moins, différée" (rapport II, p. 6).

Mais, étant le seul promoteur financier possible, la SNI a néanmoins investi ses capitaux dans de nouvelles entreprises. Nous retrouvons une contradiction déjà soulignée (Cf. chapitre 1 précédent) :

"Il paraît dangereux de confondre les fonctions d'apporteur de capital et de prêteur à moyen et long terme, le banquier doit être en mesure de censurer la gestion de l'entreprise, ce qu'il ne peut faire s'il est **aussi** responsable de cette gestion" (II, p. 8) (296).

Cette formule d'industrialisation est déjà mieux intégrée à l'économie, mais la malgachisation complète doit néanmoins être envisagée à long terme, puisque l'investisseur étranger "sera chargé d'exécuter les études complémentaires nécessaires avant la réalisation, diriger la construction de l'usine, assurer la gestion de l'entreprise pendant un certain nombre d'années" avant que ne soient formés les cadres industriels malgaches qui le remplaceront, cette durée de formation devant être assez longue puisque c'est l'industriel étranger qui apporte une "garantie technique valable aux organismes de crédit" qui financent le projet. Notons enfin la prudence extrême des organismes financiers. Ces deux types d'industrialisation

intéressent pour le premier les grandes entreprises et pour celui-ci les entreprises moyennes (contrat de coopération industrielle). Le véritable essai de malgachisation n'est décidé que dans certaines petites industries dont TAMALU, et sous la responsabilité du CETA/DPI.

(3) l'expérience du CETA/DPI. Au contraire de la grande et de la moyenne industrie, où les "processus de malgachisation ne porteront leurs fruits qu'à longue échéance" (rapport IV, p. 1) :

" la petite industrie apparaît comme le champ possible d'une expérience de malgachisation rapide et complète"

Pour quelles raisons ?

- parce qu'il s'agit d'une reconversion de l'artisanat et qu'il est possible de recruter des techniciens sur place
- parce que les problèmes de gestion sont simples et n'exigent qu'une assistance limitée
- parce que la taille des entreprises minimise les risques financiers de l'expérience.

Dans ces conditions, l'"industriel" est "une équipe malgache dont la formation demandera un ou deux ans maximum", et le CETA/DPI délèguera dans chaque usine, pendant une période limitée de 1 ou 2 ans, un "spécialiste extérieur qui lancera la fabrication et assistera les dirigeants malgaches de l'entreprise" (IV, p. 4).

Tout d'abord, l'artisanat n'est pas reconverti (il exige toujours à Ambatolampy) pour cette usine, mais aussi pour les autres usines promues et, du moins à Tamalu, aucun cadre - de gestion ou technique - malgache n'est issu de cet artisanat. Remarquons en outre que ces cadres sont toujours "en formation" après 4 ans et que le spécialiste est toujours en fonction - et peut-être jusqu'à 1970. On a donc très nettement sous-estimé la durée de cette malgachisation "rapide" mais par contre surévalué les résultats économiques (IV, p. 7) : 72 M de chiffre d'affaires prévus annuellement,

soit 3 fois plus que le meilleur chiffre d'affaires sur les 3 exercices écoulés. Quant aux faibles risques financiers de ces "petites entreprises", on se reportera à l'analyse précédente de la situation financière.

En conclusion, la malgachisation n'est envisagée, à court terme, que dans un secteur particulier et peu important (297), de par le nombre de ses cadres ou salariés ou les valeurs ajoutées qu'il dégage, quand on les rapporte à l'ensemble du milieu industriel. Et même dans ces cas de "petites industries", cette malgachisation en est encore à ses débuts et le court terme se transforme également en long terme (cf. exposés sur les rapports DPI-usine).

§.2 - Industrialisation et socialisme

Dans l'énoncé de cette politique, nous retrouvons comme précédemment le même souci de "réalisme", d'"efficience" et de "lucidité". Cette politique, qui se veut "pragmatique", concilie les impératifs de la malgachisation et du socialisme avec les "réalités concrètes" de la façon suivante : (rapport I, p. 18).

(1) la politique "socialiste" d'industrialisation

- a) "l'Etat oriente le développement du pays au moyen du Plan qui assure la cohérence des objectifs d'industrialisation avec les autres objectifs économiques et situe l'ensemble du développement dans une perspective socialiste"
- b) "l'Etat ne participe à la création et à la gestion... que dans certains secteurs-clés intéressant l'ensemble de l'économie ou pour se réserver certains monopoles intéressants"
- c) "en dehors des secteurs-clés... le développement de l'industrie se fait sous le régime de la libre entreprise. L'Etat fixe les règles du jeu, encourage les investissements privés, fournit à la SNI les moyens de développer les entreprises malgaches, mais les règles du jeu ne comportent aucune discrimination entre les uns et les autres".

- d) "vis-à-vis des investisseurs privés, malgaches ou étrangers... l'Etat garantit solennellement que leurs biens ne seront pas menacés... Face au secteur privé, notre socialisme s'affirme particulièrement soucieux du respect des contrats".

Nous envisagerons plus loin les dispositions relatives aux entreprises de la SNI. Mais auparavant, nous reviendrons sur certains points tirés de ces propositions.

(2) le problème de l'appropriation des moyens de production

"Lorsqu'on parle de socialisme, beaucoup pensent avant tout à l'appropriation collective des moyens de production, dont le principe, s'il était appliqué dans toute sa rigueur, excluerait le développement d'entreprises privées"(I, p. 10).

On distinguera donc deux cas : 1) le secteur privé, 2) le "secteur SNI".

- a) le secteur privé (étranger ou malgache) : le rapport n° 1 pose un premier postulat (298) : "nous avons besoin des capitaux et des techniques d'investisseurs étrangers". Mais ces investisseurs doivent être rassurés sur le droit de propriété et la liberté d'action..." dont ils bénéficient chez eux sous un régime d'économie capitaliste" (d'où le point "d" ci-dessus). On observera la même attitude vis-à-vis des capitalistes malgaches dont on espère qu'ils copieront "l'esprit d'entreprise et le goût du risque" des entrepreneurs étrangers.

- b) le "secteur SNI". Mis à part les participations minoritaires de la SNI (dans le secteur privé) et qui rentrent dans la catégorie précédente, lorsque la SNI est majoritaire dans une entreprise:

"elle interviendra pour développer des entreprises vraiment intégrées au pays et réalisera, sans léser personne, une certaine appropriation collective de ces entreprises".

Mais il s'agit là d'un problème futur qui pourra recevoir plusieurs réponses : cession de la propriété partielle ou totale au secteur privé, capitalisme d'Etat, socialisme décentralisé avec une participation croissante du personnel au capital et à la gestion (I, p. 13). On veut éviter en tous cas une "étatisation" de ce secteur avec les risques de "fonctionnarisation" que cela comporte, et finalement on reporte la décision, attendant l'expérience industrielle nécessaire et hésitant de plus devant les différentes évolutions qui se font jour tant à l'Ouest qu'à l'Est. Néanmoins,

"Les entreprises de ce secteur auront pour tâche primordiale de promouvoir une élite industrielle malgache; leur structure initiale réservera toutes les possibilités d'évolution... et lorsque le moment sera venu, c'est avec leurs responsables malgaches **devenus** majeurs que nous chercherons les structures nouvelles qui pourraient devenir, au niveau de l'entreprise, la voie malgache du socialisme" (I, p. 14).

(3) un socialisme "moderne" et "efficace" (I, p. 15)

"Le socialisme ne consiste plus forcément de nos jours à réaliser avant tout une appropriation collective des moyens de production... mais surtout à assurer au niveau global une direction de l'économie dans son ensemble, pour l'orienter en fonction de l'intérêt de tous".

- les objectifs de l'industrialisation : ils sont prévus par le Plan, celui-ci étant toutefois complété ou dépassé "si un projet industriel qui n'y figure pas se présente de façon imprévue avec des moyens de réalisation rapides". Dans ce cas, le "souci de l'efficacité imposera d'accueillir ce projet sans idée préconçue".

- le rôle de l'Etat : "ce n'est pas le métier de l'Etat de faire de l'industrie", aussi, mis à part les secteurs-clés et certains monopoles limite-t-il son rôle en une définition du "cadre économique propice au développement de l'industrie", dans lequel peut se développer la "libre entreprise" mais aussi les expériences SNI, les "règles du jeu" étant les mêmes pour tous, le promoteur financier national ne devant pas bénéficier dans ce "jeu" d'avantages spéciaux et discriminatoires, étant donné que

"la concurrence reste le meilleur des stimulants pour améliorer les prix et encourager le progrès".

Il s'agit donc plus d'un "dirigisme" que d'un socialisme, qui utilisera différentes techniques (législation, Plan) "à bon escient" et de façon "efficace", soit pour coordonner les différents investissements (limiter la concurrence intérieure entre plusieurs entreprises non rentables étant donné l'étroitesse du marché), soit pour protéger les industries nationales contre la concurrence extérieure ou les avantager fiscalement ou financièrement (Code des Investissements), soit pour favoriser des actions de productivité (BDPI), chaque projet étant jugé selon sa nature mais aussi sa "rentabilité économique globale".

Ainsi, et pour reprendre les termes mêmes employés dans ces rapports, on refuse l'"Etat-Providence" et on semble y préférer l'Etat-gendarme, arbitre des intérêts ou défenseur de l'intérêt général; L'innovation politique n'est risquée que dans un secteur très limité dont fait partie TAMALU (298-bis). De la même façon que nous venons de restreindre pas à pas l'extension théorique et "géographique" (importance dans le secteur industriel) de ces options politiques, nous procéderons également dans la section suivante par éliminations successives, en nous demandant ce qu'il reste de "socialiste" dans cette expérience limitée.

Section II - La réalité du socialisme dans les entreprises du DPI

Par rapport à l'ensemble du secteur industriel où doit jouer librement la concurrence, s'exercer l'esprit d'entreprise et subsister le principe de la libre entreprise, où la propriété des moyens de production, la liberté de disposition des profits sont solennellement garanties, où triomphe donc un libéralisme économique tempéré éventuellement par certaines incitations ou restrictions des pouvoirs publics, l'expérience DPI semble donc bien restreinte et particulière au départ, le caractère socialiste de cette politique générale d'industrialisation ne s'exprimant que dans l'exécution du Plan (299).

§.1 - Accumulation "nationale" ou accumulation "socialiste"

Face aux investisseurs étrangers, la SNI est le promoteur financier "national". Elle constitue donc un centre de décision autonome qui, par ses participations minoritaires ou majoritaires influe plus ou moins directement sur l'évolution du secteur industriel. Cet organisme est donc en mesure d'assurer progressivement une accumulation nationale

"qui est la condition fondamentale d'un développement économique rapide (si elle se développe elle-même rapidement), qui sera en même temps un développement de plus en plus capable de se suffire à lui-même et d'assurer un niveau de vie croissant à la population... et plus les concours (financiers) extérieurs sont considérables, plus il est nécessaire que s'accroisse l'effort national d'accumulation afin que les concours extérieurs restent toujours secondaires par rapport à cette accumulation. Celle-ci constitue la seule et unique base sur laquelle il est possible de bâtir une véritable politique de développement économique (300)".

Constitués au départ par une épargne forcée ou "dirigée", les capitaux de la SNI (environ 1 milliard de fmg) ne peuvent se reconstituer ou augmenter dans les conditions actuelles que par la rémunération qu'ils perçoivent une fois investis. L'observation des comptes (cf. Chapitre 1) montre qu'à cet égard, on constate bien une "accumulation"... mais du capital prêté à l'entreprise et, comme nous le disions alors, à une mise de fonds de moins en moins rentable. Certes, cette rentabilité des premiers exercices peut s'améliorer et on ne saurait être trop catégorique au début de cette expérience. Remarquons toutefois que plus l'échéance de cette rentabilité sera reculée, plus lent sera l'autofinancement au niveau de l'entreprise et l'accumulation de capital national au niveau global. L'expérience est donc loin d'être concluante et compte tenu des résultats économiques et financiers, nous ne dépasserons pas ce stade de l'explication et ne poserons pas le problème de la répartition du "produit" de ces activités entre réinvestissement et revenu.

§. 2 - La répartition du "produit" de l'entreprise.

On voit mal comment répartir un "produit" négatif et la question posée ici reste toute théorique, en attendant de meilleurs résultats d'exploitation. Mais il est plus important de noter le pragmatisme voulu de toute cette expérience et le refus de prendre position sur les solutions possibles : capitalisme d'Etat, auto-gestion, socialisme décentralisé... sous prétexte qu'il faut "voir les réalités en face". Au lieu de voir ces réalités, il serait aussi possible de vouloir les transformer.

Quoiqu'il en soit, c'est avec les responsables malgaches des entreprises promues que, "le moment venu", sera élaborée "la voie malgache du socialisme" (I, p. 14). Sans doute ne faut-il pas se presser de faire le bilan ou d'élaborer une politique qui se révélerait inapplicable. Or après 4 ans, ne peut-on juger des premiers résultats ? Mais avant, à quelque niveau que ce soit (organismes de tutelle, cadres d'usine, ouvriers), il serait nécessaire, dès le départ, d'informer les participants de cette expérience et de leur faire sentir l'importance et la nécessité de son succès. Mais sur le plan pratique, qui a lu ces rapports que nous venons de commenter et plus : qui en connaît l'existence ? Si nous les avons dépouillés ici, c'est parce qu'aucun dirigeant sur Tamatave n'en a jamais eu connaissance et donc jamais discuté. Dans ces conditions, comment ces cadres pourraient-ils contribuer activement à la réalisation et au succès d'une expérience dans laquelle ils sont pourtant les premiers intéressés ? Dans ce vide politique ou idéologique, il apparaît qu'une exigence majeure reste insatisfaite et un risque essentiel couru :

- une exigence insatisfaite : on peut appliquer au niveau de l'entreprise une exigence générale de la "lutte contre le sous-développement"

"à savoir la nécessité d'un effort ample et constant pour porter le plus haut possible le niveau de conscience des masses" (301)

Il s'agit ici de lutter contre l'"analphabétisme" et l'"ignorance" des individus (cadres, ouvriers) impliqués dans cette expérience d'industrialisation, d'autant plus grande que l'on descend la hiérarchie dans l'entreprise.

- le risque, au niveau macro-économique, dénoncé dans les rapports précités, peut encore se résumer ainsi :

"ce danger est d'aboutir à une sorte de capitalisme d'Etat bureaucratique qui n'irait ni très loin ni très vite dans la voie du développement économique, car il serait incapable de mobiliser les masses, ce qui le pousserait à recourir à des concours financiers extérieurs trop lourds en raison de l'insuffisance de l'accumulation nationale" (302)

Transposé au niveau de l'entreprise, on peut se demander si la SNI société de placements - est en mesure de remplir cette fonction de mobilisation des "masses" qui ici sont les salariés de l'entreprise, à commencer par ses "responsables" et si, de plus, elle n'a pas tendance - de par sa vocation de financier - à envisager uniquement les solutions financières aux problèmes de l'entreprise (rentabilité), traitant les autres problèmes de "cuisine intérieure" (303) dont elle n'a que faire. Est-ce alors le rôle du BDPI ? Mais les responsables de cet organisme qui doivent

"se comporter comme de véritables hommes d'affaires et non comme des fonctionnaires, être animés d'esprit d'initiative dans la prospection des investisseurs éventuels" (304)

et dont les fonctions essentielles sont "les études de projets, la promotion des industries et la prospection et l'accueil des investisseurs" (Cf. Guide de l'Investisseur. BDPI), qui sont surtout chargés "de préparer à l'intention du secteur privé les projets industriels qui devront être directement exploitables", peuvent-ils allier à un souci normal de rentabilité, d'efficacité, de technicité cette fonction politique de mobilisation et d'"animation industrielle" ? Certes l'exercice de cette fonction a pu - ou peut -

dépendre de la personnalité de ces dirigeants, néanmoins elle n'est pas intégrée aux précédentes. Enfin, peut-elle être remplie par un organisme essentiellement voué à la prestation de services et tourné vers l'investisseur privé, étranger ou malgache, qui ne saurait trop se faire remarquer par cette expérience originale dont il n'est finalement pas le promoteur et qui peut nuire directement à ces contacts pris avec le secteur privé ?

En définitive, que reste-t-il de "socialiste" dans cette expérience ? Des écrits oubliés dont le caractère incomplet aurait demandé une élaboration théorique progressive à partir des réalités économiques et sociales de ces entreprises et qui rejoignent dans l'oubli d'autres textes plus précis déjà analysés : statuts, règlement intérieur, dont les potentialités demeurent cependant sur un point particulier que nous envisagerons maintenant :

§.3 - La participation des ouvriers à la vie de l'entreprise

Les difficultés économiques reculant sans cesse le terme au bout duquel ces dispositions pourront être appliquées, nous ne les analyserons pas en détail. Pour l'essentiel, elles consistent en un transfert progressif du capital de la société de la SNI aux salariés de l'entreprise, cette participation des salariés étant reliée aux résultats de chaque exercice. Mais cette formule d'intéressement n'est qu'une copie grossière des systèmes déjà employés ailleurs et dans des sociétés industrielles nullement socialistes ! (305)

Mais plus fondamentalement, cette technique, ce système dont l'objectif est l'intégration de plus en plus poussée du travailleur dans l'entreprise repose sur une hypothèse sous-jacente, à savoir que le dialogue, la communauté puisse exister dans l'entreprise, i.e., que l'on retrouve chez ses participants une communauté d'intérêts, d'idées et qu'on la mette en évidence pour tous, enfin que l'originalité que les promoteurs ont voulu donner à leur expérience soit justement distinguée des autres types d'entreprises sur le plan local sous peine d'arriver à une confusion des types et finalement à l'échec de l'expérience (305-bis).

Nous en arrivons ainsi à nous interroger sur le mode d'existence de cette organisation face à ses agents et à l'extérieur, à confronter le modèle imposé de l'extérieur à ceux-ci avec les comportements qui s'y font jour, ce qui fera l'objet du chapitre suivant : "Structures industrielles et comportements des salariés" (306).

Chapitre 3 - Structures industrielles et comportements des salariés

Au seuil de ce dernier chapitre, il faut que nous précisions la portée de ces conclusions mais aussi écarter toute ambiguïté dans la signification des termes employés et dans le caractère plus ou moins général de cette explication (307), et préciser pour cela les écueils que nous avons voulu éviter d'une part et les limites de cette recherche d'autre part.

Tout d'abord nous avons voulu éviter les risques suivants :

- privilégier une description systématique et typologique aux dépens d'une explication causale. A cet égard, l'exposé qui suit essaie de lier directement les schémas de structure aux comportements observés en réaction à la situation totale que définissent ces structures.

- concevoir un schéma de type psycho-sociologique directement utilisable comme technique immatérielle par ceux-là même qui disposent déjà de la maîtrise des moyens de production, dans un but de manipulation du "matériel humain" (307-bis).

- élaborer une construction théorique qui ne soit pas en liaison avec les faits perçus et analysés par l'équipe d'enquête, ce qui nous a conduits à noter chaque fois la relativité ou le caractère hypothétique de certaines conclusions. Cela est en liaison avec les limites de cette recherche.

Ces limites tiennent tout d'abord à la nature de l'"objet", dont il faut rappeler la taille (30 salariés), l'implantation récente (1964) avec un personnel en apprentissage, issu directement, sauf exception, du milieu rural. L'observation a donc été menée en pleine période de transition et de création, avec son instabilité économique et sociale, ses adaptations et inadaptations, et l'indétermination des rapports dans cette organisation mais aussi la richesse des comportements, moins évidente dans des organisations plus figées et anciennes. Enfin les résultats sont encore limités par l'extension géographique de la recherche, si bien que nous n'avons pu

émettre que des hypothèses sur certains phénomènes. Ainsi par exemple de l'insertion du salarié dans sa communauté d'origine.

Enfin nous nous servons des termes de "structures" et de "comportements" qui ont déjà été employés mais que nous définirons ainsi :

- "les structures sociales sont des rapports réels et objectifs qui lient les individus en groupe dans l'exercice d'activités où une division sociale des rôles intervient" (308)
- "le comportement est l'ensemble des opérations matérielles ou symboliques par lesquelles un organisme en situation tend à réaliser ses possibilités et à réduire les tensions qui menacent son unité et la motivent" (309)

Ces définitions sont reliées par la notion de "situation" : la similitude des rôles conditionne l'apparition du groupe techno - ou socio-économique et définit la "situation structurelle" du groupe face à laquelle - et en fonction de laquelle - le comportement opère. Ce schéma a déterminé notre analyse en deux étapes :

- définition de la "situation structurelle totale" dans laquelle se trouve impliqué l'individu (section I)
- la réponse de celui-ci (comportement) à cette situation. Valide-t-il ou non les structures qui lui sont "imposées" (section II) ?

Section I - La situation structurelle globale

Avant de placer d'emblée ce développement sur le plan de l'entreprise, nous remarquerons d'abord

"qu'il n'y a pas un comportement économique qui trouve sa limite ou son moteur dans la place occupée à l'occasion de la lutte contre la rareté. Il y a un comportement humain à objet ou à aspect économique qui est adaptation à la situation sociale totale" (310)

Cette précaution peut paraître excessive si on se place dans un régime où les structures primaires (non-économiques) sont principales, mais elle est nécessaire dans l'analyse de la réalité de l'entreprise, puisque ses participants sont à l'"intersection" de plusieurs structures, doivent jouer des rôles sociaux, économiques, politiques... bref sont déterminés et "imposés" de multiples façons sans que l'on puisse à priori privilégier certains rôles ou certains comportements qui y répondent (311). Dès lors, quels sont les composants principaux de cette situation totale ? Par ordre d'homogénéité croissante, nous distinguerons : 1) la condition de "national", ou de contribuable, i.e. en rapport de gouvernant à gouverné, de contribuable à administration, condition partagée et semblable - sur ce point - à celle des membres de la communauté villageoise. De façon secondaire, et compte tenu de la nature (publique) de l'entreprise, ce rapport ouvriers-administration (1') s'applique également aux relations ouvriers-direction ; 2) la condition de "formés", dans un rapport inégal entre formateurs et formés qui recouvre une autre distinction : vazahas-malgaches ; 3) la condition de "saliariés" dans une situation structurelle limitée à l'entreprise puisqu'elle n'a pas encore abouti à un phénomène de syndicalisation et dont nous excluerons les cadres dont la situation spécifique sera envisagée plus loin ; 4) la condition de "conjoint" appartenant à un ménage restreint résidant en ville, ayant des rapports particuliers avec les autres "ménages" et avec les unités familiales plus larges ; 5) la condition de "descendant" au sein d'une généalogie, ou de participant à une communauté villageoise d'origine (312).

Mais ces conditions ne correspondent pas toujours à des situations collectives et partagées par tous, bien que les déterminations soient du même genre. Ainsi, tous sont "descendants" mais ne partagent pas une condition commune de descendants au sein de la même structure familiale, les communautés d'origine étant diverses dans leurs natures, leurs évolutions et sans communication entre elles. C'est donc par rapport à la communauté de fait créée par l'entreprise qu'il faut ranger les caractères précédents selon qu'ils correspondent ou non à une similitude de rôles et permettent

la définition d'une situation structurelle totale. Cela nous conduit à distinguer :

- d'une part : les caractères (1')(2)(3) se retrouvent dans l'activité socialement accomplie que constitue celle de l'entreprise, et les rôles correspondants se "superposent", ou provoquent une similitude de rôles entre ouvriers, lesquels sont tous "subordonnés au fanjakana", "salariés" et "formés". Le groupe des ouvriers - et lui seul - sera donc traité en fonction de ces rôles, et nous envisagerons à l'occasion l'éventualité de situations partagées avec les cadres (virtuelles ou réelles mais momentanées) ;

- d'autre part : les conditions (4)(5) se définissent hors de l'organisation et n'ont donné lieu à aucun regroupement significatif (313). Elles interviennent alors à d'autres moments de l'explication : soit dans la motivation originelle (départ de la communauté, choix de cette activité sociale en fonction de "besoins" spécifiques) soit dans la détermination des comportements quand l'ouvrier est confronté à la situation structurelle créée par l'entreprise (logique des compatibilités et des incompatibilités avec les autres rôles). De plus elles introduisent une diversité possible de ces réponses suivant que l'ouvrier a des relations plus ou moins fréquentes avec la communauté d'origine, selon qu'il est en ménage ou non, en résumé selon qu'il valide plus ou moins sa condition de descendant. Ces déterminations sont donc des facteurs exogènes par rapport aux premiers bien que, comme on verra, toute interaction ne soit pas exclue. D'une façon plus précise, elles n'influeront pas sur la "situation" mais sur les réponses possibles que l'individu fera (les motivations étant pour une part le produit d'un processus d'intériorisation prolongé des contraintes structurelles de la communauté familiale).

§.1 - La situation structurelle créée par l'entreprise

Avant d'envisager cette participation à une activité industrielle accomplie en groupe, il faut d'abord s'interroger sur les motivations qui

poussent l'individu à entrer en entreprise : à quel "besoin" (matériel ou immatériel) fait-il référence ? Quelles sont les possibilités comparées offertes par la communauté de départ ou les autres travaux en ville et le travail en entreprise ? Faut-il rechercher l'explication au niveau de l'individu - dans le sens du rééquilibrage interne de cet "organisme" - ou sur le plan des transformations structurelles de sa communauté de départ ? En résumé, quelles sont les causes de la migration ? (314) Une fois rentré dans l'entreprise, quelle est alors la différenciation et la complémentarité des rôles qui s'impose aux individus ?

(1) les causes de la migration : n'ayant pu analyser directement ces communautés familiales de départ et réduits à l'enregistrement de la conscience que les ouvriers ont de cette appartenance familiale, nous ne pouvons qu'émettre certaines hypothèses qui pourront être vérifiées ou infirmées dans une recherche ultérieure. En première approche, il est clair que les comportements de migration sont liés à la situation du groupe familial, situation et comportement étant solidaires dans une dynamique d'évolution des communautés mais aussi des individus qui les composent. Nous ne saisissons ici qu'un moment de cette évolution, ce qui ne doit pas faire oublier que l'analyse devrait être replacée dans une dialectique des structures et des comportements (315).

- a) la situation structurelle au sein de la communauté familiale. Il faudrait parler plutôt de "situations", étant donné la différenciation des rôles d'abord au sein de la famille, dans la communauté villageoise, puis dans le rapport de celle-ci avec les autres communautés, et enfin avec l'extérieur (le monde étranger de l'argent, de l'Administration), différenciation qui définit chaque fois des similitudes de rôles de plus en plus extensives (applicables à des groupes plus larges) et donc des groupes "situés" plus importants. Nous partons ainsi de la cellule restreinte, celle des "descendants" qui partagent une condition commune sous la médiation des "razana" et liés par un sang commun et dont les rôles complémentaires,

renforcés par des moyens matériels ou immatériels (316) sont validés par les individus, motivés depuis leur arrivée au monde familial par ce contexte familial. Au niveau d'agrégation supérieur, la similitude des rôles n'est plus déduite d'une différenciation descendants-ancêtres mais dominés - dominants ou "asservis au pouvoir extérieur"-administration et ses agents et à cette situation vécue de domination répondent par exemple des comportements collectifs radicaux - tel le tromba - (317) qui mettent en question cette situation et reconstruisent des rapports nouveaux en contradiction ou du moins en contestation et du pouvoir extérieur et des structures communautaires elles-mêmes.

Cette très brève analyse est simplement destinée à éclairer la situation "imposée" de l'extérieur aux individus, si nous les considérons en entreprise. Ils continuent à être "descendants", avec les implications de ce rôle qu'il leur faut continuer d'assumer, d'où l'obligation d'une solidarité "économique", mais aussi sociale, cérémonielle... avec les autres membres du groupe familial et villageois, l'ensemble de ces prestations se définissant dans une cohérence globale où les rapports essentiels restent les rapports familiaux (sanguinité-généalogie) ou politiques (communauté face à l'extérieur). La communauté familiale et villageoise "digèrera" ainsi l'argent que l'individu acquiert dans une activité productive personnelle. Comment est perçue cette situation par les intéressés ?

Ils réaffirment ces solidarités familiales : il faut assurer la subsistance de la famille restée au village, participer aux événements cérémoniels de la famille ou de la communauté villageoise... L'argent obtenu par le travail garde sa nature d'intermédiaire dans la domination, soit quand il est gagné (servilité du salariat) soit quand il intervient dans l'échange (soumission aux nouveaux besoins) soit quand il sert à accomplir les devoirs du contribuable (soumission à l'administration dans le paiement de l'impôt). La domination subie dans le rapport avec l'extérieur (à l'origine l'exigence fiscale), associée à l'impossibilité d'un gain sur place au village (soit parce que l'échange marchand n'existe pas - et donc la circulation

de l'argent - soit parce que l'argent ne peut être "gagné" que dans un rapport avec le vazaha - signe d'une activité servile) provoque le départ, d'autant mieux que l'individu, ou sa famille, est en position éventuellement marginale dans le village et sans oublier que ce mouvement de migration n'est pas récent, qu'il s'est généralisé, devenant en quelque sorte l'un des modes de comportements possibles.

- b) l'adaptation à cette situation structurelle (familiale) peut être telle que nous venons de l'explicitier brièvement, mais alors comment expliquer des comportements différents mais réels : la restriction des relations avec les seuls membres de la "fianakaviana", ou même l'absence totale de relations avec la communauté d'origine, l'affectation de plus en plus privative du gain transformé en biens destinés à l'usage personnel, la prise de conscience de l'aspect économique - coût - de certaines dépenses cérémonielles (intérieurisation du discours maintenant classique de l'économiste sur les dépenses "improductives"), la spéculation sur les plantations désaffectées du village - que l'ouvrier rachète - la recherche de l'argent pour lui-même (cf. sa personnalisation ou sa divination)... Tous ces traits ne précèdent pas forcément l'entrée dans l'entreprise et peuvent être la résultante soit de la situation que celle-ci impose soit d'une prise de conscience des contraintes familiales d'une part et des possibilités qu'offre le travail en entreprise de l'autre. Il demeure cependant au départ une quête de l'argent, mais une fois que celui-ci est gagné, cela ne se transforme pas obligatoirement dans le sens du renforcement des structures familiales ou communautaires, ou du moins pas uniquement. Comment peut-on expliquer ces "déviations" par rapport au schéma présenté auparavant, qui peuvent tout aussi bien se produire corrélativement avec la continuation des rapports de solidarité entre l'individu et son lignage ? Nous avancerons trois hypothèses :

- 1) la situation structurelle définie par la communauté familiale envisagée plus haut n'est pas celle dans laquelle se trouvent certains ouvriers . Nous avons déjà remarqué le caractère excentrique de ces individus -

et de leurs ensembles familiaux - au sein de cette communauté villageoise, qui se distinguent de celle-ci par leur nature de "notables" (fils de commerçants, de fonctionnaires, de paysans riches, de responsables politiques ruraux...). Pour eux, l'argent gagné à l'extérieur de cette communauté est l'un des moyens d'asseoir une position déjà supérieure (salarisation d'autres migrants sur les plantations, spéculation foncière - c'est particulièrement le cas pour plusieurs ouvriers betsimisaraka) quand on l'envisage tout au moins dans les rapports que la communauté villageoise entretient avec l'extérieur.

- 2) on peut supposer que ce contact avec l'extérieur induit une différenciation des rôles particulière, dès lors qu'il s'agit de rapports avec le "politique", l'"administratif" ou l'"économique". La communauté peut refuser ce rapport et alors seule une analyse interne en découvrira la cohérence. Mais ce rapport lui est de plus en plus "imposé". Assiste-t-on alors à une cristallisation, d'une part de cette domination externe, et d'autre part du repliement de la communauté sur elle-même, les seuls "intéressés" restant ces intermédiaires marginaux cités ci-dessus dont le pouvoir n'existe que dans la rencontre entre communauté et agents externes. Mais issus au départ de celle-ci, comment s'en seraient-ils démarqués ?

- 3) enfin, quelle que soit la situation objective définie au sein de ces ensembles familiaux, elle se "réalise" en des comportements divers (318) qui peuvent nier la domination vécue et, en la niant, l'assumer et en rechercher pour eux-mêmes les signes extérieurs, afin de se les approprier : d'où cet attachement à la technique (volonté d'acquérir une "spécialisation"), à l'argent (en lui-même mais aussi comme intermédiaire vers les biens "étrangers" mais aussi la satisfaction de certains "plaisirs" personnels), à "l'instruction" (ainsi cet ouvrier qui espère que son enfant ira jusqu'au "bac"). Cette intériorisation est d'autant plus manifeste que l'individu a déjà été en contact avec des réalités extérieures à son univers familial soit par exemple par un temps de passage à l'armée (5 ou 6 ouvriers)

soit plus généralement parce que tous ont à leur actif une chaîne plus ou moins longue d'emplois subalternes qui sont autant d'expériences différentes. C'est donc à l'aide de ces hypothèses que nous pourrions poser le problème de la migration, de la continuation de la quête, mais ce n'est pas notre propos principal et cela nous a amenés à considérer maintenant le groupe réuni dans une activité industrielle.

(2) Complémentarité et différenciation des rôles dans l'entreprise

Quelle est la situation objective - quel que soit le degré de connaissance et de conscience qu'en ont les ouvriers - à partir de laquelle pourrait naître éventuellement une similitude des comportements, et donc le groupe ? Nous reprendrons trois critères déjà entrevus pour baser notre appréhension de la situation : 1) l'entreprise est une entreprise "publique", 2) exerçant une activité de transformation qui exige une complémentarité et une différenciation des rôles techno-économiques, 3) avec des participants en formation. En première approximation et en reprenant 1) et 3) nous pouvons considérer que ce rapport hiérarchique (vis-à-vis de l'administration et des formateurs-assistants techniques) est partagé par tous (cadres et ouvriers) les salariés malgaches et réaffirmé par les uns et les autres : les cadres affirmeront la dépendance commune de tous par rapport à Tananarive ou aux vazahas (cf. annexe 11, réunion du vendredi 1er juillet 1966) et les ouvriers constateront cette dépendance des cadres locaux lors de chaque visite des assistants techniques. Mais ces observations, ces déclarations ne sont que partielles et momentanées, ne se cristallisent aucunement et le rapport essentiel reste l'influence dissymétrique exercée par les "cadres" sur les "ouvriers". Le contenu du pouvoir objectif que détiennent les premiers peut être envisagé principalement sous deux aspects :

- son fondement : cette activité industrielle se base sur une différenciation technique des rôles dans une première opposition entre bureaucrates (les "gens du bureau") et "manoeuvres". Parmi ces derniers, on

peut distinguer selon les niveaux techniques ou la spécialisation nécessaire des principaux postes (ex.: le poste le plus technique - le repoussage - possède déjà en lui-même, et quels qu'en soient les responsables, la position stratégique que nous avons déjà soulignée). Cette différenciation plus précise pourra provoquer des situations partielles spécifiques et- après la prise de conscience - des groupes partiels (les repousseurs, les lamineurs, les fondeurs...) qui auront ensuite des rapports réciproques basés sur cette différenciation technique des postes. Mais celle-ci se double d'une différenciation hiérarchique (319) entre le "chef", le "patron", le "directeur" d'une part et les ouvriers d'autre part, sanctionnée par le règlement intérieur et la législation du travail et actualisée dans les différentes tâches. Dans ce rapport, les ouvriers sont dans une situation de subordonnés, d'exécutants sous une direction technique et administrative (320).

- ses moyens : la similitude des rôles des ouvriers est ici plus facile à définir de façon négative : ils ne disposent ni des moyens de production matériels (appareil de production), ni d'une qualification professionnelle véritable, ni même librement de leur force de travail (étant donné la difficulté de trouver un emploi à l'extérieur), ni d'un rattachement à une organisation extérieure (syndicat par exemple). Mais de l'autre côté, étant donné la nature publique de l'entreprise et sa dépendance vis-à-vis d'un organisme de tutelle, la "direction" est difficilement assimilable au portrait classique de l'entrepreneur. Enfin, cette condition d'ouvrier se concrétise dans un rapport identique de tous à la direction qui passe par l'aspect monétaire de la relation (le salaire est le prix du produit travaillé) réglé objectivement par le salaire aux pièces.

Cette subordination technique et économique, élément essentiel de la situation, est générale dans les deux premières années, mais ensuite certaines décisions ont perturbé cette similitude de rôles. Ainsi la nomination de l'instructeur (il joue un autre rôle et sera rejeté par le groupe), certaines augmentations de salaires ou transformations du système de rémunération

privilégient certains ouvriers (mais en fonction de leurs performances techniques) et le groupe réagit devant cette compétition possible impliquée dans le salaire aux pièces, devant l'octroi inégal de la formation technique ou de l'information en général. Mais nous sommes passés trop vite aux comportements et pour en revenir à la définition de cette situation structurelle, notons qu'elle semble en première approche commune à tous les ouvriers. Toutefois, elle n'est ni aussi homogène ni aussi figée puisque la direction de l'entreprise tend - consciemment ou non - à introduire en permanence certains facteurs qui la remettent en cause comme "généralisable à tous les ouvriers", ce qui entraîne chez ceux-ci une prise de conscience non pas des similitudes de leurs rôles, mais de leurs différences, et les conduit à se constituer en sous-groupes certes de plus en plus homogènes mais aussi de plus en plus restreints, selon une distinction qui, du moins en 1964-65, est "manoeuvres"- "spécialistes" (selon que les uns ou les autres sont affectés plus ou moins fixement à un poste de travail), distinction qui correspond à une autre différenciation objective : celle des rémunérations, et coïncide avec une séparation ethnique (321).

En définitive, il y a donc une situation structurelle générale mais aussi des situations partielles possibles qui apparaissent en 1966 par l'intervention de l'autorité. Ces situations se réaliseront ou non selon la plus ou moins grande extension du nombre des participants, leurs positions propres dans l'ensemble. La situation se réalisera donc de façon différente selon qu'il s'agit d'une confrontation entre cadres et ouvriers (réunions du vendredi par ex.), ou entre ouvriers (influence des différences techniques entre postes) ou encore entre certains ouvriers et certains cadres (ouvriers - assistant technique, ouvriers - chef de fabrication). Nous avons donné le principe, il suffit de repenser alors les possibilités d'événements-rencontres à l'intérieur de l'entreprise tels qu'ils ont été détaillés en 2ème partie, en fonction de cette ligne directrice, ce qui avait d'ailleurs déjà été fait partiellement (cf. 2ème partie, 1ère sous-partie. Chapitre 3). Mais l'ouvrier n'appartient pas qu'à ce groupe, il est aussi inséré dans

d'autres structures - familiales.

§.2 - L'influence des structures familiales (321-bis)

L'entreprise définit une situation collective dans laquelle se retrouvent tous les ouvriers, mais leur implication individuelle dans des ensembles familiaux, différents chaque fois, détermine des situations "familiales" individuelles, communes certes en plus d'un point, mais qui ne peuvent provoquer une prise de conscience collective de ces identités plus ou moins complètes des situations familiales. La différence est nette chez cet ouvrier qui remarque qu'il est "seul responsable" face à sa famille et que celle-ci ne peut lui indiquer ses responsabilités dans le groupe des ouvriers. Dans la discussion sur l'entraide entre ouvriers, nous constatons également que ceux-ci la limitent dans son application aux seuls membres du ménage urbain. Sommes-nous donc affrontés à une suite de destins individuels, de cas particuliers ? Nous distinguerons deux catégories : les célibataires et les autres (couples, quelle que soit le caractère, officiel ou officieux de l'union), et chaque fois les relations maintenues avec la famille ou, plus largement, avec la communauté villageoise, et en liaison avec les contraintes propres de l'entreprise, les compatibilités ou incompatibilités possibles, anticipant sur la résolution de ces dernières (cf. analyse des comportements).

(1) L'appartenance familiale . Nous partirons de la condition du travailleur isolé, migrant, dont les cas les plus représentatifs sont ceux de ces ouvriers antesaka, antandroy... pour lesquels le travail n'a de sens que dans l'accumulation d'un pécule destiné à se transformer en biens qui n'existent que par le prestige qu'ils procurent à leur possesseur une fois revenu dans sa communauté de départ ("Vous voyez le troupeau de zébus, vous connaissez tout de son propriétaire"). Dans ces cas, la migration a pu être provoquée par la disparition de ces biens (cf. vols de boeufs, incendie de la case) et le "passage" à Tamatave ne se justifie qu'en fonction d'un objectif prédéterminé qui, une fois réalisé, provoque le retour. Dans ces

conditions, les contraintes de l'entreprise industrielle - ou celles de l'exploitation agricole - ne sont donc que momentanées, le seul but est l'argent, et plus celui-ci est rapidement gagné moins il y a d'incohérence entre d'une part les contraintes du travail en entreprise ("rationalisées" ainsi par ex. : "c'est Andriamanitra qui m'a dit de venir ici... c'était mon destin") et d'autre part les obligations de la communauté d'origine ; ou, plus exactement, cette incohérence, du fait de la brièveté du "passage" n'a pas le temps d'arriver à une prise de conscience de l'individu qui la rende insupportable. C'est donc chez ces ouvriers, paradoxalement, que l'adaptation est la meilleure : de la même façon qu'ils adoptent les "fomba" (coutumes) de la communauté rurale étrangère dans laquelle ils sont immigrés momentanément (ils se rattacheront par la fraternité de sang à l'un des membres du lignage, par ex. et participeront à tous les événements du village), ils affirment la nécessité de respecter dans l'usine les "didy" (règles, devoirs) de celle-ci (qui est finalement l'ensemble des obligations, des contraintes, en un mot la "situation") du moins jusqu'au moment du retour dans la communauté familiale. Dans ce contexte, l'individu n'est qu'une "antenne" et valide sa condition de descendant soit monétairement (envois d'argent) soit par une participation personnelle à certains événements. D'une part l'argent qu'il envoie est une participation aux rapports internes (cotisation pour les cérémonies) ou externes de la communauté familiale (achats pour la subsistance, contribution au versement de l'impôt...). D'autre part il peut assurer une présence effective à certains événements cérémoniels (famadihana, retour du corps du défunt au pays des ancêtres, "fête des morts"..) ce qui se traduit par une incompatibilité avec les règles du travail en usine et explique, comme on l'a vu, certains faits d'absentéisme. Enfin, cette solidarité familiale s'étend en principe à tous les membres de la communauté villageoise, ce qui suppose que la famille ou le lignage n'ont pas une position particulière par rapport à celle-là. Or, pour la majorité, il semble que ce soit le cas : la solidarité vis-à-vis des gens du même "tanindrazana" se restreint à la famille, mais s'amplifie - ces familles exerçant certaines

activités économiques - par des obligations de caractère économique et par une complémentarité dans le temps entre la source de revenu durable et régulière que constitue le salaire (qui contribue au financement de l'activité agricole : achats de semences, paiement des salariés agricoles, achats de terres, d'équipements...) et le "revenu" de cette activité (l'ouvrier reçoit une part du produit, à la récolte - surtout sur la Côte Est) dans un ensemble permanent de flux réciproques - réels ou financiers - d'importances inégales (322) mais qui aboutissent sur l'année à un équilibre approximatif du côté ouvrier entre "entrées" et "sorties".

Pour nous résumer, nous dirons que l'ouvrier est : - participant d'une communauté familiale rurale (1) et à l'intérieur de celle-ci d'une parenté (2a) qui est intégrée dans cette communauté ou ne l'est pas (2b). (1) et (2a) définissent l'ensemble des obligations qui, en se réalisant, sont une réaffirmation des rapports de plus en plus extensibles, permis par des médiateurs de plus en plus abstraits, tandis que (1) et (2b) sont en incompatibilité. Celle-ci se résoudra par un repliement sur le lignage (diminution correspondante des participants aux cérémonies) mais aussi par l'apparition de nouvelles obligations économiques déterminées par la position particulière de ce lignage ou de cette famille restreinte dans la communauté mais aussi face à l'extérieur du village. C'est dans cette dernière situation que se trouvent la plupart des ouvriers merina et betsimisaraka et ils y répondent effectivement - au départ - de façon positive (cf. analyse des flux). Mais un autre fait intervient : l'apparition du "ménage", qui remet en question cette situation.

