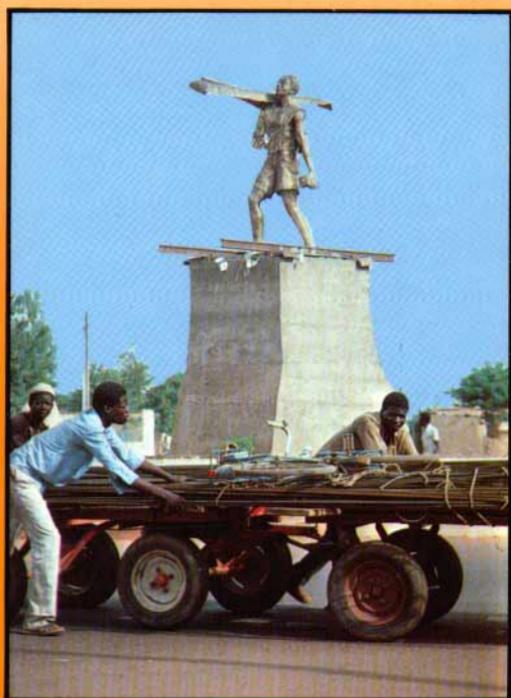


Pascal Labazée

Entreprises et entrepreneurs du BURKINA FASO



KARTHALA

**ENTREPRISES
ET ENTREPRENEURS
DU BURKINA FASO**

Photo de couverture :

Ouvriers burkinabè
(à l'arrière-plan, *la Bataille du rail*)

Pascal LABAZÉE

**Entreprises
et entrepreneurs
du BURKINA FASO**

Vers une lecture anthropologique
de l'entreprise africaine

**Éditions Karthala
22-24, boulevard Arago
75013 Paris**

A mes parents

© Éditions Karthala, 1988
ISBN : 2-86537-212-X

Introduction

Depuis leur indépendance, les États ouest-africains ont connu un ensemble de mutations dont l'un des traits dominants est l'émergence d'un monde des affaires composé de promoteurs nationaux.

En ce domaine, il n'est guère surprenant que les recherches aient été menées, en priorité, en Côte d'Ivoire et au Sénégal : la formation d'une bourgeoisie entreprenante dans les États côtiers y est à la fois plus perceptible, car les bases d'une accumulation y sont infiniment supérieures à celles des pays de l'intérieur, et plus lourde d'implications quant aux formes de la dépendance vis-à-vis de l'ancienne puissance coloniale. Pour autant, ces États ne sont pas seuls concernés. Le Mali, le Niger (1), le Burkina Faso, ont connu pareille mutation, dont les effets les plus immédiatement repérables concernent les modalités d'exercice du pouvoir d'État, les conditions de production et de circulation des ressources économiques nationales, la transformation des hiérarchies sociales.

Organisés en groupes de pression, disposant d'un réseau informel de relations qui s'enracine dans l'Administration, les hommes d'affaires représentent désormais une force sociale capable d'influencer les conditions qui déterminent les décisions revenant à l'État. Un nouveau jeu, fait de dépendances réciproques, d'antagonismes feutrés, de sujé-

(1) Voir en particulier J.-L. AMSELLE, *Les négociants de la savane*, Anthropos, 1977 ; J.-J. BEAUSSOUS, « Genèse d'une classe marchande au Niger », in *Entreprises et entrepreneurs en Afrique noire*, L'Harmattan, 1983 ; E. GRÉGOIRE, *Les Alhazai de Maradi*, ORSTOM, 1986.

tion, s'est instauré entre les membres influents de la fonction publique et les investisseurs nationaux. Analyser les règles de ce jeu, où les situations personnelles comptent autant que les positions institutionnelles, c'est à la fois éclairer la nature de l'État postcolonial et les modalités d'accumulation d'un capital privé local.

Le statut d'entrepreneur, tant par le prestige social qui lui est attaché que par les avantages économiques qu'il confère, est devenu une référence pour quelques membres de la fonction publique comme pour certains jeunes scolaires. Le mythe, encore vivace il y a quelques années, d'une incompatibilité entre réussite économique et accumulation d'une descendance tombe en désuétude. Certes, la voie royale du diplômé reste la carrière dans la fonction publique. Mais, à mesure qu'un champ économique spécifiquement national s'est édifié, cette carrière n'est plus seulement un but : elle est devenue aussi une étape nécessaire à la constitution d'un capital de relations qui, le moment venu, favorisera l'installation en tant que promoteur. La formation d'un groupe d'investisseurs bouscule l'échelle des positions sociales bien au-delà des centres urbains ; au moyen d'une transformation d'une partie du capital économique, parfois qualifiée de « forme atténuée de potlatch » ou d'« investissements ostentatoires », les entrepreneurs nationaux modifient les hiérarchies et prééminences du monde rural, et ils en tirent fréquemment avantage en termes d'autorité morale ou de gain économique.

L'émergence d'une catégorie de promoteurs locaux au sein d'activités où la norme, en matière de pratiques économiques, reste fournie par l'établissement européen (et, plus marginalement, libano-syrien) incite à effectuer des comparaisons. Or, sur de nombreux points essentiels — organisation interne des entreprises et techniques de gestion, d'une part, articulation avec l'environnement économique national et international, d'autre part —, les comportements économiques des entrepreneurs nationaux diffèrent d'un idéal type subjectivement construit pour représenter l'« esprit du capitalisme ». Les investisseurs locaux semblent bien engendrer un ensemble de pratiques gestionnai-

res spécifiques, conformes à leur représentation de l'espace économique, vecteurs d'une transformation de cet espace. Il n'y a guère à s'en étonner ou à y voir quelque « particularisme » africain. L'histoire du capitalisme occidental est faite aussi d'une succession de phases, chacune marquée par des comportements économiques distincts, qui modèlent les formes de production et d'échange national. Une lecture anthropologique de l'entreprise paraît ici le moyen privilégié pour mettre en évidence l'interaction entre la gestion d'un capital symbolique et d'un capital financier.

Ainsi, la constitution d'un monde des affaires pose de nombreuses questions aux sciences sociales. On conçoit que l'utilisation du concept préconstruit de « bourgeoisie d'affaires » ne réponde que de manière imparfaite aux interrogations. Son emploi suggère en effet que les formes de l'accumulation, les modes de génération d'un profit, sont uniformes dans le groupe et, dans l'ensemble, comparables à ceux que l'Europe a connus au cours de la révolution industrielle. De même est supposée une unité d'intérêts et de comportements. Ainsi, par effet de théorisation, l'entrepreneur devient une pure représentation du capitalisme, et l'entreprise locale une pure représentation du rapport social capitaliste. L'adjonction si fréquente du qualificatif « embryonnaire », chargé de rendre compte du faible développement des activités économiques dites « modernes » et d'expliquer les écarts les plus apparents entre les pratiques économiques du groupe et celles, réputées seules efficaces et rationnelles, qu'impose la « norme », ne fait qu'ajouter à la confusion dans la mesure où l'effet de nombre n'est jamais sans incidence sur les stratégies personnelles des membres d'un même groupe social.

L'étude ici présentée se fixe deux objectifs. D'une part, elle cherche dans les trajets personnels des promoteurs et dans l'histoire des créations d'entreprise les principaux ressorts de l'accumulation. L'étude comparative souligne par ailleurs des traits communs et des lignes de fracture qui suggèrent l'existence de plusieurs groupes et sous-groupes dans le monde des affaires burkinabè. D'autre part, elle cherche dans les représentations de l'espace économique

et social communément partagées par les entrepreneurs la logique de leurs comportements et des critères de choix à impact financier. L'un des effets de cette logique du choix étant le résultat financier de l'entreprise, on pourra émettre quelques hypothèses sur la capacité d'autonomisation des différents groupes de promoteurs par rapport aux sources initiales de leur accumulation — et en particulier par rapport à l'État. L'établissement d'une typologie tente d'établir la cohérence entre trajets, accumulation, représentations et pratiques économiques pour chacun des groupes qui constituent le monde des affaires.

Pour atteindre ces objectifs, une problématique pluridisciplinaire a été employée au cours de recherches effectuées entre 1981 et 1984. Histoire, économie et sociologie ont été mises à contribution quand il s'est agi d'analyser la documentation concernant l'élaboration et l'exécution des politiques industrielles et commerciales des différents régimes depuis l'indépendance du Burkina Faso. Relativement abondante, cette documentation est dispersée entre les centres de décision, d'encadrement, de recherche. Il est bon de préciser que les méthodes d'investigation anthropologique ont été mises à contribution, ce de deux manières. D'abord, elles ont permis de traduire les décisions et résultats des politiques économiques en termes d'enjeux, de rapports de forces entre les différents acteurs concernés. Ce travail n'a été réalisable qu'en privilégiant les déclarations mêmes de certains des acteurs, puis en contrôlant ces informations par l'observation directe et la confrontation des diverses échelles d'observation. Ensuite, elles ont permis de saisir quelques aspects du fonctionnement des entreprises nationales à travers le regard que portent sur elles les promoteurs.

Ces quelques pas vers l'étude de la dimension anthropologique (2) des entreprises africaines sont certes mal assu-

(2) Sur l'histoire et les objectifs de l'anthropologie en entreprise, voir P. LABAZÉE, « L'entreprise africaine, un terrain neuf pour l'anthropologie », in *Manuel d'anthropologie africaniste*, Paris (à paraître).

rés, dans la mesure où l'entreprise, lieu de création de richesses et de pouvoirs, est nécessairement un espace social où le non-dit garantit la légitimité des positions acquises. Cependant, la multiplication d'enquêtes qualitatives, dans les établissements et sur les marchés d'approvisionnement et de débouchés, ainsi qu'un grand nombre d'observations sur le monde des affaires, ont permis de préciser le contenu des opérations et relations sociales sans lesquelles la reproduction des groupes qui le constituent serait compromise.

La méthode d'exposition tente de respecter la démarche pluridisciplinaire et son corollaire : la diversification des niveaux d'observation. Il s'agira moins de démontrer la validité d'une thèse à l'aide d'exemples tirés de l'histoire ou de la sociologie que d'avancer dans la compréhension d'une logique des actions d'une catégorie sociale, logique « pratique » qui n'apparaît qu'après quelques détours.

Enfin, nous avons choisi de faciliter l'accès du texte aux lecteurs non spécialistes. En conséquence, le nombre des notes a été volontairement réduit, et une place importante a été accordée à l'histoire des entreprises et à la carrière des promoteurs, afin de rendre possible la reconstruction de la démarche analytique qui fut celle de l'observateur. L'information précède systématiquement l'interprétation, qui recherche sa propre confirmation dans l'observation suivante ; le travail sur le terrain a ainsi été le guide du travail de présentation.

PREMIÈRE PARTIE

**Les entrepreneurs burkinabè :
vers une typologie**

Le grand commerçant, le fonctionnaire reconverti dans les affaires, le jeune diplômé en gestion, le professionnel disposant d'un savoir-faire acquis sur le terrain, tels sont les personnages les plus courants du monde des affaires burkinabè. Ces groupes d'entrepreneurs sont d'autant plus aisés à identifier que ceux qui les composent se nomment et se distinguent par le biais de jugements de valeur sur leurs origines, leurs comportements économiques et l'efficacité qui en résulte.

Ce qui est donné par l'observation, c'est l'appartenance, revendiquée par chaque entrepreneur, à l'un de ces groupes. Ce qui reste à découvrir, c'est ce qui légitime cette revendication : une identité de trajets révélant les opportunités ouvertes dans l'espace économique national depuis l'indépendance ; une identité de conceptions et de représentations qui ont favorisé la saisie de ces opportunités ; une identité de comportements enfin, de mode de vie et de pratiques sociales. La mise en évidence, sur le plan théorique, de l'unité fondant le groupe est le premier objectif assigné à la construction d'une typologie (1) ; découvrir la nature des conflits divisant les opérateurs économiques est le second. En laissant s'exprimer les promoteurs de chaque groupe, on retire en effet l'impression de profondes divergences sur les principes mêmes de ce que doit être l'action économique. Ainsi, les grands commerçants reprochent aux fonctionnaires reconvertis dans les affaires d'user largement de leurs relations au sein de l'Administration pour en tirer avantage et jouir d'une relative impunité. A l'inverse, les ex-fonctionnaires font grief aux négociants de

(1) La mise en évidence sur le plan théorique d'identité de trajets fondant un type d'investisseurs n'empêche pas de reconnaître ce que chaque trajet doit, sur le plan pratique, à l'originalité et à la personnalité des investisseurs, donc à leur capacité propre de saisie des opportunités. Comme le suggère P. BOURDIEU, « il faut reconnaître à la pratique une logique qui n'est pas celle de la logique pour éviter de lui demander plus de logique qu'elle n'en peut donner (...) », *Le sens pratique*, p. 144, Éd. de Minuit, 1980.

privilégier les marchés spéculatifs et d'employer des méthodes de gestion irrationnelles. Mais, au-delà des principes déontologiques énoncés, dont la fonction immédiate est de construire des « pôles négatifs (2) », se profile un autre enjeu, qu'éclaire l'histoire économique du Burkina Faso. Au fur et à mesure de l'expansion respective de chaque groupe constitutif du monde des affaires, les investisseurs sont confrontés au problème de la valorisation du capital. La sphère privilégiée de placement pour chaque groupe — investissements dans les activités manufacturières ou de production de services pour les fonctionnaires, investissements dans le négoce et/ou les transports pour les commerçants — devient trop étroite pour assurer la croissance. D'une stricte partition des marchés, caractéristique des premières années d'indépendance, on est progressivement passé à une relative indifférenciation. Les conflits entre les divers groupes s'enracinent dans des situations de concurrence devenues inévitables, eu égard aux capacités limitées d'absorption des demandes, et dans les réglementations édictées par l'État, dont l'effet est de favoriser tel groupe d'investisseurs au détriment de tous les autres. Enfin, le dernier objectif d'une typologie des promoteurs est d'éclairer le fonctionnement interne des établissements industriels et commerciaux burkinabè. Ce qui est souvent présenté comme pure irrationalité de la gestion et de la prise de décision, comme aberration des principes d'organisation interne des entreprises, paraît être la résultante de deux types d'impératifs diversement hiérarchisés selon l'appartenance des promoteurs à tel ou tel groupe générique : l'impératif lié au respect des règles de solidarité vis-à-vis du réseau de relations constitué au cours du trajet personnel — ce dernier étant de nature différente selon le groupe d'investisseurs auquel on se réfère —, et l'impératif de rentabilité optimale. Autrement dit, l'appartenance à un groupe précis de promoteurs induit un double système de contraintes qui

(2) Ce concept est emprunté à G. ALTHABE, « La résidence comme enjeu », in *Urbanisation et enjeux quotidiens*, Anthropos, 1985.

laisse, sur le plan des modalités de gestion et d'organisation, un nombre restreint de réponses possibles.

Toute typologie est grossière. Quelques réussites exceptionnelles, hors des canons habituels, rappellent que la formation du monde des affaires ne répond pas entièrement à un ensemble de règles stables. Vingt-cinq années d'indépendance restent insuffisantes pour que les mécanismes d'accès aux sources de l'accumulation et le procès de reproduction sociale des groupes puisse être considérés comme définitifs ou exclusifs. De plus, l'action de l'État tend à estomper les caractères propres à chacun des groupes d'entrepreneurs : les divers établissements de formation scolaire et universitaire (3), les stages de perfectionnement des chefs d'entreprise et des cadres organisés par la chambre de commerce ou l'Office de promotion des entreprises voltaïques dès les années 1975, uniformisent certains aspects de la gestion et déforment partiellement l'adéquation entre type d'entrepreneurs et type d'entreprises. On ne saurait pourtant en conclure qu'il existe un dynamisme inéluctable, lié à l'emploi de techniques de gestion reconnues auxquelles s'opposent certains groupes, dans la mesure où ces techniques peuvent être contradictoires avec les méthodes d'action économique utilisées par les promoteurs.

L'ordre de présentation des trajets d'entrepreneur exposés ici tente de remédier en partie aux limites propres à la démarche typologique. Parmi les groupes de promoteurs sont distingués des sous-groupes, tandis que la méthode comparative permet d'introduire ce qu'une classification fait disparaître : la dynamique sociale du monde des affaires.

(3) Notamment le lycée technique de Ouagadougou et les établissements privés préparant à une formation comptable ou gestionnaire ; l'institut universitaire de technologie de Ouagadougou ; l'École supérieure de sciences économiques de Ouagadougou (ESSEC).

CHAPITRE I

Les grands commerçants burkinabè

Les informations disponibles sur les activités commerciales à la veille de la colonisation sont fragmentaires. Les notes de voyage consignées par H. Barth, ainsi que la carte des échanges transafricains dressée par le capitaine Binger quelques années plus tard, témoignent pourtant de l'intensité des flux commerciaux sur les marchés de la boucle du Niger (1). Elles confirment en outre l'homogénéité de deux zones géographiques dont l'une, à l'ouest de la Volta Noire, est dominée par les commerçants mandé-dioula et l'autre, à l'est, par les commerçants du Moogo.

Les principaux contacts commerciaux entre les deux zones s'établissent à la frontière des territoires dépendant des souverains dioula de Kong et de la zone d'influence des Mossi. Ouahabou et Boromo sont ainsi des lieux d'échange de grande importance, à mi-chemin entre les marchés de Mopti et Djenné et ceux de la zone forestière, de Kong ou du pays ashanti.

Les Dioula sont les agents actifs de ce négoce dont Bobo-Dioulasso constitue une étape. Or, sel et tissus, mais sur-

(1) Cf. H. BARTH, *Travels and Discoveries in North and Central Africa, 1849-1855*, vol. III, Londres, 1965 ; capitaine BINGER, *Du Niger au golfe de Guinée*, vol I-II, Paris, 1892 ; M. IZARD, « Les Yarsé et le commerce dans le Yatenga précolonial », in *L'évolution du commerce africain depuis le XIX^e siècle en Afrique de l'Ouest*, London, 1971 ; E.P. SKINNER, *Trade and Markets Among the Mossis People*, New York, 1962.

tout noix de cola et tiges de fer sont les principales denrées d'échange. Les grands commerçants mossi, bénéficiant de la protection que leur assurent les Nakombsé sur l'étendue de l'Empire, commercialisent le sel, la cola, les bandes de tissu que confectionnent les artisans locaux, et aussi le bétail, selon un axe nord-sud qui passe par Ouahigouya et Ouagadougou.

Le Yatenga fournit l'exemple le mieux connu des relations sociales complexes entretenues par les différents groupes de commerçants avec la hiérarchie mossi à l'ère pré-coloniale. Y opèrent les Marâse, d'origine sonrhaï, dont l'installation serait antérieure au XV^e siècle, et les Yarsé, qui semblent avoir accompagné les conquérants mossi depuis Gambaga (2). Un troisième groupe de négociants, de plus modeste importance, s'installe au Yatenga vers le milieu du XVIII^e siècle : il s'agit des Kambôse, dont l'activité consiste principalement en la commercialisation des fusils de traite. Trois traits spécifiques du commerce yarga, qu'on retrouve du reste dans le négoce contemporain, semblent avoir assuré sa domination sur les concurrents. D'une part, l'ancienneté des relations entre Yarsé et Nakombsé est gage de bonne entente et d'intégration tant au niveau des villages que de la cour du Naba (dignitaire du royaume Mossi). En témoigne l'assimilation de Talsé (Mossi roturiers), par changement d'identité lignagère, au sein de la communauté commerçante yarga — que nous a restituée M. Izard (3). D'autre part, les négociants yarsé pratiquent un islam peu prosélyte, en tout cas compatible avec l'extrême hiérarchisation des royaumes, dont la cohérence est assurée par une constante référence aux ancêtres fondateurs et par la hiérarchie entre gens de la terre (*Tengbilise*), Talsé et Nakombsé. Enfin, l'habileté des négociants est soutenue par un dense réseau d'informateurs implantés le long des principales routes commerciales. L'islam est le ciment

(2) Cf. M. IZARD, « Le royaume du Yatenga », in *Éléments d'ethnologie*, A. Colin, 1978.

(3) M. IZARD, *Gens du Pouvoir, gens de la Terre*, pp. 309 et suiv., Paris, MSH, 1985.

idéologique qui fonde l'échange interrégional et assure aux commerçants la supériorité en terme d'informations concernant l'offre et la demande sur les marchés. L'inégalité des sources d'information est la condition même de la transformation du surplus villageois en profit commercial.

La colonisation assigne aux peuples voltaïques le rôle de gisement de main-d'œuvre, utilisable pour la réalisation de grands travaux d'infrastructure dans l'espace sous-régional et pour les besoins en force de travail des exploitations agricoles situées dans la zone forestière. Albert Londres rend ainsi compte de la fonction du pays mossi :

« Connus sous le nom de réservoir d'hommes : trois millions de nègres. Tout le monde vient en chercher comme de l'eau au puits. Lors du chemin de fer Thiès-Kayes, Kayes-Niger, on tapait dans le Mossi. Les coupeurs de bois montent de la lagune et tapent dans le Mossi (...). »

Plus tardivement, et avec moins de succès, l'administration coloniale cherchera à exploiter les terroirs. C'est essentiellement le coton, l'arachide, plus rarement le latex, que les colons tenteront de faire cultiver sur des exploitations collectives par les paysans. La valorisation des terres fut cependant un échec, dont le colonisateur tira les conséquences en 1933 en divisant la colonie de Haute-Volta en trois cercles respectivement rattachés au Soudan, au Niger et à la Côte d'Ivoire.

Situés sur l'axe ferroviaire qui les relie à Abidjan, desservis par trois axes routiers stratégiques, les centres urbains de Bobo-Dioulasso et Banfora sont les lieux privilégiés de l'implantation des compagnies commerciales françaises. Dans ces deux centres opèrent les factoreries de la Compagnie française d'Afrique occidentale (CFAO) et de la Société commerciale et industrielle de la Côte d'Afrique (CICA), à capitaux marseillais. La Société commerciale de l'Ouest africain (SCOA) est elle aussi présente. A Banfora, est représentée la Compagnie française de la Côte d'Ivoire (CFCI), détenue par Unilever. A Bobo-Dioulasso sont

implantés les intérêts de l'Africaine française, établissement à capitaux bordelais.

D'autres établissements, travaillant à une échelle plus modeste, ainsi que quelques entreprises individuelles, complètent le réseau du commerce connecté à l'Europe. Le Comptoir automobile, du matériel industriel, du cycle et de l'outillage (CAMICO, Établissements Anglès & Cie) représente Paris-Rhône, Motobécane et Michelin. Le Comptoir d'équipement et de réparation automobile (CERA) représente Mercedes, DKW, Goodyear ; son fondateur, André Aubaret, est l'une des figures dominantes de la société coloniale à la veille de l'indépendance (4). De petits établissements sont créés dans l'alimentation, la réparation de biens d'équipement, le travail du bois, le bâtiment ou la distribution d'articles de bureau.

Dès qu'on s'éloigne des deux centres urbains du Sud-Ouest, le réseau du commerce colonial s'appauvrit. La CFAO et la SCOA, de même que la CFCI, ont installé leurs magasins à Ouagadougou. La CFCI dispose d'une factorerie à Dédougou. Ailleurs, à Kaya, Ouahigouya ou Tenkodogo, les compagnies travaillent en sous-traitance.

L'investissement industriel est extrêmement faible au cours de la période coloniale. Il se limite au traitement de produits agricoles dans la seule région bobolaise, au moins jusqu'en 1954 (5). La Compagnie française des textiles y installe en 1951 une usine d'égrenage du coton. Dès avant 1930, la CFCI avait implanté une huilerie en pays bobo, mais c'est le groupe Boussac qui, en 1941, rentabilisera le traitement de l'arachide dans son huilerie CITEC. Mentionnons aussi les abattoirs, quelques boulangeries industrielles, les imprimeries appartenant à la mission catholi-

(4) Les activités d'A. Aubaret sont ainsi décrites dans le *Répertoire national de Haute-Volta*, Marcomer, 1961 : « Fondateur et directeur des Éts Aubaret et du CERA ; gérant de la SOVODIA ; administrateur du Crédit national de Haute-Volta ; président de la chambre de commerce et d'industrie de Haute-Volta ; président de la Société immobilière de la Volta (SIV) ; (...) ».

(5) De 1954 à 1960, Ouagadougou comble une partie de son retard sur Bobo-Dioulasso, grâce à l'extension du réseau ferré Abidjan-Niger et aux investissements de la Société africaine d'électricité (SAFELEC).

que ; celle-ci lance du reste bon nombre d'activités manufacturières remarquables : menuiseries, filatures et tissages. Après la Seconde Guerre mondiale, s'installeront à Bobo-Dioulasso des sociétés européennes de transports et de travaux publics.

Jusqu'à la décolonisation, le capital français est dominé par sa fraction commerçante, soucieuse d'adapter les potentialités humaines à l'économie de traite. Les négociants dioula et yarsé sont relégués aux marges du nouvel espace économique dessiné par les établissements européens. Si quelques-uns d'entre eux occupent la fonction d'intermédiaires chargés d'établir le contact marchand avec les ruraux, la majeure partie travaille sur les produits de l'échange transrégional, stimulé à la fois par les retombées monétaires du commerce de traite et par la modernisation des réseaux de communication. A la veille de l'indépendance, une vingtaine de commerçants voltaïques disposent de richesses considérables liées au transport et à la commercialisation du poisson importé et de la cola.

Les premières années d'indépendance sont nettement marquées par une restructuration générale du commerce européen. Élimination des factoreries les moins rentables et repli dans les zones les plus aisément contrôlables, un changement de stratégie s'élabore, destiné à consolider les profits et à réduire les possibilités d'implantation d'éventuels concurrents. Les marchés de brousse sont dominés par le grand commerce local posté dans les centres semi-urbains ; la collecte de produits du cru est directement assurée par d'importants commerçants de Bobo-Dioulasso ou Ouagadougou, agréés auprès du ministère du Commerce. Mais, dès lors, l'articulation commerciale avec sociétés européennes s'en trouve modifiée : les négociants voltaïques, n'étant liés par aucun contrat de sous-traitance, revendent au plus offrant. Les économies de fonctionnement des factoreries sont ainsi rapidement absorbées par le renchérissement des prix d'achat auprès des commerçants nationaux, nouveaux fournisseurs. En outre, ceux-ci font jouer la concurrence entre les sociétés européennes de com-

merce et les marchés en expansion des États limitrophes. La vente de karité, sisal, cuirs et arachides fait l'objet d'arbitrages souvent rendus en faveur des marchés côtiers, avec lesquels les négociants entretiennent, depuis fort longtemps, des relations d'échange.

Les grandes maisons de commerce trouvent-elles, comme elles l'espèrent, un substitut dans l'importation ? La réduction du nombre des fonctionnaires et militaires français se traduit, dès la première année de l'indépendance, par une contraction de leur chiffre d'affaires de 600 millions de FCFA. De plus, la politique budgétaire de la première République voltaïque joue sur le renchérissement des taxes à l'importation. En 1963, 1964 et 1965, les comptes d'exploitation des trois maisons mères CFAO, SCOA et CFCI (devenue King Haute-Volta) accusent un déficit. Certes, des tentatives d'adaptation sont esquissées : les établissements se constituent en sociétés locales (Peyrissac) ou se regroupent afin d'aligner des gammes de produits homogènes (création de la SOVOLCI, liant la CFCI, la CFAO, la SCOA, pour la commercialisation de marchandises générales ; accords passés entre Peyrissac et SCOA pour la constitution de Peyrissac-matériaux). La spécialisation s'opère sur les produits à forte marge, à propos desquels la concurrence locale ne peut émerger : automobiles, produits pétroliers et dérivés, biens d'équipement industriel et ménager, produits frais. Dans d'autres secteurs de commercialisation, tels que cycles, tissus, chaussures, quincaillerie et petits articles de ménage, les compagnies européennes détiennent une plus modeste part du marché, car elles sont concurrencées par les commerces libano-syriens et nationaux. De plus, l'approvisionnement en produits manufacturés sur les marchés parallèles est en forte progression, dépassant parfois le niveau des entrées officielles.

Le repli des grandes maisons commerciales, expliqué par le souci de rentabilisation immédiate, aura finalement libéré un pan entier de l'espace économique, bientôt occupé par les négociants voltaïques. C'est avec regret que la chambre de commerce constate l'échec de la stratégie de désengagement et la chute des profits. Apparaît dans cet espace

un nouvel acteur, que les rapports économiques officiels construisent progressivement comme l'image inversée de l'*homo economicus* :

« Le commerçant voltaïque est illettré, doué pour le commerce, mais il travaille sans méthode et d'une façon empirique (6). »

Le thème de la moralisation des pratiques économiques du commerce qualifié de « traditionnel » est élaboré, sans toutefois compromettre le libéralisme défendu par le président Yameogo. Ce principe, qui scelle l'alliance politique entre le leader de l'Union démocratique voltaïque et les négociants dioula et yarsé depuis 1959, assure au président Yameogo une sécurité de financement pour son parti et a fourni auxdits négociants, depuis l'adhésion spectaculaire de la Haute-Volta au Conseil de l'Entente (7), le cadre économique de leur expansion.

Certes, l'État intervient dès 1960 dans le système de collecte et de distribution par le biais de l'Office de commercialisation (OFCOM), dont l'objectif est d'écouler les récoltes commercialisées et d'approvisionner les industries locales en matières premières agricoles, et par le biais de la Coopérative centrale de consommation (CCCHV), qui approvisionne la brousse en produits de première nécessité. Ces deux établissements, dotés de l'autonomie financière, disposent de moyens non négligeables pour réussir. Les raisons de leur déficit éclairent la fonction implicite dévolue aux établissements publics à caractère économique.

En effet, l'OFCOM s'est orienté vers les régions délaissées par les grands commerçants spéculateurs. Il s'agit de zones rurales d'accès difficile, où les frais de transport

(6) D. BOLLINGER, *Étude des circuits de distribution de Haute-Volta*, US-AID, 1974.

(7) C. SOMÉ remarque judicieusement (« Sociologie du pouvoir militaire, le cas de la Haute-Volta », thèse, Bordeaux, 1979) que l'adhésion de la Haute-Volta au Conseil de l'Entente en 1959 scelle l'alliance entre Maurice Yameogo et les commerçants dont les activités favorisaient plutôt l'axe Ouagadougou-Abidjan que l'axe Ouagadougou-Dakar.

accroissent les coûts d'achat. Parfois, l'Office préfère traiter directement avec les commerçants privés, à qui des commissions sont reversées ; en fin de campagne, le marché leur est du reste entièrement abandonné. Ainsi, les grands commerçants continuent de traiter 75 % du marché et servent d'intermédiaires pour le restant. La seule condition de rentabilité de l'OFCOM eût été d'étendre son action afin de compenser les déficits entraînés par les marchés d'accès difficile grâce aux gains dégagés sur les marchés structurellement bénéficiaires. Le président Yameogo s'y opposa : étendre son intervention aurait été contradictoire avec la politique du « laisser-faire ». D'autre part, les charges salariales de l'OFCOM grèvent son budget sans qu'elles soient justifiées par l'activité de l'entreprise. C'est ici la politique de transfert et de renforcement des avantages consentis aux couches-appuis du régime qui s'inscrit, en négatif, dans les résultats des comptes d'exploitation. On retrouve cette politique, plus accentuée encore, dans la gestion de la CCCHV, qui compte, en 1966, 200 salariés permanents et 16 véhicules de transport ; paradoxalement, la chaîne ne tient pas de comptabilité : après deux ans d'exploitation, son déficit s'élève à 165 millions de FCFA. Finalement, le commerce d'État ne semble nullement mû par un quelconque impératif d'équilibre financier : il est plus sûrement une structure destinée à élargir la base sociale du régime en lui fournissant un volant supplémentaire de postes à pourvoir (8).

La chute du gouvernement Yameogo et son remplacement par des formules variées de gouvernement militaire modifient à nouveau l'articulation entre l'appareil d'État et les négociants voltaïques. Soucieux de restaurer les conditions économiques de l'ordre social, les militaires tentent de ranimer les structures commerciales étatiques et

(8) La situation est ici comparable, malgré la différence de contexte politique, à celle du Mali, où « le tissu industriel et commercial d'État fournit la structure d'accueil du peuplement de la *nomenklatura* ». J.-L. AMSELLE, « Socialisme, capitalisme et précapitalisme au Mali, 1960-1982 », in *Contradictions of Accumulation in Africa*, Sage, 1985.

d'imposer aux négociants une réglementation. La Société voltaïque de commercialisation (SOVOLCOM) est ainsi le fruit de la fusion entre l'OFCOM et la CCCHV. Un réseau de 50 magasins est mis en place, chargé de l'écoulement régulier des récoltes et de l'approvisionnement rural. Mais la situation financière de la SOVOLCOM, héritière des déficits antérieurs des deux organismes, ne lui permet pas de travailler de manière autonome. Le grand commerce privé s'accommode de sa création, qui constitue pour lui un débouché stable de sa propre collecte.

Dès 1968, les autorités multiplient les réglementations sur les prix de vente et l'exercice des activités commerciales. Progressivement, des mesures de fixation des mercuriales pour les principaux produits sont prises. La législation devient complexe, sans dommage cependant pour les négociants privés : aucun contrôle des prix n'est pratiqué sur les marchés. A partir de 1974, un tournant est pris par le gouvernement, alors en pleine crise politique (9) : une inspection générale des prix s'installe dans les deux grandes villes du pays, tandis que des contrôles périodiques sont effectués par la gendarmerie nationale dans les zones rurales. Les contrôles touchent plus particulièrement les grands commerces renommés, contraints d'établir une comptabilité, d'organiser l'archivage des factures et de disposer de justificatifs.

Si ces mesures demeurent anodines, elles renferment cependant le germe d'une crise durable du système privé commercial. Habités à traiter sur des marchés d'opportunité, les grands commerçants emploient des techniques de gestion fort empiriques ; toute action de contrôle répété contraint les entrepreneurs à une mutation plus ou moins profonde de leur mode d'approvisionnement et de distri-

(9) Là encore, le lien entre crise économique et réglementation est apparent : parmi les facteurs préluant au « redressement », on notera la grande sécheresse des années 1973, les accusations persistantes de corruption du gouvernement, alors dirigé par G. Kango Ouedraogo. La dégradation économique est telle qu'elle entraîne la désintégration de l'autorité gouvernementale, dont le point culminant est atteint au cours d'une « grève des ministres », qui refuseront d'expédier les affaires courantes.

bution. Parallèlement, et dans la mesure où les moyens dont disposent les organismes publics sont limités, les petits établissements commerciaux se saisissent des marchés d'opportunité, qu'ils approvisionnent en matériaux de construction, quincaillerie, pièces détachées, etc., laissant penser à un transfert d'activité des établissements désormais contrôlés vers des entreprises incontrôlables, où s'édifient rapidement quelques fortunes.

Les commerçants de première génération

Seront ici évoquées quelques figures d'entrepreneurs qui allient, nous semble-t-il, l'unité et la diversité. Tous ont commencé leur activité professionnelle avant l'indépendance. Certains traits culturels leur sont communs : ainsi, l'appartenance à la religion musulmane, et le respect de ses préceptes essentiels. Formés aux techniques de commercialisation soit au sein d'un établissement familial, soit dans une unité de type artisanal, ces négociants n'ont bénéficié d'aucune formation scolaire, et leur connaissance des règles islamiques doit plus à une imprégnation constante dans l'intimité de la communauté commerçante qu'à la fréquentation des médersas (établissements d'enseignement religieux musulman), d'ailleurs fort peu nombreuses avant la création de la Communauté musulmane de Haute-Volta (10). Si tous les commerces qu'ils dirigent ont connu une réelle expansion dans les années 1960, leur devenir se diversifie sur le long terme : certaines unités commerciales ont réussi à s'adapter et à poursuivre, par mutations successives, leur croissance au cours de la décennie suivante, tandis que d'autres, au contraire, semblent connaître un processus d'involution.