(2) l'apparition du ménage

Sauf exception (2 ou 3 cas), il s'agit d'une union de fait destinée au départ - pour l'ouvrier - à régler certaines difficultés matérielles (323) et qui lui permet de s'adapter d'une certaine façon aux nouvelles conditions de vie créées par le travail en usine mais aussi par la vie en

ville. Dans la plupart des cas, cette union est l'union de deux individus mais non des lignages, lesquels sont ignorés, jusqu'à cet extrême où l'union est officialisée avec intervention uniquement du voisinage (2 témoins étrangers) et sans participation des deux lignages ; après 3 ans seulement de présence à Tamatave, la coupure est consommée avec la communauté d'origine, du moins pour un temps assez long. Certes, elle n'est pas complète et le retour est envisagé à très long terme. Pour les autres cas, les liens demeurent plus vivaces, mais cependant cette union qui se crée définit une nouvelle situation pour les deux conjoints : le ménage s'"installe" (achat d'équipement mobilier, ménager...) se "concrétise" (enfants) et les obligations se multiplient pour l'ouvrier : augmentation des besoins de subsistance mais aussi apparition de besoins nouveaux (biens "vazahas") (324). Cela est-il compatible avec l'appartenance de chaque conjoint à une communauté familiale ? La distinction s'impose entre d'une part ce que nous conviendrons d'appeler les prestations "cérémonielles" et d'autre part les prestations "économiques". L'incompatibilité possible - mais non inéluctable - se règlera par la diminution des dernières qui sont de loin les plus importantes. En effet, les premières ne se montent qu'à 2 % ou du moins du revenu salarial annuel (soit entre 500 et 1.500 fmg/an) et ne sont pas remises en question. Mais sous ce débat, c'est le niveau de salaire atteint qui semble la variable importante. Nous pouvons résumer l'évolution comme suit : au départ, le bas niveau de salaire exclut toute union et le salaire n'est alors qu'un des revenus de la famille élargie de l'individu. Dès qu'il s'élève - cf. 2ème partie - il permet (mais ne détermine pas forcément) l'union, laquelle engendre de nouvelles obligations à remplir (325). La compatibilité entre ces différentes structures ne peut être assurée que par une augmentation de revenu. Mais celle-ci n'est possible que si l'ouvrier a pris conscience de tous les éléments de sa situation objective de salarié et si la conjoncture économique (évolution de la commercialisation) permet un emploi productif de cette main-d'oeuvre (élimination des temps de manoeuvres).

En abordant ces déterminations familiales, nous avons dégagé certaines motivations possibles (soit de produire, soit de participer à l'activité de l'entreprise - au lieu de s'absenter momentanément ou définitivement) et pour en terminer avec l'examen des diverses déterminations du comportement, nous confronterons les conditions d'ouvrier et de participant d'une communauté familiale, afin de faire apparaître les incohérences éventuelles.

(3) Spécificité des sous-systèmes et incompatibilités possibles

Par "sous-systèmes", nous entendons d'une part l'entreprise, "complexe cohérent et spécifique de structures" et de l'autre le système familial et/ ou communautaire, et traiterons la comparaison en partant des caractéristiques de l'entreprise : la différenciation technique et hiérarchique des rôles, la durée de l'activité et la rémunération.

- la durée de l'activité en entreprise : la durée, au niveau de l'entreprise, n'a aucun terme, en principe, mais par contre, pour l'ouvrier, la migration en a un, du moins au départ. De plus cette activité exige une régularité constante dans le travail, incompatible soit avec la contingence de certains faits familiaux pour lesquels il n'y a justement pas de congés réglementaires prévus (d'où absentéisme motivé autrement) soit avec certains événements annuels réguliers ("fête des morts" sur la Côte Est par exemple) qui ne correspondent pas forcément au congé annuel accordé par l'entreprise ;

- la rémunération : comme on l'a déjà dit, l'argent ne peut être perçu que comme le fruit d'une activité servile, le "travail chez le vazaha", dans un rapport de domination d'origine politique. Or le salaire aux pièces relie systématiquement production et rémunération, et ne dépend donc que des rendements. La perception précédente exclut donc à priori toute objectivation (326).

- hiérarchie et technique de production. La technique est le propre du vazaha chargé de la formation dont l'autorité est reconnue en fonction de cette compétence. Les cadres malgaches eux-mêmes sont en formation et donc subordonnés eux aussi, "égaux" en quelque sorte aux ouvriers dans un rapport que connaît la communauté villageoise face aux innovations techniques proposées de l'extérieur. Il y a incompatibilité dès le moment où ces cadres sont munis d'un pouvoir hiérarchique d'autant plus contesté qu'il est méconnu dans ses fondements. Tout ce qui n'a pas directement trait à la production est alors "vazaha". Dans ces conditions, l'assistant technique en place assure le fonctionnement du système, résoud par sa présence la contradiction en reportant l'échéance sans que l'on puisse affirmer que les cadres malgaches ont fondé un rapport hiérarchique qui résistera lors de la situation future provoquée par son départ. Mais ne sont-ils pas eux-mêmes "imposés" dans leurs rôles au point de les jouer en exécutants purs et simples ?

Ces incompatibilités peuvent se résumer en la mise en présence d'une part d'une activité durable nécessitant une formation des hommes, établissant entre détenteurs de rôles différenciés et complémentaires un rapport hiérarchique médié par l'argent, le produit et la technique, et d'autre part une multiplicité de destins individuels qui, par une immigration momentanée en ville, vouent les ouvriers à la recherche de cet argent qui permet de répondre à des contraintes extérieures, mais les exposent alors à d'autres déterminations. Mais comme pour les "liaisons qui existent entre les divers sous-systèmes structurels, les effets de domination qu'ils exercent les uns sur les autres passent par le comportement conscient des agents sociaux" (327), nous reprendrons cette analyse des incompatibilités en traitant des comportements.

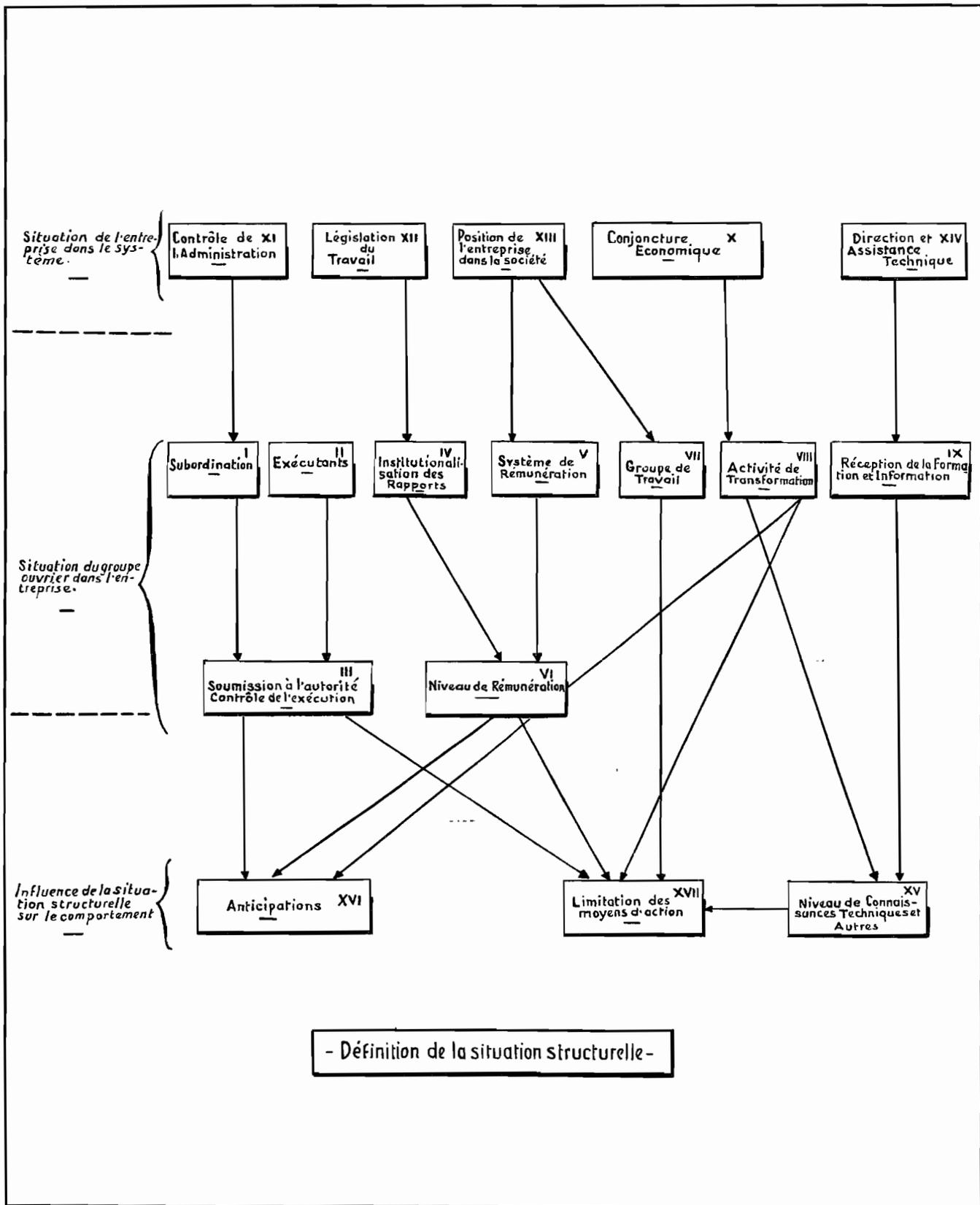
Section II - Les comportements, réponse à la situation structurelle (328)

Au sein de l'entreprise, l'ouvrier "situé" peut décider ou non de participer et dans le premier cas, de produire, mais à quel degré ? Dans

ces décisions, l'individu prend en considération les divers éléments de la situation structurelle et les confronte à certains objectifs déterminés par ailleurs, la prise de conscience des uns et des autres étant une traduction subjective de la situation opérée par leur "personnalité de base". Après avoir explicité ces composantes de la décision, nous envisagerons successivement les facteurs qui tendent à provoquer le départ de l'entreprise et qui peuvent - ou pourraient - influencer sur le comportement de production.

§.1 - Les composantes de la prise de décision

(1) la "situation" : l'exposé précédent est repris ici pour mettre en évidence les limitations ou au contraire les incitations que celle-ci détermine au niveau du comportement. Pour mémoire, rappelons les principales caractéristiques de cette condition d'ouvrier : la différenciation hiérarchique détermine la subordination (I), la différenciation technique en fait des exécutants (II) ; ces deux caractères définissent un rapport vis-à-vis des cadres qui est soumission à l'autorité et contrôle de celle-ci sur l'exécution (III : I,II) ou encore "supervision" (329). De plus cette situation est institutionnalisée (IV) soit par l'instauration du règlement du travail, soit par les contrats de travail ; elle se définit aussi par un système de rémunération (V) ou un niveau de rémunération (VI : V), elle est le propre d'un groupe (VII) qui exerce une activité de transformation (VIII) laquelle détermine le niveau des salaires (VI : VIII). Enfin, cette situation se définit par la réception d'une formation et d'une information (IX). Il apparaît déjà que certaines de ces caractéristiques sont influencées par une situation plus générale : celle de l'entreprise dans son "environnement". Ainsi l'entreprise est soumise à une conjoncture économique (X) qui influera sur le niveau d'activité (VIII : X), au contrôle de l'Administration (XI) qui légitime la subordination (I : XI), elle doit respecter la législation en vigueur (XII), ce qui renforce l'institutionnalisation des rapports (IV : XII) et l'oblige à rendre compatible le système de rémunération avec cette législation (V : XII). L'entreprise est une unité distincte au sein



de la société (XIII) qui "informe" le groupe des ouvriers (VII : XIII) du moins dans les rapports que celui-ci a avec l'extérieur et dans la mesure où la conscience d'appartenance (et l'identification) apparaît d'abord au niveau du groupe et ensuite au niveau de l'entreprise (prise de conscience de la place occupée par l'entreprise dans le milieu industriel). Enfin l'entreprise est assistée techniquement (XIV) : la réception de la formation technique (qui est l'essentiel de l'information reçue) est incluse dans une action générale d'assistance au niveau global (IX : XIV) exercée par les vazahas.

En quoi cette situation objective limite-t-elle l'intégration des motivations ou encore l'adaptation des comportements ?

- 1) le niveau de connaissance reçu ou atteint dans l'entreprise (XV) est fonction - indépendamment de toute prise de conscience ou perception de cette information - de la forme et de la quantité d'information reçue (XV : IX). Certes, cette information peut être réinterprétée en passant par le filtre des connaissances déjà acquises par l'individu ou même ne pas être reçue du tout, le "code" de ces "messages" étant inconnu. Nous ne parlons ici que de l'action d'information exercée vers le groupe par la direction ou l'assistant technique (sur les opérations techniques, le système de rémunération, le règlement des rapports internes, la situation générale de l'entreprise...) et reçue par le groupe (et non l'individu). Sans préjuger de son intériorisation, disons, en première approche, que plus il y a d'information, plus le niveau de connaissance peut augmenter et moins il y a de limites à la prise de décision. Par ailleurs, le groupe de travail lui-même, constitué d'individus diversement formés et informés (objectivement, ou différences de perception de cette information) peut, si l'interaction y est réelle, augmenter cette connaissance technique ou générale de ses participants, dans le sens d'une uniformisation de l'information dans ce groupe, mais aussi exercer une action déformante du message reçu (propagation des rumeurs) (XV : VII).

- 2) l'horizon économique est déterminé par la place occupée dans l'entreprise, qui permet à l'individu de connaître et prévoir plus ou moins bien les réactions des autres devant cette situation structurelle partagée. Quelles sont les limites dans cette prise en considération du futur ? C'est tout d'abord le caractère parcellaire du travail, chacun étant soumis dans le poste de travail aux ordres donnés par la hiérarchie, sans connaître l'articulation des différents postes, devant exécuter la tâche commandée et recevant une rémunération perçue comme aléatoire (bon vouloir de la direction) ; les anticipations (XVI) sont donc d'autant plus limitées que l'individu est réduit à un rôle d'exécutant (XVI : III). Au niveau du gain monétaire, la périodicité de celui-ci, et surtout sa variabilité, orientent les anticipations (XVI : VI). Ainsi, en fin 1966, l'augmentation de l'activité de production (VIII : X), la généralisation du système de salaire aux pièces (V), alliées à une opérationnalité subjective plus grande de ce système (intérieurisation de l'information reçue à ce propos - cf. plus loin) se conjuguent pour élargir cet horizon économique ; les ouvriers anticiperont des revenus plus élevés - d'où certaines décisions d'achats à crédit. Mais la conjoncture se dégrade en 1967, et donc le niveau de rémunération : les ouvriers prennent conscience de l'incertitude de cette conjoncture (donc du niveau de production), réduisent leurs anticipations et - bien qu'ayant compris le principe de la rémunération - stabilisent leur production, la réaction de défense contre cette instabilité des revenus salariaux allant même jusqu'à une contestation du système de rémunération (qu'il est - pour eux - plus facile de transformer que la conjoncture, par une **action** de promotion des ventes par exemple). Enfin, le groupe lui-même, en mettant les individus en contact, leur permet la confrontation des différentes réactions individuelles et influe donc sur les prévisions de chacun (XVI : VI) soit en extension (fin 1966-début 1967 : généralisation du mouvement de hausse des rendements) soit en diminution (situation de stagnation des rendements en 1968).

- 3) les moyens d'action sont limités (XVII) soit par l'impossibilité d'un dialogue véritable avec les dirigeants qui cantonnent les ouvriers dans des rôles d'exécutants mal informés sur l'ensemble de leurs conditions de travail (XVII : III). Un exemple : la communication dans les réunions "institutionnalisées" du vendredi n'existe pas dans le sens ascendant (faible importance des interventions ouvrières), et d'autant moins que le groupe lui-même reste a-structuré (cf. plus loin). Or, moins le groupe existe (identification, conscience d'appartenance), plus ses moyens d'action interne sont limités (XVII : VII). Il existe d'autres rapports institutionnalisés - juridiques - c'est par exemple la limitation des pouvoirs des délégués du personnel (XVII : IV) mais nous avons vu que les virtualités elles-mêmes - bien que limitées - sont méconnues, par manque soit d'information personnelle des ouvriers, soit d'information fournie par l'entreprise (IX). Afficher une réglementation des élections en français, c'est donner sans doute une certaine information, mais comment peut-elle être reçue par les ouvriers qui n'ont qu'un minimum de scolarisation ? On réduit, ce faisant, le niveau de connaissances procuré par l'entreprise, et on limite, en conséquence, les moyens d'action possibles (XVII : XV). Enfin la situation limite également les moyens d'action possibles à l'extérieur de l'entreprise (moyens monétaires destinés à la satisfaction d'objectifs personnels) : le niveau de rémunération, mais aussi sa variabilité limitent ces possibilités (XVII : VI) en même temps qu'ils augmentent l'incertitude dans la réalisation des objectifs individuels (XVI : VI) et abaissent le niveau d'aspiration.

Mais cette situation, qu'on l'envisage sous ses caractéristiques propres (I à IX) ou sous les limites qu'elle porte en elle-même (XV à XVII) définit-elle véritablement une similitude de rôles lesquels, imposés aux individus, pourraient engendrer une similitude de comportements ? Nous avons vu que cette dernière était loin d'être réalisée (cf. 2ème partie). La raison est triple : elle se trouve dans une différenciation des situations individuelles, des personnalités de base et des objectifs individuels.

Nous envisagerons ici le premier aspect (330). Il apparaît ainsi deux catégories de situations possibles (1964-65), ou encore deux sous-groupes d'homogénéité plus grande qui se distinguent principalement à propos de la différenciation technique (exécutants - II), du système et du niveau de rémunération (V, VI) et de la réception de l'information (IX).

Le premier sous-groupe : il peut être assimilé à ceux qui se disent "petits". Ces ouvriers sont généralement situés dans des postes de travail moins techniques (pas de manipulation d'outils, simplicité des opérations, travail de manoeuvres) ou s'ils sont dans des postes à technicité plus poussée (ex.: repousseurs), ils y reçoivent moins d'information de la part des cadres, soit sur les opérations techniques, soit sur les salaires, ce qui diminue, comme on le verra (compte tenu de leur faible expérience ou socialisation antérieure) les chances d'une juste perception des potentialités du système de rémunération, et leur détermine des niveaux de revenus relativement bas (6-8.000 fmg) qui rejoignent ceux des premiers (postes non techniques, manoeuvres) dont la rémunération équivaut à un salaire aux temps. C'est la conjonction de ces trois facteurs qui détermine leur situation - et non un seul à la fois. Les limitations imposées au comportement seront plus grandes : les moyens d'action seront à peine suffisants pour assurer la subsistance (pas d'encaisse par ailleurs, ou peu) et, à l'intérieur de l'usine, la faiblesse des rémunérations, la soumission totale aux ordres et l'absence d'interaction avec l'autre sous-groupe enferment celui-ci dans une situation où le futur ne saurait être envisagé alors que le présent est déjà préoccupant. Il s'y ajoute la rareté des informations techniques fournies par les supérieurs, les postes n'étant pas techniques (c'est d'ailleurs là que les translations de poste à poste sont les plus fréquentes) les contacts seront plus rares avec les cadres et l'information générale sur le travail ou la situation de l'entreprise ne passera pas.

Le deuxième sous-groupe : faible au départ (4 ou 5 ouvriers), il grossira ensuite d'éléments du précédent venus vers celui-ci. Les caractéristiques de sa situation sont différentes. Ces ouvriers restent des exécutants

certes, mais dans des postes plus techniques, sont rémunérés à la pièce et reçoivent beaucoup plus d'informations techniques (conseiller technique) ou générales (cf. contacts du chef de fabrication avec certains ouvriers), ont donc une quantité de connaissances plus élevée que les autres, ce qui leur permet un niveau de rémunération plus élevé une fois qu'ils ont compris le système (mai 1966) et une satisfaction accrue des objectifs personnels. Mais aussi certains moyens d'action internes : leur contact plus fréquent et important avec certains cadres est un premier moyen de transformation des rapports hiérarchiques (les problèmes seront discutés dans ou hors de l'entreprise avec le chef de fabrication : normes de rendement, prix à la pièce, questions de règlement intérieur...). Par ailleurs, en fonction de personnalités de base plus "socialisées", ils maîtriseront mieux la situation, par exemple le système de rémunération (ils critiquent ceux de l'autre groupe "qui n'y comprennent rien") ou les rapports avec la direction (ils sont les seuls à prendre la parole dans les réunions - de leur propre initiative) ou encore - dans le cas de l'élection de délégué - ils connaissent mieux les possibilités de la "règle", du droit du travail. En fonction de tout cela, ce sous-groupe tend à prendre conscience de lui-même et à se définir par rapport au premier. Dans chaque groupe, on parvient à une interaction accrue entre individus, à une uniformité grandissante des opinions, mais entre les groupes, la différenciation est de plus en plus marquée dans le niveau de connaissance, les moyens d'action et les anticipations. Cette distinction entre les deux situations explique déjà la non-réalisation d'un groupe unique, mais il intervient également les différences qui existent dans les personnalités et les objectifs individuels.

(2) la personnalité de base

L'analyse se place ici au niveau de l'individu, partant de la notion de personnalité individuelle qui est une "réinterprétation des facteurs naturels au travers des modèles sociaux d'attitudes, de normes, d'actes caractéristiques d'un système social", ou encore "l'organisation dynamique à

l'intérieur de l'individu des systèmes psycho-physiques qui assurent les ajustements originaux de l'individu à son entourage " (331). Parler de "personnalité", c'est faire l'hypothèse d'un individu existant face aux différentes situations dans lesquelles il se trouve. Or on peut penser que cet individu n'existe que dans et par la communauté. Nous avons déjà exposé les faits qui permettent de penser que l'insertion dans la communauté villageoise ou familiale n'est pas la seule détermination du comportement et, de plus, que cette insertion est particulière. D'autre part, cette personnalité n'est pas une "donnée", le cadre de référence qu'elle intègre se transformant dans le temps par la socialisation. Enfin cette notion de "personnalité" n'est employée ici que pour expliciter la différence déjà soulignée entre les deux sous-groupes précédents, en opérant donc une certaine agrégation des personnalités individuelles qui dépasse les expériences personnelles et en retienne les principaux traits significatifs. Ainsi, la personnalité peut être considérée comme le produit de situations particulières, celles que définissent les structures familiales et communautaires, mais aussi comme le produit du contact avec l'extérieur (332).

Ceci dit, quels sont les déterminants principaux de cette personnalité, du moins ceux qui nous servent à différencier les deux sous-groupes ? Il est donc inutile de prendre en considération les déterminations physiques ou les différences de scolarisation, puisque celle-ci est la même pour tous du moins dans ce qui reste acquis (333).

- le 1er groupe : ils sont donc la majorité, ont autant - sinon plus - d'"expériences" de salariat que les autres, chaque fois marquées par la faible durée d'emploi, l'absence de qualification exigée, l'absence de lien entre le travail et la rémunération (salaire au temps, rémunération en nature). Toutes ces "parenthèses" sont donc marquées par une inadaptation aux conditions du travail et ne permettent pas, finalement, la satisfaction des objectifs personnels. L'expérience sociale est donc en discontinuité avec le nouveau travail, elle ne peut fournir les éléments

d'une prise de conscience du système de rémunération tel qu'il est établi dans l'entreprise, et plus fondamentalement des rapports hiérarchiques ou encore de l'originalité de l'expérience industrielle (intéressement) menée dans cette entreprise. Par ailleurs, les modèles de comportement vécus dans la communauté d'origine n'ont donc pas été remis fondamentalement en cause dans l'expérience passée. En exemple, on peut prendre la signification du travail. Comme tous les actes familiaux et communautaires, il est - dans la communauté familiale - l'expression du groupe, s'applique sur une terre qui est elle-même conçue dans un rapport aux ancêtres et profite - par son produit - à l'ensemble du groupe familial. De l'autre côté, le travail parcellaire est un objet de compte (prix à la pièce), il est effectué dans une organisation hiérarchisée dont la finalité globale est étrangère aux fins individuelles des ouvriers, soumis à l'application d'une technique que le travailleur ne possède pas (dans le rythme, la connaissance de la machine et même la reconnaissance des outils nécessaires pour une tâche déterminée). Dans ces conditions, la prise de conscience du travail en usine utilise des schèmes culturels étrangers à cette situation : la liaison n'est pas faite entre produit et argent, la direction, c'est le "ray aman-dreny" qui est seul juge de l'activité ou des besoins et donne "à ceux qu'elle aime", elle ne peut donc se tromper, commettre des fautes et être blâmée dans ses actes (334). La situation est subie irrémédiablement, les moyens d'action sont nuls et les règles du jeu acceptées, mais en même temps méconnues. Enfin, dans ce groupe, le contact avec la vie urbaine est lui aussi intermittent et perçu comme temporaire, ce qui exclut également toute intériorisation des habitudes de consommation - au sens large - nouvelles que peut provoquer un séjour prolongé en ville. Encore faudrait-il que cette extension des besoins soit suivie par la croissance des salaires, ce qui n'est pas toujours le cas. De plus, toute augmentation conjoncturelle du salaire (avec le risque connu de la variation) détermine non pas une élévation de la consommation individuelle - ou pas uniquement - mais un transfert vers la famille rurale. Si certains biens durables sont cependant achetés sur place, c'est pour retourner ultérieurement avec leur propriétaire dans la famille

d'origine (qui accroîtra ainsi son prestige). Finalement, ces quelques caractéristiques tracent le contour de la personnalité de ces ouvriers en faisant plutôt l'inventaire de ce qu'ils ne sont pas, en essayant de montrer la réelle antinomie entre les exigences du modèle industriel et celles de l'univers familial (335).

- le second groupe (origine merina surtout). Qu'il s'agisse de ceux qui restent en 1966 dans l'entreprise ou de ceux qui furent renvoyés en fin 1964 ou encore de quelques "nouveaux" recrutés en mai 1966, pour ces quelques individus - nous soulignons leur caractère minoritaire - nous reprendrons comparativement les points abordés ci-dessus :

- l'expérience au travail: leur mobilité antérieure a été moins forte et, surtout, certains exerçaient auparavant une activité indépendante (mécanicien-auto), ce qui supposait une certaine connaissance technique, une individualisation du travail mais aussi un risque monétaire dans la recherche de l'argent. C'est en fonction de ces connaissances qu'ils furent affectés aux postes techniques et y reçurent plus que les autres un complément de formation. Par ailleurs la situation stratégique de ces postes, déjà soulignée, détermina le conflit de personnel, réglé en fin 1964, et, en 1966, obligea le chef de fabrication à une politique de relations humaines dirigée principalement vers ces ouvriers, laquelle consista - pour ce qui nous intéresse ici - à mieux les informer sur leurs conditions de travail et particulièrement de rémunération (mai 1966). Le résultat - positif - fut immédiat (mais aussi parce que la conjoncture s'y prêtait). Avec d'autres ouvriers recrutés en 1966, le même résultat ne se fit pas non plus attendre, ceux-ci manifestant même une certaine impatience devant le retard apporté à l'instauration du prix à la pièce (laminage). En résumé, pour ces ouvriers, nous pouvons émettre l'hypothèse d'une socialisation (expérience du travail, connaissances techniques, incitation au gain) beaucoup plus poussée (importance de l'urbanisation de la famille elle-même, à Tananarive par exemple).

- les relations avec l'univers familial : nous pouvons faire l'hypothèse d'une contrainte moins forte de celui-ci - objective ou réelle - . En effet, ce caractère se révèle dans la restriction des rôles cérémoniels au niveau de la famille, dans la critique du coût du famadihana, dans les unions inter-ethniques réalisées à Tamatave par ces ouvriers, dans le refus de circoncire un enfant... la diversité de ces faits d'importance variable témoigne d'une réduction progressive de la solidarité communautaire mais aussi familiale : celle-ci n'est pas niée ou refusée, mais confrontée aux besoins individuels (ménage) et ne sera validée, respectée que s'il y a perception de la réciprocité de l'échange : "la famille n'envoie rien, je n'envoie plus d'argent". Sur le plan banal de l'hospitalité accordée aux parents par exemple, l'ouvrier prend en considération la durée du séjour de ces hôtes et le coût entraîné. En outre, il semble que la création du ménage provoque une diminution radicale de cette expression matérielle de la solidarité, avec la prise de conscience du coût de subsistance du ménage mais aussi l'intériorisation de nouveaux besoins. En ville même, certains parents sont ignorés ou peu fréquentés : "chacun chez soi". En conclusion, l'appartenance familiale n'est peut être pas remise en question par les individus de ce groupe mais elle ne se traduit que par un minimum de prestations finalement compatibles avec les autres objectifs - personnels - puisque la situation (en entreprise) de ces ouvriers leur permet des revenus relativement plus élevés.

- les contacts avec l'extérieur. Ce contact est d'autant plus important qu'il ne débute pas avec l'ouvrier mais bien souvent il est déjà le propre des générations précédentes et de toute la famille. D'où cette émergence de besoins nouveaux en biens étrangers (de l'automobile à l'électrophone, de la machine à coudre au mobilier "vazaha" : salon, salle à manger... - installés dans des cases en bambou - des vêtements européens au manger européen - diversification des plats, diminution de la consommation de riz...) beaucoup plus développée - et permise par le revenu - que dans le groupe précédent (336). Cette intériorisation des besoins nécessitera

alors des objectifs de revenus plus élevés.

Enfin, nous pouvons considérer que cette différenciation se superpose sensiblement à la précédente (cf. (1) ci-dessus) - de 1964 à 1966. Toutefois ces groupes sont tous les deux en rapport avec les cadres de l'entreprise, or la divergence des situations objectives respectives, mais aussi des perceptions de celles-ci, engendrera des affirmations du genre (pour le 1er groupe) : les uns sont en bon rapport avec la direction parce qu'ils sont de la même ethnie, les autres non. Quand au second groupe, on retrouvera un autre schéma (cf. mars-avril 1966) : la distinction "andevo" (esclaves) - "andriana" (nobles). Opposition ethnique d'un côté, politique de l'autre quand les interlocuteurs sont de même ethnie. Dans l'un et l'autre cas, nous ne pouvons que constater l'écart entre ce qui détermine réellement le comportement - et la prise des décisions - (opposition politique, ethnique) et ce que la direction croit de son côté. Cet écart n'est pas perçu par elle puisqu'aucune politique d'information véritable en vue de "clarifier la situation" et d'en permettre une prise de conscience juste par les ouvriers n'a été décidée et menée jusqu'ici. Nous n'irons pas jusqu'à dire que la conjoncture a tout permis ou au contraire tout exclu et jusqu'à rechercher uniquement dans les variations de revenus l'explication de ces comportements, mais il demeure que ceux-ci auraient sans doute pu se transformer (337) plus vite et plus durablement si, dès le départ, on avait fait le diagnostic de la situation et des objectifs de chacun et aménagé l'information en fonction (338).

En dernier lieu, c'est la prise en considération des objectifs individuels, face aux possibles de la situation, qui détermine le comportement. Ces objectifs sont décidés en fait en dehors de l'entreprise. Quels qu'ils soient (désir de prestige auprès de la famille, consommation, aide familiale), ces différents mobiles peuvent être traduits en une quantité d'argent recherché (sans a priori donc sur le type d'activité qui permettra de la trouver). Il serait vain de vouloir classer ces objectifs par ordre d'importance, étant donné la diversité des "besoins" possibles (339). Cependant, nous ne devons

pas oublier que ce niveau d'aspiration général, s'il dépend de facteurs extérieurs à l'entreprise, est fonction aussi de l'évolution de la conjoncture (tendance à s'adapter aux variations de salaires) et de la situation structurelle qui est ou subie ou contestée dans certains de ses éléments. Si la contestation ne donne aucun résultat, l'immutabilité de cette situation exige alors une révision de l'objectif global. Enfin cet objectif global est la somme de besoins divers, et sa révision pourra entraîner une transformation de la pondération des "besoins" satisfaits (individuels, aide...) révélatrice, si on la connaît, elle aussi, dans son évolution, de l'adaptation de l'individu à ses diverses appartenances.

La situation, la personnalité de base et les objectifs individuels sont donc les composantes essentielles de la prise de décision. Nous envisagerons deux possibilités : 1) l'ouvrier décide de rester ou de quitter l'entreprise, pourquoi ? 2) s'il y reste, comment valide-t-il sa situation de producteur ? (comportement de participation dans le premier cas, de production dans le second cas).

§.2 - La prise des décisions

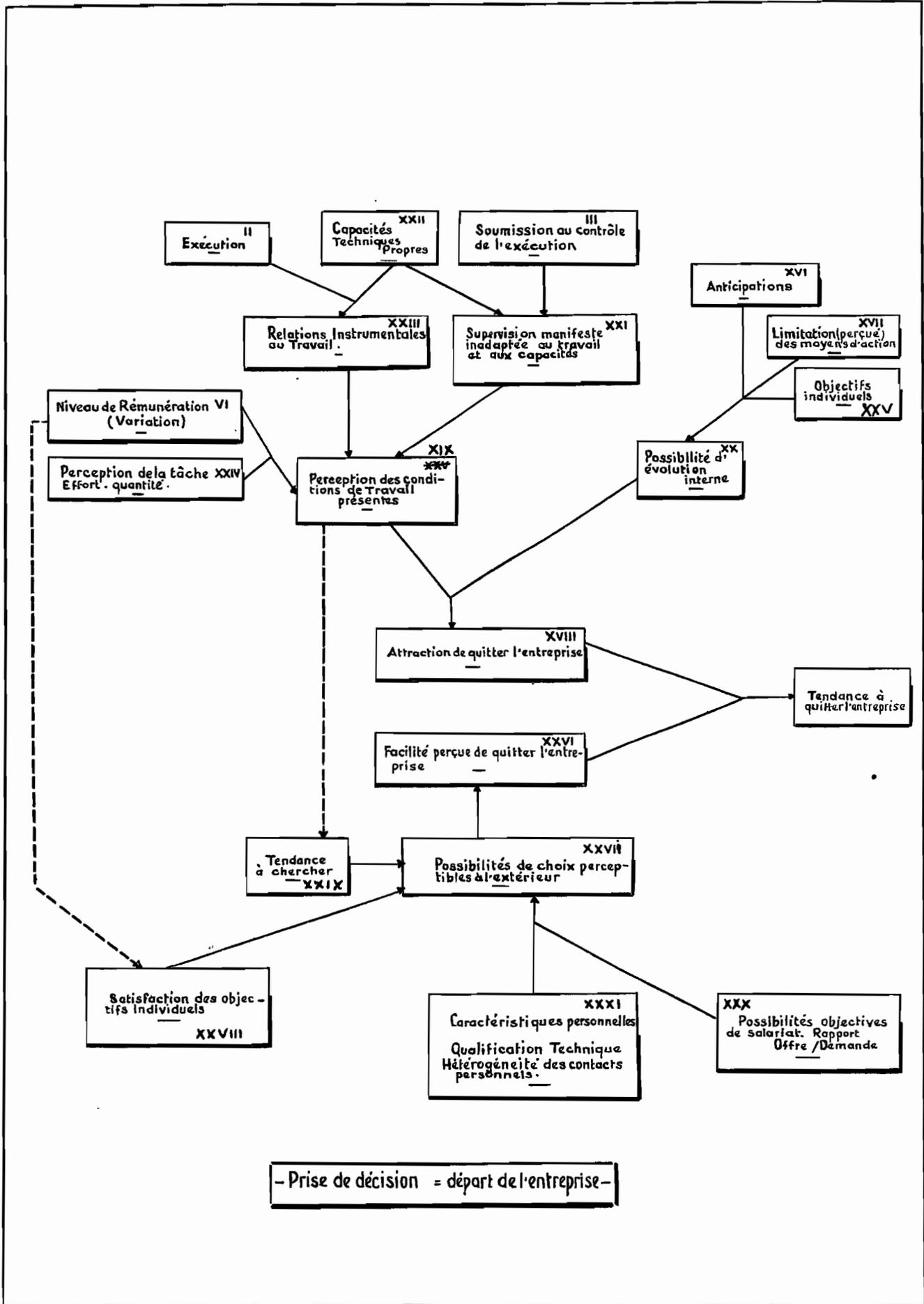
Il faut remarquer tout d'abord que la majorité des individus dispose de peu d'éléments pour prendre une décision dans l'entreprise. En effet, ces ouvriers méconnaissent autant les choix possibles à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, ou leurs conséquences, la seule précision étant l'objectif qu'ils se sont fixé ex ante et qui, une fois réalisé, doit entraîner le départ de l'entreprise. Dans ce contexte, la situation est subie, nullement intériorisée par l'individu et se perpétue d'autant mieux par la communication qui existe entre les membres de ce groupe, aboutissant à une cristallisation des comportements de production (stagnation des rendements, des revenus) (il s'agit du 1er groupe - cf. ci-dessus) et des rapports qu'il entretient avec le second sous-groupe et les cadres. La transformation des comportements ne peut provenir alors que de l'extérieur du sous-groupe

lui-même par une action soit sur certains éléments de la situation structurale, soit sur la personnalité de base (action conjointe de formation, qui modifie le cadre de référence, et d'information sur les possibilités et les limites enfermées dans la condition de travailleur), soit sur la nature des objectifs (340). En nous plaçant dans l'optique de l'entreprise, le type de comportement ci-dessus n'est pas satisfaisant. Il n'est pas immuable toutefois, les faits (1967-68) sont là pour le montrer. Il y a donc une adaptation relative des comportements de production. Quant aux tendances à quitter l'organisation, elles ne se sont manifestées que dans le second sous-groupe et surtout en 1965-66.

(1) tendance à quitter l'entreprise : elle peut s'expliquer par la conjonction de deux facteurs : l'attraction perçue de quitter l'entreprise et la facilité perçue de la quitter (i.e. les choix possibles externes).

- a) l'attraction perçue de quitter l'entreprise (XVIII) dépend d'une perception (insatisfaction) des conditions de travail présentes (XIX) et des possibilités d'évolution interne de celles-ci (XX) (XVIII : XIX, XX). Sur le plan de l'insatisfaction vis-à-vis des conditions de travail tout d'abord (XIX) : celle-ci est accrue simultanément par la nature des rapports hiérarchiques, le niveau de la rémunération et la nature du travail effectué. En début 1966, le nouveau chef de fabrication auquel sont soumis les ouvriers dans l'accomplissement des tâches et le contrôle de l'exécution (III) n'a pas de compétences techniques particulières et supervise des ouvriers qui ont conscience de leur propre compétence (XXII) acquise soit avant d'entrer en entreprise, soit dans celle-ci (formés par l'assistant technique) (XV). Ceci provoque un mécontentement général devant une supervision manifestement ressentie comme inadaptée par rapport au travail et aux capacités des exécutants (XXI : III, XXII) (XIX : XXI). A la même époque (mais aussi en fin 1964 et en 1967) s'ajoute un autre phénomène : en tant qu'exécutants (II) et compte tenu des nécessités conjoncturelles qui déterminent chaque fois une diminution de la production, les ouvriers sont alors affectés à des

tâches non-techniques (manoeuvre) en discontinuité avec leur travail habituel et leurs compétences acquises (XXII) ; leur relation instrumentale au travail est donc influencée à ce moment là (XXIII : II, XXII) : chaque fois que la production diminue, nous retrouvons donc cette insatisfaction vis-à-vis des tâches de manoeuvre (341) (XIX : XXIII), ce qui n'est étranger non plus à une liaison entre différenciation technique des postes et prestiges différents de ces activités. Cette insatisfaction sera encore renforcée quand les ouvriers prendront conscience du faible "rendement" monétaire de ces travaux payés au temps. Enfin, le niveau de rémunération ou sa variation est comparé (VI) à l'effort physique ou à la quantité produite (XXIV) selon des normes personnelles (expérience passée, travail à la campagne...) et non relié systématiquement à cette quantité puisque les normes du salaire aux pièces (prix et quantité/heure) sont méconnues. "Les hommes de Tamalu travaillent comme les boeufs qui piétinent la rizière", ou comme des "esclaves" ou comme des "forçats" (XIX : VI, XXIV). Le tableau est aussi noir du côté des possibilités d'évolution interne : non seulement les objectifs individuels (XXV) peuvent augmenter dans ce sous-groupe (il s'agit toujours, dans ce développement, du second groupe) mais encore la perception imparfaite des conditions de travail diminue les anticipations (XVI) et multiplie les limitations des moyens d'action (XVII) : l'ouvrier ignore le système de rémunération, les droits comme les devoirs que lui confère le règlement intérieur ou le Code du Travail, ou encore l'avantage d'une représentation officielle du groupe face à la direction. En résumé, les possibilités d'évolution interne sont perçues comme nulles - sinon comme négatives (de plus en plus limitées) (XX : XVI, XVII, XXV), d'autant plus que la taille de l'entreprise est petite (possibilités d'avancement nulles) et que ces ouvriers du second groupe occupent déjà les postes les plus techniques et les mieux rémunérés (du moins de 1964 à 1966). Mais l'attraction ressentie de quitter l'entreprise peut-elle se concrétiser ?



- b) la facilité perçue de quitter l'entreprise (XXVI). Plus les possibilités de choix seront perceptibles hors de l'entreprise, plus l'ouvrier pourra facilement la quitter (XXVI : XXVII). Dans le cas le plus simple de satisfaction des objectifs initiaux (XXVIII), le choix est immédiat (XXVII : XXVIII) : tel ouvrier a accumulé la somme prévue qui lui permet de reconstituer son troupeau de boeufs, tel autre les fonds destinés à monter un commerce, préférant plutôt "faire travailler l'argent" que ses bras... et c'est alors le délaissement de cette condition de salarié vers d'autres activités indépendantes (commerciales) ou, au sein de la communauté familiale, l'activité agricole. La durée limitée de l'enquête ne nous a pas permis d'enregistrer de telles mutations ; par contre certains objectifs ont été réévalués (évolution du comportement de production) mais cela ne fait que retarder, semble-t-il, la date du départ. Nous remarquerons que l'explication ne saurait être aussi simple : incitation au départ - facilitation du départ. En effet, l'individu procède plutôt à une comparaison des éléments respectifs de ces deux facteurs de la décision : deux activités (par ex. : salariat - activité commerciale) seront comparées selon leurs caractères respectifs (différence des gains, subordination ou travail indépendant...), en compatibilité avec la position de l'individu dans les structures familiales mais aussi en fonction de sa personnalité de base (intérieurisation d'une classification inter-professionnelle, préférences pour une activité indépendante ou communautaire...). Mais avant d'en arriver à ce stade, comme les objectifs des uns et des autres ne sont pas encore atteints, la tendance à chercher (XXIX) - d'autant plus forte que l'insatisfaction est grande (XXIX : XIX) - ne s'applique donc qu'aux autres conditions salariales possibles à Tamatave. Le nombre de choix perçus et possibles à l'extérieur dépendra donc de l'existence d'un ensemble industriel important (XXVII : XXX). En l'occurrence, cet ensemble est limité face à une population active inemployée importante : cette situation générale est donc l'un des principaux facteurs limitatifs du départ (et en conséquence une incitation à ne pas quitter un emploi difficilement trouvé). Toutefois, la possibilité de départ peut être envisagée et sera comparée aux conditions

de travail présentes à Tamatave selon la moindre pénibilité du travail, la rémunération plus élevée, le caractère tertiaire de l'emploi, l'état des rapports avec une autre direction d'entreprise, l'automatisation du travail ; comparaison qui est généralement faite au détriment du travail actuel (342). Enfin, la prise en considération de ces choix dépendra de certaines caractéristiques personnelles : la qualification technique acquise ou l'hétérogénéité et la multiplicité des contacts personnels (XXXI) qui sont le propre des membres de ce second groupe.

En résumé, l'attraction de quitter l'entreprise est contrebalancée par la difficulté à trouver un emploi salarié à l'extérieur. La tendance au départ qui en résulte sera atténuée en 1966 par une intervention de la direction sur les différents points qui motivent cette attraction : avancement pour un ouvrier, information sur le système de rémunération pour d'autres (surtout dans ce second groupe), transformation des rapports entre le chef de fabrication et ces ouvriers (adaptation de la supervision), le tout s'alliant à une augmentation du niveau d'activité. Ces différentes interventions modifient la situation et d'autre part les caractéristiques extérieures (marché du travail) détermineront les individus à demeurer dans l'organisation.