(10) Cf. R. AUDOIN et R. DENIEL, *L'islam en Haute-Volta*, L'Harmattan, 1978.

Établissements Sanogoh Issaka (11)

On pourrait parler, à propos des Établissements Sano-goh, d'une institution commerciale dont les fondations se fissurent. La date de création de l'entreprise se perd dans l'ère coloniale. Elle est alors administrée par trois frères. Son but est la collecte et la distribution des produits du commerce interrégional entre pays mossi et zone forestière : noix de cola, karité, sésame, cotonnades et bétail. Issus d'une famille de riches négociants yarsé originaires du Yatenga, les entrepreneurs réinvestissent les profits dans l'achat de moyens de transport et dans la construction d'un entrepôt à Ouagadougou, employé autant comme lieu de stockage des produits de la collecte dans le Moogo que comme magasin de gros. Au fil des opportunités, ils adjoignent aux opérations commerciales habituelles de nouveaux produits manufacturés, acquis auprès d'établissements importateurs de la place ou directement dans les pays côtiers : sucre, ciment, pièces détachées pour cycles, pneus, tissus. A la veille de l'indépendance, l'entrepôt, jusque-là réservé au transit, devient magasin de « marchandises diverses », ouvert sur la capitale. En outre, les entrepreneurs s'attachent à associer les flux de collecte en brousse aux flux de distribution de ces nouvelles denrées.

Jusqu'en 1971, ils traitent ces multiples opérations selon les procédés du commerce d'opportunité, en employant exclusivement des dépendants familiaux. A cette date, l'établissement connaît une profonde mutation. Deux antennes fixes sont créées, en Côte d'Ivoire et au Ghana, chargées du groupage des produits à expédier. Chacune de ces antennes est dirigée par l'un des frères, El Hadj Sanogoh Issaka, l'aîné, restant dans la capitale voltaïque. D'autre part, le magasin de « marchandises diverses » se fractionne en magasins spécialisés, implantés non loin du grand mar-

(11) Sauf indication contraire, le principe de l'anonymat a été adopté ; aussi les noms des entrepreneurs et ceux des entreprises qu'ils dirigent ont-ils été modifiés.

ché de Ouagadougou. Enfin, les contraintes administratives obligent l'établissement à officialiser la situation juridique, et à donner l'apparence du respect de la législation sur les importations comme sur les prix de commercialisation. Le chiffre d'affaires déclaré dépasse très largement le milliard de FCFA, au moins jusqu'en 1979.

Si la structure de l'entreprise a été modifiée en 1971, les méthodes de gestion et de commercialisation n'ont cependant guère suivi la même évolution. Les réseaux d'approvisionnement continuent d'opérer sur le même mode : envoi d'acheteurs lors des campagnes, emploi du réseau de connaissances personnelles pour l'approvisionnement intra-africain. Les relations familiales sont toujours à l'origine du recrutement, et ce quel que soit le niveau de compétence requis pour le poste à pourvoir. El Hadj Sanogoh Issaka reste lui-même un homme de terrain plutôt qu'un gestionnaire d'une entreprise désormais multidimensionnelle.

Les difficultés évoquées par l'entrepreneur comme par son comptable laissent entrevoir l'étendue de l'inadaptation de l'entreprise face aux rapides changements de l'environnement économique :

« Il y a des problèmes importants... On ne peut pas s'en sortir entre la réglementation des ventes et les augmentations des prix d'achat. Il y a trop de concurrents, maintenant, pour les mêmes marchandises. D'abord, il y a les grands commerces comme la SOVOLCOM et l'OFNACER (12)... Et puis il y a les petits qui ne sont pas agréés et qui vont faire monter les prix auprès des vendeurs. Ici, évidemment, on est très contrôlé, et il nous faut reverser 40 % de la collecte au fonds de stabilisation. »

En fait, l'organisation interne de l'entreprise et son réseau intra-africain ont été conçus pour assurer les opérations d'opportunité. De telles opérations, fortement spé-

(12) Office national des céréales.

culatives, consistent en un approvisionnement rapide, par tous les moyens, de denrées provisoirement manquantes sur une partie du territoire. Elles supposent une grande rapidité d'exécution, une profonde connaissance des possibilités d'approvisionnement et une infrastructure adaptée — ce dont disposait l'entreprise grâce à ses antennes extérieures ; la diversification des produits commercialisés est en outre le moyen indispensable de compenser les risques de perte inhérents à chaque opération. Mais la hausse du prix des carburants, renchérissant les frais de transport, rend de telles opérations moins fructueuses, et la multiplication des contrôles en fait un jeu aléatoire.

L'involution sensible de l'entreprise depuis 1976 ne s'est pas traduite par une réduction de personnel. Certes, les employés permanents sont faiblement rétribués, du moins par rapport au salaire minimum légal, et la plupart ne le sont pas du tout, mais El Hadj Sanogoh Issaka assume l'ensemble des frais de leur installation en ville et la nourriture, et distribue quelques billets sous forme de dons plus ou moins réguliers. Pour l'entrepreneur, ces dépenses ne sont pas la contrepartie financière d'un travail accompli : elles sont une manifestation de solidarité, une obligation de redistribution envers ceux qu'il reconnaît d'abord comme des dépendants familiaux.

Il est enfin probable que la régression des Établissements Sanogoh Issaka trouve son sens dans la mutation, au cours des années 1970, des principales articulations liant les négociants voltaïques à l'appareil d'État. Doté d'une profonde connaissance des réseaux de commerce transafricain, ayant joué un rôle important dans la création de la Communauté musulmane de Ouagadougou, alliant autorité et réussite professionnelle, El Hadj Sanogoh Issaka était naturellement désigné pour devenir l'un des piliers de la catégorie des responsables économiques. Au reste, il a accepté la responsabilité d'un groupement influent d'exportateurs voltaïques. Les diverses crises économiques ont peu à peu amené l'État à appliquer un contrôle commercial, notamment en direction des entreprises d'import-export. Plus encore, les grands commerçants sont devenus suspects aux

yeux d'une Administration qui stigmatise leur propension à la spéculation et qui privilégie désormais les entrepreneurs lettrés issus de son rang.

El Hadj Sanogoh ne voit guère de solution aux difficultés actuelles de son entreprise :

« Pour l'instant, nous diminuons nos activités dans ce qui reste le plus rentable et nous faisons attention à ne pas nous engager. Il faut attendre de voir ce que le nouveau gouvernement décidera (13). »

De fait, l'entrepreneur a dû rappeler deux de ses fils, qui poursuivaient leurs études en France, afin de réduire ses charges.

« Je suis trop vieux pour me lancer dans autre chose. Mes fils sont allés à l'école... Ils feront ce qu'ils voudront quand leur heure aura sonné. »

Établissements Sawadogo Allasane

A plus d'un titre, l'entreprise Sawadogo Allasane illustre les difficultés que connaissent les commerces spécialisés lorsque leur croissance les conduit à réenvisager leurs structures internes et leur lien au marché. Constitué à l'aide d'un modeste apport tiré du commerce de produits vivriers — l'entrepreneur a longtemps exploité avec sa famille une ferme proche de Ouagadougou, orientée vers la production avicole —, l'établissement débute avec un fonds de commerce réduit. Il est alors le premier magasin de distribution de disques et instruments de musique occidentaux alors que s'affirment en ville des goûts nouveaux fortement influencés par les techniques musicales européennes.

(13) Entretiens réalisés quelques mois après le putsch du colonel Saye Zerbo (25 novembre 1980) et l'instauration d'un Comité militaire de redressement pour le progrès national (CMRPN) ; le CMRPN fut à son tour évincé par un coup d'État le 7 novembre 1982.

L'expansion de l'établissement ne vient qu'au début des années 1970. Les artistes voltaïques recueillent auprès du public un succès certain. La production de disques nationaux, commandités directement par Sawadogo Allasane, est assurée d'un débouché commercial auprès des migrants installés en Côte d'Ivoire, disposant de numéraire et pour qui la musique voltaïque représente un moyen d'actualiser leur appartenance nationale. Sur le plan local, les ventes, selon la formule de l'entrepreneur, restent confinées à un public « de privilégiés attirés par un produit de luxe ». En outre, la diffusion de radiocassettes se généralise à partir de 1973 : facilement transportables, d'un usage moins délicat que le tourne-disque, ces appareils envahissent le marché urbain et offrent l'avantage d'une duplication incontrôlable des cassettes originales de chanteurs ou groupes en vogue.

En 1974, l'entreprise produit et édite tous les artistes nationaux, l'enregistrement et l'impression se faisant dans les studios d'Accra ou de Cotonou. Elle fournit le marché local en cassettes par un réseau informel de revendeurs-tabliers installés dans les rues. Les bénéfices permettent l'ouverture sur fonds propres de succursales à Ouahigouya, Bobo-Dioulasso et Banfora entre 1975 et 1979. Les difficultés apparaissent à cette date. D'une part, le public devient « plus exigeant pour la qualité des enregistrements. Les artistes ivoiriens et guinéens vont enregistrer en Europe ou en Amérique dans les meilleures conditions : nous n'avons pas les moyens de suivre... ». Le marché ouvert aux produits voltaïques semble insuffisant pour justifier de tels investissements. Progressivement, le public donne la priorité aux productions étrangères, dont la qualité est estimée supérieure. L'entrepreneur cesse, à la fin de l'année 1979, la production et la promotion de disques voltaïques, devenues non rentables.

D'autre part, les représentants locaux de la SACEM exigent en 1981 l'arrêt de l'impression pirate de cassettes. Privé de sa principale source de revenus, le directeur de l'établissement tente de créer sur place sa propre maison

d'enregistrement et d'impression. Il fait appel aux services de l'Office de promotion des entreprises voltaïques (14). L'investissement nécessaire est évalué à 30 millions de FCFA, dont 70 % peuvent être financés sur emprunt bancaire, tandis que l'OPEV propose un financement complémentaire qui ne sera en réalité jamais débloqué. Le projet s'enlise, puis est définitivement abandonné, faute d'un montage financier cohérent (15).

Les perspectives de l'entreprise semblent donc mal assurées. En 1981, l'exercice enregistre une chute de près de 30 % du chiffre d'affaires. Une réorientation des activités vers la distribution de matériel haute-fidélité et la location de films vidéo est amorcée, malgré la concurrence de sept magasins déjà installés dans la capitale.

D'autres problèmes sont évoqués par Sawadogo Allasane. Ainsi, l'embauche de personnel est exclusivement effectuée sur relations familiales : « On ne peut pas refuser du travail à un parent lorsqu'il vient ici. » Pourtant, l'entrepreneur n'est guère satisfait de ce mode de recrutement :

« J'ai dû fermer un de mes magasins parce qu'un cousin avait détourné tout le stock de disques et de cassettes. Évidemment, je n'ai pas de recours contre lui, les trous sont trop importants. Maintenant, je fais des contrôles de stocks tous les mois ou tous les deux mois. »

La gestion de l'entreprise, la définition même du marché auquel elle s'adresse, son statut juridique et la forme d'embauche sont restés tels qu'ils étaient à l'origine. Sous la pression des difficultés, Sawadogo Allasane souhaite réorganiser l'établissement et réviser nombre de ses conceptions, sans toutefois entrevoir les solutions. L'absence de structure efficace d'aide à la petite et moyennée entreprise paraît ici l'élément clé du blocage de l'évolution.

(14) Voir *infra*, pp. 67-68.

(15) Ultérieurement, sera créée la SOPROMA, établissement commercial qui, selon ses promoteurs, « vise à combler un vide chez nous (...). Nous pouvons vous assurer que nous avons des attaches sérieuses, ceci dans le cadre du holding dont nous faisons partie ».

Établissements Bamogo Noufou

Bamogo Noufou est fils de cultivateurs des environs de Ouagadougou. Avant l'accession du pays à l'indépendance, il part vers la Côte d'Ivoire pour y trouver un emploi. Il a dix-sept ans. Le rendement de l'exploitation familiale se révèle insuffisant pour assurer la subsistance de toute la famille. Le jeune homme fait étape à Bobo-Dioulasso afin de se procurer les moyens nécessaires à la poursuite de sa migration : il trouve ainsi un travail d'apprenti cordonnier qui, bien que peu rémunérateur, lui donne l'occasion de son premier « apprentissage de la ville ».

Les nombreuses occupations qu'il exerce jusqu'en 1960, si marginales soient-elles, lui permettent d'étendre son réseau de relations personnelles tant dans l'artisanat et la petite entreprise bobolaise qu'au sein de plusieurs groupements solidaires. Il est ainsi fort connu à l'Union culturelle musulmane, qu'il côtoie plus « pour connaître du monde » que pour parfaire une instruction religieuse en vérité limitée. Il rend d'ailleurs de fréquentes visites à la mission catholique, où il laisse l'image d'un jeune homme dynamique et doué d'entregent. Il obtient en 1960 la gérance d'une pompe à essence, qu'il installe sur sa concession. Son rendement est tel qu'il bénéficie, en 1963, des infrastructures modernes que la société de distribution pétrolière édifie.

Devenu le gérant d'une des premières stations-service modernes de la ville, Bamogo Noufou récupère une partie importante de la clientèle des petits dépositaires de la ville, et l'essentiel du marché des carburants des véhicules lourds. Il s'introduit ainsi dans le milieu des transporteurs nationaux, alors en forte croissance (16), et se procure un véhicule d'occasion avec lequel il assure le transport mixte en employant un chauffeur :

(16) En 1963, on dénombre 2 209 camionnettes et 1 225 camions destinés au transport intérieur mixte ; la moyenne des flottes par entrepreneur n'atteint pas 3 véhicules au tonnage inférieur à 6 tonnes ; la petite entreprise de transports fait preuve d'un dynamisme étonnant à l'indépendance, au moment même où la Compagnie transafricaine adopte, comme la plupart des entreprises européennes, une stratégie de repli.

« Comme tout le monde à cette époque, il fallait amener les migrants dans les plantations ivoiriennes. Le transport par camion coûtait moins cher que le prix du billet de train. »

De plus, ce type de transport permet d'ajuster au mieux les besoins de main-d'œuvre des plantations aux flux migratoires. Le retour en Haute-Volta s'effectue avec divers chargements pour le compte de négociants en marchandises diverses ou de commerçants de noix de cola. Jusqu'en 1968, l'affaire fonctionne bien :

« J'ai même abandonné la gérance de la station. Mais les ennuis ont commencé. J'avais essayé le commerce des vélos, mais qui n'était pas rentable. Et deux accidents ont rendu le camion inutilisable. Comme je venais de faire des investissements, je ne pouvais pas racheter un autre véhicule. »

Cette première faillite n'affecte guère Bamogo Noufou, qui s'impose bientôt comme intermédiaire entre une grande maison de commerce européenne et les petites entreprises du bâtiment de Bobo-Dioulasso. Il obtient un droit de revente sur les matériaux de construction et, en contrepartie, il informe l'importateur des tendances du marché et des besoins immédiats des entreprises. Cette fonction semble utile à l'entreprise européenne, soumise à la concurrence de nouveaux venus et au développement du commerce d'opportunité sur cette gamme de produits. « En 1974, j'ai eu ma deuxième chance : j'ai pu racheter un lot de sept camions usagés à un transporteur en faillite. » Il se spécialise alors dans le transport de sable et graviers, revendus en ville aux entrepreneurs locaux. Son affaire connaît depuis lors une expansion soutenue qui lui permet de créer une briqueterie en 1980.

Bamogo Noufou envisage l'avenir avec confiance. « Je ne sais pas tenir les comptes. Je connais les affaires, mais je ne sais pas les enregistrer. Mais, maintenant, ma fille travaille avec moi. » Celle-ci s'occupe de la gestion finan-

cière de l'entreprise. Son niveau d'études lui facilite la mise à jour de la comptabilité et la mise en place de méthodes de contrôle des stocks ; elle a de plus réalisé d'importants placements immobiliers qui, en retour, facilitent l'obtention de crédits bancaires. Le rôle de Bamogo Noufou se résume principalement à assurer les contacts auprès de la clientèle privée comme de l'Administration. L'exercice 1981 a été ainsi réalisé à partir de deux marchés d'État de très grande envergure.

Contrairement aux deux entrepreneurs précédents, Bamogo Noufou semble s'être adapté aux exigences de la croissance de son établissement. L'ouverture aux marchés publics, aux crédits bancaires, aux placements financiers, supposait comme préalable un ensemble de modifications dans la structure même de l'entreprise. L'introduction consentie de nouvelles techniques de gestion au sein d'un cadre familial paraît bien avoir résolu le problème.

Établissements Sebgo Daouda

Sebgo Daouda est le promoteur d'un établissement de commerce de première importance à Bobo-Dioulasso, sur lequel s'est greffée une entreprise de transports. A ces activités principales se sont ajoutés et des investissements immobiliers importants et une prise de participation dans une entreprise voltaïque de fabrication industrielle de cycles.

Né vers 1933 dans la région de Tenkodogo, Sebgo Daouda est issu d'une famille de commerçants. Son père est négociant et exportateur de bétail ; ses interventions s'effectuent principalement sur le marché de regroupement de Pouytenga. L'un des oncles de Sebgo Daouda est installé à Ouagadougou, où il traite les « marchandises diverses ». C'est du reste là que Sebgo Daouda s'initie aux divers réseaux d'approvisionnement. Il sillonne le Mali, la Côte d'Ivoire, le Nigeria et le Ghana pendant sa jeunesse. Cette forme d'apprentissage est la condition même de l'expansion des familles commerçantes. D'une part, elle assure la trans-

mission des techniques, spéculatives ou non, sur lesquelles repose une part du négoce transafricain ; d'autre part, dans la mesure où l'apprenti, quelle que soit la fonction qu'il occupe, n'est pas rémunéré, il ne peut acquérir son indépendance que s'il réalise ses propres affaires, puis fonde son propre établissement. Autonomie sociale et économique sont ainsi indissolublement liées. En ce sens, le terme d'*héritage* définit mal le mode dominant de reproduction des activités commerciales locales — si ce n'est l'héritage de techniques et de relations. Il s'agit plutôt d'*essaimage* d'un nombre variable d'établissements à partir d'une unité commerciale mère.

C'est à Bobo-Dioulasso que Sebgo Daouda fonde sa propre entreprise. A l'origine, celle-ci est une stricte reproduction, sur le plan social et professionnel, de l'unité mère. L'entreprise commercialise, outre les produits du cru, le riz, le sel, le lait, l'huile, le tissu, et y ajoute, au fil des opportunités, le café, le savon, les pneumatiques et les chambres à air. Son assise financière, combinée au réinvestissement systématique des bénéfices dans l'immobilier et le transport (il est propriétaire de six camions gros-porteurs), lui permet de participer aux circuits de distribution spécialisés mis en place par les établissements européens de commerce à la fin des années 1960. Il est ainsi l'un des principaux revendeurs des cycles IVOLCY (17).

Si l'entreprise fut conçue à l'origine sur des bases familiales, la priorité est donnée maintenant au recrutement relationnel. Sebgo Daouda s'est séparé de deux frères avec qui il commença sa carrière et d'une partie des aides familiales à qui, un temps, il fit confiance. Aucun des membres proches de sa famille n'exerce de poste de responsabilité. Les collaborateurs sont choisis parmi les membres de la communauté mossi et musulmane de Bobo-Dioulasso. L'éloignement du milieu familial semble avoir radicalement transformé les contraintes de solidarité. Plus exactement,

(17) Voir *infra*, pp. 63-64.

celles-ci ont été réenvisagées de façon stratégique à partir de l'optique économique de l'entreprise. L'entrepreneur accepte ainsi les demandes d'assistance formulées par les membres de la famille, mais sépare avec soin ces aides de son activité professionnelle. Par contre, il se conduit en véritable chef de famille à l'égard de ceux qu'il a recrutés par relations. Sebgo Daouda a marié, puis installé de jeunes employés de l'entreprise, renforçant de la sorte les liens de dépendance et de reconnaissance qui les unissent à lui.

La croissance de l'établissement s'est accompagnée d'une sensible mutation des formes initiales d'organisation commerciale ; rupture avec le recrutement familial, mais instauration de liens de dépendance avec le personnel ; unité de commandement et caractère dictatorial de la prise de décision, mais recours aux compétences techniques dans l'entreprise ou à un cabinet comptable qui contrôle régulièrement les comptes et émet des suggestions, investissements dans un établissement industriel moderne, mais maintien du magasin de « marchandises diverses », opérations d'opportunité, mais usage de techniques de vente renouvelées — campagnes publicitaires et animation commerciale, promotion pour l'écoulement des produits.

Plus que d'une rupture avec les techniques du commerce « traditionnel », c'est d'une intégration maîtrisée de nouvelles formes d'organisation et de gestion qu'il convient de parler, caractéristique que l'on va retrouver, de manière encore plus explicite, au sein de l'entreprise Soré Boureima.

Établissements Soré Boureima

Né vers Gourcy dans les années 1930, Soré Boureima est issu lui aussi d'une famille de commerçants exportateurs de bétail. Ses débuts dans le négoce, il les fait comme accompagnateur-courtier, activité qu'il exerce plusieurs années avant de s'installer au Ghana comme réparateur de cycles et revendeur de pièces détachées. Il fait ainsi la preuve de sa capacité d'indépendance et revient, quatre ans plus tard, s'installer à Gourcy, puis à Ouagadougou.

« A cette époque, on vendait des cycles de marque Hercule, et le vélo représentait la richesse. Chacun voulait un vélo. Mais le village où j'étais n'avait pas un marché important. Je suis parti faire le commerce à Ouagadougou juste avant l'indépendance. »

Soré Boureima s'installe sur le grand marché de la capitale et ouvre l'un des premiers magasins de pièces de rechange pour cycles. Il est vite imité par une dizaine de concurrents. Son expérience et ses qualités de commerçant lui ouvrent les portes des grandes maisons de commerce, qui lui octroient un crédit illimité sur les stocks qu'il constitue. Son implantation hors du marché central consacre sa réussite : les affaires sont devenues trop importantes pour permettre le stockage dans les boutiques exigües du marché. L'un de ses principaux fournisseurs lui facilite d'ailleurs l'acquisition de nouveaux locaux. Toujours est-il qu'à la réussite commerciale Soré Boureima ajoute désormais d'habiles placements immobiliers qui lui ouvrent l'accès au crédit bancaire.

Soré Boureima s'est toujours refusé à développer la gamme de produits qu'il commercialise : « On ne fait bien que ce que l'on connaît. J'aurais pu vendre des vélos, mais j'ai préféré continuer dans les pièces détachées. » En revanche, l'entrepreneur place ses bénéfices dans quelques établissements industriels. Il est ainsi devenu actionnaire d'une fabrique de pneumatiques et chambres à air dont il distribue la production.

Ce choix délibéré de spécialisation est un fait exceptionnel. La concentration de moyens financiers sur une gamme restreinte offre certes un avantage d'ordre monopolistique, mais doit s'appuyer sur une gestion très rigoureuse. Pourtant, les Établissements Soré Boureima ne peuvent être tenus pour un modèle d'exploitation moderne. Apparaissent nombre de pratiques contradictoires. Ainsi, le recrutement familial est à la fois justifié et déploré par l'entrepreneur :

« Presque toute la famille est ici, et je dois les faire vivre. Ce sont des parasites, mais je ne peux pas faire

autrement, même s'ils travaillent mal. Comme j'ai réussi, ils viennent tous me demander quelque chose, de l'argent ou du travail. Parfois ils me volent, j'ai eu beaucoup de problèmes avec mes fils. »

Soré Boureima pense avoir éliminé le problème en 1980 : il a donné à ses enfants la totalité des magasins de vente au détail des pièces détachées, ainsi que l'atelier de soudure. Il perçoit en contrepartie un loyer, et il approvisionne chaque magasin par le dépôt dont il demeure propriétaire.

L'entrepreneur s'occupe désormais de ses placements financiers, en particulier d'une entreprise de fabrication de cycles, concurrente d'IVOLCY, dont il est actionnaire et président. Cette activité l'absorbe totalement, tant l'enjeu est d'importance et l'avenir encore incertain :

« Nous espérons que cette entreprise va donner du travail sur la place et que nous serons capables de fabriquer l'ensemble du vélo ici. L'IVOLCY n'a jamais essayé de faire fabriquer des pièces, alors qu'elle est installée depuis vingt ans ! »

Soré Boureima a investi dans cette affaire une part importante de son patrimoine personnel.

*

L'évocation de ces quelques trajets laisse entrevoir trois des principes d'organisation du négoce voltaïque qui, lors de l'accession à l'indépendance, ont facilité la conquête d'un espace économique libéré par le repli des établissements européens.

D'une part, nombre de négociants ont développé leurs activités au sein d'une structure spécifique — le magasin de « marchandises diverses » —, lieu de rencontre entre produits de nature différente (du bien de consommation à faible coût unitaire au bien d'équipement ménager et à l'intrant industriel), destiné à des marchés non homogènes (centres urbains, semi-urbains, villages), à forme de

distribution multiple (transit, commerce de gros, demi-gros et détail). Une telle activité commerciale repose sur l'opportunité et la mobilité : dans une économie faiblement monétarisée, l'optimisation du profit résulte d'arbitrages permanents sur la nature des denrées à commercialiser et sur les modalités de distribution, ce qui suppose une profonde connaissance des milieux d'intervention afin d'adapter dans le temps et l'espace l'offre aux demandes solvables. L'efficacité du commerce de « marchandises diverses » réside pour l'essentiel dans la mobilisation d'informations et la rapidité d'exécution, liées elles-mêmes à la qualité des réseaux solidaires dans lesquels s'inscrivent les entrepreneurs. L'absence de spécialisation du commerce local est, au bout du compte, la garantie de son adaptation à des flux d'échange intermittents sans qu'elle se traduise par l'élévation des frais de fonctionnement : la structure reste d'abord familiale ou relationnelle, tandis que les charges de gestion courantes sont insignifiantes.

D'autre part, le grand commerce local a su s'intégrer aux flux d'approvisionnement en produits d'origine européenne. Cette articulation, commencée dès les dernières années de la colonisation, s'est effectuée de trois manières différentes. D'abord, les maisons de commerce européennes ont tenté de construire des réseaux de distribution fiables et efficaces en s'appuyant sur les plus dynamiques ou les plus importants des négociants voltaïques. En contrepartie, ces derniers ont obtenu de substantiels avantages (remise sur les produits commercialisés pour Bamogo Noufou, exclusivité de la distribution pour Sebgo Daouda, ouverture de crédits pour Soré Boureima). Ensuite, les réseaux solidaires intra-africains permettent aux négociants locaux d'accéder aux produits importés par les sociétés commerciales installées dans les pays côtiers. Enfin, le développement des commerces libano-syriens entre 1962 et 1965 élargit les sources d'approvisionnement des commerçants voltaïques (18). En aval, la revente s'effectue en

(18) Les flux migratoires importants des familles libano-syriennes en direction

direction des demi-grossistes des villes ou centres semi-urbains, et des petits commerces implantés dans les villages les plus importants. En 1964, on compte une boutique pour environ 20 000 habitants en brousse. La densité du réseau de distribution est donc faible, puisque chaque boutique dessert la population dans un rayon de 25 km. Ce sont les colporteurs qui se chargent en fait de la distribution en bout de chaîne. Le lien au commerce interstitiel, tant en ville qu'en brousse, est pour le commerce voltaïque l'outil fondamental d'une couverture à peu de frais de l'espace économique, ainsi qu'un facteur puissant de spéculation.

Enfin, les grands commerçants travaillent à partir d'un approvisionnement à la fois officiel et clandestin, ce dernier provoquant souvent un profit de change, puisqu'il prend racine dans les États anglophones de la sous-région. Le volume des entrées clandestines de produits manufacturés s'accroît entre 1960 et 1970, pour atteindre 30 à 40 % du total des importations ; pour certaines denrées (tissus, pneumatiques, pièces détachées), il dépasse même le niveau des importations officielles. Selon les marchandises, le caractère plus ou moins contraignant des réglementations, le niveau des prix de marché et du change parallèle entre le FCFA et les monnaies ghanéenne et nigériane, les négociants sont à même d'orienter les transactions et de battre en brèche les règles commerciales qu'édicte le pouvoir.

Quoi qu'il en soit, la réussite des entrepreneurs de pre-

de la Haute-Volta prennent source au Mali et en Côte d'Ivoire entre 1962 et 1964. Au Mali, la communauté libanaise est confrontée aux effets du « socialisme malien » de M. Keita, notamment au contrôle commercial de la SOMIEX et au retrait du pays de la zone franc. Les motifs de migration sont plus diversifiés pour les familles libanaises venues de Côte d'Ivoire ; parfois, il s'agit d'implanter une succursale le long du rail Abidjan-Ouagadougou. Dans d'autres cas, un échec commercial ou une opération financière hasardeuse contraint un négociant libanais à rechercher à l'étranger une nouvelle implantation. Il arrive enfin que des adolescents aient été envoyés à l'étranger pour y faire leurs preuves, par suite d'une mésentente avec le chef de famille (du moins est-ce la cause de la venue à Ouagadougou de quelques négociants libanais, parmi lesquels Z. Fadoul, commerçant influent et véritable symbole de la réussite dans les affaires).

mière génération est liée à l'intégration de nouvelles activités et de techniques commerciales auxquelles ne les préparait guère leur formation, acquise surtout dans des établissements familiaux gérés par des proches parents. De ce point de vue, la capacité d'adaptation des négociants aux modifications de l'espace économique semble liée aux spécificités de la reproduction des entreprises commerciales. L'héritage, conçu comme transmission directe d'une activité mère à un descendant, est un fait récent qu'aucun des entrepreneurs de première génération n'a connu. Tous ont commencé leur apprentissage fort jeunes, puis ont conquis leur autonomie en fondant un établissement indépendant, parfois très éloigné sur le plan technique et géographique de celui où ils avaient été formés. En tant que mode dominant de succession, l'essaimage a permis de construire des unités commerciales en relation avec les marchés naissants. Cette forme particulière de reproduction est explicitement associée par les entrepreneurs au respect des préceptes islamiques de transmission des biens (19). Néanmoins, la séparation, inévitable sanction de la fin d'apprentissage, se justifie tant du point de vue de l'unité mère que de celui de l'apprenti. Pour celle-là, le renouvellement régulier de la main-d'œuvre apprenie, à qui les négociants assurent subsistance et formation, élargit la sphère de dépendance ; en outre, l'éloignement, puis la séparation sont le moyen d'ajuster le réseau d'échange aux contraintes économiques externes. Du point de vue de l'apprenti, la séparation est une nécessité dès lors qu'il envisage d'être économiquement autonome, de percevoir une rémunération monétaire, d'échapper à la domination du responsable de l'unité mère. Lorsqu'il a apporté la preuve de ses capacités de négociant, il peut obtenir une aide financière qui consacre la séparation définitive. La somme, variable selon les cas, ne constitue que rarement un financement primi-

(19) Il s'agit alors de rassembler, puis de réaliser les biens du défunt avant d'en répartir la valeur entre ses descendants ; l'héritage constitue ainsi un mécanisme égalisateur, peu propice à la reconduction de l'activité mère.

tif, puisqu'elle s'adresse précisément à ceux qui ont prouvé, déjà, leur habileté.

Enfin, l'éloignement, fondement de la reproduction des activités de commerce, induit une marge de liberté dans les formes d'assistance et de solidarité vis-à-vis des membres de la famille. Ainsi, Sebgo Daouda a recomposé une base ethnico-religieuse dans le recrutement du personnel au détriment des relations familiales. Cet élargissement, qui facilite son intégration à la communauté mossi de Bobo-Dioulasso, lui permet de prendre en compte l'*honnêteté* et la *compétence* du personnel recruté. A l'inverse, Sawadogo Allasane semble soumis entièrement aux contraintes de l'entraide familiale et ne peut les séparer de son activité professionnelle, bien qu'il le déplore. Chaque entrepreneur est conscient de la contradiction entre le parasitisme familial et les critères de rentabilité maximale de l'établissement. C'est donc un truisme d'expert que d'en révéler l'existence ou d'en souligner les inconvénients. L'éloignement a facilité dans certains cas l'adoption de stratégies réfléchies dont l'objectif a été de relativiser l'impact du « vampirisme » familial. Le degré d'autonomie dépend de la combinaison de deux facteurs : d'une part, l'éloignement géographique de l'entreprise commerciale par rapport au milieu familial ; d'autre part, ce qu'il est convenu de nommer le « différentiel de réussite » entre l'entrepreneur et son environnement familial. Pour Sebgo Daouda, l'éloignement de Tenkodogo à Bobo-Dioulasso ainsi qu'un différentiel de réussite limité par rapport au monde familial permettent l'autonomisation. Pour Sawadogo Allasane, la proximité géographique et un différentiel de réussite important provoquent une pression familiale maximale, qui enserré l'activité de l'entreprise elle-même. Les autres cas peuvent être considérés comme autant de transitions ou d'adaptations possibles dans l'échelle qui mène de la dépendance complète à l'autonomie souhaitée.

Les commerçants de deuxième génération

L'activité professionnelle des commerçants de deuxième génération commence après l'indépendance de la Haute-Volta. Toutefois, les caractères communs à ce sous-groupe semblent moins nettement marqués, tant sur le plan des modalités d'accès au capital commercial qu'au regard des techniques de gestion utilisées. L'ordre de présentation tentera d'identifier les principaux critères de différenciation parmi les négociants.

Établissements Dembele Issa

Fondés en 1976, les Établissements Dembele Issa commercialisent les « marchandises diverses » non loin du marché central de Bobo-Dioulasso. Fils d'un grand commerçant dioula, l'entrepreneur a obtenu un important prêt familial qui lui a permis de constituer ses premiers stocks. « J'ai été élevé dans la grande boutique. Bien sûr, j'ai accompagné mon père lorsqu'il faisait ses affaires en Côte d'Ivoire ou à Niamey. » L'acquisition de connaissances et de techniques dans l'entreprise familiale lui confère la maîtrise des principaux réseaux d'approvisionnement et de distribution sur chaque type de produits. Mais, de plus, Dembele Issa a fréquenté l'école et reçu une formation de comptable sanctionnée par un brevet : « Je ne suis pas un commerçant comme ceux du marché. Et, d'ailleurs, on fait des affaires différentes. Mes techniques de travail n'ont rien à voir avec celles des grands commerçants. » Cependant, Dembele Issa a redéfini la place qui revient aux activités d'opportunité, soumises aux évolutions quotidiennes, plus qu'il ne les a supprimées. « Le temps du grand commerce est presque terminé : il faut se spécialiser dans ce qui marche et avoir une clientèle fixe avec des prix fixés d'avance. »

L'entrepreneur a jugé préférable de concentrer ses opérations sur les pièces détachées de cycles et cyclomoteurs,

et sur les literies et matelas, qu'il revend en gros. « Je peux limiter mes frais de transport et faire de plus importants ravitaillements. Je ne prends d'autres marchandises que quand c'est sur mon passage. » La spécialisation commerciale n'est qu'une manifestation parmi d'autres de sa conception de la réussite économique et de l'accumulation. Les bénéfiques commerciaux ont été employés à l'achat d'une importante concession en ville, sur laquelle Dembele Issa érige, au rythme de ses possibilités, de nouvelles activités : un atelier produit un dissolvant mis au point par un chimiste de la SAP-Olympic et commercialisé auprès d'entreprises locales du bâtiment ; une petite fabrique de fourches de cyclomoteur approvisionne les distributeurs bobolais. Enfin, le matériel nécessaire à la mise en activité d'une scierie est commandé. « C'est cela qui me distingue de la famille. Beaucoup de commerçants ont des problèmes parce qu'ils n'ont pas su s'adapter. »

Dembele Issa est attentif aux procédés de gestion employés dans ses établissements. Il assure personnellement la comptabilité courante, qui fournit une information prise en compte lors des prises de décision. Un contrôle rigoureux des stocks a réduit le coulage. L'entrepreneur fait appel aux financements extérieurs : les crédits de fonds de roulement, malgré leur coût, sont employés afin de développer le volume des opérations :

« Nos pères ne vont jamais dans les banques. Ils font leurs affaires avec leur argent, s'il n'y en a pas, ils laissent passer le marché. Aujourd'hui, on doit travailler avec les banques si on veut se développer. »

La rupture, affirmée par Dembele Issa, avec les pratiques commerciales de ses aînés, n'empêche pas la dépendance par rapport aux obligations de la solidarité familiale : « On ne peut pas dire non à la famille. Ils m'ont aidé, il faut que je les aide. Si mes affaires marchent, il faudra que j'abandonne le commerce à un frère qui deviendra gérant. » Les employés du commerce et des différents ateliers sont recrutés parmi ses proches relations : « Cela

pose des problèmes, car ils n'ont pas tous la même idée du travail que moi. »

Accumulation de connaissances concrètes sur les pratiques du commerce transafricain ; accumulation de connaissances sur les techniques de gestion des entreprises : si ces deux formes d'apprentissage sont en opposition formelle dans le discours de Dembele Issa, elles sont, dans l'administration quotidienne des affaires, étroitement associées en fonction des perspectives de profit.