(2) le comportement de production

Parmi ces interventions qui ont transformé la perception des conditions de travail, la plus importante a concerné le système de rémunération. L'action de formation, combinée à des conditions économiques favorables, a mis en évidence, en juin 1966 pour certains, et en début 1967 pour tous, l'opérationalité subjective des critères de rémunération, en faisant prendre conscience de la dépendance directe entre argent et rendement. Par ailleurs, en 1967-68, l'expérience accumulée en 3 ou 4 ans par tous les ouvriers a nivelé les différences personnelles (connaissances techniques). Quelles en sont les conséquences ? Sur le plan du groupe, les différenciations initiales

(2 sous-groupes) sont moins évidentes, et les situations se répartissent maintenant en fonction des caractéristiques techniques de chaque poste et des particularités du salaire à la pièce. Les augmentations de salaires enregistrées vont en effet de 0 à + 100 %, et la cause de la stagnation pour certains ne peut plus être recherchée dans l'incompréhension du système mais dans les modalités de calcul de ce salaire ou les contraintes technologiques, dans certains postes de travail. En début 1968, les groupes constitués se basent sur cette nouvelle différenciation : la majorité des ouvriers se prononce pour le statu quo et le reste réclame (emballeurs) un salaire au temps pour que les salaires soient égalisés. Autant dire que l'hétérogénéité croît, et nous retrouvons la logique interne du salaire aux pièces (émulation individuelle et concurrence entre ouvriers). Paradoxalement, les rendements individuels s'améliorent dans l'ensemble mais en même temps ils ouvrent l'éventail des salaires. Ce système de rémunération élimine donc - une fois qu'il est maîtrisé par les ouvriers - les possibilités d'émergence d'une conscience de groupe. La direction peut donc être satisfaite de cette augmentation des rendements, mais, ce faisant, elle renforce la poursuite individuelle des objectifs, renforce les particularismes et exclut toute identification, au groupe, des ouvriers et, à plus forte raison, à l'entreprise. L'échec de l'entraide, la disparition des réunions hebdomadaires, l'inanité de l'élection des délégués (aucun entretien véritable avec la direction), autant de faits pour témoigner de l'impossibilité accrue pour le groupe d'exister en tant que tel et de s'affirmer solidairement, officiellement ou non, face à la direction de l'entreprise. Désagregation du groupe d'un côté, poursuite des objectifs individuels par les ouvriers de l'autre.

A cet égard, la fin de 1966 (augmentation des salaires) provoque un certain nombre de dépenses importantes (équivalentes chaque fois à un mois de salaire environ) à crédit, ce qui rehausse d'autant les objectifs monétaires mensuels : le cercle crédit - besoins financiers - production - crédit peut maintenant exister puisque le système des salaires est compris. Mais ces nouveaux besoins se développeront-ils sans limites ? De plus, la

conjoncture économique est là - avec la variation conséquente de la production - pour limiter la réalisation des objectifs. Nous arrivons ainsi à une stagnation des rendements (mars 1968), des salaires et des niveaux d'aspiration. En analysant cet ensemble, nous risquons de tomber dans les histoires individuelles et pour éviter toute "biographie", nous n'avons pu donner que les traits généraux de cette quête individuelle de l'argent, en attendant que le groupe apparaisse comme une entité qui existe pour ses membres. On mesure ici la distance qui reste à parcourir pour que ce groupe dépasse son existence de fait et devienne une réalité qui s'impose à chacun de ses membres. Or, à ce propos, tous les facteurs qui pourraient provoquer cette identification font défaut. La faible cohésion du groupe - des sous-groupes eux-mêmes - l'individualisation des objectifs, des travaux, des démarches restreignent l'interaction dans le groupe et excluent la perception d'objectifs partagés en commun. Les cadres et la direction sont beaucoup plus orientés vers la production que vers les problèmes ouvriers à l'intérieur et, à plus forte raison, à l'extérieur de l'entreprise, enfin ce n'est pas le prestige perçu de l'entreprise qui pourrait être déterminant : la rentabilité problématique en est connue des ouvriers (communications informelles), la discrétion de l'entreprise à l'extérieur, la honte qui empêche à l'ouvrier d'affirmer son appartenance à cette entreprise avec d'autres salariés... en seraient plutôt les signes contraires.

Plus loin que la conscience d'appartenance, il y a l'organisation possible de ce groupe face à l'employeur, et encore plus loin, en percevant cette fois la situation générale de l'entreprise, on pourrait penser aux modalités possibles d'une participation de tous à la vie de l'entreprise sous quelque forme que ce soit. En considérant cette évolution possible mais qui n'a pas encore débuté, nous pouvons conclure effectivement que tout débat sur les formes de cette participation est dénué de sens, prématuré et relève d'un académisme stérile. Nous en venons à douter que l'expérience, telle qu'elle est menée, puisse conduire à certaines innovations. Mais que le modèle économique - voire politique - de l'entreprise soit défini dès le

début (dans les rapports et les situations qu'il détermine) ou construit progressivement dans la pratique quotidienne, dans les deux cas, il ne peut être adapté qu'en connaissance de cause, i.e. des participants qui seront chargés de l'appliquer et qui ont été l'objet de cette étude, qui espère avoir éclairé un peu ces situations diverses et les comportements qui y répondent.

La taille de l'échantillon analysé - 30 ouvriers - limite les possibilités de généralisation et même de synthèse mais le problème est encore plus manifeste pour les cadres. Leur nombre très limité empêche toute synthèse supplémentaire après ce que nous en avons déjà dit, car elle ne pourrait que reprendre sous une autre forme les développements précédents et friser cette fois l'essai de psychanalyse. On pourra cependant se reporter aux modèles élaborés à partir de l'observation de certaines organisations bureaucratiques (343) et particulièrement au schéma de Merton qui, partant d'une exigence de contrôle (on pense au contrôle de l'organisme de tutelle sur l'entreprise), met en évidence l'apparition de conséquences imprévues : "rigidité des conduites", "réaction de défense de l'activité individuelle", "développement accru des pièges tendus à l'autorité", "divergence des intérêts", "conflits entre les sous-groupes de l'organisation", "élaboration des idéologies des sous-groupes", ... conséquences imprévues qu'il est facile de retrouver dans l'histoire des relations entretenues par l'usine avec le DPI et ensuite avec le BDPI (344). Enfin, cette systématisation du fonctionnement des organismes bureaucratiques rejoint dans ses conclusions les conseils du praticien (345).

CONCLUSION

Nous ne saurions conclure sur une expérience qui continue après cette étude, d'autant que celle-ci ne voulait - et ne pouvait - être que le résultat d'une enquête d'exploration - de l'entreprise à Madagascar -, domaine nouveau pour l'équipe d'enquête. Par ailleurs les conclusions - ou les constats - qui s'imposaient ont été fournis au fur et à mesure de l'analyse des différents problèmes abordés dans le texte.

Certes le projet qui nous retint était original par rapport à l'ensemble des réalisations industrielles locales. Néanmoins, plus qu'aucun autre, il nous a permis d'analyser la confrontation majeure entre le modèle de l'entreprise et ceux qui y furent impliqués - à quelque niveau hiérarchique que ce soit -, et de dégager ainsi les principaux problèmes de la création industrielle. L'enquête a en effet débuté alors que l'entreprise n'avait fonctionné que durant un exercice.

Avant de prendre position sur des questions telles que les posait le premier projet de recherche (annexe 1) ("définir des structures nouvelles, modifier des structures standard, ou modifier radicalement les hommes et le milieu"), il était donc nécessaire d'approfondir l'analyse dans deux directions principales : quelle peut être la nature de l'entreprise industrielle à Madagascar ? Et quels en sont les supports ?

La nature de l'entreprise industrielle : c'est le problème de son existence économique, face aux questions de rentabilité, de commercialisation, de financement, d'équipement technique. Questions qui furent abordées assez concrètement dans le texte pour qu'on leur reconnaisse une réalité indéniable.

Supports de cette activité : qu'est-ce que cette main-d'oeuvre, ou ces cadres, aussi neufs dans l'exercice de cette activité, et dont les signes d'adaptation, à long terme, ne se manifestent guère, ou à plus forte

raison la volonté de transformer les structures imposées.

En fait, ces deux directions complémentaires relèvent d'un même problème, celui de l'industrialisation dans un contexte tel que celui de Madagascar, et des modalités possibles de celle-ci. L'exemple analysé ici était celui de la "petite industrie", mais il existe à la fois d'autres essais analogues ailleurs et aussi d'autres modalités d'industrialisation sur place. Ce n'est qu'après avoir analysé les uns et les autres, et comparé leurs résultats qu'il nous sera possible de prendre position et d'apporter une réponse valable aux questions posées précédemment, ce qui constituera la suite de nos recherches. Tout diagnostic global est donc difficile pour le moment, et de plus l'expérience du DPI ne s'est pas encore pleinement réalisée, sous tous les aspects que nous avons repris en première partie. Sans en reprendre le détail, le point important nous semble cette définition plus précise - "une fois que les entreprises auront fait leurs preuves" - d'une industrialisation qui se veut pour le moins nationale, par le dialogue entre autorités responsables et "hommes d'usine". C'est un peu pour informer les uns et les autres que nous avons rédigé ce texte.

Par ailleurs, les contacts pris avec les premières autorités de tutelle de l'usine nous ont amenés à nous intéresser à d'autres activités économiques qui retiendront également notre attention par la suite (productions artisanales), dans la mesure où elles permettent de comparer les réponses différentes apportées par les individus aux contraintes qu'exerce sur eux le monde de l'économie.

Enfin, outre le contenu de cette enquête, il nous faut souligner que celle-ci a été l'occasion d'une adaptation des méthodes de recherche auprès d'unités économiques du type entreprise dont profiteront nos recherches ultérieures.

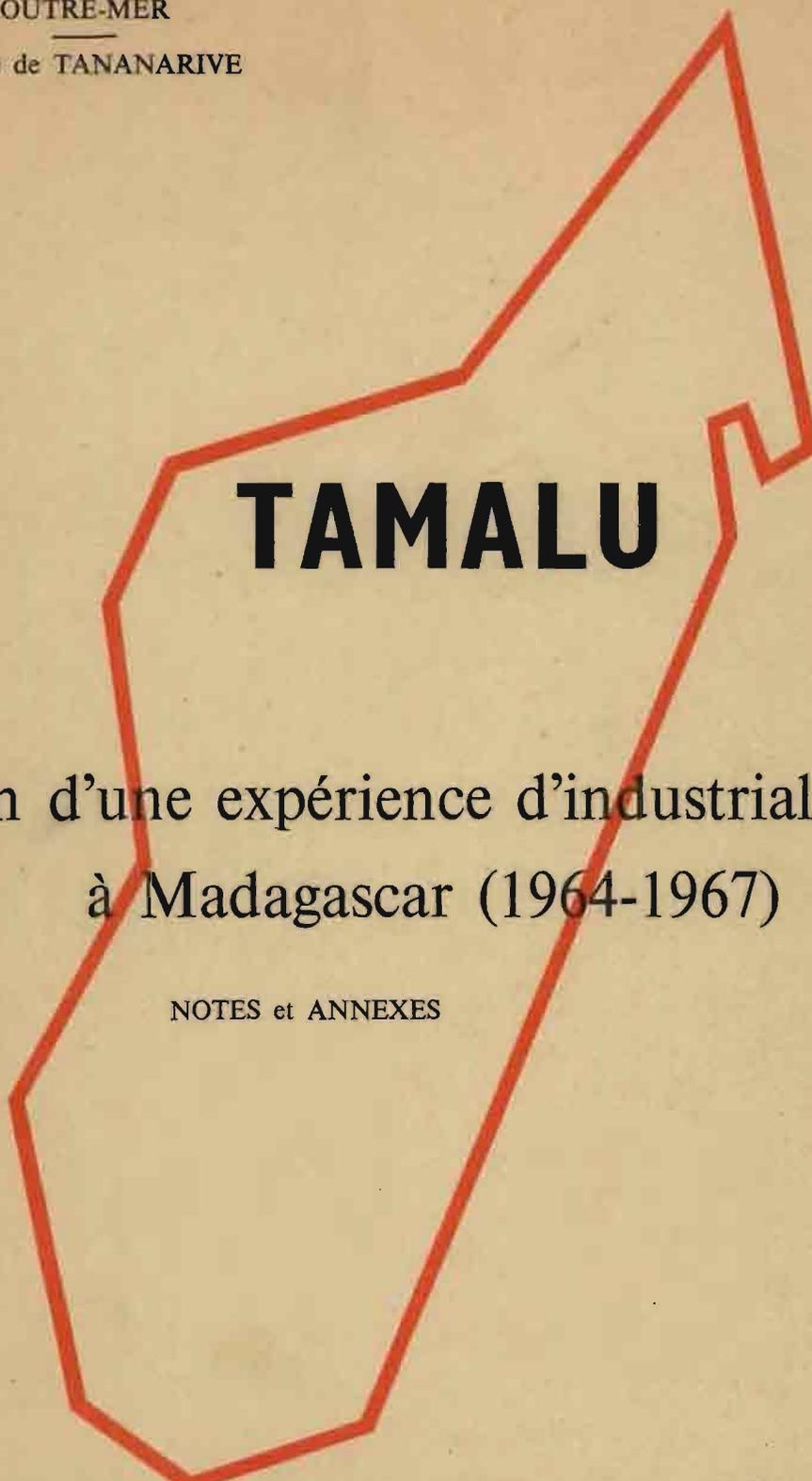
*

*

*

OFFICE de la RECHERCHE
SCIENTIFIQUE et TECHNIQUE
OUTRE-MER

Centre de TANANARIVE



TAMALU

Bilan d'une expérience d'industrialisation
à Madagascar (1964-1967)

NOTES et ANNEXES

Section Economie

A. Bernard

1968

NOTES

- (1) 1 fmg = 0,02 franc français
- (2) Cf. M. Laville, "les Problèmes du développement industriel à Madagascar". Métra, vol. V, n° 4, 1966
- (3) La coordination en matière de politique d'industrialisation, et plus particulièrement entre les organismes dont il s'agit plus loin, a été organisée lors d'un colloque interministériel tenu à Antsirabe en oct. 64 qui s'est préoccupé des questions suivantes : "les options fondamentales et leurs implications techniques et politiques" (rapport n°1, 28 p.) ; "le financement des projets industriels et le rôle des organismes financiers nationaux" (rapport n° 2, 15 p.) ; "le problème de l'industriel et les possibilités de coopération industrielle" (rapport n° 3, 10 p.) ; "les possibilités et les limites d'une expérience de malgachisation rapide dans la petite industrie" (rapport n° 4, 9 p.) ; "la protection de l'industrie nationale et la coordination des investissements" (rapport n° 5, 38 p.) ; "la coordination des organismes de tutelle et de promotion de l'industrie" (rapport n° 6, 16 p.) ; "rapport synthétique" (mai 1965, 49 p.) (Ministère d'Etat chargé de l'Economie Nationale)
- (4) Rapport SNI, année 1964
- (5) Cf. 3ème partie. Chapitre 1er
- (6) CETA/DPI. Rapport d'activité année 1964. 10/1/65, p. 6
- (7) Cf. 3ème partie. Chapitre 1er
- (8) Cf. 3ème partie, chapitre 1er, section III, §.1
- (9) Cf. p. 32
- (10) Cf. p. 181, sqq. et Laville, op. cit., p. 599
- (11) Cf. p. 181
- (12) 4 entreprises étaient promues en juin 1967 : TAMALU, EMIC (Chaussures) SOCOBIS (confiserie-biscuiterie), SOJUFA (jus de pomme).
- (13) Les critères étant les suivants pour les petites industries : 50 M de capital, 50 employés, 100 M de chiffre d'affaires (M = million) et pour l'artisanat : 5 M de capital, 5 employés, 25 M de chiffre d'affaires
- (14) Cf. tableau p. 12
- (15) Laville, Métra, p.590
- (16) Budget de l'Etat = 27 milliards fmg.

- (17) Cf. carte ci-après, p.14
- (18) Cf. "Essai d'établissement d'un tableau des échanges interindustriels" ORSTOM, 1966, p. 12 sqq.
- (19) Fabricants de "paraky" (tabac à mâcher).
- (20) Pour éclairer cette comparaison : les Ets Carnaud font en 1962 : 250 M de chiffre d'affaires, alors que Tamalu en 1964-65 : 15 M.
- (21) Cf. 2ème partie. 2ème sous-partie. Chapitre 1er.
- (22) Dont 2 ans de "stationnement" aux Comores.
- (23) Cf. p. 214 sqq.
- (24) Dont le matériel fut acquis auprès d'un petit industriel turinois qui se proposait de le revendre à une société de San Salvador
- (25) On verra plus loin que les usines promues par le DPI n'ont pas de service commercial propre, mais un service commun rattaché au DPI puis au BDPI : l'Expansion Commerciale.
- (26) Eventuellement l'installation d'un atelier d'émaillage.
- (27) Cf. Annexe 1. Nous n'avons cité que les passages significatifs.
- (28) Projet de recherche sur les structures socio-économiques du milieu industriel et commercial à Madagascar, p. 1, Annexe 1.
- (29) Cf. annexe 1, 3ème partie
- (30) Idem. Nous avons donc essayé de suivre ces trois phases.
- (31) Cf. Pinto & Grawitz, "Méthodes des sciences sociales", Dalloz, pp. 765 sq.
- (32) Cf. annexe 1, 3ème texte
- (33) Ces événements ont été retracés et situés dans une chronique quotidienne aussi importante pour l'observateur que les réunions ou interviews, qui a été tenue de mars à juillet 1966.
- (34) De l'aveu même du conseiller technique principal du DPI, il s'agissait moins de transformer les artisans que l'artisanat. On ne retrouve donc d'anciens artisans que dans une seule usine : l'EMIC (chaussures). A Tamalu, sauf exception, aucun ouvrier n'était déjà spécialisé auparavant dans le travail des métaux. Il existait cependant depuis longtemps (années 1940-1945) un artisanat de l'aluminium à Ambatolampy (70 kms sud de Tananarive).
- (35) La firme étant considérée comme "une série de processus", une "collectivités de biens", et un "groupe d'hommes", selon M. Meij. Cf. "La firme en tant qu'objet d'analyse". Congrès des Economistes de Langue Française, 1962, éd. Gujas, p. 129
- (36) Cf. p. 9-10

- (37) Il n'y a pas de directeur du DPI et ce conseiller en tient finalement lieu. C'est lui que nous appellerons dans la suite le "conseiller technique principal".
- (38) Ce fut le cas pour l'EMIC dont le Chef de Fabrication et les contre-maîtres sont des artisans de Tananarive qui continuent, par ailleurs, à avoir leurs propres ateliers. Pour Tamalu, les cadres techniques malgaches (chef de fabrication et responsable entretien) furent choisis, le premier pour son expérience militaire du commandement et le second pour ses diplômes techniques.
- (39) Formation professionnelle : ce fut le cas des deux comptables qui se succédèrent à Tamalu. Quant au directeur administratif de l'usine, on se base sans doute sur une expérience acquise dans l'exercice de plusieurs activités économiques à son compte.
- (40) Rapport d'activité CETA/DPI. 10 janvier 1965, p. 2
- (41) "de l'ordre de 1 à 2 ans, et même quelquefois 3 ans suivant la complexité de l'entreprise". Rapport d'activité, p. 3
- (42) Par "circuit traditionnel", on entend le circuit des grandes compagnies commerciales locales (CLM, CTT, SICE).
- (43) Cf. p. 36
- (44) Cf. Courrier de Madagascar, articles de juin 1966
- (45) Centralisation poussée à l'extrême, même dans les choses les plus banales : "toute visite de l'usine d'une personne étrangère à l'entreprise doit obtenir l'assentiment préalable du DPI"
- (46) Réunion avec le conseiller technique principal le 14/2/1966
- (47) Réunion avec le conseiller technique principal le 5/1/1966 : "Notre option est plutôt celle d'une reconversion de l'artisanat que de l'artisan. Notre optique est économique, le problème de personnel est second"
- (48) A ce jour, seule l'usine TAMALU est sur la côte, l'EMIC et SOCOBIS sont à Tananarive et la SOJUFA à Antsirabe.
- (49) Cf. Annexe 2. Statistiques d'Importation
- (50) Cette donnée est purement indicative. Les calculs - s'ils furent faits - restèrent approximatifs puisque l'entreprise n'avait pas de comptabilité analytique.
- (51) Cf. p. 43. Circuit des produits et postes de travail.
- (52) Il s'agissait de pièces de 1,2,5 fmg. Cf. p. 282
- (53) Selon le conseiller technique, ce repérage est assez facile selon la couleur ou l'apparence du métal en fusion, d'où l'expression "à l'oeil".

- (54) Ces contremaîtres sont dans le projet (1 pour l'atelier 1, 1 pour l'atelier 2 et un troisième pour l'emballage) mais ils ne furent pas recrutés ou choisis dans le groupe des ouvriers.
- (55) Par "stade de production normal", nous entendons la capacité de production telle qu'elle peut être appréciée en fonction du matériel existant. Cf. b) rotation des immobilisations p. 319
- (56) On ne peut mettre en route de petites séries car alors les temps de montage du moule et de mise en route de la production ne sont pas amortis et l'ouvrier ne peut atteindre de hauts rendements.
- (57) Documents du Conseil d'Administration. Juillet 1966, p. 11
- (58) Un premier essai fut fait en début 1966, en répétant dans le planning les ventes de 1965. Le document de 1966 est donc une statistique des ventes par types et dimensions.
- (59) Note de service BDPI, juillet 1966, p. 5
- (60) Idem, p. 20
- (61) Idem, p. 23
- (62) Cf. pp. 208 sqq.
- (63) Quand on sait que l'usine a un chiffre d'affaires de 15 M à ce moment-là et ensuite de 24 M (1967), pour ce premier niveau (15 M), il y a entre 600 et 800 bordereaux de commande pour 220 jours de travail. On mesure l'importance du courrier à envoyer, y compris au BDPI ou DPI, et pour ces seules opérations.
- (64) Le chef de fabrication n'a de responsabilités dans la production que sous le directeur de production ; son rôle consiste surtout à assurer 2 tâches principales : la bonne marche de la fabrication et le contrôle des mises en caisse.
- (65) Cf. Section I précédente, §.4.
- (66) Note de service BDPI, juillet 1966, p. 17
- (67) Compagnie Lyonnaise de Madagascar, Compagnie Marseillaise de Madagascar, Société Industrielle et Commerciale de l'Émyrne..
- (68) Cf. pp. 187-90 ou pp. 336-38. Cf. aussi la note 345.
- (69) Cf. Annexe 2. Statistiques douanières
- (70) Promu "directeur responsable" dans la note de service BDPI (7/1966)
- (71) Cf. p. 34
- (72) Cf. p. 63-64

- (73) En freinant ainsi toute adaptation de l'accréditif, le DPI a déterminé la direction locale à user de divers expédients. Ainsi en matière de salaires, si le salaire de base fut toujours payé en fin de mois, par contre (de sept. 65 à mars 1966) le versement des primes de production fut toujours différé de quelques jours, ce qui leur a enlevé tout effet.
- (74) Allant même jusqu'à des avertissements de non-fourniture, et pour des facteurs de production essentiels, tels l'électricité ou le mazout !
- (75) Cf. p. 67
- (76) Note de service BDPI, juillet 1966, p. 1
- (77) Jusqu'à la réception et au dédouanement. Situation un peu paradoxale quand on sait que l'usine se trouve justement à Tamatave, port d'acheminement normal des diverses importations. A partir de 1967, ces opérations passaient sous la responsabilité de l'usine.
- (78) Premier entretien avec le conseiller technique principal (12/12/1965).
- (79) Idem.
- (80) Les situations provisoires sont faites pour durer. Pour quelles raisons dans le cas qui nous occupe ? L'éloignement "psychologique" dont a pâti l'usine y est pour quelque chose, mais aussi la personnalité de ses dirigeants.
- (81) Note de service BDPI, p. 12
- (82) Cf. p. 31
- (83) Cf. Organigramme de l'entreprise, p. 36
- (84) Cf. Importance des relations instrumentales au travail. Cf. p. 385
- (85) Pour reprendre la métaphore : il est difficile de briller à côté du soleil. C'est dire la dépendance dans laquelle il se trouve.
- (86) Cf. p. 81
- (87) Appelés ainsi par les autres ouvriers et recrutés pour l'atelier 1 (fonderie-laminage).
- (88) On conçoit alors la difficulté qu'il y a à conserver dans un emploi industriel stable ces travailleurs occupés auparavant dans de multiples emplois
- (89) Cf. p. 83
- (90) Cf. p. 87
- (91) Rapport DPI du 15/11/64
- (92) Cf. p. 153 sq.
- (93) Cf. p. 89

- (94) De plus, le salaire se calcule du 25 au 24, pour permettre au service de comptabilité d'établir pour le 30 ou 31 la fiche de paie.
- (95) Cf. chapitre 3. IIIème Partie
- (96) Cf. Annexe 3. Qualifications professionnelles et indices. Evolution du salaire horaire moyen...
- (97) Le salaire horaire doit être compris comme la garantie minimum de revenu du travail. En ce sens, on constate une nette amélioration, dans la mesure où la plus grande partie des ouvriers passe d'un salaire de 29 fmg/heure à 43,5 en mars-avril ou novembre 1966, soit une augmentation de 50 % du salaire.
- (98) Cf. annexe 3 et p. 93
- (99) Cf. pp. 231-237
- (100) Notion sur laquelle nous reviendrons en 3ème partie. Cf. pp. 354 sqq.
- (101) "Communautés villageoises de la Côte Orientale de Madagascar", G. Althabe, pp. 474-75. ORSTOM, 1966, Tananarive
- (102) Idem, p. 476
- (103) Cf. A. Nicolai, "Comportements économiques et structures sociales", PUF, 1960, p. 35, pour la définition de la "réalité" et de l'"objectivité" des structures sociales.
- (104) A propos du contenu verbal des enregistrements, manifestation imparfaite et partielle du groupe, cf. Althabe, op. cit., pp. 510-521 : "Le contenu verbal des événements".
- (105) La notion, impropre, de "cadres" s'emploiera indifféremment avec les autres expressions : "la direction", les "gens du bureau", ou encore le terme impersonnel "eux" qui renvoie d'ailleurs à "nous".
- (106) La population des principales agglomérations urbaines en 1965 était la suivante (source : Recensement démographique administratif 1965. INSRE Tananarive ; les chiffres entre parenthèses concernent la population malgache) : Tananarive 321.650 (305.990) - Tamatave 49.390 (44.100) - Majunga 43.400 (26.630) - Fianarantsoa 39.340 (38.160) - Diégo-Suarez 38.480 (22.940) - Tuléar 33.970 (30.670) - Antsirabe 27.900 (26.800).
- (107) Cf. plan p. 103
- (108) Cf. pp. 239 sqq.
- (109) Cf. p. 105
- (109-bis) : Cf. Annexe 4
- (110) Attestation de paiement de l'impôt personnel (environ 3.500 fmg/an)

- (111) La traduction a essayé de suivre littéralement le texte. Le style "parlé" entraîne parfois certaines discontinuités que nous avons essayé d'explicitier entre parenthèses. Les mots qui seront entre guillemets dans ces citations sont exprimés en français par l'ouvrier. D'une façon générale, ces textes ont été choisis pour leur signification, encore que l'information qu'ils procurent à l'observateur ait été corrigée chaque fois, soit par l'observation directe des enquêteurs, soit par des renseignements obtenus par ailleurs (chronique quotidienne, données statistiques, point de vue des cadres...). L'explication ne se base donc qu'en partie sur eux, mais il était difficile d'en faire abstraction, l'expression verbale étant parfois difficilement traduisible en langage scientifique.
- (112) Fait allusion à un conflit du travail de fin 1964 dont nous aurons l'occasion de reparler ultérieurement
- (113) Vazaha = étranger = européen
- (114) Comme le soulignent les textes précédents, il faut relever l'importance du "destin" personnel de chaque individu, déterminé par les coordonnées temporelles de sa naissance. Chaque ouvrier a donc son destin ("vintana") et en connaît plus ou moins bien les caractéristiques comme les moyens de conjurer éventuellement un mauvais destin. L'importance de l'astrologie est indéniable dans la "rationalisation" que les individus donnent de leur situation. Pour un aperçu sur la nature de ces destins, selon les mois lunaires, cf. Althabe, "Communautés villageoises de la côte orientale malgache", I, pp. 180-209. Les 12 mois étant : Alahamady - Adaoro - Adizaoca - Asorotany - Alahasaty - Asombola - Adimizana - Alakarabo - Alakaosy - Adijady - Adalo - Alohotsy. Quant aux ouvriers, on en arrive aux différentes déclarations : "Adalo est un destin nomade, l'homme ne reste pas dans son pays ancestral. Il vit hors de son pays ancestral pour bien se nourrir..." "Alahamady, c'est un destin - boeuf (andron'omby), l'homme deviendra employé du fanjakana.. Asoro (Adaoro) est un bon destin, mais c'est un destin prodigue, l'homme gagne mais il n'a pas d'économies... Asorotany n'est pas un bon destin, si l'homme travaille chez le vazaha, il a beaucoup de salaire mais cela ne dure pas.. Alakarabo, l'homme est riche mais sa richesse, ce sont les enfants et quand ceux-ci sont grands, ils assistent leurs parents... chez nous, il y a le "sorabe" venant de nos ancêtres et nous l'étudions. Ce sont les coutumes des razana (chez les antemoro) et il faut que nous étudions ce que faisaient nos ancêtres..."
- (115) Cf. p. 81
- (116) Cf. p. 31
- (117) Cf. p. 114 et annexe 5

- (118) Après avoir reçu cependant le 4/4/64 un 1er avertissement pour absence irrégulière, le 4/3/65 un avertissement avec blâme pour mauvaise volonté au travail, le 3/5/65 un avertissement pour absence irrégulière et injustifiée, avec licenciement en cas de récidive.. le 8/10/65 un blâme pour absence irrégulière, qui n'entraîna pas cependant le licenciement, etc... Les sanctions n'étant pas appliquées, comment peuvent-elles conserver leur caractère contraignant ?
- (119) Cf. p. 122
- (120) Cf. p.119
- (121) Il ne semble pas, d'après cela, que les ouvriers - repousseurs - aient une conscience bien claire de leur position stratégique dans l'entreprise.
- (122) Cf. p. 214
- (123) Cf. pp. 266 sqq.
- (124) Cf. pp. 169 sqq.
- (125) Certains développements, ainsi que l'annexe, ont été rédigés en pensant surtout aux problèmes particuliers posés aux cadres de fabrication, et s'adressent donc surtout à eux.
- (126) Cf. aussi pp. 169-179. Section IV. Relations entre ouvriers.
- (127) Cf. annexe 6. Postes de travail, techniques, outils.
- (128) Cf. 1ère partie. Chap. 2. Section 2 "Le processus de production"
- (129) Par exemple, le réalèsage des cylindres ovalisés du laminoir, ne pouvant être fait sur place, est effectué à Diégo-Suarez, ce qui entraîne des frais de transport conséquents et l'arrêt de la production
- (130) Cf. analyse des gestes. Annexe 6.
- (131) Cf. p. 82
- (132) Comme le montre ce témoignage parmi d'autres : P. : "A Tananarive, dans l'entreprise B., c'est là que j'ai travaillé en premier. J'y suis resté un an. Après j'ai fait mon service militaire. Ensuite j'ai travaillé aux hydrocarbures (Tamatavo), après comme boy, de janvier à octobre chez un vazaha. Au début d'octobre, je suis rentré à Tamalu, 3 mois après je quittais l'usine et ne travaillais plus mais seulement à la journée, et maintenant je suis de retour à Tamalu"..
- (133) Le terme n'a pas d'équivalent en malgache et est employé tel quel par les ouvriers.
- (134) Il est évident que cette demande d'augmentation du prix à la pièce n'est pas toujours injustifiée surtout si le prix a été initialement minoré, soit parce que toutes les dimensions sont sous-payées, soit

parce que l'augmentation du prix avec la dimension n'est pas continue mais évolue en palier pour simplifier les calculs de rémunération, ce qui minimise les prix de certaines dimensions.

- (135) Aucun ouvrier n'est - semble-t-il - conscient du fait que la vitesse de rotation imposée aux tours minimise en fait leurs possibilités de rendement (les tours pourraient tourner plus vite).
- (136) Dans ces conditions, l'entretien en est mal assuré ou laissé à d'autres.
- (137) Cf. p. 224 sq.
- (138) Cf. p. 154-157
- (138-bis) Etant donné l'éloignement des habitations et l'importance des temps de transport, nous avons suggéré aux ouvriers l'idée d'une journée de travail continue. Les réactions furent diverses, mais on constate que ceux qui se rallient à cette idée apprécient le temps libre soit pour effectuer certaines tâches ménagères (ramasser du bois de chauffage) soit pour accomplir du travail "noir", soit pour rendre visite à leur famille (ouvriers betsimisaraka).
- (139) Complication d'un calendrier déjà particulièrement étrange pour certains ouvriers (du Sud notamment) habitués à utiliser le calendrier lunaire de l'astrologie malgache. Cf. note 114
- (140) Pour l'ensemble des ouvriers, l'examen de la composition du salaire, et de l'importance relative accrue de la prime de production, donne une mesure globale de l'augmentation des rendements ; cf. annexe 3.
- (141) Dans ces conditions, la lourdeur des calculs nécessaires nous a déterminés à ne garder que le seul poste "repoussage" (plus de 5.000 opérations pour parvenir simplement aux rendements quotidiens par ouvrier).
- (142) Qui suppose donc une augmentation linéaire du rendement quand la production augmente. Cf. graphique p. 147 et calculs en annexe 7.
- (143) L'utilisation de la méthode des points sélectionnés - qui exige 3 points équidistants en "x" - n'a permis que les calculs présentés en annexe, compte tenu des possibilités limitées offertes par les données en "x".
- (144) Cf. annexe 7. Rendements hebdomadaires de 2 repousseurs.
- (145) Cf. annexe 7. Rendements successifs par jour pour un même article.
- (146) Fait que l'on peut expliquer par le niveau différent de qualification. Les premiers commencent leur séquence à des rendements de 50 ou 60 % alors que les deux autres débutent souvent à 20-25 % et semblent finalement avoir de meilleurs rendements sur des séries courtes. Nous manquons de données pour aller plus avant dans l'explication.

- (147) D. : "Il (chef) ne nous dit pas que le maximum ou le minimum atteint ceci ou cela, que le prix unitaire de chaque article vaut ceci ou cela. Il ne nous explique pas, donc c'est difficile pour nous de "régler" notre travail et savoir combien il faut faire".
- (148) Il n'y a pas de prestations en nature.
- (149) Nous avons défini en 1ère partie les différentes primes ainsi que l'évolution globale des salaires. On s'y reportera donc.
- (150) Cf. p. 155 et annexe 8.
- (151) Cf. en annexe 8 précisément les fluctuations des salaires des ouvriers qui ont justement atteint certains maximums (3 ouvriers).
- (152) Cf. annexe 8 : évolution du % Production/ventes et l'évolution parallèle des salaires. Cf. aussi comparaison production et ventes (en valeurs absolues).
- (153) Afin de simplifier les calculs, le prix de l'article en surproduction est appliqué non pas à ce qui dépasse le minimum mais à l'ensemble, pour éviter de distinguer pour chacun une "prime-base" équivalente à la différence entre son salaire horaire individuel et le salaire horaire du minimum théorique.
- (154) Ce barème fut distribué en juin 1966 à tous les ouvriers.
- (155) Le barème imposé par le conseiller technique minimisait beaucoup les anciens tarifs, qui ne distinguaient pas forcément selon la dimension de l'article. Par exemple, les casseroles étaient payées 25 fmg/pièce en 1963-64 alors qu'ensuite, on en revient à des prix de 2 à 3 fmg/pièce.
- (156) Pour la lui rendre, il suffirait de la sortir des tiroirs, en y adjoignant éventuellement deux colonnes, l'une concernant le salaire de base cumulé, l'autre le salaire aux pièces cumulé au jour le jour, qui permettraient, en comparaison, d'apprécier le ralentissement ou au contraire la croissance de l'activité.
- (157) Si on met de côté les réunions hebdomadaires organisées tous les vendredis à partir de mai 1966, sur lesquelles nous reviendrons en chapitre 3 suivant.
- (158) 1 piastre ("ariary") = 5 fmg.
- (159) Terme très employé qui désigne le pouvoir, ceux qui l'exercent ou le représentent, les "gouvernants" en quelque sorte, face aux "gouvernés".
- (160) L'assimilation entre les deux primes était d'autant plus facile qu'en fait, en 1964-65, seuls 1 ou 2 ouvriers payés à la pièce dépassaient effectivement leur salaire de base et obtenaient donc des primes de production. Si bien que si le calcul du salaire aux pièces a bien débuté en mars ou juin 1965 selon les postes, il n'a vraiment eu de signification et de réalité qu'en fin du 1er septembre 1966 - et encore

- pour certains repousseurs et fondeurs seulement.
- (161) Cette section n'envisageait dans le salaire que l'aspect "formation du revenu". Il faut la compléter au regard des besoins (cf. p. 248 sq.) et l'inadéquation entre revenus et besoins entraîne une "lutte pour le salaire" (cf. Chapitre 3 suivant p. 214)
- (162) Cf. en annexe 9 quelques textes qui illustrent les thèmes abordés dans cette section.
- (163) Cf. A. Nicolai, op. cit., pp. 28-46.
- (164) Nous nous sommes justement attachés dans les sections précédentes à dégager l'objectivité de ce cadre de travail.
- (165) Rappelons que Tamatave est le principal port de l'île.
- (166) Cf. note 113
- (167) Cf. pp. 266 sqq.
- (168) Cf. annexe 9, §§.6,7,8 et, pour un développement de cette idée, Althabe, op. cit., pp. 532-534.
- (169) Cf. Chapitre 3, pp. 214 sqq. Les relations entre cadres et ouvriers.
- (170) On ne compte plus les envois d'importance diverse qui se perdent, excluent alors toute prise de décision, exigent une répétition des démarches et entraînent parfois certains retards dans les achats, les décisions financières... tout en ayant requis au départ un travail de secrétariat conséquent. Cf. Compte-Rendu des réunions de coordination des 2 et 3/7/1965.
- (171) Friedmann et Naville, "Sociologie du Travail", II, p. 50
- (172) Cf. annexe 10
- (173) Etant peu ou mal informés sur les activités de ce service, les dirigeants de chaque usine remettent en question cette communauté d'un service étoffé certes en personnel mais qui doit assumer la commercialisation de 4 types de produits très différents et répartit finalement son temps selon ses appréciations propres. Sans parler des moyens financiers, la comparaison des temps pourrait faire réfléchir : pour la même dépense annuelle, une usine peut disposer avec le Service Commercial de 300 à 350 jours de prospection, mais en ayant ses propres représentants : 480 jours pour 2 responsables à plein temps, de niveau moyen. La comparaison est encore plus valable si le Service Commercial ne donne pas 1/4 de son temps (4 usines) mais répond d'abord aux difficultés de l'une d'entre elles. La multiplication des unités promues ne peut que compliquer cette tâche de commercialisation.
- (174) Cf. pp. 34 sqq.

- (175) Ainsi ces deux derniers, après avoir travaillé tout le 1er semestre 1966, n'ont vu leurs situations réglées qu'en juillet 1966 (embauchés par l'usine).
- (176) Le mois de juin 1966 est remarquable à cet égard : en vue d'un prochain conseil d'administration qui devait faire le bilan de 2 ans de production, l'ensemble des cadres de l'usine a repris l'évolution des stocks divers et des fabrications sur ces deux ans, en vue de corriger les erreurs de notation accumulées en deux ans ! Soit plus d'une semaine de travail à raison de 12 à 13 heures par jour !
- (177) Cf. pp. 312-334
- (178) Le plan de formation (cf. p. 199) 1965-67 du CETA/DPI (cf. rapport du 28/2/1965, p. 7) prévoit la nomination en 1967 du directeur administratif comme directeur général.
- (178-bis) Lequel est connu des ouvriers. J. : "On est content à l'arrivée de M. V. Tous les gens de la direction restent au bureau. Voyez le directeur, il a mis ses beaux habits. Et le chef, aujourd'hui, travaille bien. Il ne va pas à la direction parce que V. est arrivé. Il a mis son sale pantalon comme signe d'un bon travailleur. Mais vous verrez que quand V. partira pour Tananarive, il ne travaillera plus comme vous le voyez aujourd'hui".
- (179) A propos du cas particulier du promoteur de cette expérience, on peut se demander si les qualités intrinsèques exigées du promoteur sont les mêmes que celles requises pour la gestion. Sur un plan plus général, on pense à la remarque de Hirschman : "ils (les pays en voie de développement) peuvent être davantage capables de promouvoir de nouvelles entreprises que d'en assurer une gestion efficace". Stratégie du développement économique, p. 162.
- (179-bis) Qui existe cependant à l'état latent dans l'esprit des promoteurs: celle du développement, et même du développement socialiste. Formules rarement explicitées d'ailleurs.
- (180) Hirschman, op. cit. p. 146
- (180-bis) Dans ces conseils d'administration, les administrateurs sont - pour Tamalu - : le correspondant de gestion, le directeur administratif et deux fonctionnaires de la SNI. Quant aux assistants techniques, ils y assistent en observateurs mais y jouent, de par leurs fonctions, un rôle prépondérant.
- (181) Essai qui avorte la diversité de la littérature disponible en matière de gestion d'entreprise, en l'absence d'un fil directeur pour ces lectures, mais aussi à cause du poids des tâches de secrétariat.
- (182) Il en est ainsi de tout exposé de caractère mathématique, lequel exige une certaine capacité d'abstraction mais aussi une formation générale satisfaisante, sans laquelle il est difficile de parvenir à

la maîtrise des phénomènes. La représentation graphique d'une série chronologique (salaires...), son commentaire et la prise de décision éventuelle qui en découle constituent une première étape déjà difficile à franchir. Il est inutile alors de parler de corrélation entre deux variables, ou de techniques d'analyse simples et même rudimentaires comme celle du point mort, qui ont pourtant l'intérêt de synthétiser en première approche soit les problèmes de rentabilité soit ceux de trésorerie. A notre connaissance aucune formation n'a été dispensée dans ce domaine auprès de la direction locale, si bien que toute explication de ce type n'est qu'une mystification involontaire - nous n'exagérons rien. Un autre exemple anodin reflète également ces cas d'"émissions sur fréquences différentes" : dans le cas de l'analyse des rendements on se souvient que ce dernier est obtenu par le rapport t/T (t = temps théorique, T = temps réel), auquel cas le rendement d'une équipe devient un rapport (somme des t_i) / (somme des T_i) ; or l'assistant technique en calcule un autre : $1/\bar{n}$ de la somme des pourcentages de rendement de chaque ouvrier (i.e. des t_i/T_i individuels), qui suppose que tous les ouvriers travaillent le même temps sur la machine, ce qui n'est pas le cas. Nous ne sommes pas parvenus à le persuader de l'erreur commise.

- (183) Petites parce qu'on escomptait arriver très vite (2 ans) à une rentabilité certaine et parce qu'elles demandaient moins de compétence dans la gestion que de grandes unités industrielles.
- (184) Allant même jusqu'à un désir d'immobiliser des capitaux personnels dans l'entreprise - désir exprimé en mars 1966 par le directeur administratif et même par le chef de fabrication - irréalisable toutefois du fait de la limitation imposée par les statuts qui ne prévoient que le transfert de capital lors de la répartition des bénéfices.
- (185) Cf. Friedmann & Naville, op. cit., II, p. 72.
- (186) Soumission plus ou moins connue à l'extérieur et qui rejaillira sur le prestige - amoindri - des cadres locaux.
- (187) Il serait intéressant, néanmoins, de disposer des échelles de préférence de ces cadres selon que les emplois sont privés ou publics, industriels, commerciaux...
- (188) Problème qui, si on connaissait au moins les tendances saisonnières, serait alors mieux maîtrisé.
- (189) Pour la première fois, en 1967, l'usine dut établir elle-même le rapport d'activité pour 1966. Il était rédigé et composé auparavant par le DPI et non-communicé à l'usine, qui ne possède dans ses archives ni celui de 1964, ni celui de 1965, ni celui relatif à la formation du personnel.