« Si je veux appliquer toutes les lois, je perds de l'argent. Il y a de plus en plus de fraude, et on ne peut rien faire. Même les fonctionnaires font du commerce et touchent de l'argent. Et aussi, la fraude fait vivre trop de monde. On a peur d'y toucher. »

Le recours aux opérations d'opportunité est ainsi conçu par l'entrepreneur comme une nécessité, liée aux aberrations du système de distribution, à laquelle il doit se plier.

Établissements Kango Blaise

La société dirigée par Kango Blaise s'occupe d'activités ainsi inscrites dans le fichier de la chambre de commerce : quincaillerie, matériaux de construction, articles de ménage, produits chimiques et métallurgie, papeterie, fournitures de bureau, plomberie. Encore faut-il mentionner qu'il ne s'agit là que d'un bref inventaire des opérations commerciales menées en 1978, quand l'entreprise a été constituée en société. Il faudrait désormais y ajouter l'imprimerie, la tôlerie et le bois pour rendre compte de la diversité des domaines dont s'occupe le promoteur.

La cohérence de cette diversité se comprend en considérant le trajet personnel de Kango Blaise. Fils d'un responsable coutumier de la capitale, il s'est intégré comme apprenti aux réseaux du commerce colatier, puis du bétail et des produits divers dans plusieurs grands établissements de négoce de Ouagadougou.

« Il n'y avait pas de salaire pour moi. Quelquefois, le commerçant me donnait une prime ou me faisait cadeau d'un sac de riz ou de ce qu'il me fallait. Mais j'ai tout appris sur le commerce, et j'avais le droit de faire quelques affaires moi-même en achetant et en vendant des marchandises à mon compte. »

Son apprentissage terminé, il ouvre au grand marché sa propre boutique en association avec l'un de ses frères. Profitant du boom urbain qui suit la dépression des années 1965-1967, il s'approvisionne dans les pays côtiers en ciments qu'il vend aux petites entreprises locales et aux tâcherons du bâtiment :

« Je peux toujours vendre mes produits moins cher. Mes concurrents ont des sociétés en Europe qui font de gros bénéfices quand elles vendent leurs produits, et les frais de magasin sont élevés. Nous, on peut acheter nos produits n'importe où, là où c'est le moins cher, et on n'a pas de frais. »

Les différences de tarif sont en effet très sensibles et atteignent sur certains matériaux 30 % par rapport aux entreprises européennes. Les Établissements Kango se taillent une part importante du marché en s'agrégeant un réseau de clients attirés : « Les tâcherons et les petites entreprises préfèrent travailler avec moi parce qu'on se connaît et qu'on peut se comprendre. » Le promoteur s'occupe personnellement du démarchage et considère l'action commerciale comme fondamentale. Celle-ci réanime les liens privilégiés qu'il entretient avec la clientèle et ménage sa réputation de fournisseur des petites entreprises, compréhensif quant aux modalités de paiement. C'est précisément sur la base de cette réputation qu'il développe la gamme de produits commercialisés, destinés à la construction, l'aménagement et la décoration des villas. En 1978, l'établissement, installé depuis trois ans dans une rue parallèle au grand marché, devient société et ouvre une succursale à Bobo-Dioulasso.

« Maintenant, les banques me prêtent de l'argent comme je veux ; j'ai pris un emprunt pour construire une tôlerie. Je n'ai qu'à demander. » Une autre usine est en projet à Lomé, qui devrait traiter les matériaux en transit. Les activités concernant les marchandises diverses, en particulier les produits alimentaires, ont été abandonnées au frère de Kango Blaise ; ce dernier, en association avec un autre commerçant de deuxième génération, a fondé une imprimerie dont il est le gérant.

« Nous savons juste lire et écrire un peu. Nous n'avons jamais été à l'école, alors on se débrouille comme ça. Mais je n'ai pas de problèmes pour diriger l'entreprise puisqu'elle est née avec moi. Je sais à quel endroit il y a des bénéfiques. Le reste est fait par les comptables. »

Le chiffre d'affaires comme le nombre de salariés sont inconnus de l'entrepreneur. Se considérant comme peu apte à assurer la gestion financière de son entreprise, Kango Blaise a délégué ces domaines sensibles à quelques spécialistes, recrutés sur diplômes et étroitement contrôlés, et ne s'occupe que de l'approvisionnement et du démarchage. La méconnaissance des données comptables est très largement compensée par une maîtrise impressionnante de chaque opération en cours, depuis les fournisseurs jusqu'aux clients.

Les relations que Kango Blaise entretient avec son personnel jouent sur plusieurs registres. L'écart en termes de pouvoir économique est en grande partie couvert par un rapport d'autorité coutumière. L'entrepreneur se considère comme responsable de ses salariés : « Je travaille avec eux depuis le début. Je ne peux pas leur refuser et je dois souvent leur céder. » La hiérarchie des rémunérations, définie par la nature des postes et la qualité du travail, se trouve remaniée après les fréquentes négociations, personnelles et informelles, dont l'entrepreneur s'occupe presque quotidiennement. Famille et connaissances forment l'essentiel du recrutement des 80 permanents de l'établissement de commerce. Seuls quelques postes qualifiés, auxquels

Kango Blaise accorde une importance toute particulière, sont pourvus sur compétences et titres. C'est le cas pour le service de gestion, les employés de l'imprimerie et les responsables de la succursale.

Kango Blaise se dit inquiet de la concurrence sauvage des produits entrés en fraude depuis les pays anglophones. C'est que cette concurrence s'attaque directement au marché qu'il détient, par des moyens dont il a éprouvé l'efficacité. La diversification est en grande partie commandée par la nécessité de réduire les risques. « Quand j'ai commencé, je voulais être le plus grand. Donc, vous pouvez considérer que j'en suis au début », dit-il, et c'est un point de vue que partagent les directions des entreprises commerciales européennes, qui reconnaissent en Kango Blaise l'un des quelques promoteurs nationaux à même de conquérir, dans les années à venir, une part essentielle du marché.

Enfin, Kango Blaise est devenu un conseiller écouté et respecté qui dispense auprès de nombreux commerçants et entrepreneurs du bâtiment des avis sur la manière d'organiser leur travail et de diriger leur entreprise.

Établissements Ouedraogo Moussa

Le trajet personnel de Ouedraogo Moussa est fort proche de celui qui vient d'être évoqué. Si l'établissement reste encore sous-estimé par quelques professionnels, il faut l'attribuer au caractère récent de sa croissance. La carrière de l'entrepreneur commence en 1964 dans le marché central de la capitale. Après des études primaires, Ouedraogo Moussa, fils d'agriculteurs, travaille avec un commerçant de la place auprès de qui il est recommandé, et qui traite principalement de matériaux de construction. Après un apprentissage de quatre ans, il ouvre sa première boutique à proximité du grand marché : il dispose d'un stock de tôles récupérées au cours d'une opération personnelle et d'un apport financier symbolique obtenu en fin d'apprentissage.

Jusqu'en 1974, l'affaire se développe d'une manière modérée. Ouedraogo Moussa se fait apprécier par la clientèle grâce à une politique de démarchage inlassable et aux facilités de paiement qu'il consent aux tâcherons comme aux petites entreprises de sous-traitance. En 1974, il décide de s'installer en location sur une concession plus vaste, et il élargit la gamme des produits vendus. « Quand on reste au marché, on est condamné à faire la même chose toute sa vie... » Le promoteur a d'autres ambitions, d'ailleurs servies par une capacité de travail et un dynamisme peu communs.

Le développement de son entreprise est lié à l'expansion du secteur de la construction en général, stimulé par le climat spéculatif urbain à la fin des années 1970 : construction de villas de rapport et projet de lotissements de zones d'habitat populaire. « Le développement de l'affaire commençait à me dépasser. J'ai cherché quelqu'un qui pouvait m'aider au point de vue gestion et me faciliter le travail d'administration. » Refusant de céder aux pressions à l'embauche qui proviennent à la fois de la famille et des relations professionnelles, Ouedraogo Moussa s'assure les services d'un Européen doté de solides connaissances en gestion (il a été longtemps le responsable du service financier et comptable d'une société française d'importation, aujourd'hui disparue).

A notre connaissance, c'est le seul exemple d'une telle collaboration au sein d'un établissement de commerce qui ne dépasse pas alors un chiffre d'affaires de 500 millions de FCFA. Les résultats sont probants sur le plan de l'expansion. Les activités sont strictement rationalisées. Les fournisseurs habituels, situés dans les pays limitrophes, sont bientôt mis en concurrence et souvent remplacés par des fournisseurs ou bureaux d'achat européens qui offrent des facilités de paiement et des crédits. L'entreprise abandonne les marchés aléatoires et organise une comptabilité analytique par ligne de produits.

A partir de 1980, Ouedraogo Moussa dispose d'indicateurs économiques permanents sur l'entreprise. Aux pro-

duits commerciaux s'agrègent les produits financiers résultant de placements. Les investissements sont diversifiés : acquisition d'une parcelle à vocation industrielle, création d'une scierie, ouverture d'une succursale à Bobo-Dioulasso, villas de rapport, autant de placements qui donnent à l'entrepreneur les moyens de recourir aux financements externes.

L'établissement commercial emploie 36 salariés fixes, manutentionnaires et vendeurs pour la plupart. « Ici, on embauche toujours des personnes qu'on connaît, et pour nous cela représente une sécurité. » Seuls les postes exigeant une réelle qualification font l'objet d'une sélection avant embauche. En 1982, le principe d'un contrôle des activités salariées a été admis par le promoteur. Responsabilités et mesures de productivité ont été définies pour chaque poste, et un système de promotion interne a été introduit, à la demande du responsable européen. Ce qui n'exclut nullement la négociation directe sur le niveau du salaire, sur les avances et l'aménagement du travail, entre l'entrepreneur et le salarié qui en fait la demande.

La division du travail entre Ouedraogo Moussa et son associé englobe aussi l'approvisionnement et la distribution. En réorganisant les opérations d'achat, c'est-à-dire en les réorientant vers des fournisseurs d'envergure basés en France, le responsable européen en est devenu le principal négociateur, alors que le promoteur garde le contrôle de la distribution, fondée sur les contacts personnels qu'il entretient avec la clientèle.

Ouedraogo Moussa est devenu, en quelques années, un négociant de première importance dans la capitale. Sa réussite financière est due à une maîtrise des mutations à chaque seuil de croissance, résultant d'un jeu d'équilibre entre deux pouvoirs non conflictuels, présents dans l'entreprise.

Établissements Zongo Karim

L'établissement que dirige Zongo Karim compte parmi les plus anciens dans le domaine de la restauration. Fondé

par son père en 1955, il comprend aujourd'hui un restaurant, un hôtel et un club-discothèque assurant au total un emploi permanent à 30 salariés. Cette activité est pourtant secondaire pour l'actuel promoteur si on la compare à la gestion de l'entreprise de bâtiment et de travaux publics, créée en 1974, qui occupe 20 salariés permanents et 80 occasionnels lors de chantiers importants.

Après des études secondaires, Zongo Karim travaille près de dix ans dans l'entreprise de construction paternelle, où il s'initie aux techniques professionnelles du bâtiment et tente d'introduire quelques méthodes nouvelles de gestion. Bien que son père soit convaincu de l'efficacité des innovations, il préfère aider financièrement Zongo Karim à monter sa propre affaire et lui cède une partie de sa clientèle. C'est en 1976 que le fils reprend la direction du restaurant, que son père lui concède au vu de sa réussite dans le bâtiment.

Soucieux de ne pas se disperser, Zongo Karim a désigné un gérant chargé d'administrer le complexe hôtelier. Il perçoit un loyer et un intéressement aux bénéfices, et consacre l'essentiel de ses efforts à l'expansion de son entreprise de construction.

Le promoteur analyse la situation financière de ses activités au regard de l'évolution politique du pays. Ainsi, pour la restauration, « la clientèle a diminué depuis le 25 novembre... Les fonctionnaires avaient des avantages et sortaient souvent. Le "redressement" a fait baisser le chiffre d'affaires. » C'est aussi la politique du « redressement », instaurée le 25 novembre 1980, qui explique le marasme dans le secteur de la construction. Les particuliers, dont l'entrepreneur attend les commandes pour son département « décoration », sont réticents à investir : les prêts de construction ont chuté, les avantages octroyés aux fonctionnaires sont réduits, et l'interdiction de revente des terrains n'incite pas à bâtir.

Zongo Karim estime pourtant qu'une reprise devrait bientôt se produire : « Si le gouvernement dure, les vieux projets vont être débloqués. » Au reste, l'esprit d'innova-

tion ne lui fait pas défaut : son entreprise fut la première à produire des motifs en staff, réalisés à partir de sculptures traditionnelles, fort appréciés pour la décoration des résidences de luxe. En outre, le développement du tourisme, stimulé par les vols charters de l'association Point Air, rend l'entrepreneur optimiste : « Le remplissage de l'hôtel a augmenté depuis l'arrivée des avions. Il y a des investissements à faire dans de petits hôtels pas trop chers pour ce genre de touristes. » La construction d'une unité de 30 chambres en ville est envisagée : « Je peux gagner sur trois tableaux : sur le coût des terrains, qui va baisser s'il y a une réglementation, sur la construction, à faire nous-mêmes, et sur la clientèle, qui est assurée. »

Selon le promoteur, le facteur principal de réussite réside dans la qualité du travail ; il reconnaît cependant que son réseau relationnel lui est indispensable : « Personnellement, je ne fais pas de politique, mais, pour mes affaires, il faut que je sois informé de ce qui se passe. » Relations familiales, professionnelles, anciens camarades de classe devenus membres de la fonction publique, constituent son capital d'informateurs lui permettant d'anticiper sur l'avenir, tant dans la prise de décision que dans la recherche de clients.

« Je ne travaille jamais avec les salariés de ma famille. Lorsqu'on a des problèmes, c'est très difficile de renvoyer un parent. » Le contrôle du travail sur les chantiers absorbe la meilleure part du temps de Zango Karim. Bien que formé à la gestion, il a délégué les enregistrements courants à un aide-comptable expérimenté et il se dit intéressé, si les affaires reprennent, par l'embauche d'un technicien en gestion, un étudiant de l'institut universitaire de technologie, par exemple.

Établissements Bagagnan Issoufou

Avec Bagagnan Issoufou est abordé un ultime sous-groupe des commerçants de deuxième génération, dont l'importance économique semble s'affirmer, révélant au

passage quelques-unes des contradictions de la politique menée depuis 1966 en direction du grand commerce.

Bagagnan Issoufou est né vers 1940 non loin de Tenkodogo. Sa famille tient plusieurs établissements de marchandises diverses dans la région. Il a suivi l'école coranique avant d'émigrer au Ghana, puis au Nigeria, où il a vécu plusieurs années. Il a été employé de commerce et il a tiré d'activités multiples un capital qu'il a réinvesti, revenu en Haute-Volta, dans un négoce marginal, mais très rémunérateur : la revente de pièces d'occasion pour automobiles. Installé dans un hangar proche de la gare routière de Ouagadougou, Bagagnan Issoufou s'approvisionne à partir de véhicules hors service, bientôt désossés, et de pièces importées du Nigeria, du Ghana ou du Mali, pays où « on sait vraiment faire du commerce ». L'affaire est basée sur des opérations spéculatives : le coût des pièces neuves, commercialisées par les grands distributeurs, est tel qu'il ouvre aux commerces informels des possibilités exceptionnelles de profit. Et, d'ailleurs, Bagagnan Issoufou s'installe en 1979 dans de nouveaux locaux, plus spacieux, qui lui permettent d'agrandir son stock.

Bagagnan Issoufou visite ses fournisseurs chaque trimestre. C'est pour lui l'occasion de réaliser quelques affaires d'appoint avec famille et relations disséminées à l'étranger. L'entrepreneur repousse toute collaboration commerciale avec des personnes qu'il ne connaît pas intimement. Ainsi se refuse-t-il à travailler, même exceptionnellement, avec les négociants libano-syriens : « Si on travaille avec eux, on est sûr de se faire toujours avoir. On ne peut pas avoir confiance. »

Conformément à la nature des opérations menées par l'entrepreneur, l'organisation de l'établissement reste informelle. Aucune comptabilité n'est tenue. N'étant guère inquiet par les contrôles de l'Administration, Bagagnan Issoufou n'en ressent nul besoin pour gérer son entreprise. Son épouse tient cependant un journal, épisodiquement. En fin d'année, un comptable réalise un inventaire succinct et élabore les principaux documents à partir des quel-

ques informations auxquelles il a accès. Le chiffre d'affaires déclaré oscille, selon les exercices, entre 25 et 30 millions de FCFA, ce qui paraît difficilement compatible avec les investissements immobiliers réalisés par l'entrepreneur.

Le personnel est recruté dans la famille. Les vendeurs sont logés et nourris dans la concession du patron, et une prime de 300 FCFA par jour leur est remise.

« J'emploie des petits de la famille et je leur apprend le commerce. Quand ils connaissent bien, ils travaillent ailleurs, et j'en reprends d'autres. Il y a encore des vols et ils revendent des pièces sans me le dire. »

Lorsque les détournements deviennent trop élevés, le problème se règle au cours d'un conseil de famille réunissant les employés et les parents influents installés à Ouagadougou. Il est parfois arrivé à Bagagnan Issoufou d'exclure ceux qui ne respectaient pas ses mises en garde : « Mais si j'emploie des gens que je ne connais pas, ce serait encore pire ! »

La vente s'adresse, pour l'essentiel, aux particuliers petits réparateurs de la ville et transporteurs. Le principe de fixation des prix de vente est fort complexe. Les vendeurs ne sont habilités qu'à vendre au prix fort. Les habitués s'adressent à Bagagnan Issoufou, qui consent des remises variables selon l'importance du client, sa dette globale, les difficultés d'approvisionnement hors de son établissement : « Le vrai commerce, c'est ça. Si on vient un jour ou un autre jour, les prix sont différents parce que tout a changé. »

On conçoit dès lors que ces pratiques soient incompatibles avec une quelconque organisation comptable, comme avec une politique de stockage. En 1982, l'entrepreneur avait envisagé d'organiser plus rationnellement son stock de pièces. Un an plus tard, le projet était abandonné, car jugé coûteux et inutile.

*

Afin de mesurer la dispersion des caractéristiques pro-

pres aux commerçants de deuxième génération et d'en comprendre le sens, ces cinq entrepreneurs (20) ont été étudiés en fonction de critères révélant des attitudes distinctes face aux choix communs qu'ils ont eu à effectuer, à savoir :

— *critère de spécialisation de l'activité* : il s'agit d'évaluer le degré de rationalisation de la gamme de produits commercialisés, d'abandon des opérations dites d'« opportunité » au profit d'opérations à caractère permanent. La spécialisation n'exclut nullement la diversification de la gamme, mais implique l'homogénéité des marchés de destination ;

— *critère de rationalisation des méthodes de gestion* : ont été retenues ici les informations relatives au type de comptabilité mise en place, aux techniques de gestion des stocks, à la nature des connaissances, de la part des entrepreneurs, des données économiques de leur propre entreprise ;

— *critère de recours aux compétences lors de l'embauche* : pour les postes de travail exigeant la maîtrise d'une technique ou d'un savoir-faire, le recrutement du personnel place l'entrepreneur face au double système de contrainte déjà évoqué, et le choix opéré a une incidence tant en termes de résultats économiques qu'en termes de contraintes sociales ;

— *critère de diversification des sphères d'investissement* : il s'agit d'évaluer le degré de rupture par rapport aux investissements habituels accomplis par les commerçants (succursales ou annexes, transports et immobilier), donc d'ouverture à de nouveaux domaines d'activité, notamment la production industrielle ou manufacturière.

Face à ces critères, le degré d'adaptation des cinq promoteurs apparaît dans le tableau de la page 57 :

(20) La présentation d'autres cas aurait certes élargi le champ des adaptations possibles et des nuances, mais n'aurait pas fondamentalement modifié les lignes de clivage entre les sous-groupes de négociants.

DEGRÉ D'ADAPTATION DE 5 COMMERÇANTS DE 2^e GÉNÉRATION

ENTREPRENEUR	PARENTS	DEGRÉ D'ADAPTATION SELON CRITÈRE			
		ACTIVITÉ SPÉCIALISÉE	GESTION RATIONNELLE	EMBAUCHE s/ COMPÉTENCES	INVESTISSEM. DIVERSIFIÉS
DEMBELE I.	Commerçants	+	++	++	0
KANGO B.	Agriculteurs Resp. coutumiers	++	++	++	++
OUEDRAOGO M.	Agriculteurs	++	++	++	++
ZONGO K.	Commerçants	++	++	++	+
BAGAGNAN I.	Commerçants	+	0	0	0

Ce tableau fait apparaître trois sous-groupes de commerçants de deuxième génération (même si leur représentation est un peu grossière). D'une part, on a un sous-groupe de promoteurs dont la capacité d'innovation, englobant l'ensemble des domaines sensibles de l'activité, semble la plus accentuée. Ces entrepreneurs, parmi lesquels figurent Ouedraogo Moussa et Kango Blaise, ne sont pas issus de familles de négociants, mais ils se sont intégrés aux réseaux de commerce après un apprentissage assez long qui n'apparaît pas, en première analyse, comme étant différent de celui qu'effectuent les fils de grands commerçants. D'autre part, un sous-groupe, représenté par Bagagnan Issoufou, dont l'adaptation aux critères proposés est nulle, et dont la tendance est à la reproduction à l'identique des caractères dominants des unités mères. On a enfin un troisième sous-groupe d'entrepreneurs qui procède, avec plus ou moins de vigueur, à un ensemble de mutations circonscrites aux domaines de moindre résistance dans l'entreprise : ce sous-groupe, où s'inscrivent Dembele Issa et Zongo Karim, rassemble pour l'essentiel des fils de grands commerçants qui ont pu bénéficier d'une formation scolaire, suivre des cours de gestion et de comptabilité sanctionnés par un certificat professionnel.

Si l'on revient un instant aux commerçants de première génération précédemment évoqués, on constatera que la plupart d'entre eux ont poussé leurs enfants à suivre des études dont le contenu peut être directement utilisable dans l'entreprise. Ainsi, El Hadj Sanogoh Issaka a envoyé ses fils aînés poursuivre leur formation en France dans des sections commerciales ; seules les difficultés financières l'ont contraint à les rappeler en Haute-Volta avant la fin du cycle scolaire. Pour ce qui concerne Bamogo Noufou, la succession est déjà accomplie. L'exemple de Soré Boureima paraît plus significatif encore : ceux qui ont échoué ou ont été exclus au cours de leur formation gèrent désormais les magasins de détail, tandis que Soré Boureima s'est chargé de placer ceux dont la réussite scolaire fut la plus grande au sein des différents établissements industriels dont il est actionnaire.

La fréquence des cas laisse à penser que la volonté des commerçants de première génération est de voir leurs enfants reprendre leurs affaires ou fonder leurs propres entreprises avec des outils de connaissance dont ils se sentent démunis et qu'ils jugent pourtant essentiels.

Le processus d'éloignement, comme mode de reproduction de l'activité commerciale, est progressivement remplacé par le cycle scolaire, complété ou non par des études universitaires. Ainsi, les différences d'attitude en regard des problèmes de gestion et d'organisation commerciale résultent d'abord d'une différence de contenu de l'apprentissage.

Trois remarques relatives aux attitudes des fils de grands commerçants restent à faire. D'abord, si l'héritage d'activités mères reste encore un phénomène marginal, il commence néanmoins à apparaître : Bamogo Noufou a abandonné la direction de son entreprise au profit de son fils pour ne jouer qu'un rôle de conseiller ; Zongo Karim a reçu de son père la direction d'un hôtel-restaurant. La transmission s'opère dans les cas, de plus en plus fréquents, où le patrimoine comprend non seulement des valeurs d'exploitation, du numéraire et un capital-relations, mais encore des immobilisations dont la rentabilité suppose un usage continu. Autrement dit, la transformation du mode de reproduction de l'activité commerciale (et plus généralement des activités des commerçants de première génération), et par là même la transformation du mode de dévolution des biens, résulte d'une mutation dans le contenu du patrimoine à transmettre. Si, dans le cas d'un grand commerce fondé sur des opérations d'opportunité, la transmission du capital économique n'a guère de sens, il en va tout autrement dès lors que la succession met en jeu des moyens modernes de transport, des biens d'équipement, des stocks élevés.

La deuxième remarque tient au fait que les fils des grands commerçants ayant reçu une formation scolaire ne modifient qu'en partie les techniques familiales de négoce. Dembele Issa se sent redevable envers ses parents de sa réussite professionnelle. Aussi donne-t-il la priorité à ceux

qui lui sont recommandés, et il s'apprête à céder son établissement commercial à l'un de ses frères bien que cette solution ne lui convienne guère. De même, les opérations spéculatives ou informelles restent, dans l'entreprise, un moyen de susciter du profit. En ce sens, Dembele Issa demeure à la charnière entre mutation et reproduction de l'unité mère.

Enfin, troisième et dernière remarque, les Établissements Bagagnan Issoufou suggèrent que certaines unités commerciales reproduisent à l'identique les méthodes du grand commerce d'opportunité. La prolifération de telles unités semble paradoxale au moment où apparaissent des commerçants qui modifient volontairement leurs pratiques afin de les adapter à un marché en transformation. Pour Bagagnan Issoufou, les marchés spéculatifs produisent l'essentiel du profit commercial, qu'il oppose du reste au « faux commerce » reposant sur la régularité des opérations et des prix.

Le paradoxe n'est qu'apparent si l'on rapproche les Établissements Bagagnan Issoufou des Établissements Sano-goh Issaka. Celui-ci, alors qu'il reste l'un des plus importants négociants du marché, éprouve des difficultés résultant du conflit entre techniques commerciales et contraintes imposées par l'État aux éléments les plus connus et représentatifs de la profession. Bagagnan Issoufou travaille aussi selon les méthodes d'opportunité, mais n'est soumis à aucune contrainte coercitive. Le sous-équipement de l'administration fiscale ne permet pas d'exercer un contrôle sur l'ensemble des commerçants : il est de règle qu'elle n'intervienne qu'à l'égard des unités importantes, considérées comme autant de symboles. Aussi, toute restriction des activités spéculatives du grand commerce — détournement des réglementations douanières, non respect du prix d'achat des produits agricoles et des prix de vente des produits manufacturés, création de pénuries fictives, etc. — transfère les opérations d'opportunité vers des entreprises de moindre envergure.

Il y a donc une place pour les établissements non évolutifs dans l'économie voltaïque : celle que précisément les

grands établissements laissent libre quand ils sont contrôlés.

Il reste que les établissements les plus évolutifs sont tenus par des entrepreneurs qui, tels Kango Blaise ou Ouedraogo Moussa, sont venus au commerce de façon accidentelle. *A priori*, ce sous-groupe cumule les handicaps. Aucun d'entre eux n'est issu d'une famille de négociants, aucun n'a pu suivre une formation scolaire au-delà du cycle d'études primaires. Ils n'ont par ailleurs bénéficié d'aucune assistance financière significative lors de leur installation. Pourtant, à des degrés divers, ils ont tous rationalisé leur activité et fait appel à des compétences dont eux-mêmes se savaient dépourvus. Ouedraogo Moussa a engagé un comptable européen et lui a délégué les tâches comptables et financières. Kango Blaise a créé un service de gestion de bon niveau, composé de spécialistes sélectionnés.

Il semble possible d'établir un lien entre le trajet personnel de ces promoteurs et leur propension à réaliser des mutations fondamentales. Certes, dynamisme, capacité d'analyse et volonté sont des qualités présentes chez eux, dont on ne peut sous-estimer l'importance, mais plus déterminant semble le fait qu'aucun de ces entrepreneurs ne se sente obligé d'appliquer les règles tirées d'un apprentissage familial ou scolaire. Ouedraogo Moussa a modifié progressivement son réseau d'approvisionnement et fait appel désormais à des fournisseurs et bureaux d'achat européens ; les facilités de paiement qu'ils proposent, une nette régularité dans la livraison et la possibilité d'effectuer des commandes importantes sont des avantages incontestables qui n'ont pas toujours d'équivalent parmi les réseaux d'échanges intra-africains. En 1982, Oueadrogo Moussa a réalisé la moitié de son chiffre d'affaires sur une opération d'achat. Le bureau d'achat, reconnaît-il, « nous a considérablement aidés, avec un crédit presque total et des délais courts. Tout le matériel dont on avait besoin nous a été livré par eux ».

Diversification et mise en concurrence des fournisseurs supposent une marge de liberté à l'égard des réseaux d'approvisionnement, ceux avec qui justement sont nouées des relations lors de l'apprentissage, et qui dépassent largement le lien professionnel ; en retour, toute modifica-

tion dans le choix des fournisseurs suppose une capacité d'adaptation et de négociation avec de nouveaux interlocuteurs sur le seul mode professionnel. L'obstacle à surmonter n'est pas minime. Ainsi, Ouedraogo Moussa délègue à son comptable le soin de conclure les opérations d'achat avec les négociateurs européens auprès desquels il ne se sent pas à l'aise.

Ce degré de liberté se retrouve en ce qui concerne les modalités de gestion du personnel. Kango Blaise a trouvé un point d'équilibre entre l'embauche sur compétences et celle sur recommandations. La hiérarchie des salaires est de plus compensée par un système de primes individuellement négociables. Ouedraogo Moussa fournit aussi l'exemple d'une adaptation nuancée. Les liens familiaux et professionnels furent, et restent en partie, un mode privilégié de recrutement. La gestion et la rémunération du personnel reviennent à un responsable administratif chargé de contrôler la durée et la qualité des services rendus par les employés, quels qu'ils soient. L'entreprise n'intervient que par le biais de dons qui lui assurent reconnaissance et sujétion de la part des salariés.

S'affirme enfin, parmi les négociants de première et deuxième génération, la volonté d'opérer des investissements industriels ou manufacturiers. Cette remarque est fondamentale pour plusieurs raisons. Elle reflète d'abord une évolution du grand commerce en général : les pratiques spéculatives et la tendance à la thésaurisation comme aux placements sans risques ont été longtemps les principales critiques adressées à l'encontre de ce groupe de promoteurs. Ensuite, cette évolution met en concurrence deux catégories d'investisseurs et deux logiques de l'action économique peu conciliables. En effet, les montages industriels des négociants s'effectuent, pour une large part, sur fonds propres ; le crédit ne constitue qu'un appoint. La situation inverse caractérise les montages réalisés par d'anciens fonctionnaires, dont l'apport initial est inférieur à l'emprunt. L'origine du capital détermine des attitudes fort divergentes dans l'administration même de l'activité.

Disons seulement, puisque nous y reviendrons (21), que les négociants se comportent comme des entrepreneurs assumant des risques dans la mesure où le devenir de l'établissement met en jeu les biens personnels et l'entreprise commerciale elle-même.

Sebgo Daouda, comme Soré Boureima, ont gagé une partie des biens dont ils sont propriétaires. Ouedraogo Moussa a réalisé une solide étude afin d'estimer la taille optimale de la scierie qu'il compte construire. De même, le projet de cartonnerie, financé par un grand commerçant bobolais, offre des garanties de réussite, puisque l'échelle de production a été choisie à partir d'une estimation des potentialités du marché.

L'émergence, contre toute attente, d'une nouvelle catégorie d'investisseurs manufacturiers sur un terrain qu'on pensait réservé aux compétences d'anciens fonctionnaires de rang élevé implique, à terme, une révision de l'opinion des responsables de la politique industrielle. Un exemple, de portée nationale, évoquera mieux encore les enjeux qui s'y rapportent.

La société IVOLCY importe les pièces de marque Peugeot commercialisées en Haute-Volta. Elle bénéficie depuis près de vingt ans d'avantages prévus au code des investissements, prorogés par deux fois en dépit des réglementations. Aucun réinvestissement sur place, aucune tentative de fabrication locale des pièces accessibles à la technologie voltaïque n'a été réalisée. Pendant ces vingt années d'activité, IVOLCY s'est contentée de gérer une rente de situation au prix d'une politique caractéristique du capital marchand d'origine coloniale, et n'a guère évolué, fût-ce pour préserver les apparences.

A la suite d'un différend entre les responsables d'IVOLCY, le directeur général de la succursale voltaïque décide de monter une usine de cycles concurrente selon les modalités suivantes : le financement restera aux mains d'actionnaires nationaux (il s'agit en fait de cinq grands commerçants

(21) Voir *infra*, pp. 105 et suiv.

distributeurs de cycles Peugeot, parmi lesquels Sebgo Daouda et Soré Boureima), la direction technique lui revenant.

La guerre commerciale est d'abord menée au niveau des fournisseurs de l'entreprise, appelée Sénisot. La CFAO bloque toute possibilité d'approvisionnement de son concurrent auprès des fournisseurs français. Véléclair, principal spécialiste en la matière, est en effet à capital CFAO. Ce premier obstacle sera néanmoins surmonté par la création d'une société d'approvisionnement en France, dont le capital est avancé par le directeur technique de la Sénisot. Pour ce qui concerne les cyclomoteurs, la Sénisot distribue la marque Puch, d'origine autrichienne ; Peugeot, Motobécane, Suzuki et Yamaha sont en effet distribués sous contrôle de la CFAO.

Dès lors, le conflit sera mené successivement au niveau bancaire, puis commercial. La Sénisot distribue sa gamme par l'intermédiaire de ses actionnaires, tandis qu'IVOLCY menace de retirer la sienne de Haute-Volta s'il n'obtient pas une nouvelle prolongation des avantages spécifiés au code des investissements.

Pendant la phase préliminaire, l'État est demeuré dans une position d'observateur. Cependant, la décision qui lui revient désormais — contingentement des importations favorisant la nouvelle société, mise en concurrence des deux établissements ou octroi des avantages fiscaux à IVOLCY — produira d'importantes difficultés dans l'une ou l'autre de ces entreprises. Dans ce choix, l'élément nouveau provient de la personnalité des promoteurs : la réussite d'une entreprise qui a déjà su faire fabriquer sur place l'équivalent d'une production importée transforme les termes dans lesquels se posait habituellement la question de la stratégie de substitution aux importations. En confortant cette réussite, l'État modifierait inévitablement le rapport de forces entre investisseurs nationaux et européens, ainsi que la hiérarchie implicite au sein du monde des affaires voltaïque.