- (190) Ou alors on arrive aux conséquences entraînées par un octroi d'indépendance rapide et non préparé - l'image de certaines décolonisations est valable à cet égard, bien que le processus se produise sur un registre différent.
- (191) En se rapportant à la définition banale : "ensemble de règles juridiques qui régissent les rapports entre gouvernants et gouvernés".
- (192) Cf. section III suivante
- (193) Les rapports entre ouvriers, ou plus généralement "horizontaux", dans chaque groupe, se développent à l'extérieur dans certains domaines, limités toutefois, comme on l'a vu. Il existe cependant des rapports externes entre individus situés à des niveaux hiérarchiques différents : entre chef de fabrication et certains ouvriers, par exemple.
- (194) Cf. A. Nicolai, op. cit. p. 45.
- (195) A un point tel qu'on peut se demander si un autre conseiller technique pourrait remplir les mêmes fonctions.
- (196) Ou métis merina-betsimisaraka. Cette coïncidence entre qualification ou facilité de formation est-elle due au hasard - i.e. aux caractéristiques individuelles - ou à une politique délibérée qui situerait ceux-ci aux principaux postes de l'usine ? Pour notre part, nous pensons qu'il faudrait plutôt émettre l'hypothèse - à vérifier dans d'autres entreprises - d'une différenciation non pas ethnique mais entre les ouvriers d'origine rurale directe et les autres qui ont déjà occupé des emplois industriels. Différenciation qui pourrait être liée de plus à la réalité d'une primauté - dans le temps - du développement, sur les Hauts Plateaux, de l'urbanisation, antérieurement à la génération actuelle.
- (197) Cette "paperasse" s'impose - au début - autant aux deux parties, i.e. aussi au chef de fabrication, qui n'en utilise pas toutes les virtualités. Un exemple : les fiches individuelles de production qui permettent un contrôle précis de l'évolution des rendements n'ont été traitées jusqu'ici, et à ce point de vue, que par le conseiller technique.
- (198) Cf. annexe 11.
- (199) On a même des exemples de dialogue entre ouvriers et cadres malgaches en français du fait des déformations régionales de la langue ou encore de l'inadéquation de la langue pour établir certaines relations dans le travail.
- (200) Suivant l'arrêté n° 00482 du 18/2/1964, JORM du 22/2/1964, p. 410.

- (201) En outre, du point de vue méthodologique, la dispersion géographique des individus en ville, l'impossibilité de vivre avec eux certains événements connus après coup seulement, oblige l'enquêteur à se baser en partie sur le témoignage oral des intéressés. Ainsi il a été impossible d'assister à certaines cérémonies - circoncision, famadihana... soit parce qu'elles se produisent en début d'enquête et que l'enquêteur - pour les ouvriers - n'est pas supposé s'intéresser à cela (ce qui correspond d'ailleurs à une première phase d'enquête où le dialogue tourne surtout autour des conditions de travail) soit parce que l'enquêteur est prévenu trop tard. D'une façon générale, il est difficile d'être omniprésent et il est difficile de ne pas friser l'indiscrétion dans des ménages qui vivent sur eux-mêmes ("chacun chez soi"). De même, aucun congé n'ayant été octroyé pendant notre présence, il était impossible d'accompagner l'ouvrier dans son village. Ou encore, sur le plan du couple, c'est plus généralement la conclusion d'une discussion et l'exécution d'un achat par exemple qui a pu être enregistré ou noté que la prise de décision, pourtant intéressante dans ce qu'elle pourrait révéler d'un rapport nouveau au sein du couple et entre le couple, l'argent disponible et les biens offerts à la convoitise de l'un ou de l'autre des conjoints. Ajoutons toutefois que, compte tenu des moyens disponibles - limités - de l'équipe d'enquête, insister trop dans ces domaines en première analyse eût abouti à une saturation encore plus poussée, provoquée par l'information recueillie, au détriment d'autres phénomènes plus centraux dans notre étude. Enfin, les renseignements ont été recueillis en vue de dégager certaines lignes de force qui pourront être reprises ensuite. Ainsi, par exemple, il était difficile, mais aussi inutile, d'envisager une analyse serrée de la consommation pendant le temps d'enquête. Vouer l'enquêteur à une tâche de collecte et de dépouillement statistique dont la généralisation aurait été problématique sinon dangereuse, c'était agir au détriment d'une analyse qualitative telle que nous avons essayé de la mener.
- (202) La séparation formelle entre, d'une part, les conditions de vie en ville et, d'autre part, les relations avec le village d'origine ne doit pas faire oublier qu'il s'agit là d'une distinction commode mais artificielle, comme on le verra ensuite.
- (203) L'emploi de ces termes courants en démographie ou en analyse de la consommation est transitoire. La suite de l'exposé montrera ce qu'il faut en penser.
- (204) Cf. Althabe, op. cit., pp. 360 sqq.
- (205) Expression couramment employée pour désigner les frais d'enseignement
- (206) Nom générique que se donnent souvent les originaires du sud. Cette confusion est peu importante dans le cadre de cette étude mais une étude plus précise sur les comportements différentiels devrait l'éliminer. Cf. Roy, "les migrations intérieures à Madagascar" ORSTOM, 1963.

- (207) L'enfant est adopté par le père qui s'oblige alors - dans le cas d'une séparation et si l'enfant reste avec la mère - à verser une pension alimentaire mensuelle à celle-ci qui peut se monter à 2 ou 3.000 fmg, jusqu'à la majorité de l'enfant. "La faute des ouvriers, c'est qu'ils sont pressés de se mettre avec une femme mais aussi pressés de se séparer". L'instabilité de ces liaisons provoque donc, si elles ont cependant été assez durables pour qu'un enfant naisse, un surcroît de charges financières pour l'ouvrier. Quand on sait que son salaire mensuel moyen est de 8 à 10.000 fmg, on mesure immédiatement le poids de cette obligation alimentaire, quand elle existe.
- (208) Ces événements se sont produits hors de notre présence sur le terrain et n'ont donc pu être analysés comme ils auraient dû l'être.
- (209) Cf. pp. 266 sqq.
- (210) La courbe qui mettrait en rapport la consommation de riz et le revenu montrerait jusqu'à un revenu mensuel de 8-9.000 fmg une augmentation de cette consommation (qui se substitue alors au manioc) et ensuite une diminution due à la transformation de la structure de la consommation alimentaire.
- (211) Soit pour les premiers : $50 \text{ kg} \times 38 \text{ fmg} = 1900 \text{ fmg}$ et pour les autres : $25 \text{ kg} \times 38 = 760 \text{ fmg}$.
- (212) Nous pourrions faire l'hypothèse d'une augmentation de consommation de ce produit - et de l'évolution des qualités achetées ; sans rentrer dans les questions de nutrition, on peut supposer que cette consommation et le niveau de revenu salarial se déterminent réciproquement, l'effort au travail étant "nourri" par la première et déterminant le second... De plus on peut se demander si les habitudes de consommation alimentaire rurale (cas des betsimisaraka dans notre groupe) sont compatibles ou suffisantes avec les contraintes physiques d'un travail de force régulier et permanent.
- (213) Ce qui pourrait constituer un indice complémentaire de transformation des habitudes de consommation. A noter que les deux exceptions concernent surtout le poisson de rivière ("tilapia") dont la consommation est courante en Imerina : sur les 2 ouvriers, l'un est originaire de la banlieue de Tananarive et l'autre y a travaillé 10 ans, bien que betsimisaraka.
- (214) Au minimum 1 kg chaque fois de sel, de sucre, de café et 1 litre d'huile, soit respectivement : $30 + 60 + 110 + 160 = 360 \text{ fmg}$.
- (215) En raisonnant sur les 6 premiers cas (et non sur un seul dont nous connaîtrions l'évolution de la consommation) on constate - à composition identique des ménages - une propension moyenne à consommer (biens alimentaires) constante (environ 0,47) et une propension marginale constante (environ 0,65) quand le revenu évolue de 8.000 à 10.000 environ, puis décroissante (0,55 de 10.100 à 13.800 fmg). On

pourrait faire l'hypothèse - en constituant une parabole dont la concavité serait tournée vers le haut - que pour ce type d'unité de consommation, la consommation alimentaire est incompressible à un niveau de 3.500-4.000 fmg/mois et croît ensuite de façon quasi-linéaire sans qu'elle paraisse plafonner, même à 14.000 fmg/mois. Toutefois, si on calcule $e = \frac{dC/C}{dR/R}$, il apparaît que cette élasticité décroît progres-

sivement de 1,4 à 1,25. Il serait intéressant de voir si, à un revenu de 20.000 fmg/mois, les besoins alimentaires sont pleinement satisfaits et si cette élasticité globale diminue, l'analyse devant alors porter plus précisément sur les types de produits. Pour illustration, cf. graphique I, p. 252.

- (216) La valeur de ces habitations peut varier beaucoup, mais, au vu de certaines transactions effectuées par quelques ouvriers, il semble qu'elle peut évoluer entre 7.000 et 15.000 fmg, soit un mois de revenu environ.
- (217) Les valeurs moyennes du tableau (p. 248) signifient que l'ouvrier partage ce coût avec d'autres membres de la famille ou d'autres locataires.
- (218) Ce qui est le cas pour 1 ouvrier en juin 1966 et pour un autre en décembre 1966.
- (219) Ramassage qui peut occuper une demi-journée en fin de semaine.
- (220) Cet intéressement s'est concrétisé par la création d'une équipe au sein de l'entreprise, mais qui n'a existé que quelques semaines. Cette volonté de constitution d'une équipe dans le cadre de l'entreprise, et face aux autres équipes du même type sur Tamatave (autres entreprises) a échoué du fait des relations difficiles avec la direction explicitées plus haut. Elle est un essai de plus de constitution du groupe qui a échoué.
- (221) Ces graphiques sont plus des hypothèses de travail qu'une expression de la réalité. Nous supposons en effet que tous ces individus ont des comportements homogènes et peuvent être assimilés à un seul qui verrait son revenu augmenter. La composition des ménages est du moins la même. Le graphique II a été corrigé en II' pour tenir compte de la disparité des coûts de logement. La même correction a été effectuée sur III, supposant donc que tous paient 1500 fmg/an, environ, de logement. Enfin, le revenu annuel correspondant a été calculé à partir des 6 mois qui ont précédé celui où l'analyse de la consommation a été effectuée : novembre 1965-avril 1966, afin d'obtenir une certaine homogénéité, certains n'ayant été recrutés qu'en octobre 1965. De plus, la période est marquée par une stabilité des salaires qu'on ne retrouve plus ensuite. En effet, les différents individus voient leurs revenus évoluer comme suit dans les 6 mois qui suivent avril 1966 (nous doublons les données) : A passe de 74 à 105 :

+ 31.000 fmg); B (75 à 105 soit + 30.000); C (88 à 122 soit + 34.000); D (122 à 170 soit + 48.000) ; E (147 à 168 soit + 21.000) ; F (85 à 129 soit + 44.000); G (95 à 126 soit + 31.000). Mais ces augmentations importantes dissimulent en fait une irrégularité du revenu dans le temps : les pointes soudaines n'auront aucune influence sur les habitudes de consommation. C'est le cas pour D,E,F, dont les 2/3 de la hausse sont "accidentels" ; ils reviennent après 1 ou 2 mois à un revenu plus bas. Pour les autres, par contre, la croissance est beaucoup plus étalée et régulière mais ils étaient soit en équilibre soit en position d'endettement (A,B,C,F,G). Comment expliquer cela ? On peut avancer que D et E - ouvriers qualifiés et à bon rendement - pâtissent plus que les autres des variations de la production. Dès que celle-ci leur permet une pleine activité, leur salaire double (de 10 à 20.000) tandis que les autres sont en progrès, mais plus lentement. Les emplois du revenu pour les premiers seront donc également "accidentels" : achat de biens matériels d'une utilité plus ou moins discutable.

- (222) La difficulté de versement dépendra alors des fluctuations d'encaisse, au hasard des différentes dépenses d'ordre annuel.
- (223) Cf. Althabe, op. cit., I, p. 21, "la pression fiscale"
- (224) La taxe dont il est question est personnelle. Mais quelle sera l'influence sur la consommation ou l'effort de production d'une imposition sur le revenu, auquel est assujéti tout contribuable qui perçoit plus de 90.000 fmg de revenu, ce qui est maintenant le cas pour tous les ouvriers (43,5 fmg/heure x 220 jours x 8 heures = 100.000) ?
- (225) Il n'y a pas de contrepartie, généralement, et c'est l'ouvrier qui, en visite dans son village, et si c'est le moment de la récolte, prend une part de celle-ci (c'est surtout le cas pour les ouvriers betsimisaraka).
- (226) Ainsi, d'octobre 1965 à mai 1966, l'un des ouvriers envoie 4.000 fmg pour les salariés agricoles, 1.500 fmg pour l'achat d'un porc et 5.000 fmg de son pour le nourrir, soit 10.500 fmg en 8 mois. Il a gagné 50.000 fmg sur cette période, dont il envoie donc 20 %.
- (227) Ces événements ne sont pas annuels. Ainsi en 1964-65-66, seuls 2 ouvriers ont participé - financièrement - à un famadihana, dont le coût global peut se chiffrer à 20.000 fmg environ.
- (228) Exprimée annuellement sur le graphique. Il peut en être différemment au niveau du mois, l'existence momentanée d'une encaisse pouvant entraîner le flux. A ce propos, on peut se demander jusqu'où vont, dans le temps, les anticipations de revenu ou de dépense des individus.
- (229) Cf. pp. 266 sqq.

- (230) Cette analyse pourrait être approfondie en considérant d'une part la composante saisonnière de la commercialisation de l'entreprise (et donc des revenus salariaux) et de l'autre les différentes composantes saisonnières du revenu agricole (le riz, les cultures industrielles). Côté ouvriers, il semble que les maxima de salaires se répètent tous les 6 mois (juin, janvier) alors que les revenus agricoles dépendent du nombre des récoltes et sont plutôt annuels (riz : mars-juin, café : juillet-octobre).
- (231) A l'exception de F, qui avait déjà cette épargne à son arrivée, et des célibataires (cf. colonne 7, p. 218). Ce dernier ouvrier est en mesure d'épargner 40.000 fmg/an, ce qui est assez exact puisque d'octobre 65 à avril 1966 il épargne 20.000 fmg. Or il s'est fixé une épargne de 70.000 avant de retourner chez lui. Il lui faut moins de 15 mois pour l'obtenir, mais il est toujours présent en mars 1968, soit 30 mois après. Après vérification, il apparaît qu'il y a eu plusieurs réévaluations de l'objectif financier et de ses utilisations, mais aucunement la décision de rester à Tamatave. La somme fixée a priori n'a donc pas déterminé le temps de migration, elle s'est modifiée, sans doute parce que les espérances de gain se modifiaient également (vers la hausse)..Cf. Roy, "les migrations intérieures à Madagascar" 1963, ORSTOM, pp. 75 sqq.. La migration se perpétue donc puisque l'objectif monétaire initial est chaque fois relevé. Mais peut-on dire que la migration se transforme alors en sédentarisation? Il ne semble pas. Disons qu'elle a tendance à se prolonger au fur et à mesure que l'espérance de gain se confirme et que la "vitesse" plus grande de constitution de l'encaisse exerce une influence certaine, dans la mesure où la somme fixée est épargnée (par cet ouvrier) en un peu plus d'un an alors qu'il lui faudrait 3 ou 4 ans pour l'accumuler dans un emploi moins bien rémunéré (docker par exemple).
- (232) Pour ces 2 ouvriers, on note trois ordres de faits : 1) ils ont les revenus salariaux les plus élevés (30 à 50 % au dessus des autres), 2) ils sont les seuls à constituer une encaisse véritable, 3) ils sont les seuls à avoir peu de relations avec la communauté d'origine.
- (233) Tel est le cas de cet ouvrier merina, monté pendant ses congés à Tananarive, qui nous communique son désir d'en finir avec sa concubine, et d'abandonner le domicile conjugal, mais est retrouvé par celle-ci et ramené "manu militari" dans sa case.
- (234) Plus couramment, l'ouvrier raisonne en "piastres" ("ariary") pour la monnaie et en unités de volume, pour le riz par exemple : en "kapoaka" (tasse), en "daba" (boisseau)
- (235) Mais cet argent ne sert pas uniquement pour l'avenir. Dans le cas présent, l'ouvrier a caché à sa femme - "légale" pourtant - une augmentation de son salaire de base de 29 à 31,9 fmg, et aussi la création de la prime d'assiduité (1.000 fmg/mois), ce qui lui laisse 1.500 fmg par mois pour ses "plaisirs" personnels.

- (236) De plus, même s'il existe, ce surplus peut disparaître dans certaines dépenses imprévues. Ainsi l'ouvrier D voit son épargne de 28.000 fmg amputée en 2 mois de 9.000 fmg de frais médicaux dont il n'est pas remboursé puisque le mariage n'est pas officiel et puisque les enfants ne sont pas adoptés. Ce risque est permanent pour la majorité, et le souci de l'éliminer peut être un facteur supplémentaire de légalisation de la situation.
- (237) Il resterait à envisager les conséquences, sur les comportements de consommation, des fluctuations de revenus enregistrées en 1967, mais notre enquête s'est arrêtée avant. Quels postes du "budget" ont pâti du fait de l'apparition de ces nouvelles traites ? Par ailleurs, il faut rapprocher de ces difficultés financières les admonestations de la direction, pendant les réunions du vendredi, invitant les ouvriers à les payer.
- (238) Avec les effectifs moyens suivants ; groupe I (100.000) : 8 ouvriers ; groupe II (130.000) : 16 ouvriers ; groupe III (170.000) : 2 ouvriers.
- (239) Cf. Althabe, op. cit., I, p. 154.
- (240) Nous écrivons à dessein "isolement", dans ce sens que la situation de fait est une solitude momentanée, mais ne signifie pas individualisation : cette situation nouvelle permet sans doute, plus facilement qu'au sein du groupe familial ou villageois, l'intériorisation de cette condition individuelle face à un milieu urbain a-structuré - sans "communautés de remplacement" - mais cette prise de conscience reste exceptionnelle et la venue à Tamatave n'est qu'un passage. L'individu continue à se définir par rapport à sa communauté d'origine, bien qu'il semble y avoir une restriction de ce lien. Cf. pp.354 sqq.
- (241) On est tenté d'y voir l'inexistence et l'impossibilité d'une adhésion religieuse individuelle - cf. Althabe, p. 154 sq. - la continuation de la pratique religieuse ne se basant plus que sur la force d'inertie de certaines habitudes acquises, qui tend à perdre de sa vigueur, ou sur certaines craintes superstitieuses : "mieux vaut prier, de peur d'aller au grand feu".
- (242) Cette fusion dans un même paragraphe n'exprime que la confusion de ces organisations dans l'esprit de l'ouvrier. Nous aurions pu tout aussi bien constituer un paragraphe unique : religion, parti, syndicat, dans la mesure où chaque fois l'ignorance, la passivité sont totales par rapport à ces organisations.
- (243) On dénombre pourtant 4 organisations syndicales représentées à Tamatave : 1) la Fédération des Syndicats Malgaches (ex - Confédération Chrétienne des Syndicats Malgaches), 2) l'Union des Syndicats Autonomes de Madagascar, 3) La Fédération des Syndicats des Travailleurs de Madagascar, 4) FMM (ex-Confédération des Travailleurs de Madagascar et des Comores). Certes il ne faut pas surestimer les possibilités d'action syndicale d'un groupe aussi restreint. Sa taille, le

caractère récent de l'implantation en ville et en usine expliquerait par ailleurs cette non-syndicalisation.

- (244) Nous soulignons le caractère particulier de ce groupe, dans la mesure où il n'est pas représentatif de ce qu'on peut trouver dans d'autres entreprises plus anciennes où le phénomène de syndicalisation, par exemple, existe.
- (245) Telle est la première exigence; il resterait à s'interroger sur la durée de cette migration et sur son évolution possible vers une fixation définitive.
- (246) Alors que les "syndiqués" sont en perpétuelle migration, seules les organisations syndicales restent en place, avec leurs cadres. Ne retrouve-t-on pas, ici aussi, une bureaucratisation de ces élites syndicales ? De plus, les relations spécifiques en Afrique entre organisations syndicales et politiques (Cf. Maynaud et Salah Bey "Le syndicalisme africain") imposent des rôles particuliers aux organisations syndicales.
- (247) On se souviendra de l'âge moyen des ouvriers (entre 25 et 30 ans).
- (248) Si cette analyse se déplaçait au niveau de la ville, il serait intéressant de faire le rapport entre les différentes conditions de travail possibles à Tamatave, sur le plan des entreprises industrielles d'abord, dont les ouvriers établissent une classification subjective, mais aussi sur celui des autres activités : du tireur de pousse-pousse au fonctionnaire, les spécialisations ethniques dans ces différentes occupations étant réelles et consciemment perçues par les ouvriers. "Pour le métier de pousse-pousse, moi, je refuse totalement, mieux vaut être manoeuvre... ramasser les ordures, j'accepte volontiers, mais le pousse-pousse, non, j'aime mieux rentrer chez moi..." "J'aimerais bien travailler chez Carnaud, tout ce qu'on y fabrique est fait par la machine, non par la main... Mon frère travaille à la raffinerie, il dit que lorsqu'il travaille les jours de fête, le salaire est "doublé". On entend bien cela et celui qui n'en a pas honte est fou".
- (249) C'est le cas général mais qui ne doit pas faire oublier certaines exceptions (cas des ménages qui s'installent dans leur solitude. Cf. chapitre précédent). Par ailleurs, les développements de ce chapitre sont incomplets et peut-être déformés, respectant en cela l'image que nous donnent de leur communauté familiale les individus qui en parlent. Nous ne pouvons nous baser ici, en effet, que sur cette expression verbale.
- (250) De "ambanivohitra" = tout ce qui n'est pas la capitale et tout ce qui, dans la capitale, est en dehors des anciens fossés, soit, par extension, la campagne ou encore "ambanivolo" ; en opposition à "ambanivohitra" = l'espace renfermé entre les fossés de Tananarive, ceux qui y habitent, et par extension ceux qui habitent dans la Ville et en ville.

- (250-bis) On pourra compléter cette section par l'"Etude sur les Migrations intérieures à Madagascar", G. Roy, ORSTOM, 1963, particulièrement pp. 95-128, "les situations régionales" (antemoro, antandroy, antesaka, betsileo, merina) et les "migrations et la réalité qu'elles expriment", pp. 130-138.
- (251) Cf. Travaux de la section de sociologie (M^{lle}. Althabe, Waast et Cabanes) sur le service civique. Tananarive, 1966-67. Le magasinier offrait un exemple frappant de révolution du comportement : après avoir effectué son temps de service civique, il reste obsédé par le "diplôme" et consacre presque 50 % de son salaire (5.000 fmg) à payer cours et livres scolaires !
- (252) "Chez nous, il n'y a pas de problèmes : on voit le nombre de boeufs que vous avez dans votre parc, on sait tout ce qui vous concerne". Cf. également G. Roy, op. cit., pp. 109-114.
- (253) Cf. Althabe, op. cit., pp. 114 sqq. (les ménages de 35 ans).
- (254) Laquelle ne pourrait se baser que sur une analyse simultanée des zones de départ et d'arrivée.
- (255) Cf. Althabe, pp. 93-132, "la condition économique".
- (256) On pense à la relation entre monnaie et temps, i.e. à l'incertitude et au risque, comme l'exprime Rosenstein-Rodan : "la monnaie n'existe qu'autant que la prévision générale reste incertaine, elle est fonction du sentiment d'incertitude de l'individu, elle est un moyen de l'apaiser ; elle est un bien qui répond au besoin de certitude" (Economica, août 1936, p. 272). Dans quelle mesure l'incertitude est-elle provoquée par l'évolution des structures sociales ou plus prosaïquement - quand la production agricole s'objective - par une diminution des revenus agricoles qu'elle procure ?
- (257) De "vola" = argent et "ra" = préfixe personnel qui se met ordinairement devant les noms des personnes qu'on respecte.
- (258) "Andriamanitra" = nom du médiateur suprême, mais aussi terme qui désigne les objets d'un culte superstitieux, ce qui rejoint assez le sens du mot "divin" quand il exprime une qualité supérieure.
- (259) Cette perception du papier-monnaie n'exclut pas une incompréhension de la valeur d'échange, ou certaines interrogations irrésolues sur les différences entre monnaie de papier et monnaie métallique, celle-ci servant encore dans certaines cérémonies où la communauté joue sa subordination face à l'extérieur .. "Cela me rend perplexe parce que, autrefois, disait mon grand-père, on était un homme si on faisait une économie de 5 francs dans une année.." "Autrefois, l'argent (monnaie) était en argent (métal).."

- (260) L'importance de ces "fonds" nécessaires à la création d'une "boutique" est très variable : elle peut aller de 15-20.000 fmg (vente de bois, sel, sucre...) jusqu'à 100-150.000 fmg pour une activité du type "boutique de chinois", qui nécessite alors des stocks plus importants de produits et un fonds de roulement hebdomadaire important.
- (261) Pour certains, la durée de migration est sans doute fonction de l'objectif initial, mais pour d'autres, l'indétermination est complète entre le futur proche, où l'implantation en ville n'est pas remise en cause, et "le temps où ils seront vieux" et où ils rentreront au pays ancestral pour labourer la terre "quand le vazaha ne voudra plus d'eux".
- (262) Ainsi la participation aux cérémonies semble-t-elle se restreindre au cadre familial ; de plus, on remarque dans certains cas une prise de conscience du coût de ces cérémonies, et une contestation des dépenses engagées : "D'après moi, chacun pense ce qu'il veut mais quant à moi, j'ai bien compris que le famadihana est une dépense en pure perte. Les morts ne disent pas : donnez-nous des lambas (linceuls). C'est faux de le croire et, à cause de cela, beaucoup de gens s'endettent... Je ne dis pas que les morts ne sont pas puissants, mais il faut que les vivants s'occupent de leurs corps à eux et qu'ils s'entraident. S'ils sont riches, cela ne fait rien, mais à côté de cela, il y en a beaucoup qui, pour faire ce famadihana, ont emprunté".
- (263) "C'est ma famille, donc je fais comme je veux. Mais ils sont mes parents et ils sont fatigués ; je pense à cela et je leur donne de l'argent. Et ce que je leur donne est insuffisant par rapport à ce qu'ils ont fait pour moi, pour me nourrir".
- (264) D'où l'intérêt de la connaissance des mouvements de chèques postaux selon les bureaux d'origine et d'arrivée. Cf. rapport Roy déjà cité.
- (265) Cf. Galliéni, "Neuf ans à Madagascar", Paris, 1905, p. 272 : "A Madagascar, comme dans toutes nos colonies nouvelles, l'expérience des premières années d'occupation a démontré que l'impôt est le stimulant indispensable de l'énergie indigène... On remarque partout aujourd'hui - et surtout dans les régions centrales - que dès qu'approchent les périodes de recouvrement de l'impôt, il se produit dans les offices de services des indigènes une surabondance de bon augure pour tous ceux qui ont des travaux en retard ou des affaires à expédier".
- (266) Le souci de scolarisation est encore un signe du milieu auquel appartiennent certains. On remarquera à cet égard le transfert de la charge de la scolarisation vers les aînés quand ceux-ci sont en mesure de subvenir aux besoins des plus jeunes par leur travail.
- (267) Le passage de l'état de métayer à celui de petit propriétaire de plantations (cas des ouvriers betsimisaraka de l'usine, ou de leur famille) dépend sans doute du niveau de surplus monétaire que l'ouvrier peut dégager en ville. A partir de quel niveau celui-ci permet-il le

fonctionnement normal de l'exploitation agricole et mieux, son extension ? Certes, ce raisonnement "économique" n'est peut-être pas applicable dans tous les cas, et dans ceux où il semble l'être, il ne s'applique pas à l'exploitation individuelle, mais familiale. Cette nouvelle perception de la terre existe-t-elle, est-elle compatible avec la nature des relations communautaires ? Un ouvrier dont la famille a 14 hectares de cultures diverses répond : "selon le dina (convention) que nous avons fait, on ne peut pas diviser ou morceler les terrains, on ne peut pas se disputer pour demander chacun sa part aux père et mère. Vivant on est dans une même case, morts, on est dans un même tombeau, pourquoi se disputer ?"... Famille dans laquelle se pratique le "lova tsy mifindra" (litt. : l'héritage qui ne sort pas de la famille, ou au figuré : mariage entre parents pour conserver les biens de la famille).

- (268) Cf. note 201
- (269) Pièces de 1, 2, 5 fmg qui sont faites d'un alliage à base d'aluminium et servent, une fois fondues, à la fabrication des accessoires en aluminium.
- (270) A environ 3,83 g par pièce, 1 kg = 261 pièces x 5 fmg = environ 1.300 fmg. Ainsi la valeur nominale est 16 fois plus élevée que la valeur marchande.
- (271) Il s'agit plus exactement de 4 fmg/kg pour 3 ouvriers. Soit pour 1.100 kg/jour = 4.400 fmg et 1.460 fmg/jour/ouvrier.. Ce salaire quotidien n'est certes pas négligeable, mais il reste apprécié par rapport à l'avantage supposé que l'entreprise retire de l'opération. De plus, l'ouvrier interviewé parle de 2 fmg/kg, i.e. de son propre salaire aux pièces. Il ne pense donc pas aux autres postes. La comparaison avec le prix de vente de l'article se fait par rapport à ces 2 fmg, et non par rapport à la somme de tous les salaires partiels qui sont imputés dans l'article.
- (272) Cf. p. 294, textes.
- (273) Cf. Althabe, op. cit., sur le mode de communication au sein de la communauté villageoise et entre celle-ci, les autres communautés, et l'extérieur.
- (274) Idem, pp. 287-293.
- (275) Election qui, un an après, reste sans effet, les rencontres périodiques prévues dans la législation du travail entre direction et délégués n'ayant jamais été tenues.
- (276) De plus les obligations se multiplient lorsque chaque conjoint continue d'appartenir à un lignage qu'il faut aider et quand l'ouvrier doit assurer la subsistance d'enfants nés d'unions différentes et instables. L'augmentation de salaire n'est donc pas une panacée et

ne résoud pas tous les problèmes qui se posent à l'ouvrier en dehors de l'entreprise.

- (277) Cf. pp. 376 sqq.
- (278) De la même façon, les ouvriers sont en majorité à un salaire de base de 43,5 fmg/h, qui est celui de l'ouvrier débutant (début catégorie OS 1, qui va de 43,5 à 50,75, soit 7.500 à 8.700 fmg/mois), après plus de 2 ans d'ancienneté. Ils ne sont pas encore passés à la catégorie OS 2 (ouvrier ordinaire) qui va de 8.700 à 11.200 fmg/mois. De même, pour les employés de bureau. Ainsi pour la secrétaire-dactylo : elle perçoit un salaire moyen de 11-12.000 fmg/mois alors que son appartenance à la catégorie III (79,75 à 94,25 fmg/h) devrait lui procurer une rémunération moyenne allant de 14 à 16.000 fmg...
- (279) On retrouve des problèmes analogues à ceux posés en France, par exemple dans certaines zones défavorisées climatiquement ou économiquement, où on se demande comment attirer les cadres, par quelles motivations financières ou autres, et surtout comment les garder.
- (280) Lequel ne compte aucun frais en 1964-66, mais 1.200.000 fmg par contre en 1967, assimilables aux services rendus à l'entreprise par le BDPI en 1967. Si bien qu'on peut difficilement raisonner sur ces données des comptes d'exploitation générale de 1964-65 et 1966. Il faudrait sans doute y insérer une part des frais d'établissement qui correspondrait au moins au coût de la commercialisation effectuée de 1964 à 1966 par le DPI, mais l'information nous manque à ce propos.
- (281) Cf. G. Depallens, "Gestion financière de l'entreprise", p. 272. Cf. particulièrement section IX : la gestion budgétaire adaptée aux études et travaux de recherches en entreprise.
- (282) La nature des services rendus d'abord par le DPI puis par le BDPI n'a pas essentiellement changé et en les assimilant, dans leur ensemble, à des coûts fixes (ce qui est le cas pour 1967 dans la comptabilité), on constate une diminution : 6,647 (1964-65) - 3,702 M (1966) - 1,925 M en 1967, soient 12,274 M dont 3,236 M ont été réglés, ce qui laisse un solde de 9,037 M.
- (283) L'augmentation de valeur du ratio se traduit toujours par une amélioration de la situation sous l'angle sous lequel elle est alors analysée.
- (284) En incluant l'intérêt SNI dans les dettes à court terme.
- (284-bis) Ces ventes concernent les articles finis, et les transactions secondaires (vente de lingots). De plus, elles sont calculées au prix de revient en fonction des pratiques habituelles de remise. Nous n'avons pu disposer de tous les renseignements à ce propos. Elles sont donc estimées à environ 5 % près. Dans l'analyse des comptes d'exploitation, les transactions secondaires seront isolées en bas de tableau.

- (285) En mettant au dénominateur non plus les stocks finaux mais la moyenne arithmétique du stock initial et du stock final, la diminution de la rotation est encore plus flagrante. 1964/65 : $14,485/5,099 = 2,84$; 1966 : $16,729/11,142 = 1,50$; 1967 : $20,440/12,045 = 1,61$.
- (286) En ce qui concerne les ventes et le compte clients, nous considérons que le fait, pour le compte clients, de dépasser 1 mois de ventes, est le reflet d'une mauvaise organisation des ventes (Cf. Lassègue, "Gestion de l'entreprise et comptabilité générale", p. 278) ; si donc le ratio 1/12 (Ventes/Comptes Clients) est égal à 1, un mois de vente = compte client, et s'il augmente, cela signifie que les problèmes de trésorerie s'atténuent de plus en plus. Par contre, s'il est inférieur à 1 (ce qui est le cas à partir de 1966), il faut alors analyser le fonctionnement des pratiques commerciales de l'entreprise.
- (287) Les capitaux propres ne sont pas corrigés par les reports à nouveaux. On se référera donc au 1er tableau.
- (288) Cf. Lassègue, op. cit., p. 273.
- (289) Rapport d'activité CETA/DPI, année 1965, p. 7 : 1964/65 = 17 M, 1966 = 30 M ; 1967 = 50 M.
- (290) Il s'agit des matières premières destinées à la fabrication des articles de ménage, les autres consommations de matières sont comprises dans le poste "coûts sur ces ventes" (e)
- (291) De façon plus orthodoxe, il aurait fallu estimer cette production au prix de revient, mais nous manquons d'information à ce propos. Le chiffre de 19,900 M est donc une valeur approchée à 1 ou 2 %.
- (292) Il s'agit ici de toutes les matières premières, or il faudrait distinguer entre matières premières, accessoires (achetés), emballages, matières consommables. Mais nous ne disposons pas de ce détail pour l'exercice 1964-65. On peut dire, néanmoins, grossièrement, que le premier poste (le poste "matières premières") est passé de 45 à 25%, les autres postes restant inchangés.
- (293) Cet amortissement a été compté dans les prévisions pour 1968.
- (294) On devrait indiquer en abscisses la quantité produite (ou le niveau de production), mais comme elle est difficilement chiffrable, nous avons posé sur cet axe les quantités produites estimées au prix de vente (ventes + augmentation de stocks de produits finis estimés aux conditions de vente normales).
- (294-bis) On retrouve des conclusions du même ordre dans un autre contexte industriel (les entreprises privées en Côte d'Ivoire). Cf. "Les cadres supérieurs des entreprises en Côte d'Ivoire", C.A.S.H.A., par Descloitres, Dossou et Reverdy, p. 47 : "Bref on a pensé à l'Africanisation mais sa planification reste à faire".

- (295) Cf. spécialement les rapports I et IV du Colloque d'Antsirabe. Cf. note 3.
- (296) Nous nous sommes déjà demandés si ces capitaux étaient "propres" ou d'emprunt. Cf. chapitre précédent.
- (297) Auquel il faut toutefois rattacher les entreprises d'Etat dans les secteurs-clés : énergie, transports, ou celles qui bénéficient d'un monopole - allumettes par exemple.
- (298) Dans le sens littéral du terme postulat = principe premier indémontrable ou non démontré, dont l'admission est nécessaire pour établir une démonstration.
- (298-bis) Cf. Friedmann et Naville, II, article de Balandier et Mercier : "les régions en voie d'industrialisation" pp. 294 sq. : "on ne saurait guère compter sur le seul jeu de la spontanéité, de la concurrence, de la libre entreprise pour atteindre dans des délais raisonnables les objectifs fondamentaux".
- (299) Il ne s'agit pas ici de réfléchir sur la véritable nature de la planification à Madagascar. Mais pour la distinction à opérer entre "programmation économique" et "planification" (dans le sens socialiste du terme), on pourra se reporter à M. Bettelheim, "Planification et croissance accélérée", 1967, pp. 5-16. En matière d'industrie, nous tirerons cette remarque prise dans le 1er rapport sur l'exécution du Plan Quinquennal 1964-68, p. 142 : "La question se pose de savoir si les investissements du secteur privé et des producteurs en général suivent la cadence nécessaire. Il faut se rappeler que l'Etat ne peut réaliser à lui seul les objectifs du Plan. L'insuffisance de nos moyens, mais aussi la nécessité de faire participer l'ensemble de la Nation à l'oeuvre de développement exige qu'une partie importante des investissements (96 milliards) soit réalisée par le secteur privé". Les données statistiques manquent pour situer ces investissements nécessaires. On peut noter les revenus des entreprises (agrégat de comptabilité nationale - y compris les amortissements) : en 1964/65/66 : 94 - 97 - 101 milliards de fmg.
- (300) Cf. Bettelheim, op. cit., p. 50.
- (302) Idem., p. 55.
- (303) Affirmation couramment exprimée en conseil d'Administration par le représentant de la SNI (Conseiller Technique), en 1965-66
- (304) Deuxième Rapport sur l'Exécution du Plan Quinquennal, p. 156.
- (305) Cf. R. Algon, "L'intéressement du personnel dans les entreprises", éd. Le Prat, Paris, 1967, et les exemples qu'il cite en France, aux Etats Unis... la préface révélant l'optique de cette technique d'association du capital et du travail, qui est une sorte de "contrat de partage" entre capitalistes et salariés sans l'impulsion du "management". Le livre qu'on va lire en offre plusieurs exemples et ces formes modernes du capitalisme ne peuvent qu'être encouragées" (p. 11).

- (305-bis) Cf. Bettelheim, op. cit., p. 7 : "Un pays est socialiste ou capitaliste, non en raison des idées ou des intentions de ceux qui le gouvernent mais en raison de la structure sociale qui le caractérise et de la nature des classes qui y jouent un rôle effectivement dirigeant... La seule propriété d'Etat de certains moyens de production ne suffit évidemment pas à caractériser l'évolution vers le socialisme, sinon les nationalisations bourgeoises apparaîtraient comme le début d'une évolution vers le socialisme, alors qu'elles ne sont que des moyens d'accroître le pouvoir collectif de la bourgeoisie.."
- (306) Nous aurions pu, à défaut d'autre chose, envisager l'entreprise du point de vue de sa politique "sociale". Encore faudrait-il qu'il y en ait une, or, là aussi, la rubrique est vide et il serait intéressant de faire le rapprochement avec certaines expériences du secteur industriel privé local. Certes les faits économiques et financiers commandent, mais, même au stade des projets possibles à long terme, l'absence d'initiative, voire d'imagination, est totale.
- (307) Cette rédaction doit beaucoup au schéma présenté par M. Nicolai dans "Comportements économiques et structures sociales", schéma qui "doit pouvoir être transposé pour s'appliquer aux sociétés concrètes" et qui a été repris ici dans ses premiers développements, non pas au niveau de la société, mais à celui de l'entreprise. Par ailleurs, nous avons complété l'analyse des comportements par les apports de la théorie des organisations. Cf. par exemple "Les Organisations", March & Simon, Dunod.
- (307-bis) Selon les objectifs de la théorie "classique" de l'organisation. (Taylor, Urwick...).
- (308) Cf. pp. 169-172.
- (309) D. Lagache, "Conduite, personnalité, groupe". Bulletin de Psychologie, XII, 1952, tome VI, n° spécial, p. 19.
- (310) A. Nicolai, op.cit. p. 96.
- (311) Dans le même ordre d'idées, on retrouve les débats sur la rationalité économique ou totale, ou relative selon les systèmes étudiés. Cf. par exemple M. Godelier, "Rationalité et irrationalité en économie", 1966, pp. 94-96.
- (312) On pourrait ajouter les "situations" politique, religieuse, ethnique, mais elles sont secondaires et seront envisagées éventuellement en traitant des autres.
- (313) Ce qui est exclu du fait de l'étrangéité réciproque des communautés d'origine, bien qu'à un niveau d'agrégation plus élevé (ethnie par exemple) il aurait été possible de rencontrer des associations ethniques et des sous-groupes se définissant comme du même "tanindrazana" (pays des ancêtres, entendu dans un sens large).

- (314) Quand elle existe. Il faut donc distinguer selon que l'unité familiale large réside ou non en ville, selon qu'il y a "départ" ou non de cette communauté familiale, ces cas s'intégrant néanmoins aux hypothèses émises plus loin.
- (315) L'analyse se situant maintenant au niveau de la communauté, c'est donc essentiellement celle-ci qui définit la situation structurelle imposée aux participants, ceux-ci la validant ou non par leurs comportements et étant influencés par certains facteurs extérieurs, cette fois, à la communauté.
- (316) Cf. la signification particulière de l'argent dans la communauté betsimisaraka : Althabe, "Progrès économique et communautés villageoises", dans les Travaux et Documents du Centre d'Etudes Rurales, I, 1966, pp. 47-72, spéc., p. 54, 60-61
- (317) "La domination (de l'extérieur) est d'abord contestée sur le terrain religieux, la religion étant à la fois le moyen de rattacher la situation actuelle au passé - aspect de contre-acculturation - et le moyen magique de contester le présent au nom du futur. Elle fournit ainsi un cadre de référence rassurant et constitue un appel au renversement de la domination". A. Nicolai, "Analyse du concept de domination", in "L'économie et les sciences humaines", tome 2, p. 565.
- (318) On peut assister à un repliement de la communauté sur elle-même mais aussi à une réinterprétation de la mise en contact (sublimations, rationalisations...) ou encore à l'acceptation pure et simple de la domination et des comportements qu'elle impose.
- (319) Qui se réalise de façon évidente dans la disposition spatiale des participants aux réunions du vendredi, les ouvriers étant face aux cadres.
- (320) La direction technique est assumée conjointement par le conseiller de production et le chef de fabrication et la direction administrative veille à la conservation de ces rapports institutionnalisés (par des sanctions positives - rémunération - ou négatives - application du règlement intérieur).
- (321) Laquelle, sans être voulue ni imposée, sera consciemment perçue mais s'atténuera en 1966-67 du fait d'une transformation des rendements et d'un changement dans l'ordre et la répartition des revenus.
- (321-bis) Elles constituent une part importante de ce que l'on pourrait appeler l'"aspect structurel génétique" (la personnalité) en complément de l'"aspect structurel objectif" (la situation). Cf. A. Nicolai, "Comportements économiques et structures sociales", p. 145-147.
- (322) L'ouvrier envoie plus qu'il ne reçoit, du moins quand il a un salaire moyen, puisqu'il semble que, quand celui-ci s'élève, l'importance des flux diminue beaucoup.

- (323) Les faits objectifs, pour un ouvrier qui a décidé de prendre une femme chez lui, sont : la difficulté d'assurer la cuisson des aliments, de gérer convenablement le budget, de faire des économies quand on est célibataire... Sans doute y a-t-il des motivations moins "matérialistes" mais nous noterons que cette union est perçue comme un moyen de résoudre les contraintes du travail en usine (temps de présence, horaires, temps de déplacement) et aussi celles de la ville (attrait du "plaisir" sous toutes ses formes et dilapidation du salaire en conséquence).
- (324) Cf. pp. 248 sqq.
- (325) Cf. p. 381. Le processus classique est déclenché : apparition d'un besoin nouveau - achat à crédit - "poids" des traites - nécessité d'augmenter le revenu et le salaire - augmentation des quantités produites. Processus qui ne se réalise que si la "situation" du travailleur est maîtrisée par lui, du moins sous son aspect monétaire, i.e. si les conditions de rémunération sont comprises, ce qui est à peu près le cas en fin 1966.
- (326) Cette objectivation peut se réaliser (1966-67). On pourrait arriver alors à une troisième phase qui serait cette fois la prise de conscience d'une exploitation, aboutissant à une discussion plus ou moins générale sur la situation du groupe, sur le système de rémunération. Mais cette évolution n'est pas assez marquée pour permettre, à ce point de vue, une observation et une théorisation pertinentes.
- (327) Cf. J. Lhomme, "Structures économiques et structures sociales", Revue Economique, 1956, vol. VII, n° 5.
- (328) "Déterminés par la situation structurelle du groupe, les comportements le sont certainement, mais non à titre immuable comme des molécules dans une réaction chimique : le réseau des rapports humains ne s'est pas perpétué identique à lui-même depuis l'apparition de l'espèce humaine. C'est donc que les individus sont, en même temps qu'objets de déterminations, sujets conscients et volontaires de leur propre histoire. La société économique n'est ni immutabilité de rapports, ni collection contingente de relations interindividuelles" A. Nicolai, op. cit., p. 143.
- (329) Les notations du type (III : I,II) ne veulent établir qu'une clarification des liaisons entre les différentes notions abordées et n'ont pas la prétention d'établir un schéma "mécaniste" entre variables dépendantes et indépendantes. Dans l'écriture ci-dessus, nous voulons simplement signifier que III est en liaison à la fois avec I et avec II.. Par ailleurs, ces liaisons ne sont qu'une explicitation partielle des comportements de participation et de production, l'hypothèse implicite étant que les structures (de pouvoir, de répartition du travail, de distribution du profit de l'entreprise...) restent inchangées, ce qui est le cas. Mais il pourrait en être autrement.

D'autre part, il ne faut pas oublier le caractère limité, dans le temps, de l'enquête, qui n'a permis qu'une ébauche d'explication sur "l'évolution" des comportements et des structures.

- (330) Ces différenciations existent surtout en 1964-66, et évolueront ensuite par une action de formation, ou par l'accumulation de l'expérience en usine. Cf. p. 383, §.2.
- (331) Cf. 321-bis.
- (332) Assiste-t-on à un "éclatement" des "structures traditionnelles", ou à un repliement de la communauté et un renforcement d'un mode de communication spécifique, ou encore à l'intégration des faits économiques dans le sens d'un syncrétisme renforcé ? Nous dirons simplement que les individus enquêtés ici sont, dès le départ, hors de la communauté ou intermédiaires dans le rapport de domination que celle-ci subit de l'extérieur, ce qui atténue les limitations possibles à leur départ de celle-ci.
- (333) Les rudiments de calcul retenus excluent toute maîtrise réelle du système de rémunération (vérification) sauf chez 1 ou 2 individus.
- (334) Sur un point particulier - la fusion des pièces de monnaie - ces mêmes ouvriers iront jusqu'à interpréter cette opération comme la manifestation du contentement de la direction ou de son désir d'augmenter son prestige. Une consommation ostentatoire en quelque sorte.
- (335) Cette opposition n'est pas si simple, ni théoriquement satisfaisante, car nous sommes devant l'instabilité de comportements d'adaptation dont nous ne pouvons dire s'ils sont implantation définitive - ou du moins très longue - ou plutôt allongement du séjour parce que les objectifs ont été réévalués. Quoiqu'il en soit, l'identification au groupe familial reste réelle et elle empêche de considérer la situation structurelle créée par l'entreprise comme incitant l'individu à y rester. Le salaire semble alors permettre un financement stable de la production agricole - mais aussi l'investissement dans cette activité - et sert donc de relais temporaire. Même chose pour la constitution d'un "fonds" : son accumulation initiale provient du cumul de l'encaisse résiduelle mensuelle et celle-ci n'aurait peut-être pas été possible sans cette rémunération salariale régulière, plus facilement maîtrisable, finalement, que l'activité agricole - où les anticipations doivent couvrir une période de temps plus longue.
- (336) Dont les habitudes de consommation n'ont pas varié du village à la ville, du moins au début de la migration.
- (337) Mais ce n'est qu'une possibilité, la transformation du comportement de production n'étant pas inéluctable, même si l'ouvrier est informé complètement sur les potentialités du système. Il peut volontairement limiter l'effort : nous voulons dire par là que cette transformation n'est possible que si plusieurs conditions sont réunies, soit internes

- à l'entreprise (information, objectivation de la condition de travail), soit externes (augmentation des besoins et donc des objectifs personnels) sans oublier les possibilités physiques peut-être limitées de l'ouvrier.
- (338) Cf. J. Ardoino, "Information et communication dans les entreprises et les groupes de travail". Editions d'Organisation, pp. 88-100, spécialement p. 92, "l'information doit être complète ("une information partielle est souvent partielle", la conscience qui la reçoit le sera aussi) - honnête - continue - réciproque - adaptée à ceux auxquels elle se destine", et pp. 92-94, le "contenu possible de l'information".
- (339) Par "besoins" à satisfaire, il y a les besoins monétaires actuels (du ménage - cf. analyse de la consommation - les aides familiales, les impôts) mais l'individu peut aussi anticiper des "besoins" futurs, et augmenter en conséquence l'objectif mensuel à atteindre (constitution d'une encaisse pour le retour, achat prévu de biens durables importants...). Il est difficile cependant de raisonner par exemple sur le mois et de comparer durant cette période les différentes "dépenses" (ou de supposer que l'ouvrier fait cette comparaison) puisque ces dépenses s'échelonnent irrégulièrement selon leur nature. Il semble donc que la "sortie" ne se décide que compte tenu de l'encaisse disponible à ce moment-là.
- (340) Nous avons surtout parlé des objectifs monétaires déterminés hors de l'entreprise, mais d'autres peuvent apparaître au sein même de l'entreprise : le désir d'avancement, la spécialisation technique du travail... et leur corollaire : la lutte de prestige entre ouvriers. Mais ce ne sont là que des hypothèses pour le moment, et dans le groupe analysé.
- (341) Le licenciement est impensable - ou difficilement praticable - du fait du caractère public de l'entreprise, mais aussi parce qu'elle tient à conserver un personnel formé.
- (342) Cf. (248) in fine.
- (343) Cf. March & Simon, op. cit., pp. 35-45, et spécialement les théories bureaucratiques de Merton, Selzwick ou Gouldner.
- (344) Cf. pp. 180 sqq.
- (345) Cf. Murray Bryce, "Guide pour l'industrialisation des pays en voie de développement", les Editions d'Organisation. Spéc. pp. 31-43, "le développement industriel public" : "La mesure dans laquelle un projet d'Etat est détourné de sa voie économique dépend en partie de l'étroitesse des liens qui le rattachent à l'administration publique. Dans la plupart des pays en voie de développement, on a tendance à parler de méthodes commerciales d'exploitation que l'on applique aux entreprises industrielles de l'Etat, alors qu'en fait elles sont ficelées si étroitement par la bureaucratie que toute possibilité de succès

commercial est interdite au départ. La plupart des restrictions inévitables partent de bonnes intentions : les échelles de salaires doivent rester sensiblement comparables dans tous les services relevant du gouvernement ; il convient de faire des économies en centralisant les achats ; la comptabilité doit être conçue de façon à se prêter à la vérification des comptes par l'Etat ; l'administration des budgets doit être centralisée pour faciliter le contrôle... Le résultat inévitable de cette intégration des entreprises commerciales dans l'ensemble du système administratif du gouvernement est que ces entreprises ne peuvent fonctionner avec la rapidité ou l'efficacité qui sont essentielles dans la concurrence commerciale..." "L'administration demande des agents diligents, consciencieux et respectueux des règlements. Une entreprise commerciale a besoin d'hommes entreprenants, au courant des notions de coûts et de profits, sachant calculer et pourtant hardis et disposés à innover et à prendre des risques... Il est facile de reprocher aux dirigeants des usines d'Etat de ne pas travailler plus dur, de ne pas assumer de risques ni tenter d'appliquer de nouvelles idées, de ne pas se soucier davantage des frais. En règle générale, ils n'ont rien à gagner personnellement si, par de grands efforts, ils arrivent à augmenter la production ou à réduire les frais. En effet, cela comporte habituellement des risques, et ils savent bien qu'ils seront blâmés, voire licenciés, si l'on peut mettre à leur actif de nombreux échecs ou erreurs. C'est pourquoi il n'est qu'humain de leur part d'éviter le risque de l'innovation et de l'expérience, de prendre les choses en douceur et d'agir à coup sûr même si cette gestion timorée en peut donner que des résultats médiocres sans aucune possibilité de réalisations spectaculaires.." Cf. aussi : "Comment améliorer les résultats des entreprises publiques" (pp. 59-65).

"Du haut en bas de la hiérarchie administrative, depuis l'échelon ministériel les fonctionnaires qui contrôlent les entreprises industrielles, soit directement, soit indirectement par le jeu des mécanismes administratifs, montrent en général une répugnance marquée à renoncer à une part quelconque des responsabilités qu'ils peuvent avoir relativement à ces entreprises. Ils pensent qu'un contrôle et une surveillance étroits sont nécessaires pour assurer les résultats qu'ils souhaiteraient obtenir, mais qui ne peuvent jamais être atteints avec un système de contrôle rigide... Ils pensent, en vérifiant les comptes des entreprises pour l'exercice budgétaire en cours et même en contrôlant chaque pièce justificative, avant tout paiement, sauvegarder les fonds publics ; en réalité, ils contribuent au gaspillage des deniers publics qui s'évaporent en déficits inévitables parce qu'ils ont tué l'initiative et la responsabilité commerciale des dirigeants de l'entreprise.." Cf. également p. 63 sur les pouvoirs et les responsabilités que doit avoir le directeur de l'entreprise.

Il est évident que ces idées trouvent particulièrement leur application dans la réalité des rapports entretenus - surtout de 1964 à 1966 - entre l'usine et le DPI. Cf. pp. 35-38, 180-213, 331-340.

BIBLIOGRAPHIE

(1) Générale

- ALGON R. "L'intéressement du personnel dans les entreprises", éd. Le Prat, Paris, 1967.
- ARDOINO J. "Information et communication dans les entreprises et les groupes de travail". Les Editions d'Organisation, Paris, 1964.
- BETTELHEIM Ch. "Planification et croissance accélérée", ed. Maspéro, 1967.
- BRYCE MURRAY "Guide pour l'industrialisation des pays en voie de développement", les Editions d'Organisation, Paris, 1965.
- Congrès des Economistes de Langue Française, "La firme en tant qu'objet d'analyse", 1962, ed. Cujas.
- DEPALLENS "Gestion financière de l'entreprise", Sirey, 1960.
- DESCLOITRES, DOSSOU, REVERDY : "Les cadres supérieurs des entreprises en Côte d'Ivoire", C.A.S.H.A., Abidjan-Aix, 1965.
- FRIEDMANN & NAVILLE : "Traité de sociologie du travail", A. Colin, 1964.
- GODELIER M. "Rationalité et irrationalité en économie", Maspéro, 1966.
- HIRSCHMAN A.O. "Stratégie du développement économique", les Editions ouvrières, 1964.
- LASSEGUE P. "Gestion de l'entreprise et comptabilité", Dalloz, 1962.
- LHOMME J. "Structures économiques et structure sociales", Revue Economique, 1956, vol. VII, n° 5.
- MARCH & SIMON "Les organisations", Dunod, 1964.
- MEYNAUD & SALAH BEY : "Le syndicalisme africain", Payot, 1963.
- NICOLAI A. "Comportements économiques et structures sociales", PUF, 1960.
- NICOLAI A. "Le concept de domination" in "L'économie et les sciences humaines", Dunod, 1967.
- PINTO & GRAWITZ "Méthodes des sciences sociales", Dalloz, 1967.

(2) sur Madagascar et l'expérience DPI-CETA

- ALTHABE G. "Communautés villageoises de la Côte orientale de Madagascar", ORSTOM, Tananarive, 1966.
- ALTHABE G. "Progrès économique et communautés villageoises" in "Travaux et Documents" du Centre d'Etudes Rurales. Faculté de Droit et des Sciences Economiques, I, 1966, Tananarive
- BERNARD A. "Essai d'établissement d'un tableau d'échanges interindustriels", ORSTOM, Tananarive, 1966.
- Bureau de Développement et de Promotion Industriels, "Note de service du juillet 1966" (définition de l'organigramme et des fonctions).
- CETA-DPI, rapports d'activité du 15/11/64 et 10/1/1965, "Plan de formation 1965-67" (28/2/1965).
- Commissariat au Plan : "Premier rapport sur l'exécution du Plan quinquennal 1964-68", "Deuxième rapport sur l'exécution du Plan quinquennal 1964-68".
- LAVILLE "Les problèmes de développement industriel à Madagascar", Metra, vol. V, n° 4, 1966.
- Ministère d'Etat chargé de l'Economie nationale, rapports (1 à 6) du Colloque sur l'Industrialisation, Antsirabe, 1964, Cf. Note 3.
- ROY G. "Les migrations intérieures à Madagascar", ORSTOM, Tananarive, 1963.
- SNI (Société nationale d'investissement) : "Rapport d'activité 1964".

ABREVIATIONS

A	Actif du bilan
AFCA	Association pour la Formation des Cadres
AG	Assemblée générale
AKFM	Antoko Kongresy Fahaleovantena Malagasy (principal parti d'opposition)
BAMES	Banque Malgache d'Escompte et de Crédit
BDI	Bureau de Développement Industriel
BDPI	Bureau de Développement et de Promotion Industriels
BNM	Banque Nationale Malgache de Développement
CAE	Centre d'Administration des Entreprises
CA	Conseil d'administration
CCCE	Caisse Centrale de Coopération Economique
CETA	Centre Economique et Technique de l'Artisanat
CETA-DPI	"", Département des Petites Industries
CF	Chef de fabrication
CNAFAT	Caisse Nationale d'Allocations familiales et d'accidents du travail.
CT, MT, LT	Court terme, moyen terme, long terme
CT ou DT	Conseiller technique ou Directeur technique
CV, CF	Coûts variables, coûts fixes
D	Directeur (annexe 11) ou province de Diégo-Suarez
EMIC	Entreprise Malgache Industrielle de la Chaussure
EMOM	Etudes, Méthodes, Organisation, Mécanique (service DPI)
ENCA	Ecole Nationale des Cadres
FAC	Fonds d'Aide et de Coopération
FIA	Province de Fianarantsoa
IEM	Institut d'Emission Malgache
JORM	Journal Officiel de la République Malgache
M	Million de fmg.
MA	Province de Majunga
OMSI	Organisme Malgache de Soins Interentreprises (Tamatave)
P	Passif du bilan
PSD	Parti Social Démocrate
Réu	Réunion
SATEC	Société d'Assistance Technique et de Coopération
SNI	Société Nationale d'Investissement
SOCOBIS	Société Confisière et Biscuitière (entreprise DPI)
TA	Province de Tananarive
TM	Province de Tamatave
TU	Province de Tuléar.

A N N E X E 1

Projets d'étude

Nous reprenons ici quelques extraits de 3 projets d'étude concernant les problèmes abordés dans ce rapport :

- 1) "Projet de recherche sur les structures socio-économiques du milieu industriel et commercial à Madagascar"
- 2) "Projet de recherche socio-économique sur les problèmes d'adaptation posés aux entreprises établies en Afrique"
- 3) "Analyse sociologique des entreprises malgaches".

1) Projet de recherche sur les structures socio-économiques du milieu industriel et commercial à Madagascar.

..."1) Les objectifs : Depuis les origines, l'entreprise industrielle ou commerciale qui s'est établie dans un pays en voie de développement, a repris telles quelles ou presque les formules qui étaient utilisées dans les pays développés tant pour leurs structures que pour leurs modes de gestion ou pour la définition et de leurs activités et du profit des hommes qui devaient y travailler.

"On commence à se demander si cette assimilation est justifiée. Cette question se pose tant du point de vue de la fonction des cadres des entreprises que du point de vue du développement optimum d'un ensemble économique. Les bases objectives qui permettraient de répondre font presque entièrement défaut. Aussi est-il désormais indispensable d'étudier systématiquement ces bases fondamentales que sont les modèles d'entreprise mis au point dans le contexte des pays industrialisés et appliqués comme schémas de valeur universelle. Tout objectif de formation et de perfectionnement des cadres d'entreprises se heurte à ce préalable : faut-il définir les structures d'entreprises nouvelles en fonction du contexte socio-économique propre à Madagascar ? Simplement modifier ou adapter quelque peu des structures standard ? Ou bien au contraire modifier radicalement les hommes et le milieu de façon à ce qu'ils s'adaptent à des règles du jeu et à des cadres de référence reconnus comme effectivement universels et immuables ? Laquelle de ces options répond le mieux à l'exigence du développement efficace ?"...

2) Projet de recherche socio-économique sur les problèmes d'adaptation posés aux entreprises établies en Afrique

..."Ces entreprises ont connu et connaissent encore des difficultés relatives à leur personnel et ce, à deux niveaux :

- 1) sur le plan des relations humaines, qu'il s'agisse des rapports entre européens et africains, entre cadres africains et main-d'oeuvre banale, qu'il s'agisse de l'accès des africains aux postes de responsabilité.

- 2) sur le plan de l'efficacité de ces personnels, qu'il s'agisse de leur rendement aux différents postes de travail, ou bien de leur réussite dans le commandement des hommes, ou face aux responsabilités qui incombent aux cadres, quel qu'en soit le niveau.

"Ces problèmes peuvent avoir pour origine, soit une inadaptation des Africains aux normes des entreprises qui, pour des raisons d'efficacité doivent être harmonisées à celles appliquées dans les pays industriels, soit à une mauvaise organisation interne des entreprises qui ne savent pas tirer le meilleur parti de l'employé africain qui, vivant dans un milieu socio-culturel différent de celui des employés européens, requiert peut-être une organisation du travail différente".

"Pour diverses raisons, qui ne sont pas seulement politiques, mais qui concernent fondamentalement le développement économique et plus précisément le développement industriel, il est nécessaire de supprimer le hiatus ainsi existant entre entreprises d'une part, main-d'oeuvre africaine, d'autre part"...

3) Analyse sociologique des entreprises malgaches (G. Althabe)

1) "La sociologie de telles entreprises malgaches se situe dans l'optique générale consistant à surmonter les biaisages dûs à l'extériorité fondamentale dans laquelle sont enfermées actuellement l'analyse et l'action; extériorité qui entraîne l'impossibilité d'établir une stratégie efficace".

2) "Avant l'analyse de l'entreprise dans l'optique de la formation, il faut la saisir dans sa cohérence comme une totalité originale. C'est à partir de cette compréhension globale que l'on peut dégager la situation spécifique de telle question particulière : le problème de cette formation doit s'insérer dans cette perspective fondamentale".

3) "Par des méthodes adéquates, nous essayons d'enregistrer le maximum de concret, dans la perspective de la transformation. Nous démontrons la cohérence interne de la dynamique de cet univers et ainsi nous pouvons définir des schémas de pratique qui se situent dans le dépassement (et non en rupture) de cette dynamique".

4) "L'utilisation de collaborateurs européens et malgaches pose un problème de stratégie : l'utilisation des deux catégories se fera dans des rapports avec les individus avec lesquels ils peuvent chacun dialoguer".

5) "Le processus de pénétration des acteurs de l'enquête doit être lui-même objet d'étude"...

A N N E X E 2

Statistiques douanières - Articles en aluminium
(Rubrique 7615-00. Importations)

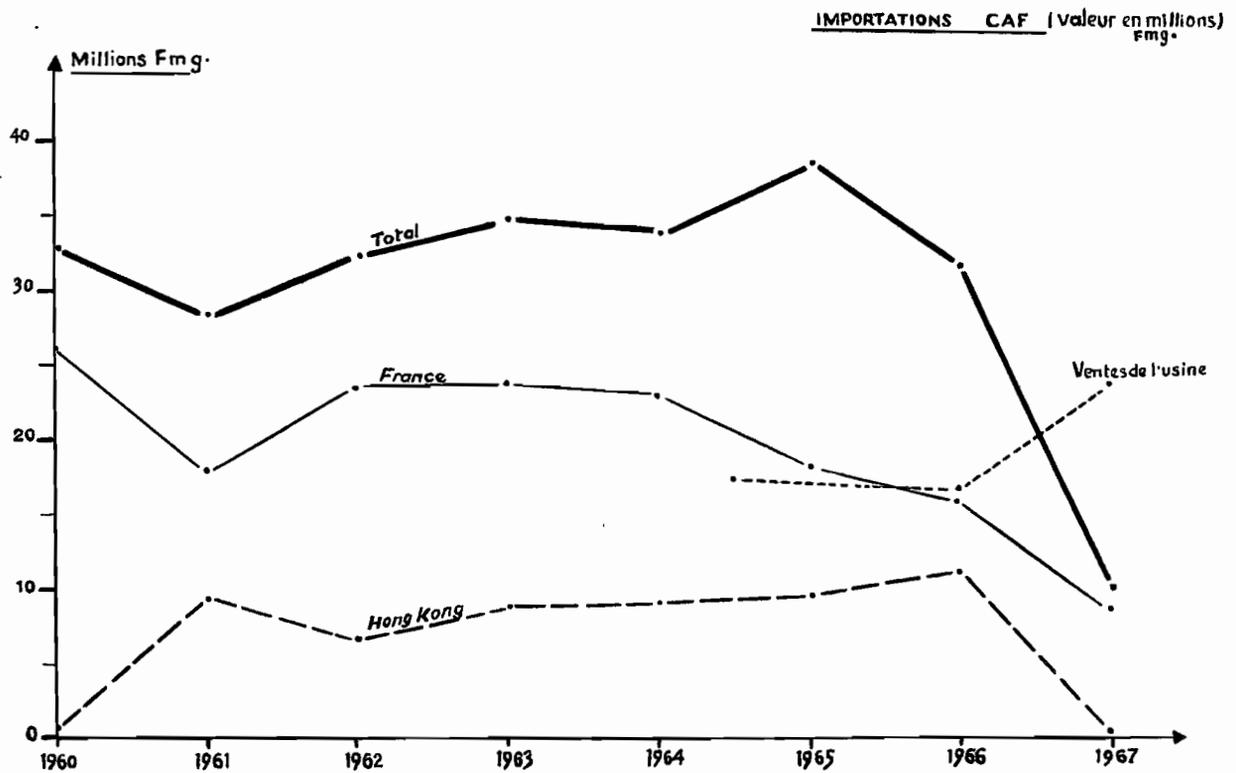
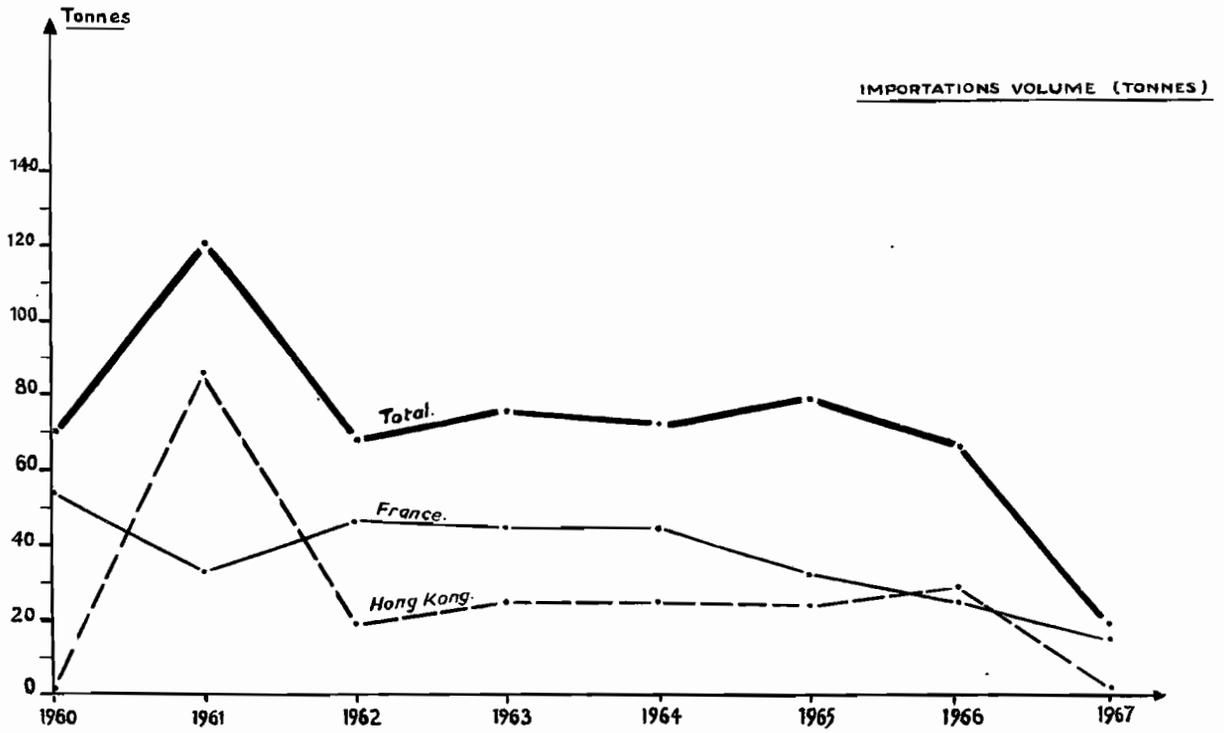
Années	Total	dont France	dont Hong-Kong
1960	32,96	26,13	0,96
1961	28,33	17,70	(9,47)
1962	32,28	23,42	6,78
1963	34,49	23,69	8,79
1964	33,88	22,98	8,94
1965	38,50	18,01	9,46
1966	31,67	16,11	11,36
1967	10,14	8,95	0,61

En volume (tonnes)

Années	Total	dont France	dont Hong-Kong
1960	70,82	54,00	2,7
1961	121,4	32,5	86
1962	68,6	46,2	18,8
1963	75,7	44,7	24,9
1964	72,5	43,1	25
1965	79,2	31,5	24
1966	66,9	25,7	28,3
1967	19,5	14,9	1,6

Remarque 1 : La donnée entre parenthèses concerne des livraisons hétérogènes (lingots, déchets d'aluminium) qui, normalement, rentrent dans d'autres rubriques douanières. Les exemples en sont nombreux dans les importations en provenance d'autres pays : Kenya, Asie portugaise, U.S.A. Pour fixer les idées, on peut dire que le kilogramme d'aluminium pur à 99 % ou plus fluctue sur le marché mondial autour de 160 fmg (lingots), le "déchet" autour de 120 fmg et le disque autour de 250 fmg/kg. Pour les produits finis, les prix s'échelonnent entre 350 fmg/kg et 1200 fmg/kg. Les calculs de prix moyens d'importation sur ces données sont assez révélateurs des disparités de prix en fonction des pays de provenance (pour les produits finis). De France : de 484 à 571 fmg/kg. Des nouveaux producteurs et exportateurs : Hong-Kong (353 à 394 fmg/kg), Kenya (461 fmg/kg), Tchécoslovaquie (424 fmg/kg).

Remarque 2 : Ces importations en valeur ne doivent pas être directement comparées aux productions locales. Ainsi, par exemple, les 38,5 M de 1965 sont des importations CAF qui reviennent à 51 M aux grossistes. On peut compter qu'en 1965, Tamalu a vendu entre 13 et 14 M, ce qui correspond très approximativement à 20 % du marché. De même, aussi grossièrement, on peut compter qu'elle prend 28 % du marché en 1966 (17/58 M) et 64 % en 1967 (24/37 M), année où les importations diminuent en valeur des 2/3 par rapport à 1966 (cf. graphique page suivante).



ANNEXE 3 - Données statistiques sur les Revenus

- INDICES - (PRODUCTION)

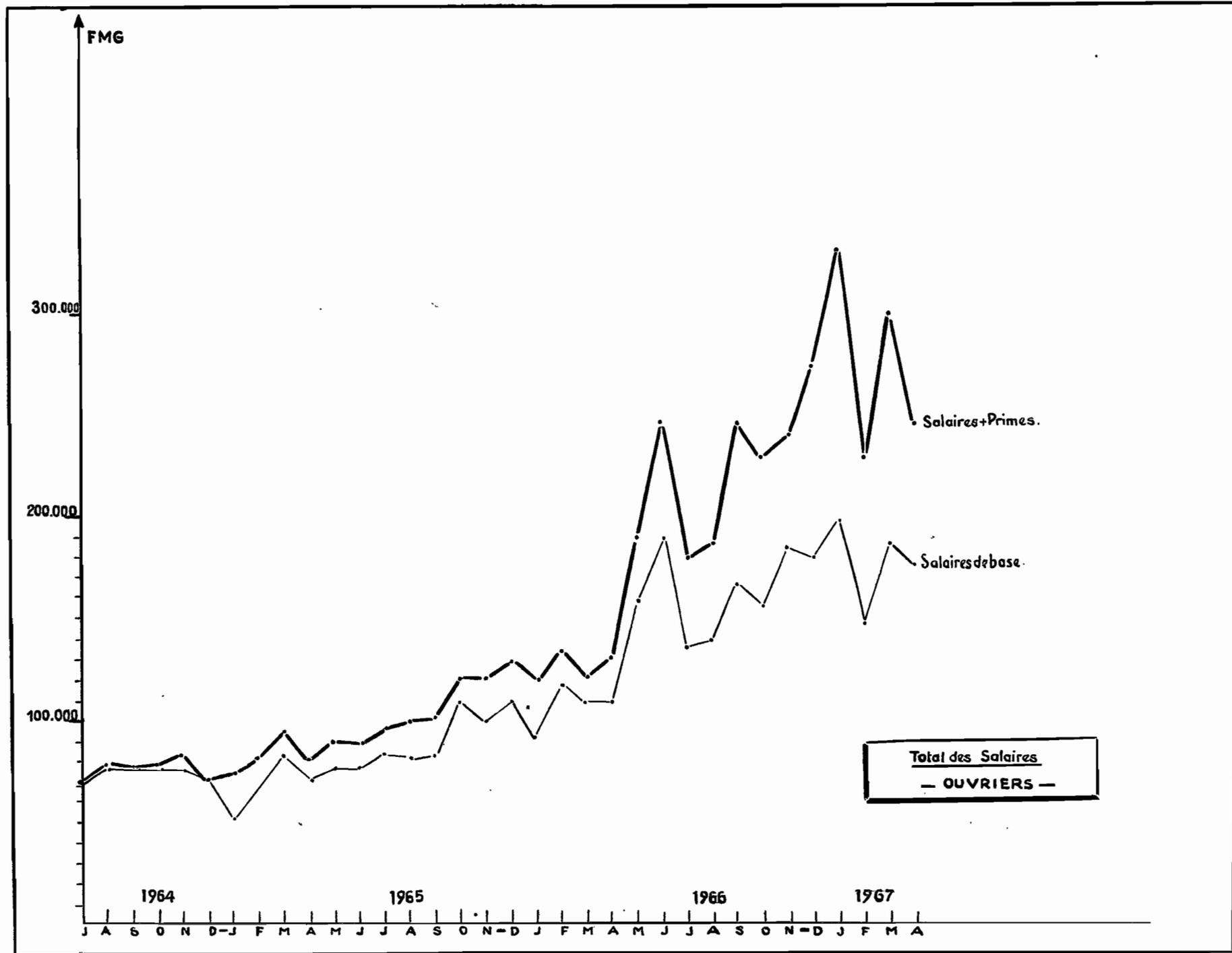
Catégorie	Qualification	Salaire	
		minimum	maximum
		FMG	FMG
M 1	Manoeuvre ordinaire	29	34,80
M 2	Manoeuvre spécialisé	36,25	39,15
O.S. 1 ...	Ouvrier débutant	43,50	50,75
O.S. 2 ...	Ouvrier ordinaire	50,75	65,25
O.S. 3 ...	Ouvrier qualifié	65,25	79,75
O.P. 1 ...	Chef d'équipe (échelon A)	79,75	94,25
	(échelon B)	94,25	116
O.F. 2 ...	Chef d'équipe très qua- lifié	123,25	159,50
O.P. 3 ...	Chef de chantier	159,50	246,50
Hors caté- gorie.	Spécialiste très quali- fié, agent technique, in- génieur, etc.	Rémunération fixée con- tractuellement par ac- cord mutuel.	

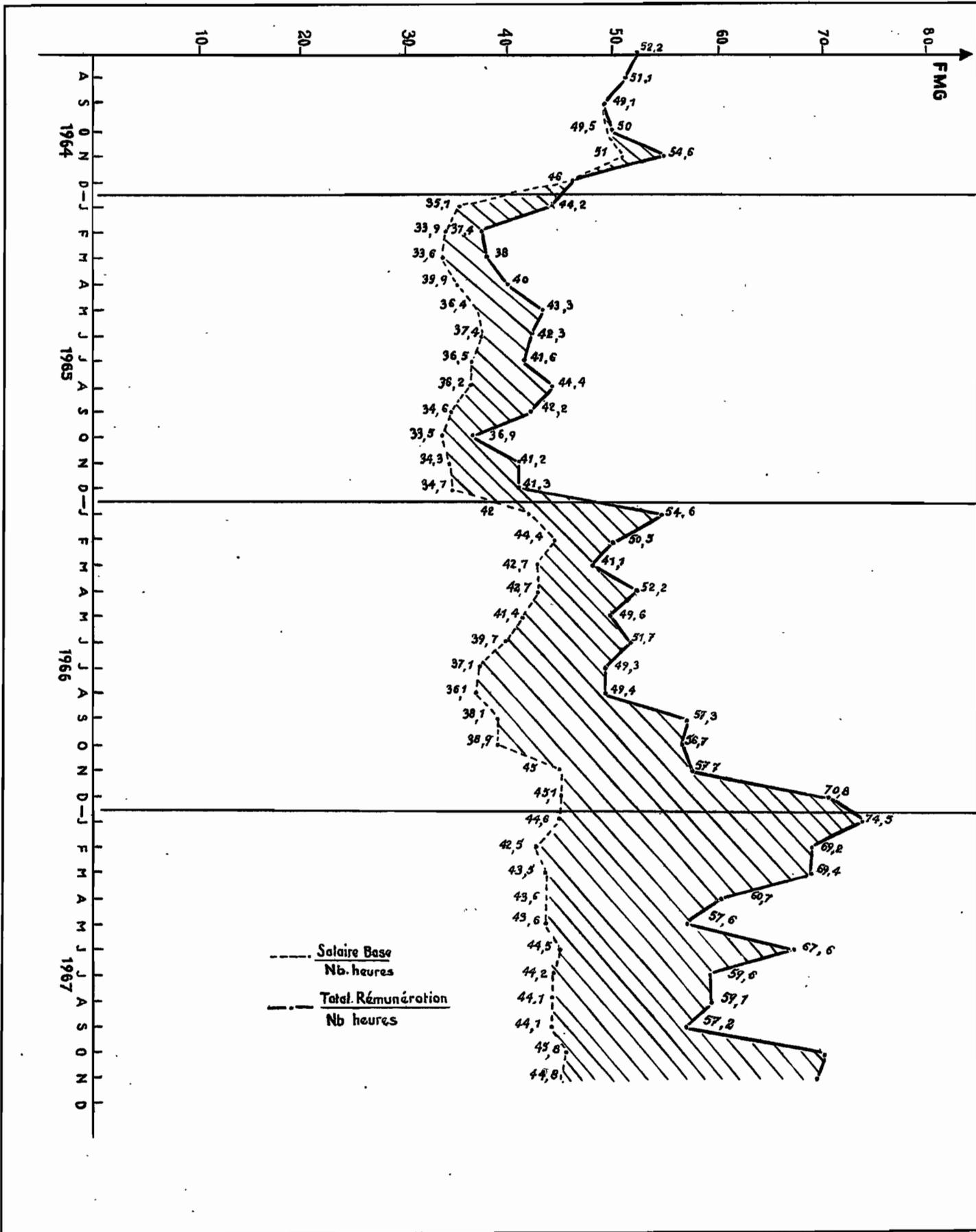
- INDICES - (EMPLOYÉS)

Catégorie	Qualification	Salaire		Horaire	
		minimum	maximum	minimum	maximum
1ère	Travaux simples	29		34,80	
	Travaux simples + sachant lire et écrire	36,25		39,15	
2e	Travaux à initiation de courte durée ;	50,75		58	
	Courte durée mais "qualifié"	60,80		72,50	
3e	Employé ordinaire, dactylo 30 mots/minute	79,75		94,25	
	Employé ordinaire, dactylo 30 mots/minute	101,50		116	
4e	Technicien en son domaine	123,25		137,75	
	Technicien en son domaine titulaire CAP.	152,25		188,50	
5e	Personnel hautement qualifié	203		261	
	Secretariat Direction	290		348	
Hors catégorie	Rémunération fixée contractuellement				

Années	Mois	①	②	③	④	⑤	Total Heures	Total Remunération
		Salaire Base	Prime de Rendement	Prime de Production	Prime d'Assiduité	Heures Suppl. Maladie		
1964	J	69.915	—	—	—	—	1.339	69.915
	A	76.897	—	—	—	—	1.540	76.897
	S	77.854	—	—	—	—	1.580	77.854
	O	77.252	—	—	—	857	1.560	78.109
	N	77.164	5.464	—	—	—	1.512	82.628
	D	71.258	—	—	—	—	1.548	71.258
1965	J	50.883	13.072	—	—	—	1.446	63.955
	F	64.986	5.956	—	—	805	1.914	71.747
	M	62.664	8.338	—	—	2.218	2.453	93.220
	A	70.823	10.479	—	—	—	2.028	81.302
	M	75.885	11.870	—	—	1.371	2.056	89.126
	J	76.610	5.083	4.714	—	372	2.048	86.779
	J	83.861	4.860	5.000	—	1.993	2.296	95.614
	A	80.292	6.633	5.335	—	8.144	2.216	98.404
	S	82.369	6.200	6.609	—	5.268	2.377	100.446
	O	109.928	1.340	3.805	—	5.906	3.276	120.979
	N	98.276	—	4.572	13.000	2.303	2.861	118.161
	D	108.772	2.000	7.439	11.000	—	3.128	129.211
1966	J	91.021	1.118	12.171	14.000	—	2.165	118.310
	F	117.378	—	3.377	12.500	140	2.640	133.395
	M	108.643	—	268	13.000	514	2.543	122.425
	A	106.269	—	4.569	14.000	5.065	2.485	129.903
	M	157.583	500	9.412	16.500	4.552	3.800	188.647
	J	187.931	2.000	32.531	20.500	1.737	4.728	244.719
	J	133.748	2.150	18.123	20.000	3.294	3.596	177.315
	A	137.309	—	24.505	19.500	2.863	3.724	184.177
	S	167.439	—	59.785	18.000	1.606	4.308	246.860
	O	156.899	—	46.555	24.000	1.361	4.032	229.015
	N	184.992	—	35.497	15.500	1.331	4.109	237.320
	D	178.198	2.500	74.463	19.000	5.639	3.947	279.810
1967	J	196.763	2.500	106.853	19.000	3.292	4.408	328.408
	F	146.149	—	73.694	15.000	3.255	3.438	238.098
	M	186.569	—	84.913	25.000	431	4.280	297.413
	A	175.731	—	43.248	24.000	1730	4.026	244.709
	M	186.143	—	—	59.902 (1)	—	4.268	246.045
	J	199.305	—	—	103.579	—	4.480	302.884
	J	189.227	—	—	65.495	—	4.274	254.722
	O	183.297	—	—	65.286	—	4.156	248.683
	S	173.926	—	—	51.467	—	3.935	225.393
	O	185.064	—	—	102.111	—	4.069	287.175
	N	182.598	—	—	102.709	—	4.072	285.307

(1) = Σ (3+4+5)



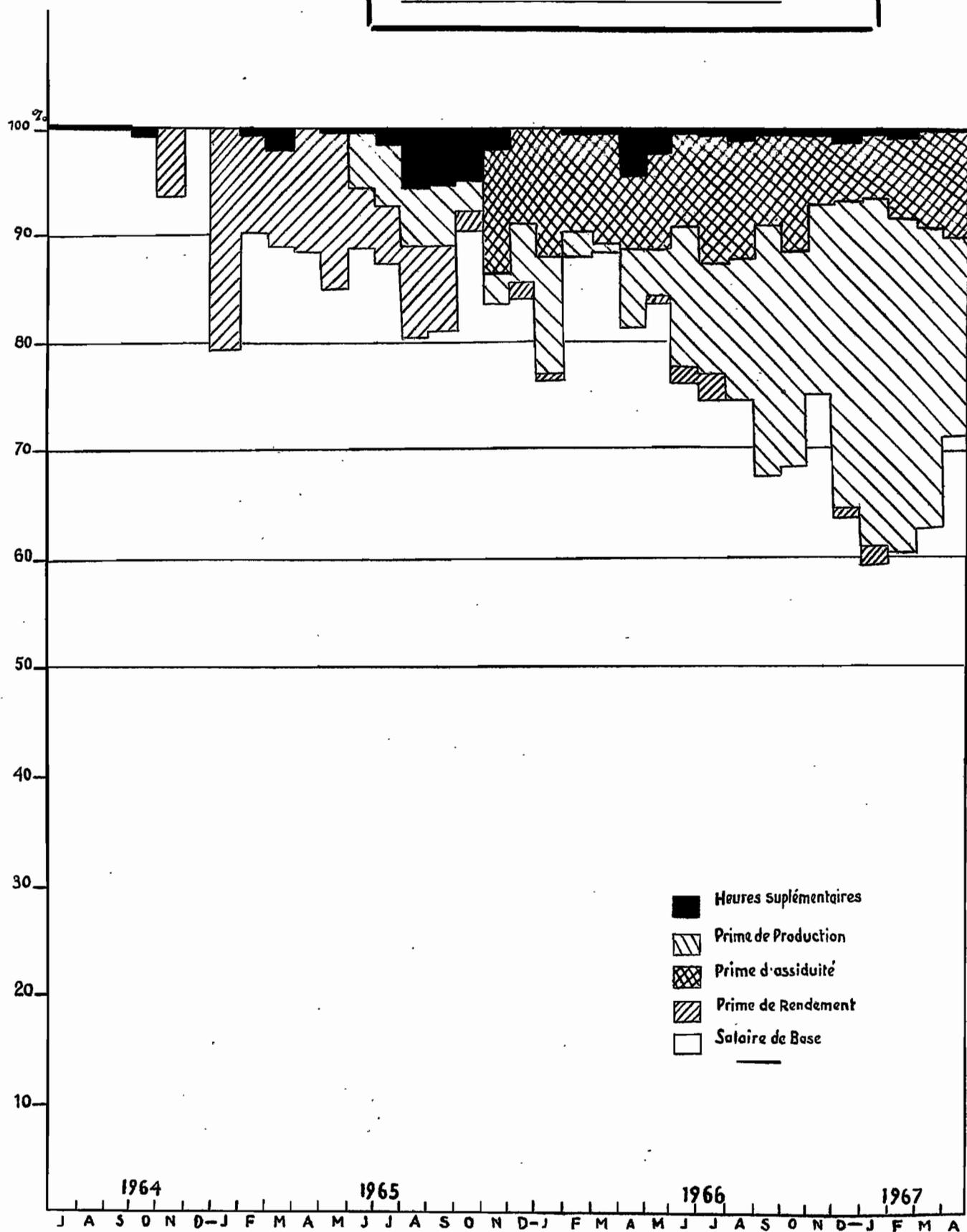


SALAIRES OUVRIERS		Salaire % de base	% Prime de Ren- dement	% Prime de Pro- duction	% Prime Assid.	% H.S.
effectifs	Primes					
9	(1)	69.915	100	-	-	-
9		76.897	100			
9		77.854	100			
9		78.109	99			1
9		82.628	93,4	6,6		
9		71.258	100			
10		63.955	79,6	20,4		
10		71.747	90,6	8,3		1,1
9		93.220	88,8	8,9		2,3
9		81.302	87,3	12,7		
13		89.126	85,2	13,3		1,5
15		86.779	88,2	5,8	5,4	0,6
13		95.614	87,7	5	5,2	2,1
13		98.404	81,5	6,7	5,4	6,4
25		100.446	82	6,1	6,5	5,4
24		120.979	90,9	1,1	3,1	4,9
18		118.151	83,2	-	3,8	11
17		129.211	84,1	1,5	5,7	8,7
16		118.310	76,9	0,9	10,2	12
16		133.395	87,9	-	2,5	9,3
16		122.425	88,7	-	0,3	10,6
16		129.903	81,8	-	3,5	10,7
19		188.547	83,5	0,5	4,9	8,7
26		244.719	76,7	1,1	13,2	8,3
26		177.315	75,4	2	10,2	11,2
26		184.177	74,5	-	13,3	10,5
26		246.850	67,8	-	24,2	7,2
24		229.015	68,5	-	20,3	10,4
24		237.320	77,9	-	14,9	6,5
24		279.810	63,6	1,1	26,6	6,7
27		328.408	59,9	1,9	32,5	5,7
28		238.098	61,3	-	30,9	6,2
27		297.413	62,7	-	28,5	8,5
27		244.709	71,8	-	17,6	9,8

(cf. illustration page suivante)

(1) de Juillet 1964 à avril 1967

- DECOMPOSITION des SALAIRES OUVRIERS -



ANNEXE 4 -Ancienneté

Anciennetés (en mois)	Nb ouvr.	Moyenne (mois)	Mois	Anciennetés (mois)	Nb ouvr.	Moyenne (mois)
12 (1)	12	1	M.66	241	16	15
24	12	2	A -	258	17	15,1
36	12	3	M -	289	28	10,3
48	12	4	J -	314	28	11,2
60	12	5	J -	320	26	12,3
72	12	6	A -	345	26	13,2
74	14	5,2	S -	370	26	14,2
75	14	5,2	O -	375	24	15,6
86	14	6,1	N -	398	24	16,5
104	14	7,4	D -	421	24	17,5
118	14	8,4	J.67	460	27	17,0
127	14	9	F -	487	28	17,3
141	14	10	M -	481	27	17,8
155	14	11	A -	505	27	18,7
182	27	6,7	M -	531	27	19,6
199	24	8,2	J -	570	28	20,3
194	20	9,7	J -	531	26	20,4
209	18	11,6	A -	556	26	21,3
209	16	13	S -	581	26	22,3
225	16	14	O -	599	25	23,9
			N -	578	24	24,0
			D.67	601	24	25

(1) De mois en mois à partir de Juillet 64.