CHAPITRE II

Les membres de la fonction publique

Adopté en juin 1962, le code des investissements voltaïque ne pouvait que présenter des avantages pour les investisseurs étrangers. Il se conçoit comme une compensation aux faiblesses structurelles de l'économie locale. En raisonnant à l'échelle sous-continentale, les promoteurs ont, en effet, intérêt à investir dans les États où préexistent des infrastructures d'accueil et des possibilités de connexion rapide à l'Europe. Comme le suggère S. Amin, « la pauvreté de l'infrastructure [voltaïque] rend difficile toute industrialisation compétitive avec celle de la Côte d'Ivoire (1) ».

Sans en étudier le détail, mentionnons que le code propose deux régimes d'agrément. L'un (régime A) garantit aux investissements jugés non prioritaires la stabilité des prélèvements fiscaux pour une durée de vingt-cinq ans au maximum. L'autre (régime B), dont toutes les entreprises ont bénéficié dans les faits, propose une exonération des droits de douane pour les matériels importés et de l'impôt sur les bénéfices pour une durée n'excédant pas quinze ans aux entreprises qui revêtent « une importance particulière pour la mise en valeur du pays. »

Ainsi, le code des investissements traduit l'abandon de toute ponction fiscale étatique sur le secteur productif dit « moderne » : en 1966, celle-ci s'établit à 4,5 % de la valeur

(1) S. AMIN, *La Haute-Volta de 1960 à 1970*, IDEP-ONU, 1971.

de la production industrielle, l'essentiel provenant du reste de taxes perçues à l'abattoir frigorifique de la capitale. Cette situation est officiellement justifiée par la nécessité d'abaisser le seuil de rentabilité des entreprises, de récupérer sur le territoire une partie des avantages induits sous forme de salaires distribués aux nationaux et d'intérêts versés aux établissements bancaires de la place. Cependant, ces arguments ne tiennent guère, puisque nombre d'entreprises ayant bénéficié des avantages du régime « B » fonctionnaient avant 1962 ; par ailleurs, les effets en retour sur l'économie voltaïque se sont vite révélés insignifiants (2).

La politique économique de la première République ne se résume pas, pour autant, à l'octroi d'un régime de faveur au capital d'origine coloniale. A la demande formulée dès 1961 par la chambre de commerce (« Les milieux politiques doivent contribuer à résoudre [la pénurie de cadres et de patrons d'origine voltaïque] et s'efforcer de créer le plus grand nombre d'entrepreneurs compétents ») (3), le gouvernement répond de la façon la plus naturelle qui soit : en propulsant lui-même quelques cadres de haut niveau dans le monde des affaires, au moyen de financements préférentiels et de marchés protégés. Certes, l'attribution sélective de prêts aux membres de la fonction publique par la Banque nationale du développement sert principalement à la construction de villas, comme en témoignent les listes du bureau de logement des arrondissements du Centre, de l'Est et de l'Ouest, tenues par le ministère des Travaux publics. Mais les emprunts sont parfois à l'origine d'investissements manufacturiers ou commerciaux. Ainsi, deux projets industriels prennent corps en 1966 : la Société nationale pour l'industrie et le commerce (SONICO), à partir d'un investissement privé de 5 millions de FCFA complété par un prêt de longue durée ; la SOVICA, atelier de fabrication d'outils de production agricole, bénéficiant

(2) Cf. *Plan-cadre 1967-1970*, république de Haute-Volta, 1967.

(3) *Tour d'horizon économique de la Haute-Volta*, chambre de commerce, 1961.

d'une dotation de 30 millions de FCFA et d'un marché assuré auprès des organismes publics d'encadrement rural. A leur tête se trouve M. Ouedraogo Martial, ancien responsable de la direction du Commerce, poste clé ayant fourni un nombre important d'hommes d'affaires et de gestionnaires avertis.

Cette mutation n'est pas unique. Quelques membres de l'administration centrale deviennent, entre 1961 et 1966, hommes d'affaires, gestionnaires, voire administrateurs de capitaux d'origine étrangère. Si le nombre de conversions est encore modeste, c'est que l'État n'a pas encore forgé l'outil institutionnel permettant de transposer au plan économique des positions dominantes acquises dans la fonction publique. Pour l'essentiel, la tendance à la constitution d'un groupe de promoteurs privés venant de l'Administration passe par une étape préalable : celle de l'investissement public cessible à terme.

Les montages dans le secteur industriel et manufacturier, les transports, le bâtiment et les travaux publics s'accéléreront avec la venue au pouvoir des militaires (4). Malgré les crises de 1967, 1973 et 1980, le nombre de sociétés créées traduit la transformation de l'espace économique national sous l'influence conjuguée d'une politique d'encadrement des entreprises voltaïques et de la « voltaïsation » du capital présent sur le territoire.

L'Office de promotion des entreprises voltaïques (OPEV), créé en 1970, est chargé d'encadrer les industries montées à partir de financements locaux. Il dispose d'un bureau d'études réalisant les enquêtes de marché nécessaires à la constitution d'un dossier de crédit bancaire. En outre, il cherche à donner aux entrepreneurs une formation de gestion à l'aide de cours et séminaires ouverts aux promoteurs en activité comme aux cadres de la fonction publique, chez qui il espère « susciter des vocations ». Enfin,

(4) Entre 1968 et 1975, la croissance du secteur industriel (bâtiment et travaux publics compris) est de 15,5 % l'an. Le plan quinquennal 1977-1981 lui confère un rôle moteur, avec un taux annuel de croissance de 12,5 %.

l'Office assure la promotion d'établissements sélectionnés de petite et moyenne envergure au sein d'un environnement géographique et technologique adapté, nommé « zone pilote de Ouagadougou (5) ».

A partir de 1974, une nouvelle fonction est dévolue à l'OPEV. Par le biais d'un fonds de participation, l'Office devient actionnaire temporaire des établissements promus et se porte garant des emprunts bancaires qu'ils contractent. Au cours de cette même année, elle réalise 183 interventions techniques auprès des PME locales et réunit à ses côtés 191 participants représentant près de 100 établissements ; elle installe 31 comptabilités simples et effectue 29 études de marché.

En mars 1976, la nouvelle direction de l'OPEV choisit de concentrer ses efforts sur un nombre réduit d'entreprises, encadrées et suivies sous tous leurs aspects. Les participations financées sur les fonds de l'OPEV permettent de monter 8 établissements, tandis que 18 unités doivent être montées progressivement à Kossodo. La majorité des promoteurs choisis a une expérience acquise dans la fonction publique ou dans le bâtiment. L'OPEV, dont le soutien se révèle comme l'un des plus sûrs moyens d'accéder au crédit bancaire, devient dès lors l'enjeu de luttes d'influence menées par les réseaux de relations dont disposent les promoteurs.

Comment comprendre les difficultés rencontrées par l'Office, puis sa mise en sommeil à partir de 1981 ? Les erreurs qu'il a pu commettre lors de certaines études de marché (6), les recommandations insistantes faites par l'encadrement sur des domaines sensibles de la gestion et du savoir-faire des promoteurs, ont probablement contribué à ternir l'image de l'OPEV. Mais, au-delà, l'organisme a été constamment partagé entre l'impératif de résultats

(5) Située au quartier Kossodo de la capitale, la zone pilote avait pour but de désengorger la zone industrielle de Gounghin en proposant un lot d'infrastructures propices à l'installation d'entreprises industrielles et manufacturières.

(6) Voir *infra*, pp. 121 et suiv.

et sa fonction implicite de centre de transfert préférentiel. Ainsi, le rapport de 1979 déplore l'attitude de nombreux entrepreneurs qui, ayant obtenu un crédit avec la caution de l'Office, négligent les échéances de remboursement et ne paient plus les charges communes du domaine de Kossodo. « Il apparaît le plus souvent que les investissements prévus ne sont pas tous réalisés, les capitaux ayant servi à d'autres fins », mentionne à la même date le directeur de l'Office (7).

Alors que les entreprises suivies et techniquement assistées par l'OPEV voient leur chiffre d'affaires progresser de 40 % au cours de l'exercice, celles qu'il finance et cautionne directement ne sont pas viables et font l'objet d'opérations spéculatives dont quelques hommes d'affaires habiles tirent avantage. Dès lors, les organismes bailleurs de fonds cessent d'en assurer le financement.

Autre organisme d'encadrement de l'entreprise voltaïque, la direction de l'Industrie et de l'Artisanat (DIA) se charge d'élaborer les données nécessaires à la définition d'une politique industrielle, de préparer les dossiers d'agrément, d'assurer le secrétariat de la Commission nationale des investissements (CNI), dont la fonction est d'émettre un avis sur l'octroi des avantages prévus au code des investissements. Il s'agit donc d'une instance administrative fondamentale. En pratique, l'orientation du développement industriel revient aux instances politiques, la DIA étant confinée dans un rôle passif de chambre d'enregistrement et d'exécution des décisions prises au niveau gouvernemental. La faiblesse des moyens dont elle est dotée ne lui permet guère d'évaluer la qualité des informations livrées par les promoteurs lorsque ces derniers entament une procédure d'agrément. Elle n'a plus de possibilités pour vérifier que les entreprises agréées remplissent le cahier des charges.

Le fonctionnement de la Commission nationale des investissements (CNI) révèle plus encore les ressorts et les ulti-

(7) Rapport au conseil d'administration, OPEV, 1979.

mes enjeux de la politique de promotion du capital manufacturier mené par les régimes militaires jusqu'en 1983. L'obtention des avantages est réservée aux entreprises qui répondent à un « besoin essentiel » déterminé par le plan de développement en cours, et qui utilisent « une technologie appropriée » (8). Cependant, la CNI n'est pas en mesure d'estimer l'intérêt des projets industriels : d'une part, le dossier réalisé par la DIA est fréquemment sujet à controverse, puisque les informations qu'il contient n'ont pu être réellement contrôlées ; d'autre part, les nombreux participants à la commission ne connaissent pas forcément les technologies qui leur sont soumises et n'interviennent qu'en tant que représentants de groupements constitués. En conséquence, la CNI fonctionne comme un organe de reconduction des rapports de force préétablis, sans possibilité de propositions alternatives. D'une manière générale, l'avis à émettre est pris avant la réunion, la décision finale revenant au Conseil des ministres.

Ainsi, par une succession de déplacements des lieux de décision, par la dilution des responsabilités et l'imprécision des tâches et compétences revenant à chaque organisme de promotion industrielle, par le manque de moyens mis à leur disposition, les instances politiques ont toujours été assurées de contrôler les attributions préférentielles et l'accès au crédit.

La voltaïsation des activités économiques sera l'outil privilégié d'une transformation sensible des rapports de force entre investisseurs européens et nationaux, d'une part, et entre promoteurs issus de la fonction publique et grands commerçants, d'autre part. Le mouvement de voltaïsation commence en 1972, lors d'une réorganisation générale de la Banque nationale du développement. Son capital social est alors réparti entre l'État (54 %) et cinq établissements financiers publics, ses ressources étant tirées d'emprunts auprès de la BCEAO, de la Caisse centrale de coopéra-

(8) P. VAN DIJK, *La politique industrielle de la Haute-Volta*, DGIA-Banque mondiale, 1981.

tion économique et des dépôts de la clientèle. La BND est devenue le principal distributeur du financement des opérations économiques définies par les autorités politiques. Sur quinze ans, elle a fourni les trois quarts du volume total des crédits consentis à l'économie voltaïque.

En 1973 et 1974, l'État s'assure le contrôle des principales banques de second rang. Les succursales de la BNP puis de la BIAO sont voltaïsées lors de prises de participation majoritaires, et il est constitué une Caisse nationale des dépôts et investissements (CNDI), conçue comme le levier d'une voltaïsation des entreprises industrielles intervenant en Haute-Volta. La fonction de la CNDI est en effet de prendre des participations, de consentir des crédits et d'accorder son aval aux entreprises au moyen de dépôts des organismes publics et de prêts accordés par l'État. Elle doit en outre gérer le Fonds de voltaïsation des capitaux, constitué en vue de s'assurer la majorité du capital des grandes entreprises industrielles étrangères.

Ainsi, dotées d'une relative autonomie en matière de politique de crédit à l'économie, les autorités envisagent d'étendre la voltaïsation au secteur productif afin d'« atteindre un niveau minimum de participation [qui ne doit pas] être inférieur à 51 % dans les secteurs vitaux ou prioritaires, et 35 % dans les autres secteurs (9) ». Certes, un tel objectif ne sera jamais atteint. Il livre cependant l'instrument idéologique autant qu'économique d'une mobilisation des sources de financement au profit de promoteurs issus pour la plupart de la fonction publique.

La transformation de l'espace économique national par la voltaïsation et l'encadrement des établissements cristallise les oppositions d'intérêt entre les différents groupes de promoteurs intervenant en Haute-Volta. En premier lieu, les entrepreneurs à la tête de PME locales tiennent à une renégociation globale du code des investissements, qui, malgré les réformes de 1970 et 1978, n'attribue ses avantages qu'aux entreprises de grande taille. Afin de désamorcer le

(9) Décret du 30 octobre 1975.

conflit, un « petit code des investissements » a été promulgué en 1978 (10) qui prévoit, pour les entreprises de faible dimension, certaines exonérations. Concession toutefois symbolique, puisque l'absence de publicité faite au document, les ambiguïtés qu'il recèle et la complexité de la procédure d'octroi le rendent inapplicable (11).

En deuxième lieu, la constitution d'un groupe d'investisseurs nationaux influents, mobilisant des financements élevés, rendait inévitable la cristallisation de conflits sur des marchés détenus par des entreprises européennes. L'exemple de la concurrence entre les deux brasseries voltaïques, au début des années 1980, illustre la volonté des promoteurs nationaux de mettre fin aux rentes de situation des établissements français. Rappelons que la brasserie BRAVOLTA fut fondée en 1960 par la BRACODI, à la suite d'un investissement initial de 240 millions de FCFA, financé par la société mère et une filiale (SABRADO, Dahomey). L'entreprise fonctionne actuellement avec un capital détenu à 95 % par la firme internationale. C'est en 1970 qu'est créée la SOVOBRA, à partir de financements majoritairement détenus par des investisseurs nationaux. La SOVOBRA a récupéré une large part du marché national, alors que son concurrent connaît, en raison d'une baisse régulière de son chiffre d'affaires, de graves difficultés financières. De plus, la BRAVOLTA arrive au terme de la convention d'agrément qui jusqu'alors allégeait ses charges d'exploitation. On retrouve ici les termes du conflit d'intérêts opposant l'IVOLCY à la Sénisot, où s'affrontent cette fois le capital français et un groupe de promoteurs que l'État a lui-même contribué à fonder.

Enfin, la tendance des responsables administratifs et politiques à investir l'espace économique est particulièrement mal acceptée des grands commerçants, aussi bien dans l'attribution des marchés publics et dans l'octroi de cré-

(10) Ordonnance du 30 mai 1978, in *L'industrie voltaïque*, ministère du Commerce, 1980.

(11) Cf. VAN DIJK, *op. cit.*, p. 23.

dits et avantages divers que dans le recrutement d'un personnel qualifié : ils ressentent les effets induits par la constitution de réseaux solidaires dans la fonction publique, auxquels se rattachent les membres de la fonction publique reconvertis dans les affaires.

Les investisseurs influents

On nommera ainsi un sous-groupe de promoteurs venus de la fonction publique, occupant aujourd'hui des positions dominantes tant dans l'activité économique voltaïque — possession d'une ou plusieurs entreprises de dimension nationale — que dans les différents organes de représentation du monde des affaires — syndicats patronaux, chambre de commerce et d'industrie notamment. La taille des établissements et la notoriété dont jouissent certains de ces entrepreneurs rendent illusoire le principe, adopté jusqu'ici, de l'anonymat (12).

Société SAP-Olympic

En 1968, la firme Michelin étudie l'implantation d'une filiale chargée de fabriquer et distribuer des pneumatiques pour cycles et cyclomoteurs sur un marché protégé couvrant la Haute-Volta et la Côte d'Ivoire. Il semble que cette firme se soit abstenue de passer à l'exécution de ce projet pour des motifs techniques : forte probabilité de produire des articles de faible qualité concurrençant la production des filiales africaines de Michelin. Quoi qu'il en soit, l'ancien ministre Yameogo Edouard décide de réanimer ce projet, dont la viabilité financière n'était guère contestable.

(12) Aussi a-t-il été levé pour les deux premiers entrepreneurs évoqués ci-dessous.

Afin d'assurer un encadrement technique efficace, le promoteur fait appel à une société hollandaise de pneumatiques, qui fournit le brevet d'exploitation et obtient en contrepartie une participation minoritaire (15,6 %) au capital social.

Soré Lazare, alors en poste à la direction du Commerce, obtient sa mise en disponibilité en 1973 afin d'assumer la direction générale de l'entreprise SAP-Olympic.

« A l'origine, nous avons repris l'ensemble des avantages consentis par le protocole d'accord qui avait été signé. Le problème principal était de trouver et de former un personnel d'encadrement capable d'initier les ouvriers à la fabrication de pneumatiques. Nous avons recruté 12 élèves en fin de cycle scolaire au lycée technique, et ils sont partis en stage chez notre associé hollandais. Lorsqu'ils sont revenus, nous avons commencé l'exploitation. »

L'encadrement technique hollandais se maintiendra néanmoins jusqu'en 1975. Actuellement, l'établissement n'emploie que des salariés voltaïques, à tous les niveaux de qualification.

L'entreprise a bénéficié d'un appui gouvernemental sans faille, qui ne s'est jamais démenti. C'est que cette société constitue, à plus d'un titre, une exception dans l'histoire de la création d'industries en Haute-Volta. D'une part, le promoteur adopte dès l'origine une politique de voltaïsation — aujourd'hui parvenue à terme ; d'autre part, la société progresse sur le marché national comme à l'exportation. « Il est vrai que les importations concurrentes sont soumises à une autorisation préalable du gouvernement... qui nous consulte avant de prendre une décision. » Le contingentement est fixé en fonction des capacités de production de la SAP-Olympic. Le marché national des pneumatiques pour cycles est totalement couvert par l'entreprise, celui des cyclomoteurs à 30 %. La protection dont jouit l'entreprise n'empêche pas néanmoins la prolifération des importations clandestines, qui, selon Soré Lazare, sont le fait des grands commerçants :

« C'est notre préoccupation principale. Nous demandons aux autorités des mesures plus sévères à l'encontre des fraudeurs. Mais il n'y a pas de véritable solution, puisque nos frontières ne peuvent pas être gardées de façon efficace. »

Le trafic est particulièrement intense entre Haute-Volta et Togo, et plus important encore en Côte d'Ivoire, où la fraude approvisionne plus du tiers du marché national. De plus, la firme Michelin paraît aujourd'hui décidée à prendre sa revanche commerciale. Éliminée du marché voltaïque alors qu'elle fut à l'origine du projet, la société française admet mal que la concurrence entre produits ne joue pas, d'autant que chacun s'accorde à reconnaître la supériorité technique de sa gamme.