ANNEXE 5 - Absentéisme

Mois	Nombre heures travail normal	Nb ouvr.	Nombre total heures	absences irrégulières Acc. Travail maladie	%
	1	2	3=1x2	4 (heures)	4/3
J 65	160	14	2.240	88	3,9
F	160	14	2.240	4	0,1
M	184	14	2.576	28	1
A	168	14	2.352	24	1
M	160	14	2.240	12	0,5
J	168	14	2.352	16	0,7
J	176	14	2.464	17	0,7
A	176	14	2.464	56	2,3
S	176	27	4.752	76	1,5
O	168	24	4.052	207	5,1
N	168	20	3.360	139	4,1
D	184	20	3.680	234	6,3
J 66	136	16	2.176	100	4,5
F	176	16	2.816	118	4,1
M	160	16	2.560	108	4,2
A	160	17	2.720	100	3,6
M	168	28	4.704	145	3,0
J	176	28	4.928	138	2,8
J	160	26	4.160	40	0,9
A	176	26	4.576	8	0,1
S	176	26	4.576	82	1,7
O	168	24	4.032	-	0
N	176	24	4.224	112	2,6
D	168	24	4.032	92	2,2
J 67	176	27	4.752	63	1,3
F	congé général	-	-	-	-
M	160	27	4.320	32	0,7
A	152	27	4.104	54	1,3

*

A N N E X E 6Un exemple d'analyse des gestes au poste repoussage

(cf. illustration ci-après)

- 1) Explication des schémas : le moule (avec le disque à repousser) est face à la position 0. En se servant successivement de 5 outils, (repousseur, couteau, planette, retrousseur, roulette), l'ouvrier est amené à déplacer sur 8 positions ou plus (1 à - 5) une clavette qui lui permet d'exercer une action de levier. Dans ces conditions :

- une flèche horizontale signifie un simple déplacement de la clavette, mais non un changement d'outil

- une flèche qui change de niveau signifie, si elle est verticale un changement d'outil pour une même position de la clavette, si elle est oblique, un changement d'outil et un déplacement de la clavette simultanés.

L'analyse a été faite sur 2 ouvriers fabriquant deux articles similaires, observés chacun pendant 6 processus de fabrication.

Nous n'avons pas noté le nombre de "coups" d'outils dans chaque position de la clavette, mais le total pour les 6 articles et par outil. Remarquons que les 2 ouvriers - dans la première opération (outil: repousseur, 1ère ligne) - utilisent 6 positions successives de la clavette ; mais si, dans chaque position, le 1er donne 8 coups, le second en donne 11 environ (pour les 6 articles).

- 2) Commentaire

On peut souligner :

- a) la complexité des opérations. En ne comptant pas les déplacements de clavette, le premier effectue 14 opérations par article, le second 21. Cette complexité dépend évidemment de la nature de l'article fabriqué. Pour les articles plus simples à fabriquer, les gestes sont moins nombreux ; par exemple, pour les cuvettes (dimension 20 cm) : 14 opérations en moyenne, pour les assiettes-balances (dimension 16 cm) : 10 opérations. C'est donc par ces derniers articles que commence l'apprentissage, qui consiste pour l'ouvrier :

- à connaître la succession des opérations
- à disposer la clavette chaque fois à l'endroit le plus judicieux
- à limiter au minimum le nombre de coups de chaque outil par article (gain de temps).

- b) l'irrégularité de certains processus. Dans les graphiques suivants, on peut dégager une allure générale du processus de fabrication, et plus difficilement dans le 1er cas que dans le second. Le 1er est cependant plus satisfaisant selon les 3 points de vue précédemment dégagés :

- les opérations se succèdent dans l'ordre normal : 1) repousseur, 2) couteau, 3) planette, 4) retrousseur, 5) roulette. Par contre pour le second ouvrier, le retour de la phase 3 à la phase 2 (pour l'article n° 2) est anormal, et, surtout, le nombre de coups par outil est inférieur dans le premier cas.

- le mouvement de la clavette est plus judicieux pour chaque outil. Pour le second ouvrier, il est inapproprié de laisser la clavette au même endroit (-4) pour y donner 4 coups de planette par exemple, et de plus, à des positions aussi éloignées de la position 0 (d'où une dépense d'énergie excessive, et une mauvaise position de l'outil sur le métal).

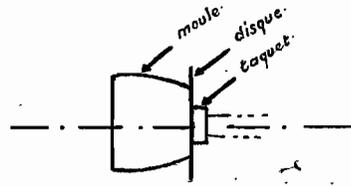
- les coups sont limités, ce qui influe directement sur le rendement de l'ouvrier. Dans le temps de l'observation, l'ouvrier 1 a eu un rendement de 110 % et l'ouvrier 2 de 65 %, la norme horaire fixée étant la même pour les deux articles (25 articles à l'heure), soit un rapport entre leurs deux productions de 170/110. La comparaison grossière des nombres de coups - en supposant que les temps partiels sont les mêmes - donne le rapport 70/47. En se basant sur des observations plus longues (faites au même moment et non reportées sur les graphiques suivants), on peut dire que la différence de rendement entre ces deux individus s'explique à 80 % par les différences dans les nombres de coups donnés, et, pour le reste, par une rapidité différente dans chaque maniement d'outil.

- c) enfin, l'apprentissage se faisant par l'exemple - et n'étant pas permanent - l'ouvrier a tendance à négliger soit l'utilisation de certains outils, à substituer certains à d'autres, soit à disposer la clavette selon son inspiration du moment. Au delà de ces commentaires techniques, il faut souligner que la "recette" de fabrication pour chaque article n'est pas fixée et imposée une fois pour toutes, à plus forte raison pour les articles qui exigent beaucoup de manipulations - les articles de luxe par exemple. Devant ce manque de précision, l'ouvrier "essaie" littéralement ses outils, ce qui réagit sur son rendement (cf. La section "Produit et temps"). D'autres facteurs importants interviennent : la nouveauté de la fabrication, et aussi l'inadaptation possible du disque (en diamètre) pour l'article à produire, ce qui exigera plusieurs coups de "couteau".

Postes ↓	Alimentation			Machine		Réglages Opérations préalables	Travail de l'ouvrier			Stockage Transp.	Opération difficile	Risque
	Nature	Acces.	Transp.	Nature	Energie		Ce qu'il a en main outils	en main produits	Commande			
Fonderie	Lingots	Catalyseurs	M	Creuset	Chaleur	Température - Temps	Louches Moules en main	-	-	M	Coulage	Hétérogénéité du produit (1)
Laminage	Plaques	-	M	Laminoir	E	Epaisseur Graissage	-	Plaques	-	chariots M	Jasse	Irregularité d'épais- seur Déplacement latéral de la feuille blocage machines
Ebavurage	Accessoires	-	M	-	-	-	Lime	Accessoires	-	M	-	-
Cisaille droite	Feuilles	-	M	Cisaille	E	Longueur	-	Feuille à Cisailles	Pied	M	mesure	Irregularités de longueur
Cis. Circulai- re	Feuilles - (carrés)	-	M	Cisaille	E	Diamètre	-	Feuilles	main	M	mesure	mauvais centrage
Cuisson	Disques-Feuilles	-	M	Four	E	Température (Automatique)	Travail de manœuvre: entrée ou sortie du chariot dans ou du four.				-	Temps de Cuisson Irregular. (2)
Repoussage	Disques	graisse	M	Tour	E	Mise en place du moule du taquet - graissage	- Planette - Repousseur - Roulette - Couteau - Retrousseur - Bâton	-	-	M	(3)	
Rayonnage	Articles	-	M	Tour	E	Mise en place du moule femelle ou mâle.	Abrasifs (émeri)	-	-	M	-	-
Polissage	Articles	-	M	Polisseur	E	-	-	Articles qui pas- sent sur des tam- pons	-	M	-	-
Rivage	Articles	Rivets	M	Machine à Riveter	-	-	-	Articles	piéd	M	disposition des rivets	Mauvaise dis- position de l'accessoire (carrés)
Emballage	Articles	Bois Cartons	M	-	-	-	Marteau	-	-	M	-	Mauvais comptage du con- tenu.

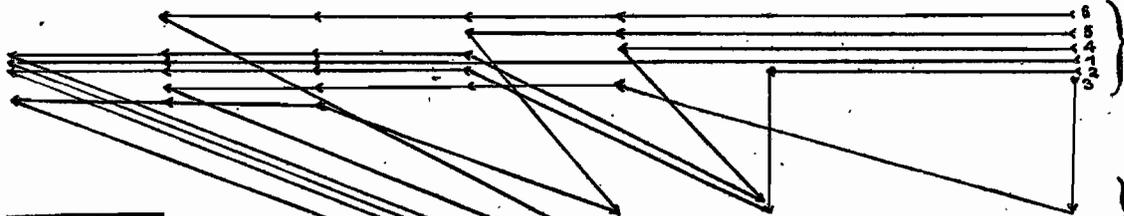
M = manœuvre - Transport manuel.
E = Energie.

- 1) Soit par coulage irrégulier, soit parce que le produit est sorti du creuset à une température inappropriée (appréciée généralement à l'œil).
- 2) Risque éliminé ensuite par installation d'un rhéostat
- 3) cf analyse dans le texte.



Position de la clavette

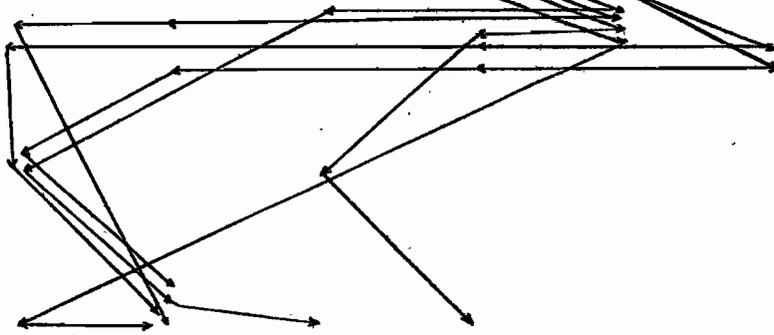
-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2



POUSSEUR
(6 Coups)

Ouvrier : Jean de Dieu
Article : Faitout Bombé
Dimension : 24

COUTEAU
(6 Coups)

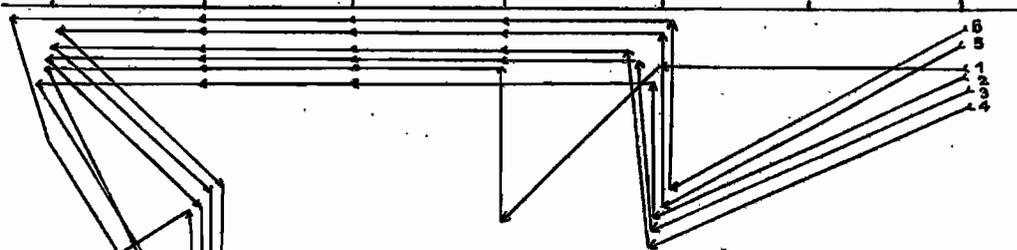


PLANETTE
(74 Coups)

PLANETTE
Retrousseuse
(5 Coups)

ROULETTE
(9 Coups)

-5 -4 -3 -2 -1 0 +1



Repousseur
(70 coups)

Couteau
(10 coups)

Planette
(24 Coups)

Planette
Retrousseuse
(13 Coups)

Roulette
(9 Coups)

Ouvrier : Sojason
Article : Faitout cylindri
Dimension : 22^{ème}

Poste Repoussage
Données Hebdomadaires

Données (en minutes)

1966	%		X	Y
10-14/1	63,8	1	11.490	7.339
17-21/1	70,8	2	11.250	7.971
24-28/1	50,8	3	6.210	3.156
31- 4/2	68	4	10.440	7.115
7-11/2	65,5	5	10.650	6.980
14-18/2	54,2	6	10.140	5.497
21-25/2	47,4	7	7.680	3.647
28- 4/3	40,4	8	6.270	2.534
7-11/3	43,2	9	5.420	2.542
14-18/3	44,9	10	8.970	4.029
21-25/3	49,4	11	8.790	4.550
28- 1/4	40	12	8.220	3.295
4- 8/4	62,6	13	8.220	5.147
12-15/4	65,3	14	9.120	5.964
18-23/4	83,0	15	12.000	9.974
25-29/4	78,9	16	10.850	8.571
2- 6/5	47,3	17	12.600	5.964
9-13/5	70,7	18	11.010	7.789
16-20/5	66,6	19	9.180	6.616
23-27/5	91	20	13.590	12.384
31- 3/6	87,3	21	10.890	9.515
6-10/6	88,2	22	14.310	12.633
16-16/6	81	23	14.230	11.542
20-24/6	81	24	15.420	12.550
27- 1/7	69	25	14.140	9.894
4- 8/7	65	26	9.850	6.406
11-15/7	44	27	4.380	1.963
18-22/7	62	28	4.800	3.021
25-29/7	58	29	5.580	3.283
1- 5/8	52	30	3.060	1.603
8-12/8	62	31	10.720	6.726
15-19/8	69	32	11.060	7.722
22-26/8	73	33	11.450	8.446
29- 2/9	72	34	13.800	10.005
5- 9/9	86	35	14.800	12.835
12-16/9	84	36	12.300	10.355
19-23/9	63	37	11.160	7.055

1967	%
27-30/6	75
3- 7/7	65
10-14/7	80
17-21/7	70
24-28/7	73
31- 4/8	90
7-11/8	88
14-18/8	75
21-25/8	92
28- 1/9	94
4- 8/9	74
11-15/9	68
18-22/9	75

Données mensuelles

1966	%	1967	%
J	64	J	73
F	60	A	80
M	43	S	80
A	64		
M	65		
J	87		
J	61		
A	65		
S	77		

1er ajustement

- Equations de départ :

$$\begin{aligned}
 1) \quad \sum y_i &= na + b \sum x_i + c \sum x_i^2 \\
 2) \quad \sum x_i y_i &= a \sum x_i + b \sum x_i^2 + c \sum x_i^3 \\
 3) \quad \sum x_i^2 y_i &= a \sum x_i^2 + b \sum x_i^3 + c \sum x_i^4
 \end{aligned}$$

- Données :

$$\begin{aligned}
 \sum y_i &= 256.218 \\
 \sum x_i &= 374.050 \\
 \sum x_i y_i &= 2.935.152.810 \\
 \sum x_i^2 &= 4.133.707.500 \\
 \sum x_i^3 &= 48.477.682 \times 10^6 \\
 \sum x_i^4 &= 593.486.527.708 \times 10^6 \\
 \sum x_i^2 y_i &= 35.370.738 \times 10^6
 \end{aligned}$$

- Paramètres :

$$\begin{aligned}
 a &= - 1.113 \\
 b &= 0,485 \\
 c &= 28,3 \times 10^{-6}
 \end{aligned}$$

- Equation :

$$\boxed{y = - 1113 + 0,485 x + 28,3 \cdot 10^{-6} x^2}$$

2ème ajustement

- Données:

$$\begin{array}{llll}
 x_1 = 7.680 & y_1 = 3.647 & x_1 = 0 & y_1 = 3.647 \\
 x_2 = 11.250 & y_2 = 7.961 & \text{transformés en } x_2 = 3.570 & y_2 = 7.971 \\
 x_3 = 14.800 & y_3 = 12.835 & x_3 = 7.120 & y_3 = 12.835
 \end{array}$$

- Paramètres:

$$k = \frac{2 y_1 y_2 y_3 - y_2^2 (y_1 + y_3)}{y_1 y_3 - y_2^2} = 17.917$$

$$b = \log_e \frac{k - y_1}{y_1} = 1,364$$

$$a = \frac{1}{x_2} \log_e \frac{(k - y_1) y_2}{y_1 (k - y_2)} = 320 \cdot 10^{-6}$$

- Equation:

$$y = \frac{17.917}{1 + e^{1,364 - 320 \cdot 10^{-6} x}}$$

CALCUL de L'AJUSTEMENT des 2 COURBES

Semaine	x_i (minutes)	y_i (minutes)	$y_i - \bar{y}$	$(y_i - \bar{y})^2$	PARABOLE			COURBE LOGISTIQUE		
					y_i	$y_i - y_i$	$(y_i - y_i)^2$	y_i	$y_i - y_i$	$(y_i - y_i)^2$
10-14/1	11.490	7.339	+ 415	172.228	8.195	- 856	732.736	8.310	- 971	942.841
17-21/1	11.250	7.971	+ 1.047	1.096.209	7.925	+ 48	2.116	7.971	0	-
24-28/1	6.210	3.156	- 3.768	14.797.824	2.990	+ 166	27.556	2.468	- 688	473.340
31-4/2	10.440	7.115	+ 191	36.181	7.034	+ 81	6.561	6.957	- 158	24.964
7-11/2	10.650	6.980	- 56	3.136	7.262	- 282	79.524	7.129	- 149	22.201
14-18/2	10.140	5.497	- 1.427	2.036.329	6.715	- 1.218	1483.524	6.442	- 945	893.025
21-25/2	7.680	3.647	- 3.277	10.738.729	4.281	- 634	401.956	3.647	0	-
28-4/3	6.270	2.534	- 4.390	19.272.100	3.041	- 507	257.049	2.509	- 25	625
7-11/3	5.420	2.342	- 4.582	20.994.724	2.347	- 5	25	1.977	- 365	133.225
14-18/3	8.970	4.029	- 2.895	8.381.025	5.514	- 1.485	2.205.225	4.993	- 964	929.296
21-25/3	8.790	4.350	- 2.574	6.625.476	5.336	- 986	972.196	4.787	- 437	190.969
28-1/4	8.220	3.295	- 3.629	13.169.641	4.785	- 1.490	2.220.100	4.176	- 881	776.161
4-8/4	8.220	5.147	- 1.777	3.157.724	4.785	+ 362	131.044	4.176	- 971	942.841
12-15/4	9.120	5.964	- 960	921.600	5.664	+ 300	90.000	5.165	799	638.401
18-22/4	12.000	9.974	+ 3.050	9.302.500	8.782	+ 1.192	1.420.864	9.040	934	872.356
25-29/4	10.850	8.571	+ 1.647	2.772.609	7.480	+ 1.091	1.190.281	7.406	1.165	1.357.225
2-6/5	12.600	5.964	- 960	921.600	9.491	- 3.527	12.439.728	9.952	- 3.988	15.904.144
9-13/5	11.010	7.789	+ 865	784.225	7.657	+ 132	17.424	7.627	162	26.244
16-20/5	9.180	6.616	- 308	94.864	5.724	+ 892	795.664	5.237	379	143.641
23-27/5	13.590	12.384	+ 5.460	2.811.600	10.705	+ 1.679	2.819.041	11.269	1.115	1.243.225
31-3/6	10.890	9.515	+ 2.591	6.713.281	7.525	+ 1.990	3.960.100	7.465	2.050	4.202.500
6-10/6	14.310	12.633	+ 5.709	32.592.681	11.622	+ 1.011	1.022.121	12.196	- 437	190.969
13-17/6	14.230	11.542	+ 4.618	81.325.924	11.518	+ 24	576	12.106	- 564	318.096
20-24/6	15.420	12.550	+ 5.626	31.651.876	13.095	+ 545	297.025	13.482	- 932	868.624
27-1/7	14.140	9.894	+ 2.970	8.820.900	11.403	- 1.500	2.277.081	11.985	2.091	2.372.281
4-8/7	9.850	6.406	- 518	268.324	6.410	- 4	16	6.065	341	116.281
11-15/7	4.380	1.963	- 4.961	24.611.524	1.554	+ 409	167.281	1.463	500	250.000
18-22/7	4.800	3.021	- 3.903	15.233.409	1.867	+ 1.154	1.331.718	1.655	1.360	1.865.956
25-29/7	5.580	3.283	- 3.641	13.256.881	2.474	+ 809	654.481	2.069	1.214	1.473.796
1-5/8	3.060	1.603	- 5.321	28.313.041	636	+ 967	935.089	987	616	379.456
8-12/8	10.720	6.726	- 198	39.204	7.338	- 612	974.544	7.277	551	303.601
15-19/8	11.060	7.722	+ 798	636.804	7.773	+ 9	81	7.699	23	529
22-26/8	11.450	8.446	+ 1.522	2.316.484	8.150	+ 296	87.616	8.253	193	37.249
29/8-2/9	13.800	10.005	+ 3.081	9.492.561	10.969	- 964	929.296	11.544	1.539	2.368.921
5-9/9	14.800	12.835	+ 5.911	34.939.921	2.264	+ 571	326.041	12.835	0	-
12-15/9	12.300	10.355	+ 3.431	11.771.761	9.133	+ 1.222	1.493.224	9.470	885	783.225
19-23/9	11.160	7.055	+ 131	17.161	7.823	- 768	589.824	7.841	786	617.796
Totoux	$\sum y_i = 258.218$			386.432.360			41.738.787			41.663.608
Totaux/37	$\bar{y} = 6.924$			10.444.117			1.128.075			1.126.043

$$r_{y/x} = \sqrt{\frac{10.444.117 - 1.128.075^2}{10.444.117}} = 0,944 \quad (\text{parabole})$$

Sans le point (5964 - 9491)

- parabole $r_1^2 = 92,4$ $r_1 = 96,1$
- logistique $r_2^2 = 93,3$ $r_2 = 96,6$

Rendements hebdomadaires de 2 repousseurs.

%

200

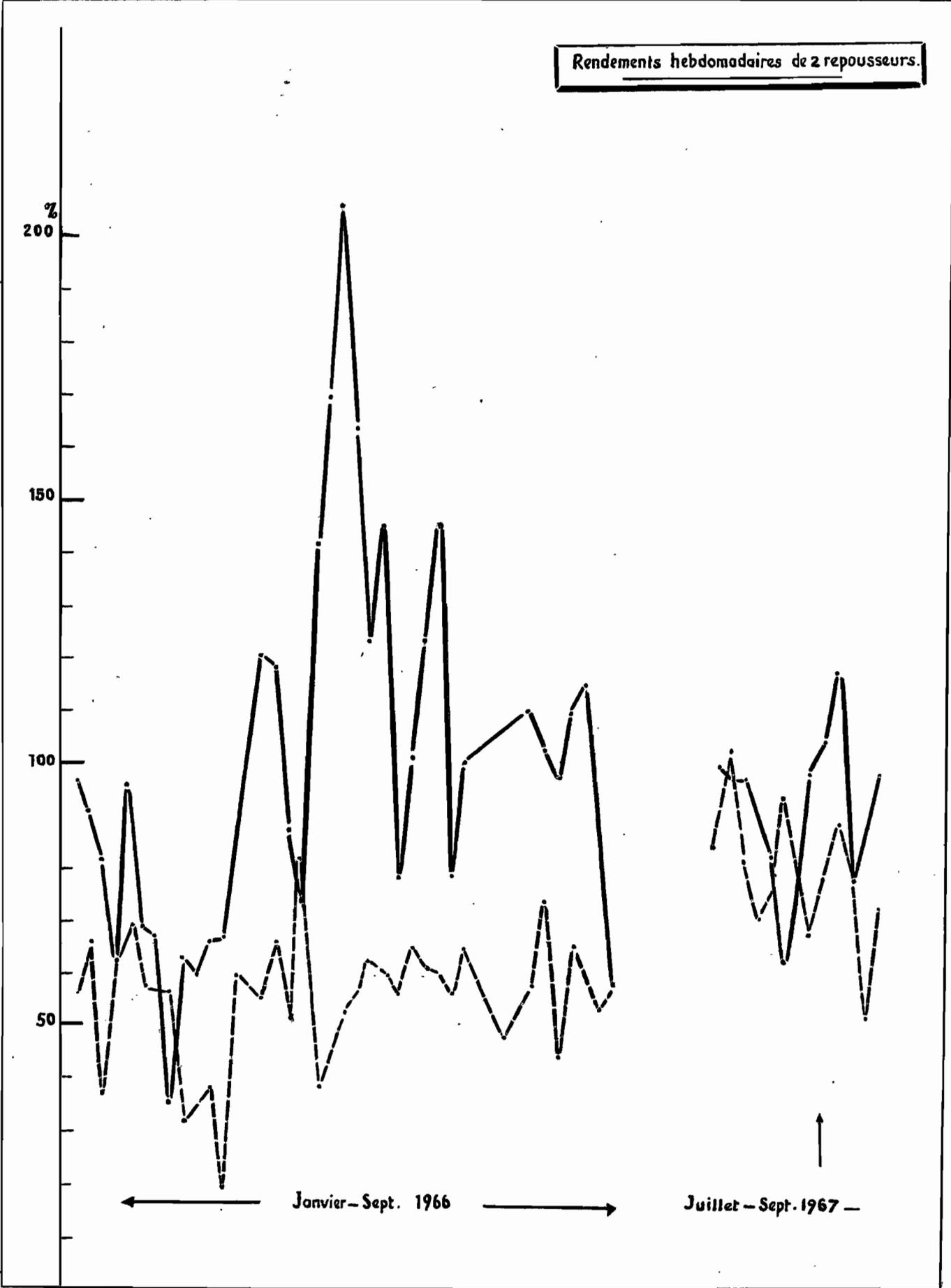
150

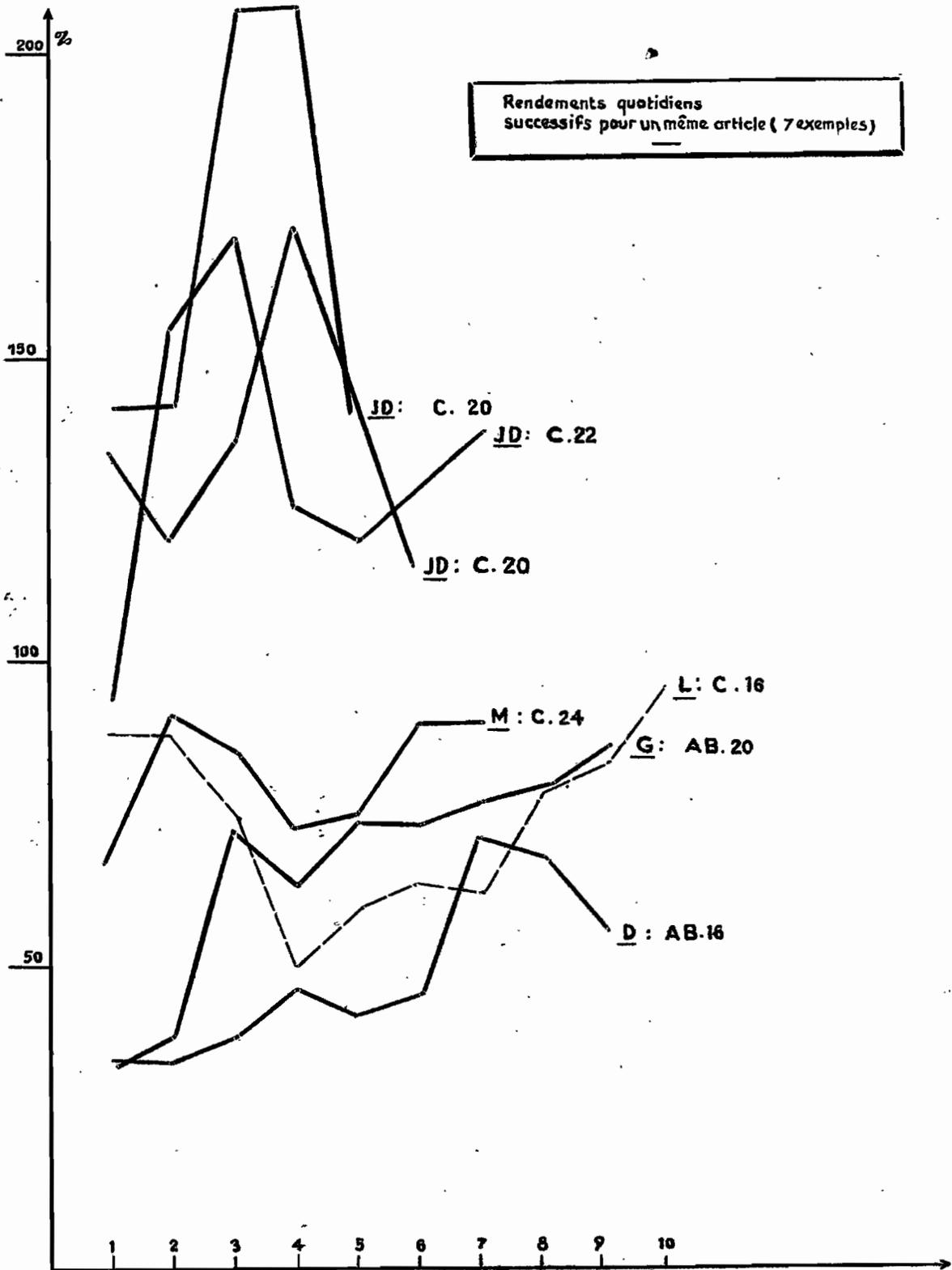
100

50

← Janvier - Sept. 1966 →

Juillet - Sept. 1967 -



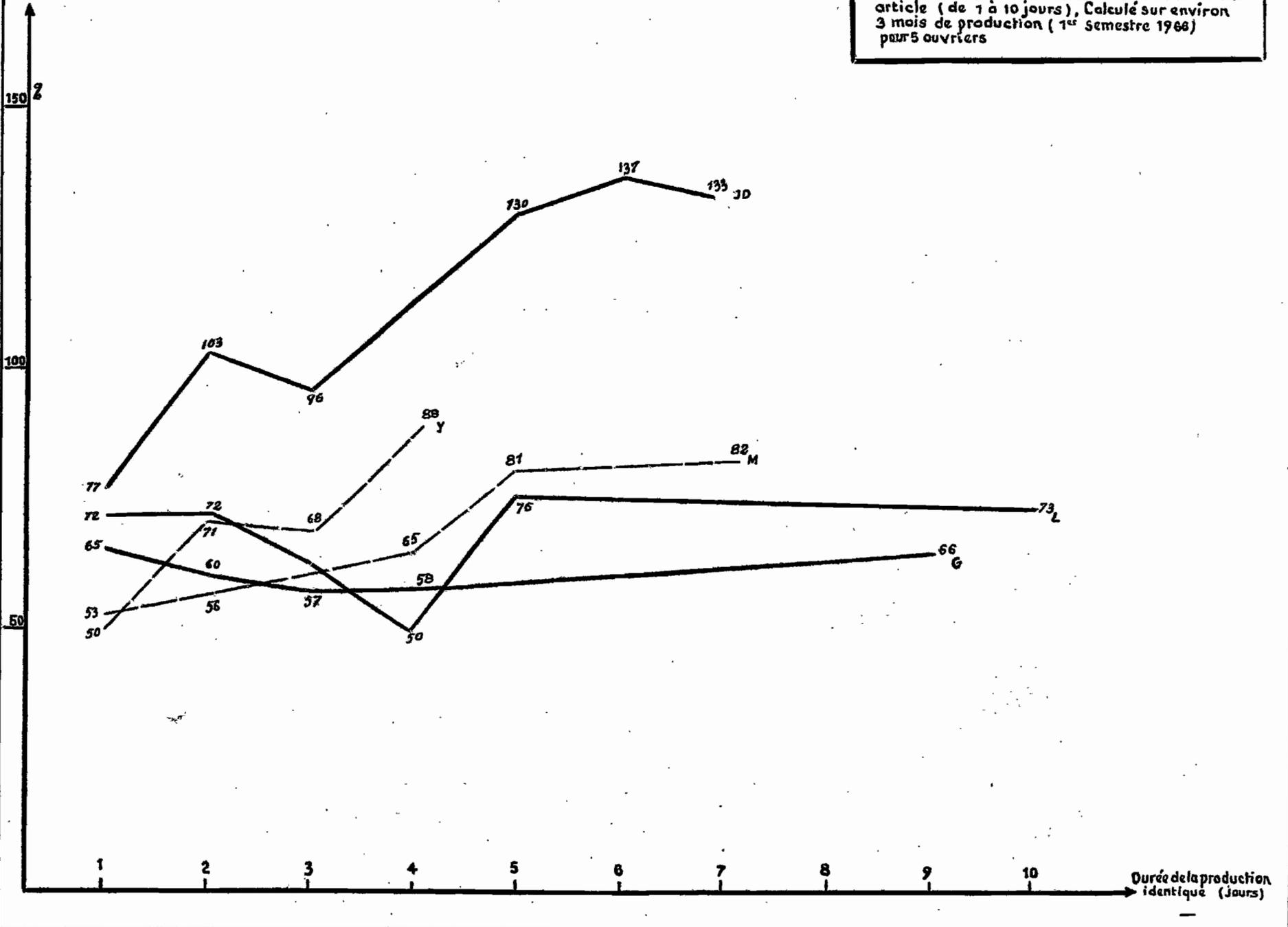


c. 20 }
c. 24 } Casseroles 16.. 20
c. 22 }
c. 16 }

AB. assiettes balance 16.. 20..

J.D. M. L. G. D. : ouvriers

Rendements suivant la durée du Travail sur le même article (de 1 à 10 jours), Calculé sur environ 3 mois de production (1^{er} semestre 1966) pour 5 ouvriers



FMG

**EVOLUTION des SALAIRES
(3 meilleurs ouvriers)**

20.000

15.000

10.000

5.000

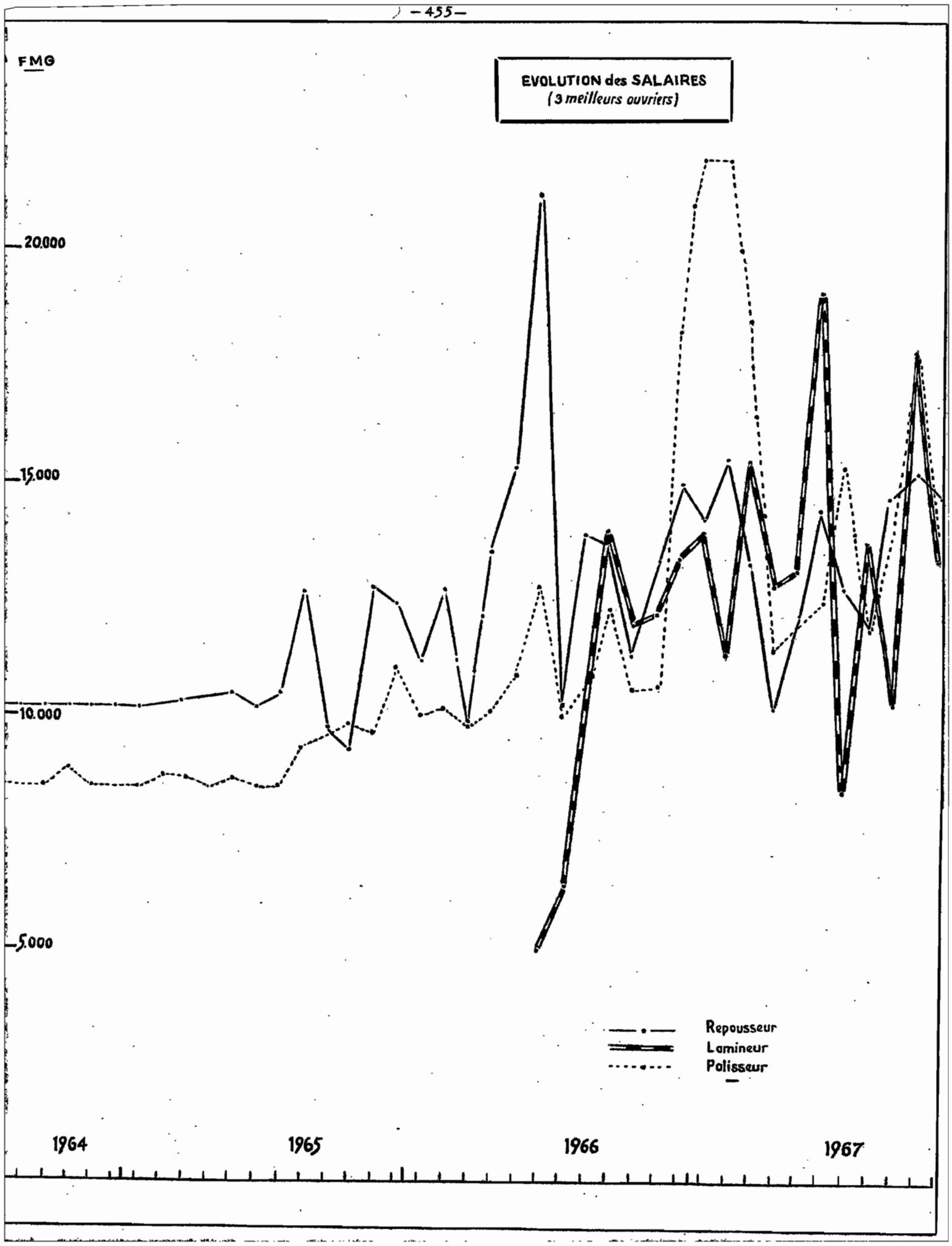
1964

1965

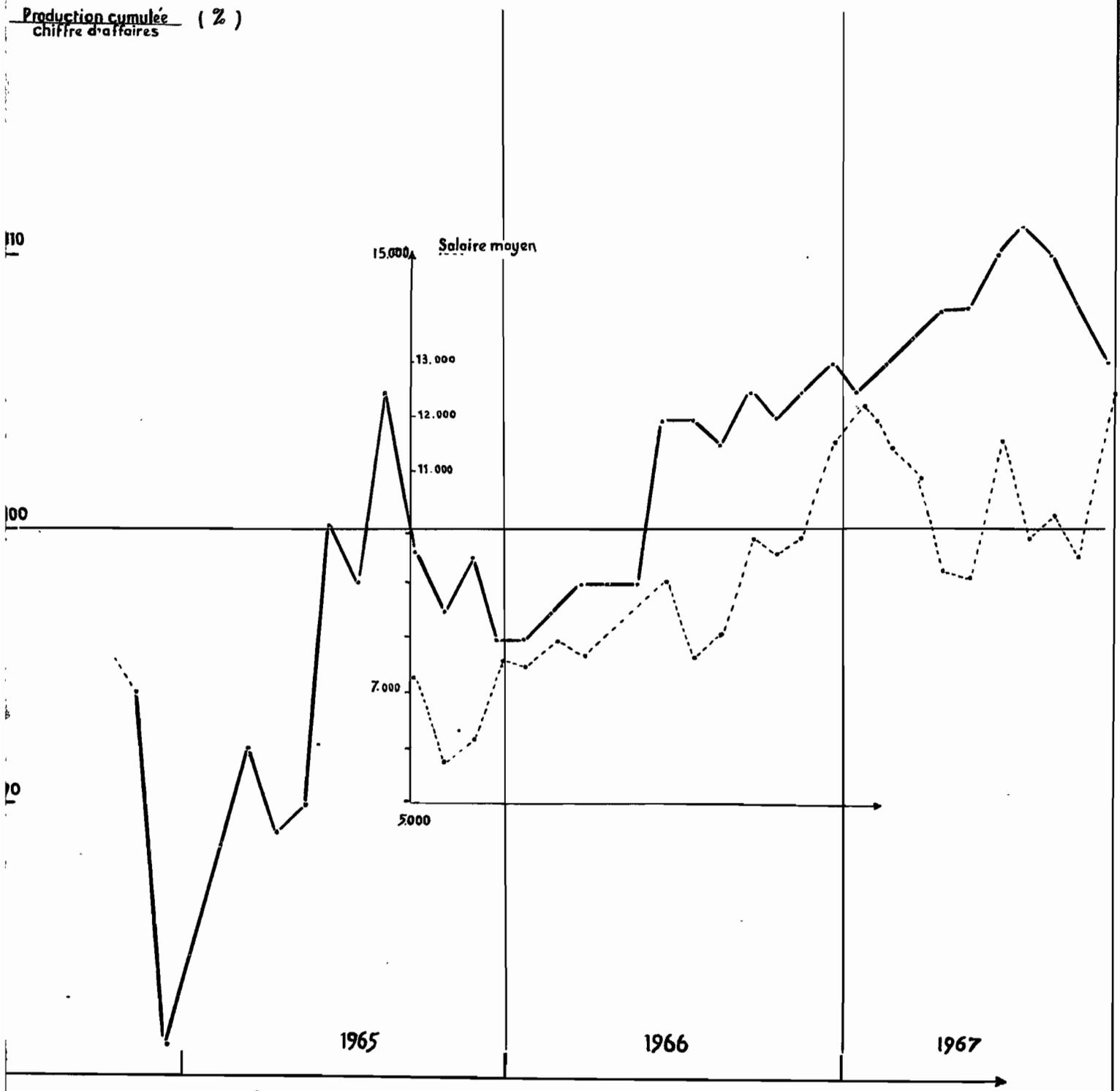
1966

1967

—•— Repousseur
— — — Lamineur
- - - Polisseur



Production cumulée (%)
Chiffre d'affaires



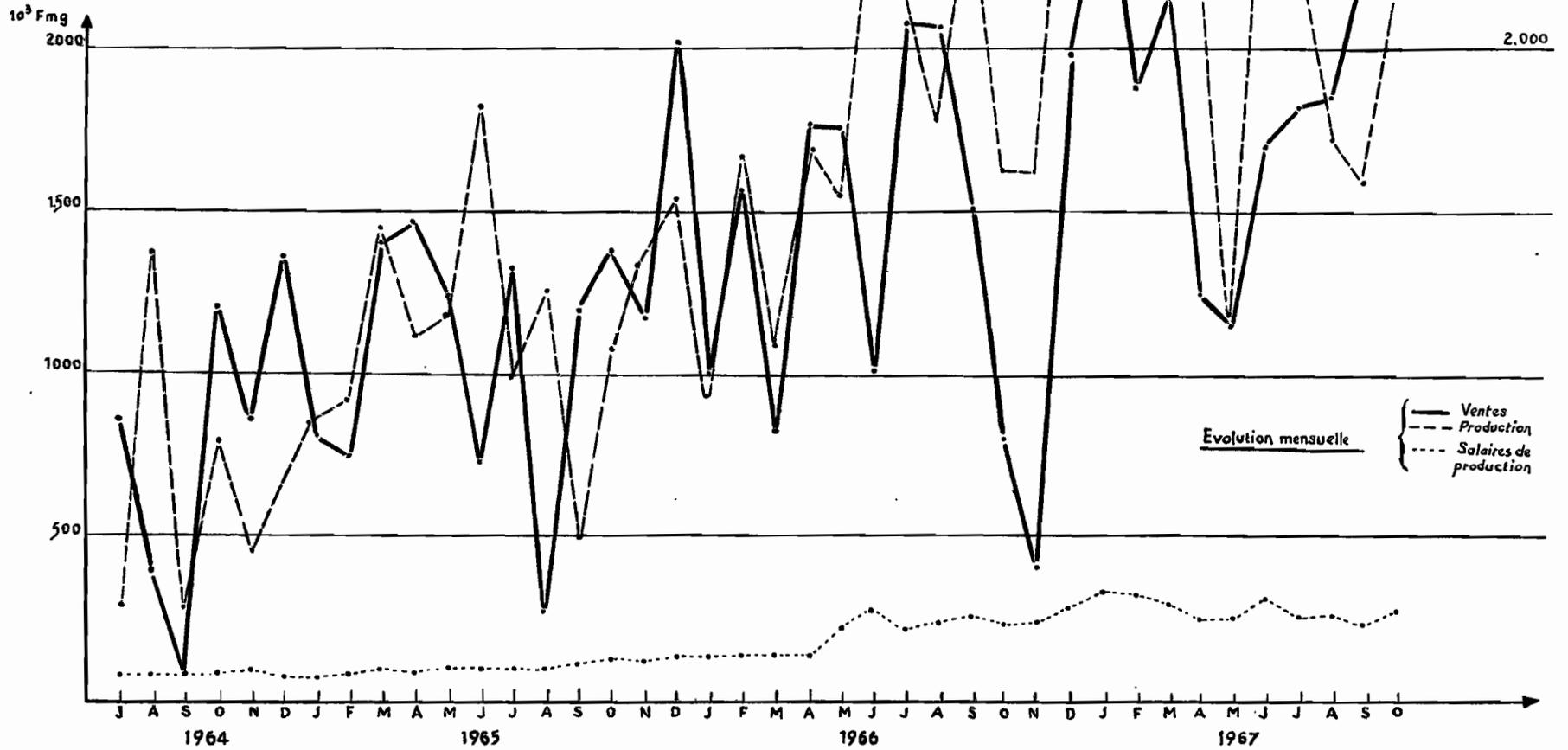
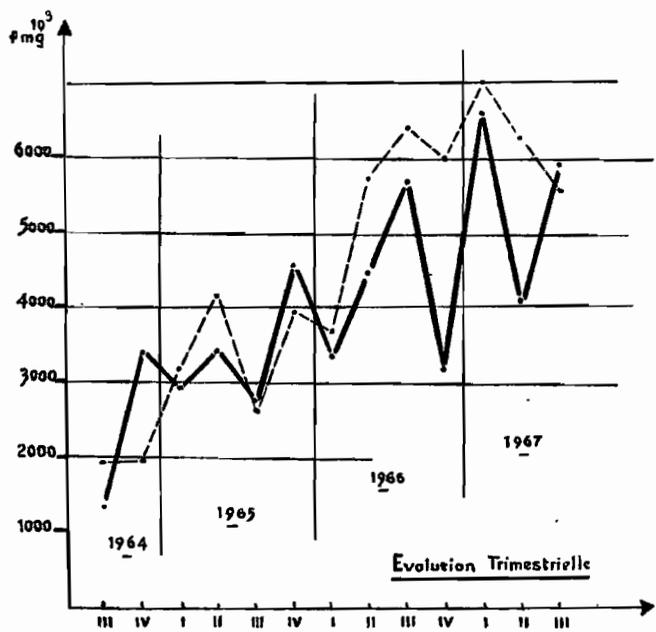
A N N E X E 8

VENTES - PRODUCTION - SALAIRES OUVRIERS

(milliers de fmg)

M o i s	Chiffre d'affaires (1)	Production (2)	Salaires ouvriers (3)
1964-Juillet	854	285	70
Août	390	1.362	77
Sept.	77	282	78
Oct.	1.202	786	78
Nov.	851	456	83
Déc.	1.359	687	71
1965-Janvier	800	856	64
Fév.	737	908	72
Mars	1.401	1.425	90
Avril	1.459	1.110	81
Mai	1.232	1.198	89
Juin	721	1.812	91
Juillet	1.306	995	95
Août	262	1.144	92
Sept.	1.188	488	104
Oct.	1.368	1.073	121
Nov.	1.171	1.349	118
Déc.	2.022	1.532	130
1966-Janvier	994	927	130
Fév.	1.560	1.646	137
Mars	819	1.081	139
Avril	1.750	1.680	134
Mai	1.745	1.540	222
Juin	1.004	2.500	277
Juillet	2.073	2.154	218
Août	2.058	1.770	234
Sept.	1.499	2.450	257
Oct.	791	1.619	229
Nov.	401	1.609	237
Déc.	1.966	2.753	280
1967-Janvier	2.534	2.225	331
Fév.	1.875	2.320	321
Mars	2.148	2.416	297
Avril	1.239	2.267	244
Mai	1.140	1.159	246
Juin	1.694	2.809	303
Juillet	1.814	2.262	256
Août	1.840	1.715	258
Sept.	2.218	1.582	229
Oct.	3.060	2.169	276

Remarque : vente = vente d'articles de ménage uniquement (et non produits secondaires) ; production = production estimée au prix de vente ; salaires = incluent les congés (ce qui n'est pas la cas à la page 93)



A N N E X E 9

RELATIONS SOCIALES ENTRE OUVRIERS

1.- Inégalités dans la rémunération

- J. : "Cela fait la deuxième fois que je travaille là. C'est à cause du salaire que nous ne sommes pas d'accord. Certains gagnent 13.000 frs, les autres 12.000 et moi 10.200 frs. Après nous luttons pour le "karama" (salaire) et ils nous donnent un préavis et c'est le renvoi!"
- R. : "Et après cela, il a mis au tableau : ceux qui ne manquent pas gagnent 1.000 frs et ceux qui manquent un jour gagnent 500 seulement. Le moment arrive. Ils disent qu'il y a de la prime. Quelques-uns en gagnent. Moi, je n'en gagne pas. Nous sommes 3 à ne rien gagner à ce moment là. C'est une chose triste parce que si on vient là ce n'est pas pour s'asseoir mais pour travailler. Et pendant ce temps là je ne manquais pas un seul jour"
- G. : "Et pourquoi les salaires de M. et vous ne sont pas les mêmes ?"
- R. : "Lui, il est là depuis longtemps, il était ici en même temps qu'A."
- M. : "Il y a longtemps que je n'ai pas gagné de la prime mais tous les autres en ont. Depuis que nous sommes venus, A. et moi, du CETA, c'est seulement ce mois-ci que nous en gagnons."
- J. : "Vous voyez, ici il y a une prime d'assiduité, 1.000 frs pour celui qui ne s'absente pas. Le directeur ne l'a pas mis dans le bulletin de paie de M. Nous partons tous, alors il revient le soir en demandant au comptable pourquoi il ne gagne pas de prime alors qu'il n'a pas été absent. Le comptable regarde le bulletin et après il la gagne. Si quelqu'un d'autre va demander la même chose, on lui répond : vous coupez le jour. Même si on ne s'absente pas, on ne gagne rien. Lui et C. (comptable), ils se comprennent bien mais quand il est avec nous, il dit qu'il ne s'entend pas avec eux."
- M. : "La majorité des gars qui ont gagné des primes sont merinas, et il n'y a que M. et Mk., qui sont betsimisaraka, qui en ont gagné."
- G. : "Par exemple, quant au salaire, J. gagne 55 frs/heure, et vous 43, cela est-il pareil ?"
- L. : "J'admets cela parce qu'il est plus ancien que moi et il est le chef, donc le chef et l'ouvrier ne sont jamais égaux. Je sais que le chef travaille bien. Enseigner quelqu'un c'est difficile, et mieux vaut pour moi être élève plutôt que maître ".
- P. : "Le chef de fabrication est comme un domestique. S'il ne s'épuise pas au travail, c'est en faisant les courses. Il fait ceci, il fait cela, donc, il n'a pas de temps, donc, "normalement", mieux vaut ne rien lui demander. Il est partout dans l'usine et on n'a pas le temps de lui demander (prix à la pièce).

G. : "Quand le travail est fini, pourquoi ne le demandez-vous pas ?

P. : "On est pressé de rentrer, il n'y a pas de temps à perdre. Il est préoccupé par son travail, c'est pourquoi il n'a pas le temps... Il a expliqué à Y. M. J., mais à nous il n'explique rien. Pour nous s'il ne nous donne pas d'explication, nous ne discuterons pas et si notre salaire est coupé, cela ne fait rien. Que ceux qui gagnent de la prime, qu'ils en gagnent".

2.- Concurrence dans le travail

J. : "M. et Y., ils travaillent bien tous les deux. Il s'en faut de peu qu'ils n'arrivent à produire autant que moi, environ 200 frs. Ils me poursuivent mais ne m'attrapent pas... La connaissance du travail n'est pas la même et on ne peut pas toujours eng... les gars parce que la jalousie arrive. Je dirai au CF qu'auparavant il n'y a jamais d'eng... mais qu'à son arrivée nous nous disputons".

B. : "A partir du 20 mai le travail augmente beaucoup, est-ce à cause de la discussion avec G. (CT) ?

M. : "Quelquefois, le travail est comme un match de football sur le terrain. Si on est en forme, on travaille bien. Et G. nous a dit que si nous travaillons mieux, nous gagnerons beaucoup d'argent pour payer nos impôts. Et j'ai fait un effort et j'ai vu le "résultat", je suis très fatigué".

L. : "Quelquefois à la fonderie, on fait peu le matin, le soir on fait beaucoup. Si on s'efforce, on reste jusqu'à 6 heures du soir mais on ne sait pas si c'est du travail supplémentaire ou non

G. : "Est-ce que vous avez fait des concours ?

L. : "Oui... quand S... était là, nous avons concouru. Si nous faisons beaucoup, ils font un peu plus que nous. Quelquefois ils restaient jusqu'à 7 heures. Mais S. m'a dit que son salaire est petit.

...

A. : "Le travail dans l'usine se présente comme ceci : si vous travaillez bien, vous aurez beaucoup d'argent quand vient la fin du mois et si vous travaillez peu, vous ne gagnez que votre salaire de base. A cause de la honte que l'on a du voisin, on peut en faire beaucoup. On voit au moment où on écrit le travail fait en un jour si on gagne ou si on ne gagne pas".

G. : "Pourquoi avez-vous dit qu'à cause de la honte on peut en faire beaucoup " ?

A. : "J'ai honte de mon camarade si par exemple il fait plus que moi. Il faut avoir honte en tant qu'on est un être humain."

...

3.- Nature et évolution des rapports,
dans l'usine ou à l'extérieur.

J. : "A part J. et M., je constate qu'il y a des grands et des petits, même s'ils peuvent faire le minimum (petits), ils ne gagnent pas de prime. Comme Y., il se moque des petits. A. fait aussi comme cela et cela nous attriste".

G. : "Depuis que J. est instructeur, qu'en pensez-vous"?

J. : "Il ne discute plus avec nous, il va directement à l'usine. Auparavant, nous rentrons ensemble. Avant si quelque chose ne marche pas, tout le monde fait la "brutalité" (i.e. parle haut). Mais en ce moment, il se f... des petits. C'est différent d'avant. Nous, actuellement, on nous met "à la porte" s'il y a quelque chose qui ne marche pas et on ne peut rien y faire.

- : "J'examine bien que dans l'usine, le gars qui travaille avec moi, vous le connaissez peut-être. Il y a quelque chose de secret entre lui et la direction. Si vous regardez bien, c'est un "maquereau". Quant à moi, je regarde d'abord mes camarades qui travaillent à la fonderie et j'ai vu qu'ils font tout leur possible. Par exemple, il y a des plaques qui ne conviennent pas et qu'on peut recuire de nouveau, mais il les abîme tout de suite. Et je connais bien le lieu au laminage où les plaques sont cassées ou non et remarquez bien que si elles sont fendues, il les fait passer sur le bord de la machine et après ce sont les gars de la fonderie qui se font mal voir... il "emm..." le monde, donc mieux vaut pour lui qu'il reste toujours au laminage. Cela, c'est parce que le chef l'a flatté en lui disant qu'il est le spécialiste du rivetage, de l'ébavurage et du laminage. Il aime trop les flatteries mais moi j'ai bien vu ce qu'il a fait comme travail. J'ai fait 400 kg mais lui 300. Or les primes sont différentes, il gagne plus que moi. Pour nous, c'est 3 frs au kg et pour lui c'est 4 frs... Il a touché au moins 16.000 frs mais nous, nous sommes simplement payés 9.000 frs. Cela n'est pas juste parce qu'on emploie la même force au travail.

...

M. : "Chacun a son travail, quant à moi, je n'ai pas de camarade, je suis tout seul.

G. : "Pourquoi n'êtes-vous pas avec les autres" ?

M. : "Vous avez raison de dire qu'il faut être ensemble, mais en allant au travail je ne peux pas courir et me presser comme on fait quand il y a quelqu'un de mort. On est ensemble là, mais quand le travail est fini, chacun a son chemin... Le directeur a dit : tous ici, nous ne faisons qu'un, les betsimisaraka, les merina, les antaimoro, les

...

antandroy. Par conséquent, tous les ouvriers sont sur le même plan, il n'y a pas de différence entre nous, pour lui.

- G. : "Le plus souvent, qui est avec vous" ?
- M. : "Auparavant, j'étais avec A. P. et B. pour aller ensemble au travail. Actuellement, nos cases sont loin les unes des autres, ils habitent à Ankirihiry et moi à Ambalakison, c'est trop loin de chez moi".
- G. : "A l'extérieur de l'usine, que faites-vous après le travail" ?
- M. : "On est ensemble. Quelquefois nous avons envie de boire, nous faisons une cotisation et nous achetons de la betsabetsa.
- G. : "Quelle est la cause de la séparation entre ouvriers ? "
- M. : "Cela peut arriver ainsi : M. et moi, nous avons le même chemin. Mais je suis à pied et il est à bicyclette. Par conséquent chacun a son chemin. Et il est difficile que les gars s'entendent entre eux parce que chacun a ses idées. Ce n'est pas une question d'ethnie, mais quand on ne s'entend pas, on ne s'entend pas.
- G. : "Ce que j'essaie de faire, c'est qu'il y ait une union entre ouvriers, mais dans notre dernière réunion, je constate que M. ne donne pas son avis quand je lui demande.
- J. : "Il ne donne pas ses idées. Souvent nous sommes ensemble. Il écoute toujours, c'est pour cela qu'il est ici. C'est le secrétaire de V. qui l'a fait entrer ici. Jamais il ne discute avec moi de l'"sine". Pour lui, il n'y a que le toaka (alcool) et le reste".
- J. : "Je vous remercie de nous réunir et grâce à votre arrivée, tous les ouvriers sont ensemble.
- J. : "Depuis que je travaille là, personne ne nous réunit comme cela".
- G. : "Mais pourquoi vous ne vous entendez pas entre vous" ?
- M. : "Moi et mon frère aîné, nous nous comprenons bien".
- J. : "Assieds-toi, pour le toaka, tu es mon comparse (rire)
- G. : "Quelle est la cause" ?
- J. : "Quand l'heure n'est pas encore arrivée, quelques-uns se mettent au travail donc on ne se comprend pas parce qu'il n'y a pas d'union. Chacun a sa pensée... Il y a des gars qui ont peur des vazahas et quand ils ont été grondés, ils tremblent et refusent de voir les autres. Si on compare ces relations, on voit qu'il y a des "contradictions".
- G. : "En dehors de l'usine, qui est souvent ensemble ?
- M. : "P., L., R., J., d'un côté, M., Y., J., d'un autre côté ; et puis L., S., t., ensemble et puis P. et M. arrivent ensemble à bicyclette.

"Il ya des "équipes", là, et les nouveaux n'ont aucun contact avec nous en ce moment. Un gars parmi nous a une sale tête, c'est A., le nouveau, il fait du "maquereautage". L'autre jour il a dit au chef de fabrication qu'il en a assez de travailler avec T. parce que ce dernier ne travaille pas bien. Après J. arrive et lui dit : depuis qu'on travaille ici, il n'y a pas de "maquereautage" entre ouvriers alors ne fais pas ça.

M. : "Comme L. et P., je les aime bien mais je ne sais pas ce qu'ils ont dans la tête. J'ai envie d'être en relation avec eux mais je ne connais pas leurs habitudes et leurs idées.

G. : "Pourquoi avez-vous envie d'aller avec eux ?

M. : "Quand on est dans un même travail, il est bon de se comprendre. Et puis, nous venons tous de la région de Fénériver. L. est de Vavatenina, P. de Fénériver et moi de Foulpointe, et A. d'Ampasimbe près de l'Onibe.

G. : " Pourquoi êtes-vous avec M. et J. et non pas avec les autres ?

P. : "Je ne dis pas que je n'ai pas de relations avec eux mais je suis mieux avec ces deux là. Les autres gars, si vous avez envie de discuter avec eux, ils s'en moquent, donc vous ne pouvez pas vous entendre avec eux. Je veux bien être camarade avec les petits mais je ne comprends pas pourquoi nous ne nous entendons pas. Quant à moi, quand le travail est terminé, je rentre chez moi.

...

R. : "Là (en pays antandroy), ce n'est pas comme ici... Si j'appelle les ouvriers pour manger, ils viennent manger avec moi qui suis commandeur. Je m'en moque parce qu'ils sont mes camarades. Même travail, même vie. Cela ne fait pas peur. Les gens sont honnêtes, ils ne volent pas ou ne vont pas chercher la femme d'un autre par exemple.

...

G. : "On vous considère comme le ray aman-dreny des ouvriers, qu'en pensez-vous?"

L. : "Cela est vrai... et le salaire dépend du travail fait. Nous voyons bien que le travail va bien et j'en suis content. Avec les autres ouvriers, je suis un grand (lehibe), c'est pourquoi je ne vais pas avec eux. Ce n'est pas que nous ne nous comprenons pas mais je ne peux pas faire des folies avec eux, c'est ça la cause. Je suis vieux, je ne peux pas aller avec eux pour boire du toaka ou pour chercher les femmes. Ce n'est pas possible.

...

G. : "Et si vous travaillez à Tananarive ?"

...

M. : "Je serai très content... parce que là je n'ai pas de loyer, je n'achète pas de riz, i.e. je suis "sans dépense" comme disent les gars. Donc tout ce que je gagne comme salaire sera une "économie", sauf la dépense pour le toaka. Ce toaka est toujours avec moi et cela me rend fou. J'en bois "jusqu'à la fin du monde". J'ai déjà dit à ma femme que je ne fume pas, que je ne chique pas, que je ne joue pas avec l'argent et que je ne cours pas après les femmes, et si je ne bois pas un peu, alors quel est mon plaisir. Je suis comme un boeuf qui travaille toujours. Quant à chercher les femmes, je n'aime pas cela. Vous voyez, quand on vient de toucher l'argent, les gars qui disent : allons chercher des p... à Tanambao et moi, je bois de la bière au bar Zanatany.

...

G. : "Il y a six groupes dans l'usine. Le premier c'est la fonderie. L. et R. sont les chefs, le deuxième ce sont les gars du laminage, le troisième les repousseurs, ensuite les rayonneurs, le cinquième les polisseurs, le sixième ce sont les emballeurs et le riveteur.

G. : "Et en dehors de l'usine ?

G. : "Les gars se divisent en deux groupes, i.e. notre groupe est d'un côté, le groupe des nouveaux de l'autre... Quand on était encore peu nombreux, on allait ensemble. Quand on est beaucoup, on se sépare, l'un ici, l'autre près de l'école FPM.

G. : "Le plus souvent, qui est avec vous ?

G. : "Je suis seul"

G. : "Vous n'avez confiance en personne alors ?

G. : "Si, mais j'ai confiance dans ceux qui sont mes voisins. Avant, L. et moi, nous étions ensemble, mais depuis qu'il a une bicyclette, c'est fini. J'ai confiance en tout le monde mais je crois que personne n'a confiance en moi. Et il y a des grands et des petits dans l'usine, donc, il n'y a pas d'égalité. Au repoussage, c'est L. et moi les petits.

...

G. : " Que pensez-vous des nouveaux ouvriers ?

M. : "Je ne les connais pas. Là, chacun a son travail. Vous voyez qu'à notre rentrée le matin, les anciens sont ici, les nouveaux là, et après on est ensemble pour faire les marmites du vazaha. Nous, les betsimisarakaka, nous sommes d'un côté et eux les merinas sont de l'autre.

...

L. : "Je ne connais personne, mais si nos cases sont voisines, alors j'ai confiance... J'ai confiance en tout le monde et je n'ai dit à personne que je n'ai pas confiance en lui. Mais chacun a son travail

...

"et quand le travail est terminé, on rentre chez soi. En rentrant, je suis avec M. Souvent il me rend visite à ma case, le dimanche, il arrive chez moi et nous discutons et après nous achetons un 1/2 litre de betsabetsa et nous buvons à notre santé.

G. : " Par exemple, si J. était chef de fabrication ?

J. : " Ce n'est pas bon... parce qu'il n'a pas d'instruction. Mais d'un autre côté, A. ne connaît pas le travail à la machine... Et là il n'y a pas beaucoup de firaisana. Si on dit qu'il y en a, il n'y en a pas, si on dit qu'il n'y en a pas, en fait, il y en a un peu

G. : " Qu'est-ce qui se passe si tous les ouvriers sont betsimisaraka ?

J. : " Si c'est ainsi, tous les gars sont faibles et aucun ne réagira ni au bien ni au mal... Par exemple on les gronde, ils ne peuvent pas se défendre, que ce soit bien ou mal, parce qu'ils ont peur. Et s'ils sont tous merina, les petits sont toujours petits et les grands sont toujours grands, parce que les ouvriers vis-à-vis de la direction ne peuvent pas "bouger" à cause de la peur. La direction discute avec ceux qui se comprennent avec elle (sous-entendu les merina). Si c'est ça, mieux vaut donc être mélangés.

...

G. : " Quels sont ceux qui sont ensemble ?

L. : "P. et B., ils vont ensemble parce qu'ils sont frères. J. et Y. aussi

G. : " Et avec vous ?

L. : " Personne... comme dit le proverbe : "deux pieds n'avancent pas ensemble". Ils vont l'un après l'autre. Par exemple, demain je vais chercher du bois de chauffage et l'autre va au match, donc on n'est pas ensemble.

G. : " Et dehors de cela ?

L. : " J'ai confiance dans les anciens qui sont là depuis longtemps avec moi. Les choses qu'on a dites ne sont pas perdues... Par exemple, vous êtes malade, vous pouvez leur demander de vous excuser auprès de la Direction. Quant aux nouveaux, je ne connais même pas leurs noms. On pourrait penser qu'ils sont orgueilleux mais ils ne le sont pas. Ils ne savent pas comment faire pour connaître les gars et le travail dans l'usine. Ils apprennent à connaître l'union et après ils sont apprivoisés.

...

G. : " Et comment voyez-vous les ouvriers au travail ?

R. (antandroy) : "Ce n'est pas moi qui les commande mais ils sont commandés par les grands, donc je ne comprends pas. Les ouvriers d'ici sont différents de chez moi, parce qu'ils n'aiment pas travailler.

...

G. : "Pourquoi ?

R. : "Ils sont chez eux, dans leur pays natal... Ils n'ont pas de difficultés parce qu'ils sont dans leur pays ancestral. Nous, nous sommes loin de chez nous. Vous voyez, le directeur leur a demandé de venir samedi parce qu'il y a un travail urgent. Quelques-uns ne sont pas venus. Ils gagnent beaucoup de salaire et ils ne travaillent pas "à priori" mais simplement pour avoir de l'argent.

A. : "En arrivant à l'usine, on voit que les nouveaux sont d'un côté et les anciens de l'autre. Mais je ne sais pas pourquoi, peut-être que les discussions sont différentes.

...

J. : "J'ai remarqué, et peut-être vous aussi, que ce type qui travaille avec moi ne va avec personne. Il ne discute jamais pour bien faire le travail. Vous voyez que nous sommes au même travail dans l'usine, mais nous ne nous parlons pas. Il m'a dit : ne vous forcez pas comme cela parce que ce n'est pas ainsi qu'on travaille ici. Nous avons travaillé lentement, il dit qu'il est fatigué. Si les chefs sont là, il travaille, s'ils ne sont pas là, il dit : nous sommes des bandits, nous ne devons pas nous commander sinon nous nous battons.

...

G. : "A l'intérieur de l'usine, quel est celui que vous n'aimez pas ?

A. : "Je n'ai pas d'ennemi. Nous sommes tous dans un même travail, donc j'ai confiance en eux. Ce n'est pas vous qui payez le salaire de quelqu'un mais c'est le vazaha, alors pourquoi ne pas l'aimer ?... Moi, je ne discute pas trop avec les gars. Ils aiment bien plaisanter et après la dispute arrive. Comme M. et M. lorsqu'ils sont arrivés près du Bloc Commercial, M. parle à haute voix : Oh M., Oh M... et M. s'enfuit parce qu'il a honte des gens. Je lui dis de ne pas aller avec celui qui boit du toaka.

G. : "Qui est avec eux ?

A. : "Il y a Y., M., G., L... ils sont nombreux. Y. a perdu 1.000 frs dans l'usine, c'est le gardien qui l'a vu. D'abord il ne dit rien à personne et lorsque Y. dit à tout le monde que son argent est perdu, le gardien le lui donne après. Il a vu l'argent en balayant l'usine. Il le cache d'abord et si personne ne le réclame dans les 2 ou 3 jours, il le dépense. Si c'est un autre gars qui a vu l'argent, il l'a déjà dépensé. M. aussi a perdu 50 frs, M. 100 frs. Quelqu'un l'a volé dans la poche, et on ne sait pas qui a volé."

...

A. : "La cause pour laquelle les ouvriers ne discutent pas entre eux dans l'usine est la suivante : quand on vient de travailler, tout le monde

rentre chez soi, il n'y a pas de temps pour discuter. Le jour du samedi, on se voit en ville et on se parle. Chacun demande : où vas-tu, quoi de neuf ? et on s'en va. S'il y a de l'argent pour acheter quelque chose à boire, on reste ensemble. Mais dans l'usine, quand on vient de travailler, on rentre chez soi ".

...

- M. : "Je suis petit physiquement et au travail, je ne fais pas beaucoup de choses.
- G. : "Et qui sont les grands ?
- M. : "Ce sont M. et J. A. aussi est grand parce qu'il travaille beaucoup. Les grands de chez nous, c'est M., J. P.
- P. : "Non, je ne suis pas du tout grand.
- M. : "Parce que eux, ils ont des relations avec les chefs. Nous, nous ne disons rien, nous restons passifs... Nous ne savons rien. Que faire alors ? Nous les petits, nous n'avons pas de relations avec les "patrons". Les grands, ce sont J., M., V., D., J., A., P. aussi.
- G. : "Ce sont les merina qui sont les grands parce que ceux que vous avez nommés, ce sont tous des merina ?
- M. : "Oui.
- G. : "Il y a du racisme alors ?
- M. : "Je crois bien. Avez-vous vu qu'A. ou L. discute avec le chef à propos du travail dans l'usine ? Les petits, ce sont ceux qui n'ont aucune relation avec le chef.

...

- E. : "Les grands au travail, ce sont les anciens, et les petits, ce sont les nouveaux qui viennent d'entrer. Comme M. et A., s'il y a une discussion, ils sont avec nous. Mais J., bien que chef des ouvriers, il ne discute pas avec nous. Vous voyez que le jour de la fête (nouvel an), nous avons fait une cotisation pour rendre visite au directeur, nous sommes d'accord qu'il soit notre représentant pour faire le discours, mais il nous a dit : je ne peux pas faire cela, si vous avez envie d'y aller, allez-y.
- A. : "Là, il n'y a ni grands ni petits, tous sont égaux, c'est le chef qui est grand parce qu'il commande tous les ouvriers.

4.- Différenciations ethniques

- G. : "Si tous les ouvriers sont betsimisaraka, que pensez-vous de cela ?

...

- M. : "Partout il y a des gens malhonnêtes ou qui se moquent de leur travail. Tous les gars ne peuvent pas s'entendre entre eux. Mieux vaut se mélanger... Par exemple, si on est tous de la même ethnie, on ne s'entend pas. Mais s'il y a d'autres, on a honte entre soi, et on fait attention à son honneur... On ne se comprend pas, donc mieux vaut se mélanger.
- M. : "Je vois bien que les gars de Tananarive sont intelligents et malins.
- V. : "On reconnaît à ça les gens d'ici et ceux d'ailleurs.
- D. : "A Tananarive, ils ont vu toute la "technique" et ils peuvent "vendre", s'ils le veulent, les gars d'ici (rires).
- M. : "Vous voyez, ce sont J., A. et M. qui sont entrés ici les premiers, mais J. est malin parce qu'il n'est pas d'ici. A. et M. restent toujours au polissage... A mon arrivée là, A., M. et P. disent : nous nourrissons à Tamalu des "chômeurs" de Tananarive .
- D. : "Mes idées sur les Merina et les Betsimisaraka sont les suivantes : les Merina ont l'habitude de travailler, et les Betsimisaraka ont l'habitude de ne rien faire et ne cherchent pas autre chose. Donc, ce ne sont pas les mêmes.
- M. : "Les relations (firaisana) avec eux sont aussi difficiles. Si vous leur donnez des idées, ils disent que vous cherchez à les perdre. Ils ne savent pas compter, c'est ça la faute. Et dans leur bulletin de paie, leur salaire mensuel fait 8.000 frs, et 2.000 frs d'avance. Ils ne comptent pas l'avance et disent : pourquoi notre salaire est si petit ?

...

- G. : "A votre avis, si tous les ouvriers sont d'ici qu'en pensez-vous ?
- A. : "Betsimisaraka ou Merina, il n'y a pas de différence mais il est bon d'être ensemble. Par exemple, quand vient la fin du mois, on va boire un peu de toaka en tant que malagasy. Pas de dispute, il faut bien s'entendre. Vous êtes merina et vous vous disputez avec nous betsimisaraka ou vous êtes betsimisaraka et vous faites du mal à nous merina. Non... cela n'existe pas.

5.- Relations avec la direction

- J. : "On ne peut pas dire que les Merina ont des relations avec le CF et que les Betsimisaraka n'en ont pas parce que si, par exemple, il y a quelque chose que je ne sais pas faire, je lui parle. Mais cela ne veut pas dire qu'il y a du firaisana entre nous. Les autres, je

...

ne sais pas s'ils en ont assez de parler avec lui (instructeur) ou s'ils ont honte.

G. : "Quelle est la cause de cela ?"

M. : "Je ne sais pas... pour moi, il n'y a que le travail et je ne suis pas vantard pour aller parler de ceci ou de cela. S'il n'y a pas de travail, les ouvriers ne peuvent pas faire de firaisana, et s'il n'y a pas de firaisana, le travail ne se fait pas. Chacun a sa tête... moi, je dis, dirigeons-nous vers le Nord, J. dit d'aller à l'ouest, ce n'est pas le même... Je ne vois que le travail qui crée la communauté, parce que chacun de nous a son comportement. C'est cela qui est difficile... Dans l'usine, notre élément commun, c'est le travail, après c'est le directeur parce que c'est lui qui nous verse le salaire et s'il n'y a pas de salaire, il ne nous reçoit pas.

...

- ; "Même si nous nous entendons, et s'il y a quelque chose à discuter avec la direction, quelques-uns ne disent rien et celui qui les réunit sera poursuivi ensuite et sera mal noté parce que les gars le laissent se montrer. A cause de cela, mieux vaut faire l'union parce que l'union et la sagesse sont une bonne chose.

- : "C'est la peur qui domine dans la pensée du malgache.

- : "A mon avis, en ce qui concerne le délégué, il faut qu'il y ait l'union pour avoir la même idée. Il serait difficile pour les ouvriers de s'entendre si le délégué n'avait pas la même idée. Retenez bien que si on fait l'élection d'un délégué c'est pour avoir le firaisana, pour que le travail s'améliore.

...

P. : "S'il y avait une communauté des ouvriers dans l'usine, je voudrais bien y participer. Vous savez qu'au commencement de cette communauté, j'ai dit ma satisfaction mais l'homme est desséché donc le firaisana est supprimé. J'aime beaucoup le firaisana mais la vie est comme la roue d'une charrette qui roule de bas en haut. Aujourd'hui elle est belle, demain elle est mauvaise. Partout où je vais, il faut que je fasse du firaisana et je suis le premier à donner ma cotisation pour créer l'union entre ouvriers, mais malheureusement elle a été supprimée."

6.- Organisation du firaisana (fin 1966)

A. : "Est-ce que nous attendons les gars ? Que faisons-nous ?"

P. : "Quelques-uns m'ont dit hier soir qu'ils acceptent ce que nous allons faire. A. et M. ont dit cela.

...

- Y. : "Ceux qui sont élus par nous sont élus par tous .
- G. : "Nous élirons un "délégué", un "trésorier" et un "secrétaire".
- J. : "Et l'"adjoint" ? On a besoin d'un "adjoint" pour ne pas être préoccupé
- G. : "Donc, on va élire 4 gars. Le "trésorier" s'occupe du budget. Si jamais quelqu'un meurt chez vous, vous faites une cotisation une fois par mois 20 ou 50 frs par personne, comme vous voulez, et si vous allez rendre visite, en même temps que vos condoléances, vous prenez de l'argent dans la caisse pour lui donner.
- P. : "Cela est une bonne idée. Le "trésorier" s'occupe de l'argent et le "secrétaire" tient le cahier avec les noms des gars.
- M. : "Le problème, c'est l'élection du délégué. Pour l'adjoint, c'est facile.
- ...
- G. : "La façon d'élire un responsable de l'union est une difficulté pour vous ?
- A. : "Quant à mon avis, on va faire un vote.
- V. : "Et que fait-on si l'homme ne fait pas le travail de "responsable" parce qu'il a honte de nous ?
- T. : "Les uns acceptent, les autres refusent, donc ça ne marche pas.
- V. : "Par exemple, si nous faisons une élection à main levée, peut-être les gars ont honte d'eux-mêmes et ils lèvent quand même leurs mains, mais ils n'aiment pas l'homme qu'on va élire. Après ils seront mécontents et diront : nous ne l'aimons pas. Pour éviter cela, on fait un vote. Par exemple, si on lui dit : qui aimez-vous comme délégué parmi ceux-ci, il a honte de ses voisins ou il en a peur donc il est forcé de dire un tel, mais au fond il ne l'aime pas.
- P. : "On fait le vote, mais peut-on voter pour les absents ?
- M. : "Nous ne trouvons pas encore la vérité, nous sommes en train de la chercher. Pour faire cette élection, nous avons besoin de trois gars, alors pourquoi sommes-nous tous obligés de voter ?
- P. : "Voici ce qu'on fait, un volontaire va choisir les candidats que nous élisons par exemple A., M... et on écrit dans le papier plusieurs noms dans ceux-là. Enfin, on met le papier d'A., ici, celui d'Y. ici...
- V. : "On donne simplement un papier à chacun des gars et il va écrire là-dedans le nom de celui qu'il choisit parce que autrement les gars vont mettre plusieurs papiers.
- A. : "Attendez, j'ai quelque chose à dire. Vous prenez un papier et vous écrivez le nom de votre candidat. Après on fait le compte pour tous les noms et trois d'entre eux sont élus. Si les nombres sont égaux, on recommencera de nouveau l'élection.

- P. : "Est-ce un essai " ?
- Y. : "Ne faites aucun bruit (rires)
- : "C'est fait
- : "Non, il y en a encore
- : "Réfléchissez bien avant d'écrire parce que ceci est difficile
- : "C'est combien pour J.
- : "4
- : "Et pour M. ?
- : "4 aussi. C'est fini, l'un est délégué, l'autre adjoint.
- : "On va élire encore un adjoint. L'un tient le compte et l'autre s'occupe de l'argent. Le secrétaire est M. Cela est vrai, il reste encore le trésorier.
- M. : "Je n'ai pas le courage d'être secrétaire, je veux bien être trésorier. Je ne suis pas un homme capable.
- : "Le travail du trésorier est très difficile. Il faut que cet homme soit honnête.
- : "Et qui est le "conseiller technique" ?
- : "C'est à vous de voir si on a besoin d'un "conseiller technique" pour le délégué et le trésorier.
- : "Combien a-t-on besoin de "conseillers techniques", voilà la question que je vous pose ?
- : "Un seul, à quoi bon en avoir plusieurs. Il n'y a pas de discussion là-dessus et chacun donne son avis. Celui qui est désigné par les 4 déjà élus sera le conseiller.
- : "Les gars ne savent pas ce qu'il faut faire en ce qui concerne la délégation si vous ne leur expliquez pas. Dites-nous d'abord ce que vous en pensez et après nous réfléchissons pour répondre à toutes les questions.
- : "D'abord, quant à moi, je demande à tous les ouvriers de respecter le délégué, de ne pas le considérer comme un voyou. En tant qu'ouvriers, mieux vaut se tutoyer, mais réfléchissez bien, je demande à tout le monde d'avoir du "respect humain" et de ne pas déshonorer le délégué. Retenez bien qu'il est notre moyen de lutter contre tout ce qui ne marche pas pour que nous ayons un bienfait. C'est grâce à lui que nous nous comprendrons et que notre atelier sera en progrès. Voilà le principe que j'aime bien et qu'on va suivre pour mettre au point notre travail. Deuxièmement, nous demandons au délégué de faire tout son possible dans sa tâche et je vous signale que quelquefois le délégué

- "a peur de la direction et aussi il est obligé de suivre le plan de la direction, que ce soit juste ou faux. Donc nous lui demandons de s'opposer à tout ce qui ne marche pas. Et si la direction a raison, il faut que le délégué discute avec les ouvriers pour régler tous les problèmes de l'usine. Lorsqu'il y a une discussion importante que le délégué n'accepte pas de traiter seul, les ouvriers peuvent s'entendre avec lui et refuser toute décision mauvaise et chaque gars a le droit de donner son avis. Voilà pour moi et je ne sais pas si vous acceptez cela ?
- : "Quant à moi, je vous demande d'être francs. Quand on fait quelque chose, ne pas dire oui mais après on va voir et ce n'est pas fait. Quand il y a une réunion, personne n'a le courage de dire son avis, tout le monde a peur de la direction, personne ne veut se lever pour donner ses réflexions. Les uns disent : j'ai honte de parler, les autres ont peur d'être renvoyés ou bien ils n'ont pas confiance dans la direction. Donc je vous demande d'être unis.
 - : "Et pour les cotisations ?
 - : "D'après moi, mieux vaut que l'argent pour la joie soit plus petit que l'argent pour la mort. Vous dites que chaque gars paie 50 frs.
 - : "Si la personne est malade mais ne va pas à l'hôpital, est-ce qu'on lui donne aussi de l'argent ? Quelquefois on ne sait pas où le gars habite. Pour la mort, la famille ne fait partie de cela mais c'est simplement l'ouvrier, sa femme et ses enfants.
 - : "Oui... voilà pour la maladie ou la mort, l'argent est utilisé pour la visite de l'ouvrier avec la femme et les enfants. C'est tout. Et si par exemple, j'ai une mère malade dans ma case, est-ce que nous sommes d'accord de payer l'argent ou que fait-on ?
 - : "Il faut arranger tout cela pour ne pas nous disputer.
 - : "Ecoutez-moi. Vous voyez que pour la joie, il y a aussi le jour de fête. Par exemple je construis une case et lorsqu'elle est terminée, je vous invite pour assister à la fête. Que pensez-vous de cela ? C'est-à-dire, ce n'est pas vous qui vous occupez de toute la dépense.
 - : "Si par malheur, mon fils meurt, l'inhumation est à telle date. A ce propos, mieux vaut envoyer un gars comme représentant pour y assister. Mais si on emmène le corps à Tananarive ou Farafangana, c'est impossible d'y aller. Mais si c'est à Manangareza (Tamatave) le délégué demande un jour de congé pour un gars et lui dit : tu vas assister à cet enterrement.
 - : "Si vous demandez cela au directeur, il ne peut pas refuser.
 - : "Mais quelquefois, si vous demandez une permission, le chef a coupé les heures (retenues) donc il faut lutter contre cela.

- : " Cela n'est pas normal de couper ainsi le salaire. D'après moi, il faut au moins 3 jours de repos parce que la maladie n'est pas de la faute de l'ouvrier ou l'accident de travail et cela m'étonne beaucoup.
- : " Voici ce que nous faisons pour cela : nous refusons les heures coupées pour la maladie ou l'accident de travail et nous achetons un livre "code du travail". Il y en a chez l'Inspecteur du travail. Si nous avons beaucoup de fonds dans notre caisse, je crois que cela n'atteint pas plus de 3.000 frs. Parmi nous, quelqu'un sait lire, dans tel article, il y a une loi par exemple et nous répondons ensuite en disant : voici la loi d'une telle date disant que... (rires).
- : " Je m'excuse de couper ta parole parce que vous voyez aussi que grâce à ce livré le délégué pourra trouver le chemin à suivre et ne devra pas résoudre directement les problèmes sinon on tombera dans le piège de l'ennemi. Mais si on sait la loi, tout marche bien. Si on cherche le barème du salaire, on peut trouver facilement que le salaire augmente après tant de mois de travail.
- : " Il faut que chaque gars donne ses idées. Ne laissez pas la parole au même.
- : " Quant à moi, je demande aux grands d'écouter les petits dans la lutte pour le salaire parce que le délégué est un porte-parole.
- : "Il y aura de nouveaux ouvriers et si nous sommes d'accord entre nous mais que les nouveaux n'acceptent pas ce que nous leur disons, que ferons-nous ? Cela est très difficile et il y aura toujours parmi nous un espion (rires).
- : "L'espionnage existe et si nous ne sommes pas contre, rien ne marche. Par exemple, cet espion se réunit avec nous, après il va discuter avec le directeur. Le directeur est prêt alors à se venger sur le délégué. Nous ne saurons pas qui c'est, et le seul moyen c'est de nous efforcer de régler entre nous toutes les difficultés prévues. Nous allons faire une règle et celui qui sera attrapé sera jugé par là et devra payer une amende, ce qui lui portera conseil. Voilà mes idées.
- : " Puisque les autres n'arrivent pas, nous laissons d'abord le délégué travailler seul, nous allons voir son travail et s'il y a du progrès, nous serons tous d'accord de continuer, sinon nous voterons pour quelqu'un d'autre. D'ailleurs, je vous explique qu'il est encore novice, il ne sait comment faire. Il est un élève qui commence à étudier. Je vous dis que le travail du délégué est très difficile et il s'occupe d'un grand devoir. C'est un homme qui va discuter avec ceux qui sont instruits et s'il ne peut soulever tous les obstacles, on n'y peut rien.
- : " Et quel est le travail du secrétaire ?
- : " Il tient les écritures, mais bien sûr, il donne son avis à propos d'un problème difficile et mieux vaut qu'il enregistre avec le magnétophone la parole et après il discute avec le délégué.

- : " Il est bien d'enregistrer les paroles si les gars sont d'accord. Par exemple, il y a une réunion ou une dispute au bureau, mieux vaut l'enregistrer pour que tout le monde sache la vérité.
- : " Et combien faites-vous par mois la cotisation ?
- : " On demande à tout le monde de payer sa part et pas d'excuse. A mon avis, au moment de la paie, chacun donnera sa part et le secrétaire pointe dans le cahier. Au début, il faut payer 100 frs par mois parce que c'est le début de notre affaire.
- P. : " Pour la visite, l'argent est-il fixé à 50 ou 250 frs ?
- Y. : " Pour la misère, c'est 100 frs chacun... Attendez d'abord, à cause de notre union, cet argent est considéré comme une entraide, nous apportons un peu plus de cotisation pour la misère.
- A. : " Oui, cela est bien connu.
- M. : " L'homme auquel nous rendrons visite aura honte de nous. Il est obligé d'acheter quelque chose à notre arrivée. Il donne de l'argent à sa femme pour acheter des boissons.
- P. : " Pour la joie, on est obligé de dépenser, mais pour la misère, c'est une chose imprévue.
- A. : " Nous n'avons pas assez d'instruction, il faut savoir toutes les sommes versées dans une année. Cela ne se fait pas en cachette, il faut lire les dépenses aux yeux de tout le monde en fin d'année. Je vous dis que normalement, ce n'est pas l'homme en deuil qui paie les boissons pour les visiteurs. Je n'ai jamais vu cela. L'argent que nous donnons à quelqu'un au moment de la misère est spécialement pour lui et après le discours de visite, nous lui demandons la permission de partir et c'est fini.
- J. : " Tout le monde a bien entendu tout cela ? Quand vient la fin du mois, payez votre cotisation.
- : " Tous: "Oui
- A. : " Attention, ne cherchez pas l'argent devant les chefs en disant : où est ton argent ?
- M. : " Non, non, on ne fait pas ça, cela est une honte, après ils disent : qu'est-ce qu'ils font ?
- L. : " Ce mois-ci je ne peux pas donner, mon salaire ne suffit pas pour mes besoins, mais le mois prochain, je vous donnerai ma part.
- D. : " Par exemple, vous avez des enfants, moi je n'en ai pas, nous ne sommes pas égaux, mais quant à la misère, nous sommes sur le même plan.
- L. : " Nous serons déshonorés si nous ne nous entendons pas dans le malheur.

7. - Causes de la rupture (enregistrement février 1967)

G. : " Pourquoi avez-vous dit qu'il n'y a pas de confiance entre ouvriers ?

P. : " L'exemple, c'est le fikambanana qu'on a déjà organisé. Beaucoup de gars sont d'accord pour le faire, mais cherchez de haut en bas, pourquoi est-il rompu ? Voilà une preuve que je vois bien comme quoi il n'y a jamais de firaisana entre ouvriers... Chacun a ses idées dans le coeur... il ne dit pas ce qu'il a dans le coeur et se conduit avec hypocrisie quand il est avec les autres. C'est pourquoi le firaisana est rompu ; ils ne disent pas ce qu'ils pensent et rentrent simplement chez eux. Le bien qu'il y a à faire, cela ne rentre pas dans leur tête, ils sont pressés de voir leur femme et leurs enfants. Remarquez bien que les gars, au moment de la réunion disent : est-ce fini ou non ? Nous sommes pressés de rentrer. Voilà l'idée que chacun a dans la tête. Et s'il y a encore une réunion pour organiser le firaisana, mieux vaut le faire en présence des gens de la direction. Bien sûr cela ne marche pas. Le firaisana que nous avons fait avant n'est pas fait devant eux, mais voyez ce qu'a dit M. (magasinière) : le directeur et G. (CT) n'acceptent pas votre firaisana, et disent : vous faites une "affaire politique" dans le travail. Mieux vaut donc le faire devant eux et leur dire : nous avons fait du firaisana avant et avons appris que vous n'étiez pas d'accord. S'ils voient que cela est bon quand même, on réunira les gars mais alors on aura droit de le faire.

...

- : " D'après ce que j'ai vu des ouvriers, depuis longtemps, je les réunis pour discuter du firaisana, aujourd'hui ils acceptent, demain ils changent d'avis.

- : " C'est très important ce que vous avez dit quand on y pense bien. C'est pour le travail que les ouvriers arrivent dans l'usine. Mais c'est triste avez-vous dit parce qu'il n'y a plus de firaisana. L'homme est difficile à connaître en ce qui concerne cela, parce que parmi tous les hommes qui vivent sous ce ciel, il y a ceux qui sont vivants, mais il y a aussi ceux qui sont "morts". On les considère comme des morts parce qu'ils ne pensent à rien.

G. : " Pourquoi avez-vous dit qu'ils sont morts ?

- : " Ils sont morts, ai-je dit, parce que bien qu'ils soient des êtres humains, on ne peut pas dire qu'ils vivent. Vous parlez du firaisana, Les morts à ce point de vue là sont nombreux. C'est pourquoi on dit qu'ils sont vivants, mais ils sont aussi morts, parce qu'ils n'ont pas de pensées.

...

...

- M. : " Sans délégué ou avec délégué, il n'y a pas de changement à Tamalu. Nous avons déjà fait l'élection de délégué. Nous avons aussi fait la cotisation pour le firaisana, mais que se passe-t-il depuis ? Rien que le désordre.
- P. : " C'est la jalousie qui règle dans l'usine.
- G. : " Pourquoi employez-vous ce terme ?
- M. : " Par exemple, je suis en bonne relation avec J., quelqu'un voudrait nous voir séparés, c'est cela la jalousie.
- G. : " D'après ce que je vois, vous les Merina, vous avez de bonnes relations avec le CF et les gens d'ici non, qu'en pensez-vous ?
- M. : " Cela n'est pas vrai à mon avis. Sur quoi se basent ces relations ? Rien que sur le travail dans l'usine, mais en dehors de l'usine, chacun a son chemin. Cela m'étonne que les autres ouvriers n'ont pas de relation avec le CF et c'est pourquoi l'autre jour, au moment de la réunion du vendredi, j'ai expliqué au directeur qu'il y a du favoritisme dans l'usine.
- ...
- G. : " Pourquoi le firaisana est-il supprimé ?
- L. : " Tout le monde a accepté de signer la lettre que vous avez envoyée. On a tout ramassé l'argent pendant 15 jours peut-être ; mais quelqu'un a déchiré l'argent dans l'usine. C'est J. Le désordre vient vraiment de cet argent déchiré. J. et Jo se disputent au moment où on touche le salaire à la fin du mois. Et le directeur a dit : la façon de commander les gens dans le fikambanana n'est pas facile. Cela ne se fait pas par l'orgueil et quand on est le ray aman-dreny du Fikambanana, on se respecte soi-même... C'est pourquoi les gars n'aiment pas J. On le considère comme ne ray aman-dreny des ouvriers mais il n'a pas de patience. Il a dit que le comptable est orgueilleux, mais lui aussi il est orgueilleux, vraiment orgueilleux.
- G. : " Comment voyez-vous cette suppression ?
- A. : " A ce propos, on a entendu dire que c'est M. (magasinière) qui l'a supprimée parce qu'elle ne dit pas la même chose ici ou ailleurs. Vous voyez aussi que le fikambanana est annulé sans preuve... Si le directeur ne dit pas de faire la délégation, les ouvriers n'osent pas de la mettre en route.
- L. : " J'ai bien vu qu'à l'arrivée de votre lettre, tout le monde a été d'accord pour que J. soit le délégué provisoire. La vraie élection aura lieu au début de l'année. M. (magasinière) a dit : moi, à propos de cette délégation, je ne sais pas bien, si bien qu'elle ne signe pas, et au sujet du fikambanana, je ne sais pas mais expliquez-moi un peu. Le fikambanana est bon, et on va le créer, dis-je. Il y

" a du fikambanana merina ou betsileo ou betsimisaraka ou même antandroy, ai-je dit. Et comme moi actuellement, il y a d'abord les originaires de notre pays natal, ensuite chez nous il y a les catholiques et enfin, si jamais quelqu'un meurt, nous avons le fikambanana où on paie de l'argent pour rendre visite aux malades ou faire ses devoirs envers les morts. J'ai expliqué aux gars que la délégation ne dépend pas du fikambanana. La délégation concerne le travail et le fikambanana n'y entre pas et il existe entre tous les ouvriers.

P. : " La suppression de la délégation, c'est un "mystère" pour moi. Quand le firaisana commence par la délégation ou le match de volley, on ne sait pourquoi il est supprimé. La cause, c'est parce que les gars ont des têtes de femmes. Ce que je veux dire, c'est que les gars suivent les idées des femmes qui travaillent là avec nous. Elles ont une tête légère, les gars aussi parce qu'ils croient ce que disent les femmes. Si on réfléchit bien à tout ce qu'elles ont fait, cela ne marche pas. Pourquoi ont-elles supprimé l'union des ouvriers dans l'usine ? Voici ce que M. (magasinière) a dit à G. : J. est le délégué, S. son adjoint, J. l'"assistant technique" et M. et M. sont le trésorier et le secrétaire. Pourquoi ne discutent-ils pas avec la direction, a-t-elle dit ? Ils le font en cachette, a-t-elle dit. Elle a dit que le directeur n'accepte pas qu'on fasse la délégation, comme le firaisana basé sur la cotisation. "ça fait que c'est G. qui nous commande dans l'usine". Regardez un peu les fourmis, elles sont très petites mais elles s'entendent à cause de leur union, elles peuvent construire un grand trou pour s'abriter. Et c'est étonnant si on compare les ouvriers aux fourmis, qu'ils n'arrivent pas à s'unir. S'il n'y a pas de firaisana dans le travail, c'est que la jalousie existe.

G. : " Quels moyens employer alors pour qu'il y en ait ?

P. : " Je ne sais pas cela parce que le proverbe dit que ce qui est dans le coeur de la marmite est chaud et ce qui est dans le coeur de la cruche est froid, et c'est très difficile de fonder le firaisana parce que même les dents et la langue se battent. Et je dis que c'est à cause de la jalousie parce qu'elle pense que les élus ont une bonne place quand ils deviennent délégués.

J. : " Là, Monsieur, c'est comme ça : il y a les fortes têtes, les têtes molles et il y a ceux qui suivent facilement. Si vous parlez de firaisana, après il y aura du désordre. Changer de caractère, ai-je dit aux gars, mais je ne vois pas de changement... Et la cause pour laquelle il n'y a pas de firaisana entre nous, c'est parce que chacun a ses idées et certains gars ne veulent pas s'entendre avec les autres. Quand on a commencé le firaisana avec les cotisations, et quand les gars viennent de toucher leur salaire, ils rentrent ivres chez eux, comment voulez-vous qu'on s'unisse dans ces conditions-là ?

- P. : " Normalement, le fikambanana ne peut pas être rompu. Le directeur ne le sait pas si personne ne va lui dire. Qui est le rapporteur, n'est-ce pas M. (magasinière) ? Elle est comme une louche à long manche, elle sait ce qui est ici et ce qui est là !
- J. : " Il est difficile de voir clair dans tout ça parce que vous voyez que le travail n'est pas facile. Et il n'est pas bon pour les ouvriers de savoir beaucoup de choses à propos du travail. On leur dit de faire ceci et ils le font. Il est vrai que nous sommes des ouvriers mais il n'est pas bon de nous diriger comme des esclaves. C'est cela qui nous attriste.
- G. : " Pourquoi avez-vous dit : diriger comme des esclaves ?
- J. : " Parce que si les ouvriers ont envie de faire quelque chose, la direction refuse totalement sous prétexte que cela va mettre l'usine en désordre.

8.- Conséquences

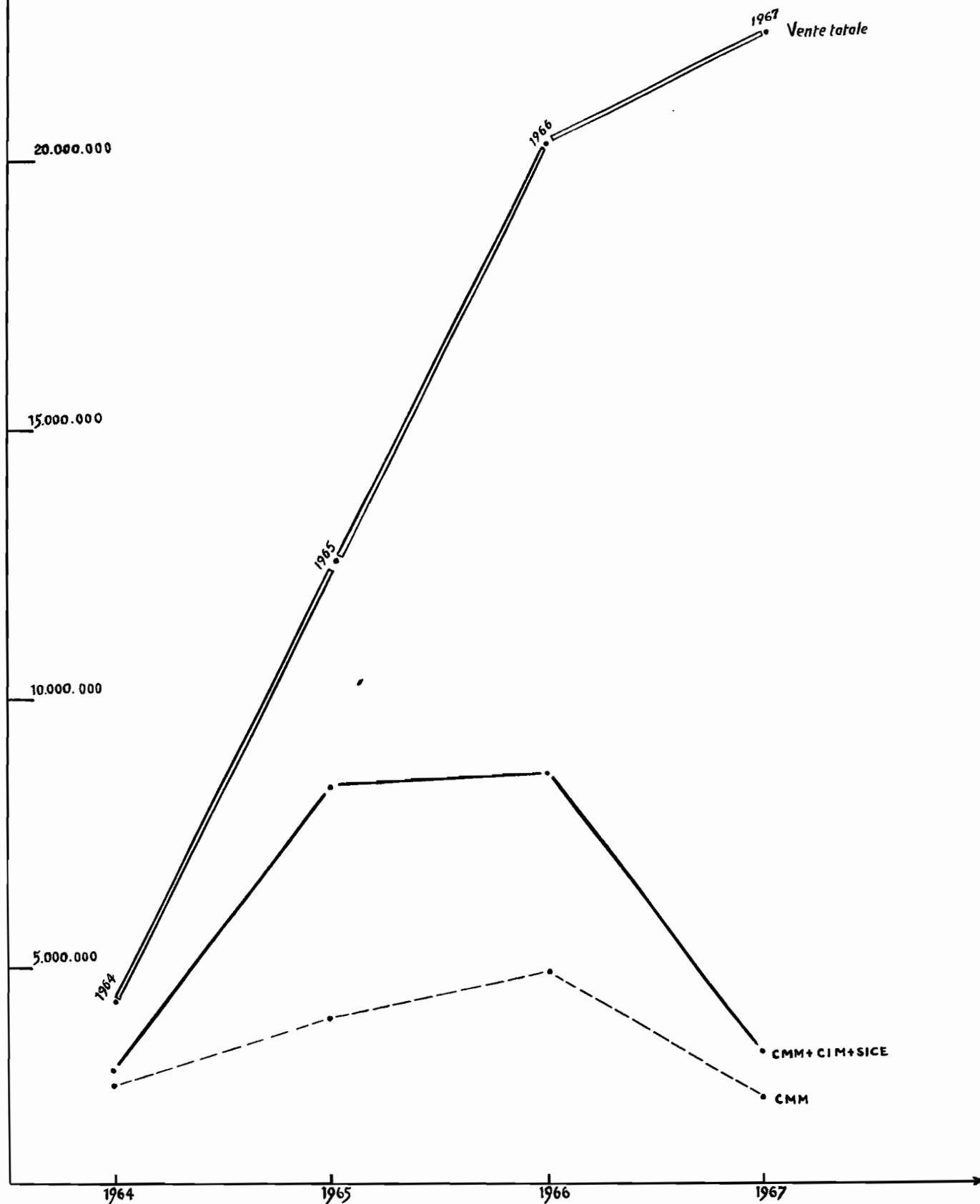
(au moment de l'élection de délégués du personnel -
avril 1967)

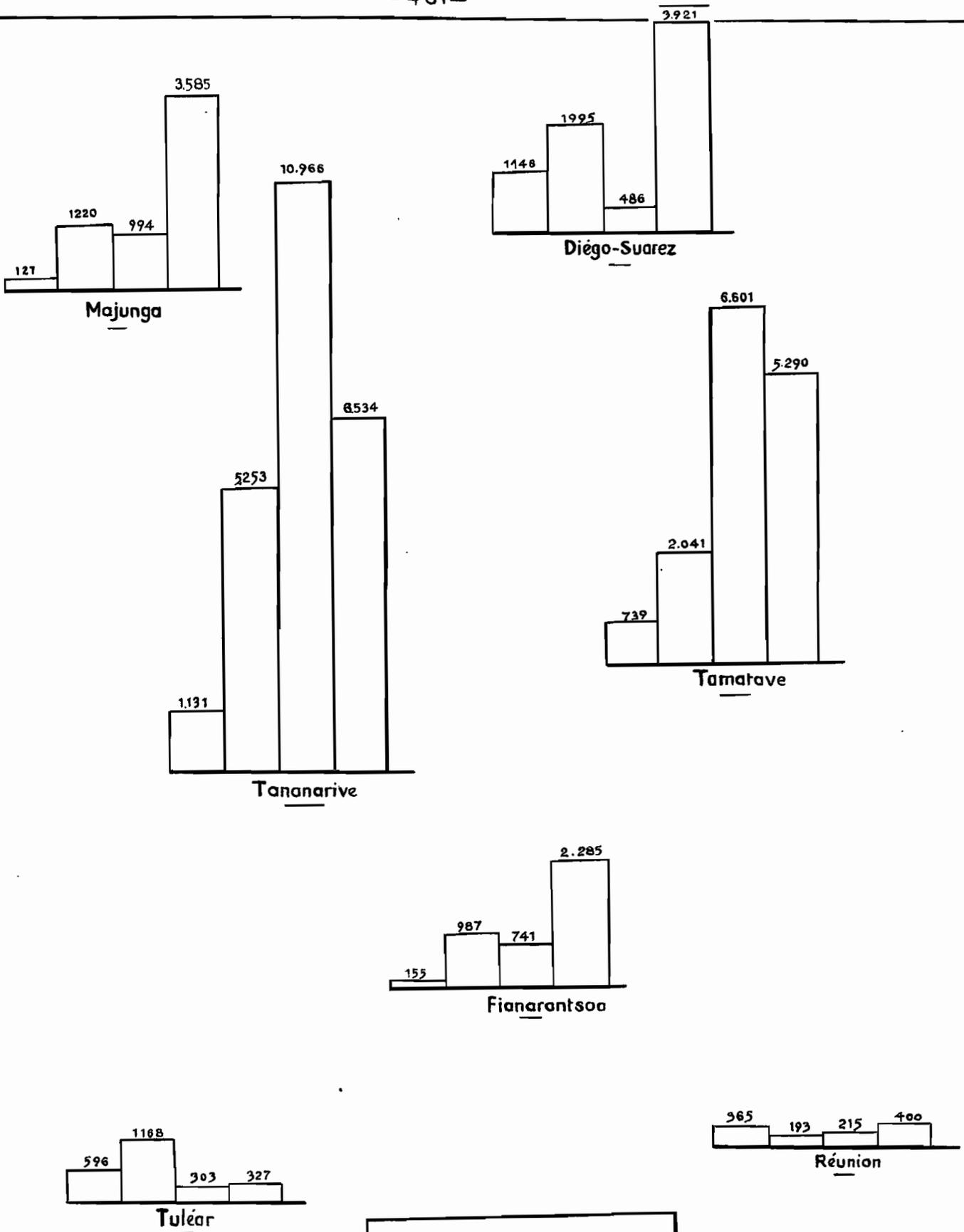
- E. : " Je ne vote pas pour J. Il y a déjà un mois que je suis là et je vois bien comment il se comporte, c'est pourquoi je ne vote pas pour lui... Que fait-on à propos du travail parce que ceci... non, non, je m'en moque, a-t-il dit, je ne connais que mon salaire. Deuxièmement, quand nous avons payé la cotisation, beaucoup de gars l'ont payée en recevant le salaire et les autres le lendemain. Je ne sais pas pourquoi J. et Jc se disputent mais J. a déchiré un billet de 20 piastres, et j'ai dit : cela ne marche pas, parce que c'est l'argent qui nous force à nous présenter en usine, personne n'est volontaire pour travailler ici, c'est l'argent qui nous a forcés. Et l'argent ne nous dit pas de nous disputer. Si vous faites comme cela, mieux vaut supprimer la cotisation. Si on fait l'union, on fait l'union... Je ne sais pas ce qu'on peut faire pour nous entendre. Depuis votre absence, quelquefois nous avons discuté à propos du travail, en dehors de l'usine. C'est à cause du travail que nous sommes ensemble là, mais quant à l'argent, chacun respecte ce qu'il a dans la poche. Ce à quoi il faut arriver, c'est le firaisana entre les ouvriers et le chef. Quand les ouvriers vont demander quelque chose, il vaut mieux être ensemble. Et à cause de ce manque d'union, si nous allons nous plaindre de quelque chose à la direction ou au chef, ils ne nous écoutent pas parce que nous sommes désunis... Quant à moi, d'abord il y a le travail. L'argent suit derrière quand il y a le travail. Mais pour organiser le firaisana, il faut qu'il y ait toujours un

"chef pour cela. Mais chez nous, il n'y a que le travail. Il n'y en a pas un pour nous dire de créer ceci, c'est pourquoi certains ont du firaisana avec le chef, d'autres non. Mais si par exemple J. ou A. sont sages et ont l'idée de cette création, alors l'union entre ouvriers sera parfaite. Quand il y a eu cela, tout le monde est calme. Et ce n'est pas le chef de fabrication qui peut prendre cette initiative de créer une communauté parce qu'il est le chef, il ne peut s'unir avec les ouvriers, il est avec les gars du bureau".

FMG Annexe 10

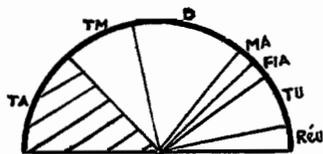
Evolution des Ventes



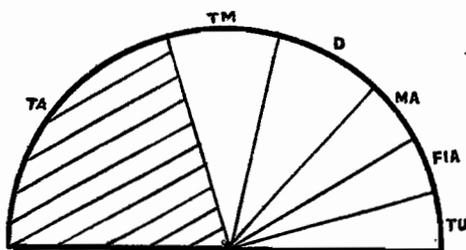


VENTES
(Répartition géographique)

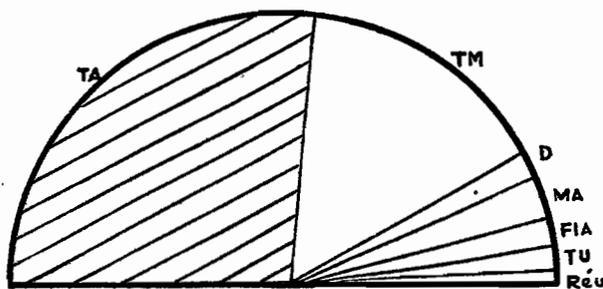
Répartition géographique des Ventes



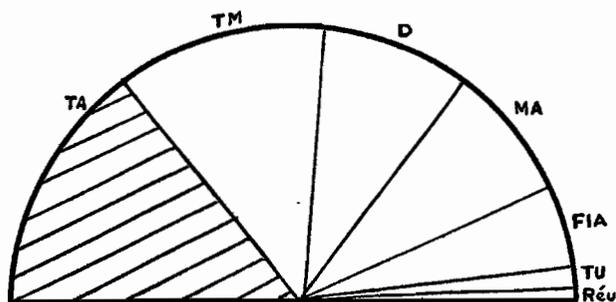
1964
(4.329)



1965
(12857)



1966
(20306)



1967
(22342)

A N N E X E 11Cadres locaux et ouvriers
Réunions du vendredi soir

D : Directeur
 CT : Conseiller technique
 CF : Chef de fabrication
 G : Enquêteur.

1.- 1/7/66

CF : "Oui... donc c'est selon notre travail que nous gagnons de la prime. Je vous dis de ne pas bavarder à la fin du mois si vous n'avez pas de primes. Economisez ce que vous avez gagné, je ferai tout mon possible pour les disques. Après cela, peut-être, vous demandez vous pourquoi on discute toujours au bureau même la nuit : depuis que nous travaillons à Tamalu, il y a une perte de... Ce sont les gars de Tananarive qui s'occupent de notre salaire, nous ne recevons rien du paiement de ces marchandises, l'argent est viré directement à la banque de Tananarive. Ils envoient notre salaire. Nous savons bien que nous travaillons beaucoup mais ils disent qu'il y a une perte de... La direction et moi nous n'acceptons pas cela, vous autres non plus. Il faut que nous disions qu'il n'y a plus de perte..."

2.- 8/7/66

D. : "Il (le chef de fabrication vient de parler) veut dire que pendant quelques jours, notre travail marche au ralenti. Ce n'est pas à cause du manque de travail, a-t-il dit, mais nous attendons toujours votre volonté, votre possibilité de le faire. Si nous vous laissons travailler seuls, c'est parce qu'il y a une cause importante qui est l'"inventaire". On a l'intention de compter tout ce qu'il y a dans l'usine. Une grande usine comme celle-ci, il faut compter tous les stocks pour savoir si elle a un bénéfice ou une perte... Donc, vous pensiez peut-être qu'il n'y a pas de travail. Non, il y en a beaucoup. à faire mais auparavant, c'est une pause. D'ailleurs, le travail va recommencer, ayez du courage, surtout les emballeurs. Nous avons bien réfléchi que c'est à cause de vous que les marchandises ne sortent pas, d'où il y a une grande perte pour l'usine, parce que vous travaillez trop lentement..."

S. : "Vous avez raison, "Monsieur le Directeur", nous discutons toujours avec M. des marchandises, ce n'est pas à cause de nous, mais d'elle.

D. : "Oui... même cela, il faut que tout le monde s'en occupe (...) Je dis cela parce qu'en passant à l'emballage, j'ai encore vu des gars qui se promènent ou bavardent (...) Je vous dis encore que chacun a sa

"responsabilité" sur la place qui lui est donnée au travail (...) Ayez toujours dans votre tête que travailler pour l'indépendance, c'est travailler pour soi, pour le village et pour le pays (...) Vous n'êtes plus des enfants et vous avez des femmes et des enfants, donc il faut travailler (...)

3.- 29/7/66

D. : "D'abord, comme je vous ai dit l'autre jour au sujet des "primes" - parce qu'il y a encore des gars qui ne comprennent pas - qu'est-ce que la "prime" ? La "prime" c'est le pourboire que le patron donne aux ouvriers (litt. : c'est la satisfaction du patron qui se manifeste par un don aux ouvriers). Il est content de donner de la "prime" aux ouvriers, d'après votre travail sans doute. Vous avez vu que le mois dernier, il y a des gars qui touchent beaucoup d'argent et ce mois-ci aussi, mais deux seulement. L'expression dit : c'est à la sueur de votre front que vous gagnez votre pain. Si vous travaillez bien, c'est vous qui mangez les produits de votre travail (produits = "vokatra", litt. "de belle venue" - allusion à la récolte). Donc, à propos de la "prime", c'est un surplus ("fanampy") à votre salaire, qui est le prix de votre fatigue ("valin-kasasaranareo", "valin" = litt. réponse, réaction à, équivalent à). Si on vous dit de faire 10 (articles), mais si vous arrivez à faire 20, alors on vous paie le prix de 10. De toute façon, on vous donne un supplément de salaire, et non pas de la "prime". Par conséquent, votre salaire dépend du travail que vous avez fait. Celui qui travaille bien gagne beaucoup et celui qui travaille mal reçoit 4 piastres, ne gagne pas grand chose. Après cela, ne soyez pas mécontents, parce que vous savez bien ce qu'est une "usine". S'il y a un moment où il n'y a pas de travail à faire, ce n'est pas de la faute de l'usine. Les gars de la fonderie savent bien cela parce que nous ne recommandons pas de matières en France. S'il n'y a pas de travail, cela n'est pas de la faute du patron ; d'un autre côté, si vous ne travaillez pas, votre salaire reste le même, sans augmentation ni primes. C'est le travail qui fait de vous des hommes.

Après cela, pour les impôts, ou les dettes dans les "factures", je fais tout mon possible pour vous aider. Réfléchissez bien qu'il y a une grande difficulté pour les impôts (litt. cela vous rend "sahirankirana" = qui a du souci)... c'est un obstacle dans votre vie et on ne vous laisse pas tranquilles à ce propos. Ne profitez pas du fait que le "Directeur" ou le "chef de fabrication" est là pour vous sauver. Non, l'impôt est un devoir à rendre au pays. Nous avons fait l'indépendance, et nous avons des devoirs envers les pays, même si nous ne trouvons pas à manger. On fait les routes sur lesquelles nous marchons. C'est à l'aide de vos impôts. Nous devons vivre pour

"faire progresser notre pays. Il y a sans doute des gars qui ont la "radio" chez eux, ils ont entendu que le "sous-préfet" de Mahasoa a dit : ceux qui ne paient pas leurs impôts sont comme les morts dans le tombeau. Les morts ne paient pas d'impôts, a-t-il dit, mais les vivants ne sont pas des morts. Si vous ne payez pas vos impôts, la vie ne marche pas et il n'y a pas de circulation... (...) Enfin, s'il y a quelque chose qui ne marche pas dans votre vie, à propos des avances, moi je fais tout mon possible et vous, si vous avez des difficultés dans le travail, dites-le moi".

CF : "Le directeur" vous a déjà dit qu'il n'y a pas de travail "haut" ou "bas" (manoeuvre, travail spécialisé...) et si je vous dis de nettoyer la cour, il faut le faire parce que vous n'avez pas de travail. On s'en moque si quelqu'un rit de vous".

D. : "Mettez-vous ceci dans la tête, car je l'ai déjà expliqué, je l'ai toujours dit et je le répète encore, que dans cette usine Tamalu, ce sont les malgaches qui travaillent, qui s'en occupent et qui décident ("raikitra" = réglé, arrêté, décidé par les malgaches). Si nous avons chez nous un vazaha qui nous aide (litt. qui nous montre les idées des vazahas), demain ou après-demain, il va partir. La ville ne leur appartient pas ni l'usine et si nous travaillons mal, ces vazahas vont en parler et dire : c'est comme cela qu'ils travaillent, c'est comme cela leur ville. Vous m'avez dit de construire un "terrain" de football, moi, je suis toujours prêt. Réfléchissez bien, si nous allons "fournir les godasses", les "godasses" coûtent environ 3.000 frs, notre "budget" ne peut pas payer cela et aussi il faut "s'habituer" à la pratique du "sport". Tout va bien si nous avons un "budget" comme les gars de la BNCI (...) D'après l'expression, nous avons l'habitude de dire au ras du sol ("radisoly"), de parler, nous les malgaches, d'union dans le travail ("asam-piraisana"). Dans un village, le fokonolona se met d'accord pour la construction d'une route pendant un ou deux jours (...). Si vous avez la volonté de le faire, je suis prêt à vous fournir le repas. Je vous répète encore que ma parole est résolue. N'ayez pas peur, si vous tenez à cela, arrangez-vous entre vous "mifampidinika" = se concerter). Je ne sais pas s'il y a de l'union entre vous ("firaisana") ou si vous êtes isolés ("mitokana") ou s'il y a des groupes (litt. : si certains vont ensemble parce qu'ils sont "repousseurs") mais je vous dis que les malgaches ne font qu'un. Et vous, vous êtes nombreux, et même la montagne d'Ambohijanahary s'écroule si vous la faites tomber. Mais il n'y a pas d'union entre vous. Examinez tout cela ensemble".

(suivent questions provoquées par ce problème de la constitution d'une équipe de football).

...

...

CT : "Tu n'a rien à dire, Y. " ?

Y. : "Oui, j'ai quelque chose à dire. C'est-à-dire, depuis que nous travaillons ici, il n'y a pas de méchanceté, mais entre ouvriers, on est un peu orgueilleux ("miavonavona") parce que malgaches. Au début, il n'y avait que vous comme "patron" ici et quand A. est arrivé, on le nomme chef. Personne ne peut rien dire et il paraît qu'un "repousseur" lui a dit alors : pourquoi tu ne travailles pas, tu es nouveau. On ne peut pas dire cela, mais à propos de cela, il y a une différence entre nous et le "magasinier". Nous ne portons pas de jugement sur cela mais nous cherchons la "justice" et s'il y a la "conférence" du vendredi c'est pour juger les comportements de chacun et régler les problèmes. Donc, je vous parle parce que vous voyez que tous les gars se plaignent de ce "magasinier". Ce n'est pas moi seul, mais il y en a 2, 3, 4... Quand je lui dis de chercher quelque chose, il refuse, mais alors pourquoi l'appelle-t-on "magasinier" (...) Quand l'ancien magasinier est parti, c'est ce Monsieur qui l'a remplacé. Quand on travaille, si on lui demande quelque chose, il répond : attends d'abord. Vous savez que le temps a de la valeur ("vidina") et si vous abandonnez le poste, le temps est perdu. C'est pourquoi je vous dis cela. Je ne peux pas rester debout sans rien faire pour lui demander des "anses" ou autre chose. Ce qui est dit est dit et il faut le faire et comme vous avez dit que tout ce qui est **ici** nous appartient, lorsqu'il y a un "défaut", le travail ne marche pas. Et quelquefois aussi il se fait prétentieux. Personne ne met les mains sur les hanches devant les ouvriers sauf lui. Peut-être que le "patron" ou le "directeur" le font mais je n'ai jamais vu le "directeur" faire comme cela. A propos de tout ce que je viens de dire, ce n'est pas le corps qui est triste, mais l'esprit".

D. : "Tout ce que vous avez dit est vrai. Il est bon d'expliquer tout cela. Vous avez raison de dire qu'on ne doit pas être orgueilleux entre soi. Il y aura encore des différends dans le travail si on ne dit pas cela. Je vous signale d'abord que R. est "mécanicien", il est occupé avec les "machines", mais à cause de l'absence de J. qui est parti en "congé", nous ne voyons personne pour le remplacer au "magasin" (...) Vous avez raison de dire qu'on doit se connaître. Notre tête tremble encore et nous avons encore l'habitude de dire "oui, Monsieur". Alors, pour qu'il y ait de l'ordre dans l'usine, vous avez raison de dire que l'on doit s'honorer les uns les autres. Il n'y a pas d'autres personnes ici, nous sommes tous des malgaches. Au temps de la colonisation, en présence du blanc, même s'il donne un coup de pied quelque part, nous disons toujours "oui Monsieur". Cela n'est pas bon, il vaut mieux qu'on se respecte les uns les autres (...). Si vous me demandez de faire un travail que je ne connais pas, je refuse parce que je suis maladroit. Lui, il ne connaît pas vos habitudes ou votre façon de vivre ("fomba fiana" = comportement). Tout cela est encore en contradiction, mais je ne suis ni avec lui ni avec vous. Ce travail

"est une affaire nationale et qui nous appartient. A partir d'aujourd'hui vendredi, si vous vous souvenez de quelque chose qui ne marchait pas depuis que l'usine existe, n'y pensez plus maintenant, il faut oublier cela. Ce que nous faisons, c'est nous entraider mutuellement et s'il y a quelque chose qui manque, votre chef est là pour s'en occuper. Mettez-vous bien dans votre tête que ce qui se passe là, c'est un ordre de la "direction" (noter que "mibaiko" = donner un commandement par signe ou en parole, signifie aussi "parler un langage étranger"). N'y pensez pas trop, mais réfléchissez toujours sur votre travail. Tout le monde souhaite que le travail aille de mieux en mieux".

Y. : "Une chose est en marche, quelqu'un parmi vous nous dit de ne plus le faire, nous ne faisons plus. Je vous parle et ce n'est pas moi seul qui ai vu cela, mais tous les ouvriers, et nous nous sommes mis d'accord que c'est moi qui prends la parole. Si on regarde le travail depuis la fonderie jusqu'à l'emballage, le CF arrive en disant : ceci ne marche pas M. Le "patron" (conseiller technique) vient à son tour : ceci ne marche pas M. ; et R. aussi dit autre chose. Après le gars a la tête troublée parce que ce n'est pas votre corps qui travaille seul mais aussi tout votre esprit, qui est perplexe dans l'accomplissement du travail. D'après nous, nous pensons que le chef, c'est A., le "patron", Monsieur G., et le "directeur" c'est vous. Vous donnez un ordre de travail, et s'il a un ordre pour nous commander dans l'usine, nous acceptons parce que la parole vient de vous.

D. : "Attendez d'abord parce que vous comprenez mal ce que je veux dire quand je dis que c'est la "direction" qui donne les ordres pour tout le monde".

Y. : "Si... c'est comme cela."

D. : "La "direction" donne simplement des ordres au chef".

Y. : "C'est ça que je veux savoir".

D. : "Ecoutez d'abord... Je vous ai dit que si vous avez besoin de quelque chose, vous vous adressez au chef. Je ne vous donne pas 2 chefs, 3 chefs... mais si je vois que quelque chose ne marche pas dans le travail, je ne connais que le chef, c'est ça la règle (lalàna = loi). Alors, effacez toute jalousie ("avonavona" = orgueil, insolence, jalousie, dédain, fierté, hauteur) dans le travail, donnez des motifs de satisfaction à votre chef, et s'il est satisfait de vous dans les envois de marchandises par exemple ou autre chose, il n'y a aucune discussion. Mais si vous refusez cela, c'est de votre faute, alors je vais tout retourner du haut en bas pour savoir la vérité. "

- Y. : "La façon de commander est bonne. Cela est bien et il ne se comporte pas mal, quant à lui".
- D. : "Ce que je viens de dire est clair et je ne vous blâme ("manome tsiny = donner du tsiny) pas. D'abord ce n'est pas son travail au magasin, vous avez encore la conduite d'adolescents, ne soyez pas mécontents, faites votre travail. Nous sommes tous les mêmes et l'usine est à nous. Aujourd'hui le vazaha est là et demain il est parti. N'aurons-nous confiance en personne le jour où il sera parti ? Nous, les malgaches, nous ne nous respecterons pas entre nous ? Nous ne ferons pas cela et moi je ne l'accepterai pas. Les petits respectent les grands et les grands aussi respectent les petits. Mettez-vous ça dans votre tête. Si les grands ne respectent pas les petits, les petits font trembler les grands et vice-versa. La bouche mange et l'esprit pense".
- Y. : "Je vous remercie, "Monsieur le directeur", donc c'est le chef seul qui peut nous commander au travail" (...) Quand nous parlons de tout cela, "Monsieur le directeur", ce n'est par mécontentement ou par jalousie. La "conférence" de tous les vendredis est utile pour que nous discussions ensemble. Si nous sommes unis, alors il faut parler sinon cela s'envenime. Tout le monde entend ce que l'on dit et le coeur est pur. Voilà pour moi, "Monsieur le directeur", et je vous remercie".
- M. : "Que pensez-vous de ceci, Monsieur le Directeur, parce que quelquefois les gars en parlent - ce n'est pas un ordre mais une demande -, que nous nous réunissions dans l' "atelier" avec notre chef qui est notre "ambassadeur" et notre porte-parole pour toute discussion et tout "rapport".
- D. : "Cela, c'est une idée et ça se discute mais d'après moi, ça ne va pas parce que c'est la pensée de tous qui peut aller loin. Oui, je sais bien que vous en avez assez de discuter avec moi mais c'est l'union que nous voulons faire pour bien se comprendre, donc il faut une réunion par semaine (...) Et je vous dis franchement qu'Y. ne donnerait pas ses idées si je n'étais pas là et je ne sais pas non plus pourquoi vous allez vous cacher avec votre chef. Une chose entendue par votre chef ne l'est pas par moi, donc ça ne va pas. Que penseriez-vous si votre chef vous disait que vos idées sont fausses ? Vous lui répondriez : vous êtes notre chef mais vous ne faites rien, et d'après moi, cela produirait un grand désordre (...) J'ai entendu dire qu'il y a un préféré de la "direction" ici. Je ne fais pas cela, je n'ai pas de favoris (...) Tout le monde est le même pour moi et si quelqu'un a le droit d'entrer dans mon bureau, c'est qu'il est un responsable. Comme le "chauffeur", il est obligé de me présenter les bons et les papiers à propos des courses qu'il vient de faire. Il faut les vérifier, c'est pour cela qu'il va au bureau. C'est le même pour le magasinier qui vient me présenter tous les papiers. Cela n'existe pas ici et Dieu est témoin, ceux qui ont un même travail ont une même

"vie. Voilà ce que j'ai à dire et faites attention à ceci : je ne suis jamais du côté de celui qui fait le mal. C'est tout".

4.- 31/3/67

(8 jours avant élection des délégués, date limite des candidatures)

- CT : "Alors, qu'est-ce que vous attendez, vous n'avez encore rien fait, c'est l'occasion de se réunir. Alors personne ne parle, personne ne veut être candidat là ?
- G. : "Avez-vous quelque chose à demander à propos de la délégation " ?
- CT : "Ils n'ont pas envie d'avoir de délégués... Moi, je propose que vous fassiez comme cela : prenez un candidat à chaque poste et après vous faites le vote. Je ne sais pas moi, il faut quand même que quelqu'un se présente ! M., tu prends la parole souvent, que penses-tu de ce que je viens de proposer " ?
- M. : "Après combien d'années de travail l'ouvrier peut-il être candidat ?
- CF : "Un an de travail"
- (suit discussion entre conseiller technique et chef de fabrication)
- G. : "L'élection de "délégués" ne dépend pas de la "direction". Vous devez simplement donner ceux que vous proposez comme candidats. Elle ne peut pas dire d'élire Rakoto ou Rabe, vous élisez qui vous voulez".
- CF : "Nous ne pouvons pas vous forcer de "voter" pour celui-ci ou celui-là, vous faites vous-même vos listes".
- M. : "C'est-à-dire, si un gars est dans la liste, il sera élu si les ouvriers "votent" pour lui" ?
- CF : "Lorsque l'élection arrive, personne ne dit qu'on doit voter pour celui-ci ou celui-là. Et les gars que l'on va élire, ce sont eux qui vont aller à la "réunion syndicale" ou à la "réunion ouvrière", les 4 gars sont les représentants de tous les ouvriers".
- A. : "Voilà une bonne idée, donc chaque poste donne un candidat " ?
- ...
- J. : "Vous discutez trop, dépêchez-vous parce que la nuit arrive", si vous voulez le faire pour chaque poste, lundi matin, chacun donnera le sien. Tout le monde a bien compris."
- CF : "C'est ce que j'ai dit. Cela est une élection des "chefs d'équipe", mais pour l'élection des "délégués", on met tous les postes ensemble".

- J. : "On reste ici à rien faire. Qui va lever la main ici et dire : votez pour moi !" Cette chose, le "directeur" a déjà dit que c'est aujourd'hui la fin pour lui donner les noms des candidats... alors faisons maintenant cette élection des "chefs d'équipe" et après nous donnerons les noms.
- V. : "Cela n'est-il pas un "vote" à main levée" ?
- M. : "C'en est un, nous n'acceptons pas cela " !
- P. : "Nous refusons cela " !
- CF : "On ne peut pas faire un vote à main levée. Vous avez encore une semaine pour réfléchir".
- CT : "Alors, ils se sont mis d'accord " ?
- CF : "Ils n'ont rien compris du tout " .
- M. : "La faute, c'est que les uns comprennent et les autres non. Après, à la sortie, ils disent : qu'est-ce qu'il a voulu dire tout à l'heure " ?
- CF : "Attendez, je vais lire le papier " .

(suit lecture du Code du Travail sur ces matières - en français)

Aucune réaction.

5. - 7/4/67

(élection)

(enregistrement incomplet, réalisé de plus dans certains groupes ou dans le bureau)

- J. : "Si par exemple, je veux voter pour J. et pour L. ? Qu'est-ce que je fais, les deux ne sont pas sur la même liste" ?
- A. : "C'est vraiment un grand désordre".
- J. : "La direction fait ce qu'elle veut... Moi, je suis contre cette élection. Cette élection est une fourberie. Ils veulent élire ceux qu'ils préfèrent. Cette élection, Monsieur, n'est pas une vraie élection".
- CF : " C'est pour l'intérêt de qui ceci ? Pour moi ou pour qui " ?
- J. : "Nous traînons longtemps ici, nous n'aurons pas assez pour dormir et le matin quand nous sommes en retard, vous allez dire : pourquoi es-tu en retard, va nettoyer le WC. Ne fais pas ça, ce n'est pas bien" !
- J. : "C'est une parole de "colon" cela" !
- G. : "Et si on peut "voter" pour les candidats que l'on préfère" ?

J. : "Nous préférons cela bien sûr, mais ce n'est pas comme cela que ça se fait. Si on avait la bouche cousue, peut-être que ça vaudrait mieux, pense-t-on à la direction, et l'ordre régnerait..."

(suit interview du conseiller technique qui fait allusion aux élections en Italie sous le régime fasciste)

G. : "Mais pourquoi n'avez-vous pas donné de conseils au "directeur" ?

CT : "Ce n'est pas moi l'auteur, la théorie est donnée par l'Inspection du Travail" !

J. : "Ce vote est vraiment un "vote communiste". Si par exemple, je n'aime pas tous les gars de la liste jaune, que faire ? Enfin, je fais quand même et j'accepte l'élection. Mais mieux vaut afficher les noms de 8 gars, après on prend les 8 papiers, et on vote pour 4, 2 "titulaires et 2 "suppléants"...Après 3 mois, cette élection va se dégrader si elle ne marche pas".

(dépouillement)

D. : "La liste blanche a 23 voix, applaudissez-les car ils ont la majorité"
(applaudissements)

D. : "La liste **jaune** a 7 voix. Applaudissez-les car ils ont fait leur devoir"
(applaudissements)

"La liste blanche a gagné beaucoup de voix, donc nous la félicitons. Vous êtes alors les représentants de tous s'il y a quelque chose à demander à la direction et aussi s'il y a quelque chose que la direction vous demande. C'est tout".

6.- 10/2/67

J. : "Mieux vaut remplacer la "cloche" car elle ne marche pas. Si un homme passe dans la rue, il dit : est-ce qu'il y a des galériens "? ("gadra = fers des détenus, des galériens).

J. : "Nous sommes vraiment des prisonniers".