La firme a installé depuis peu son bureau régional à Ouagadougou et nommé à sa tête un homme de terrain qui compte faire preuve de « dynamisme » et d'« inventivité » pour récupérer une partie d'un marché aussi important. Son atout majeur est la qualité de ses produits, appréciée des utilisateurs voltaïques. L'un des actionnaires de la SAP-Olympic ne disait-il pas que, comme consommateur, il préférerait la marque concurrente ?

Quoiqu'il en soit, les projets d'expansion de la SAP-Olympic sont nombreux. Ils sont envisagés par ailleurs dans le cadre d'une décentralisation géographique de ses activités :

« Notre société doit faire profiter tout le monde de son expansion. Nous pensons nous étendre à Ouahigouya et Fada N'Gourma. Ensuite, il n'est pas bon d'atteindre une trop forte concentration ouvrière dans un même secteur (géographique). »

En effet, en 1976, l'entreprise est devenue l'enjeu symbolique d'un conflit entre le pouvoir syndical, traditionnellement puissant en Haute-Volta, et le patronat.

« Nous avons eu une mauvaise expérience. Les ouvriers de l'usine de Bobo sont partis en grève. Nous avons dû en licencier 130, qui avaient abandonné leur poste de tra-

vail. Mais cette expérience nous a servi, ainsi qu'à d'autres entrepreneurs. Notre réaction immédiate a fait disparaître tous les autres mouvements et on a pu appliquer un système de primes et de productivité, et de participation efficace. »

L'entreprise SAP-Olympic, promue par M. Yameogo Edouard, est gérée par un *pool* d'anciens fonctionnaires de haut niveau. Ces derniers ont conscience d'être un repère pour l'ensemble du jeune patronat voltaïque. Si l'entreprise a été forgée au moment même où la politique de voltaïsation s'accélérait (ce qui constitue probablement un autre motif du désistement de la société Michelin), si elle a pu immédiatement bénéficier d'un soutien bancaire important de la BND et de la BAD, si la personnalité de son promoteur et les fonctions qu'il occupait antérieurement dans l'appareil de l'État ont été un élément déterminant de sa réussite, l'entreprise a su elle-même devenir une institution qui, en tant que telle, se trouve hors d'atteinte des variations de stratégie industrielle et des changements politiques.

Enfin, la SAP-Olympic est l'une des rares industries exportatrices du pays. En 1980, le tiers de son chiffre d'affaires a été réalisé sur les marchés de la Côte d'Ivoire, du Mali et du Niger.

Société SOVICA

La SOVICA fut le premier établissement fondé par M. Ouedraogo Martial, ancien directeur du Commerce. Elle se destine à la production de charrettes pour le transport intra-urbain de marchandises, de charrues et d'outils divers de production agricole. Avec un apport initial modeste, l'entreprise devient opérationnelle en 1965. Le projet intéresse de près l'État, qui s'y associe à concurrence de 30 % du capital. La viabilité de l'entreprise est fondée sur les contrats passés avec les offices régionaux de développement

(ORD), comme le confirme le responsable financier de la SOVICA :

« On avait l'assurance de vendre à l'État l'essentiel de notre production. Mais ce n'était pas suffisant pour assurer le fonctionnement. Il fallait arriver à recruter le personnel adéquat pour la qualité de la production. »

M. Ouedraogo Martial choisit d'employer des enseignants du lycée technique ainsi que des étudiants en gestion et comptabilité de bon niveau. L'encadrement recruté, il restait à pourvoir les salariés des postes de production. La recherche de personnel stable dure deux ans : « Comme le promoteur vient tous les jours (...), il se faisait mettre au courant des problèmes et agissait en conséquence. » L'entreprise est alors dotée d'une équipe de 50 personnes, qui compte parmi les plus stables et les plus productives du pays.

Assuré d'un marché en croissance et d'une équipe de travail parfaitement structurée, usant de ses relations au sein de l'administration dont il avait été un rouage essentiel sur le plan économique, le promoteur voit son entreprise prendre une dimension nationale jusqu'en 1979.

« Ensuite, nous avons eu des difficultés d'approvisionnement qui nous ont gênés. Pendant quelques mois, nous avons été victimes de ruptures de stock du fournisseur de pneumatiques. Beaucoup d'artisans se sont installés, des soudeurs qui ont copié notre procédé de fabrication et s'approvisionnent en fraude. »

De plus, les Offices régionaux de développement se révèlent mauvais payeurs. Chaque changement de direction provoque des retards dans les délais de règlement, voire une réticence à honorer les dettes laissées par les prédécesseurs. Or, « la vente aux ORD représente 60 % de notre marché, alors que la vente directe aux paysans n'en représente que 10 % ». Le reste de la production est écoulé auprès des commerçants.

Une réorientation de l'entreprise est envisagée. Elle n'a pas pour seul motif l'évolution récente du marché national des biens d'équipement agricole. En fait, l'entreprise arrive au terme légal des avantages prévus par le code des investissements. Dans l'hypothèse d'un relèvement du seuil de rentabilité, la concurrence, officieuse ou non, risque de récupérer la meilleure part du marché de la SOVICA. Une réorientation, si symbolique soit-elle, offrirait l'avantage de contourner ce risque : la constitution d'une unité industrielle quelque peu modifiée permettrait de bénéficier à nouveau de l'agrément.

Ouvrons une parenthèse en nous transportant quelques instants dans une autre société appartenant à M. Ouedraogo Martial, cette fois installée à Bobo-Dioulasso. En 1972, l'ONUDI finance une étude d'exploitation d'une carrière de marbre à même de fournir, pendant vingt ans, de la poudre dolomitique. L'État en concède la mise en valeur à Ouedraogo Martial, à condition que l'exploitation commence dans un délai maximal de un an. La direction de l'entreprise — COVEMI — revient à M. Nikiema Raphaël, ancien fonctionnaire de l'Éducation nationale :

« J'arrivais à une étape dans ma carrière où je n'avais plus de perspectives. Je trouvais le cadre administratif trop contraignant. Mais mon expérience de fonctionnaire a été utile pour m'adapter rapidement au secteur privé. »

Le capital initial est débloqué pour l'achat et la mise en service progressive du matériel d'exploitation. Il faut pourtant atteindre 1979 avant que l'exploitation devienne effective : « Les deux marchés que nous visions sont les entreprises nationales du bâtiment qui s'approvisionnent en carreaux, et l'immense marché agricole ivoirien pour la poudre dolomitique. » Cependant, l'entreprise n'a jamais pu tenir ses promesses. En effet, si l'investissement de départ a été, pour le promoteur, le moyen d'obtenir la concession d'une ressource nationale, il s'est révélé insuffisant pour alimenter le fonds de roulement, et ce malgré le soutien financier de la BND :

« Dès les premiers mois de l'exploitation, nous avons mis l'entreprise en veilleuse, d'un commun accord avec le promoteur. Sans fonds de roulement, l'entreprise ne pouvait même pas assurer les commandes obtenues. Même les clients importants, comme la SOSUHV (13), ne pouvaient pas être livrés dans les délais. Comme le promoteur n'était pas en mesure de réaliser de nouveaux placements, nous avons préféré limiter l'exploitation. »

C'est dès sa création que l'entreprise s'est révélée inadaptée, faute d'un financement initial suffisant et de crédits bancaires réellement injectés.

« J'ai vite été découragé quand M. Ouedraogo m'a nommé directeur. Mais il m'a soutenu le moral et il m'a encouragé à formuler des propositions de relance. »

Le plan de redressement repose sur la recherche de partenaires étrangers susceptibles d'apporter des capitaux frais, lesquels seraient employés à compléter les équipements et à constituer un fonds de roulement. « Mon projet a l'agrément du promoteur. Il permettrait de faire revivre le nom prestigieux de la COVEMI à moindres frais. » La fermeture de l'entreprise, que l'on avait envisagée un temps, a été repoussée :

« Nous nous refusons à fermer pour plusieurs raisons. D'abord parce qu'on aurait perdu le droit d'exploitation, ensuite parce que le public aurait associé le sort de la COVEMI au nom de son promoteur. »

Entre les nombreuses entreprises détenues par Ouedraogo Martial existe un cloisonnement efficace. La maîtrise financière du groupe, obtenue au prix d'un contrôle permanent de ses divers éléments, revient exclusivement au promoteur. On mesurera l'impact de cette méthode centralisée de direction à l'image qu'elle donne de l'entrepreneur à son personnel, et ce à tous les échelons de la hiérarchie :

(13) Société sucrière de Haute-Volta.

celle d'un homme pourvu d'une autorité incontestable, et presque inaccessible. Dans chaque entreprise, visitée chaque jour à heure fixe, le promoteur dispose d'un bureau où ne sont admis que de rares responsables après qu'ils ont exposé succinctement l'objet de leur visite. Le personnel subalterne, quant à lui, est renvoyé au personnel d'encadrement, celui-ci n'ayant d'ailleurs qu'un pouvoir de décision limité.

Établissements Nikiema Adama

C'est après une brillante carrière de haut fonctionnaire au ministère des Affaires étrangères que Nikiema Adama décide, en 1970, de se consacrer aux affaires. Ses nombreuses relations dans la fonction publique sont un atout important pour réussir cette « seconde vie » qu'il entame dans le secteur du transport intra-urbain. « Quand j'ai commencé, il existait seulement des grandes compagnies étrangères de transit et des petits artisans. » Afin de bousculer le monopole des anciennes sociétés coloniales, Nikiema Adama utilise conjointement son réseau de relations et un certain nationalisme.

« J'ai obtenu quelques gros contrats assez rapidement. Pour cela, il fallait aller voir les grandes maisons de commerce comme Brossette et Peyrissac et leur demander si, oui ou non, ils voulaient la promotion des entreprises voltaïques. »

Il est vrai que ces maisons ont accepté facilement de passer des contrats avec l'entreprise, car les sociétés de transport négligeaient en fait cette activité, somme toute peu rémunératrice. Ainsi Nikiema Adama assure-t-il le fret de la zone douanière aux entrepôts, et il sous-traite parfois quelques contrats interrégionaux aux transporteurs de la place.

Mais c'est à partir de 1973 que l'entreprise va connaître son essor. « Pendant deux ans, les aides alimentaires

que l'étranger envoyait nous ont permis de développer nos équipements. A l'apogée, on employait 400 personnes. » Nikiema Adama songe alors à diversifier ses activités. En quatre ans, il monte dans l'industrie et le commerce quatre établissements de grande taille.

« Je me doutais que le transport n'aurait qu'un temps. Il fallait trouver rapidement autre chose, et puis je voulais devenir industriel. Avec le recul, je peux dire que j'ai commis une erreur fondamentale. L'activité de transitaire est retombée en 1975 à un niveau plus faible, d'où des problèmes de financement des autres entreprises que j'avais montées. D'ailleurs, il n'a pas été possible d'équiper convenablement toutes les entreprises créées. Non pas qu'elles sont déficitaires, mais elles travaillent en dessous des possibilités du marché. Ensuite, mon objectif était de décentraliser, de travailler à l'américaine. Chaque unité dispose d'une autonomie complète de gestion. Mais il est très difficile de trouver des gestionnaires valables, et qui ne commettent pas d'indélicatesses. »

Les expériences de décentralisation de la gestion sont peu probants, en effet. Qu'ils soient nationaux ou français, les directeurs des établissements de Nikiema Adama n'ont pas hésité à faire quelques entorses aux principes comptables, alors même que leur « professionnalisme » leur donnait l'apparence de la respectabilité. L'entrepreneur s'est tourné alors vers quelques étudiants sortis de l'université, auxquels il reproche de n'attendre qu'un emploi dans le secteur public : « Leur présence dans le privé n'est que passagère. »

Ce sont donc des problèmes de gestion qui expliquent, selon Nikiema Adama, les innombrables difficultés dans lesquelles se débattent ses entreprises. Depuis 1981, le promoteur tente de reconstituer ou de consolider les fonds de roulement, dramatiquement absents. « La conjoncture est très difficile. Nous avons une baisse du pouvoir d'achat qui se répercute sur l'ensemble des activités de transit, de transport et d'import-export. »

Nikiema Adama tient à donner l'image d'un entrepre-

neur moderne, bien qu'il se plaigne du handicap que constituent pour lui les réglementations diverses en matière de commerce et d'industrie : « Nous devons payer nos salaires au tarif minimum imposé par la loi. Les syndicats ne nous oublient pas. On doit s'acquitter de toutes les taxes, ce qui nous pénalise. » Le respect de la législation lui apparaîtrait comme un principe d'ordre « déontologique ». Rompu aux activités officielles, qu'il exerçait au plus haut niveau comme fonctionnaire, il ne conçoit pas de déroger aux règles imposées par l'État. Il souhaite en revanche qu'un contrôle plus strict contraigne chacun à les appliquer de la même manière.

Enfin, Nikiema Adama prolonge ses conceptions modernistes dans son action militante au sein de différentes organisations patronales :

« Les entrepreneurs ignorants des réalités économiques doivent disparaître. De plus, nous devons nous dégager de ceux qui tenaient la chambre de commerce depuis longtemps pour faire notre propre politique par nous-mêmes. »

*

Le nombre des investisseurs influents d'origine voltaïque, parmi lesquels nous avons choisi quelques exemples, est évidemment réduit. Leur caractéristique commune réside dans leur carrière de haut fonctionnaire, qu'ils ont commencée durant la première décennie de l'indépendance. L'activité d'entrepreneur s'est accompagnée d'un retrait de l'appareil d'État comme de toute participation active à la vie politique du pays. Ce dernier élément peut être considéré comme une condition de survie dans la durée, puisqu'il met ces promoteurs hors d'atteinte des remous provoqués par les changements de régime politique.

Les liens que ces investisseurs ont entretenus avec l'appareil d'État leur ont été indispensables pour obtenir une garantie en ce qui concerne les débouchés ou une protection des marchés, et indispensables encore afin de mobiliser les prêts nécessaires à l'acquisition du matériel d'explo-

tation. De plus, ils ont permis de mettre à la tête des établissements un personnel de direction lui aussi provenant de la haute administration, qualifié sur le plan économique ou financier. Un tel recrutement assure certes aux entreprises une gestion conforme à la « norme ». Mais, en outre, les investisseurs influents y trouvent le moyen de renforcer leur pouvoir au sein des organisations patronales voltaïques : en y déléguant leur personnel de direction, les investisseurs influents ont désormais l'autorité nécessaire afin de faire prévaloir leurs vues. Ainsi, les antagonismes latents entre les divers groupes ou sous-groupes d'entrepreneurs composant le monde des affaires trouvent, au Conseil national du patronat voltaïque (CNPV), à la chambre de commerce et dans différents syndicats patronaux, une solution favorable aux investisseurs venus de la haute administration.

Enfin, par la transmission des revendications et des objectifs propres aux investisseurs influents auprès de ceux qui, dans l'appareil d'État en général et dans les ministères dont ils sont issus en particulier, constituent leur capital-relations, ces promoteurs sont assurés d'avoir une écoute et des relais efficaces auprès des instances de décision.

Cependant, l'homogénéité du trajet des investisseurs influents n'empêche pas l'existence de divergences entre eux sur des aspects essentiels de la politique économique. Ainsi, la question du renouvellement des agréments se pose, parmi eux, de façon quelque peu contradictoire. On remarquera que les unités industrielles créées par Ouedraogo Martial risquent d'être rudement concurrencées dès la fin de leur agrément, fin prochaine si l'on se réfère aux dates de création des premières entreprises du promoteur. Par contre, les établissements tels que la SOVOBRA, dont l'actionnaire principal est M. Yameogo Edouard, ont tout intérêt au non-renouvellement des agréments, qui disqualifiera leurs concurrents les plus anciennement installés.

Le problème est rendu plus complexe encore si on analyse les effets d'une décision en la matière sur les rapports de forces à l'intérieur du monde des affaires. Le non-renouvellement des avantages prévus au code des investis-

sements favoriserait globalement les investisseurs voltaïques par rapport aux entreprises européennes dont l'implantation est ancienne ; par contre, certains grands commerçants diversifiant désormais leurs placements en bénéficieraient, au détriment des promoteurs venus de l'Administration. Ce qui, à première vue, semble un problème technico-juridique, recouvre ainsi des réalités de pouvoir et d'influence que l'État est mis en demeure de trancher.

Les promoteurs influents sont le seul groupe à diversifier systématiquement leurs investissements et à se présenter en tant que capitalistes financiers. Leur intervention économique revêt trois formes dominantes.

Tout d'abord, ces promoteurs sont seuls à pouvoir prétendre à la gestion d'affaires financées par un capital d'origine étrangère. C'est le cas de Tapsoba Joseph, à qui a été confiée la direction d'une société de commercialisation de produits pétroliers. Cet entrepreneur était, au moment de l'indépendance, responsable du bureau des Transports au ministère du Commerce et de l'Industrie. D'autres cas pourraient être évoqués : le capital étranger loue ainsi les services professionnels et les compétences de ceux dont le capital-relations est une garantie de réussite.

Ensuite, ces promoteurs financent et gèrent leurs propres affaires, qui échappent en partie au recensement dans la mesure où certaines d'entre elles sont déclarées au nom d'un proche parent. Tapsoba Joseph, dont on vient d'évoquer la fonction principale, est aussi propriétaire de deux restaurants et d'un club-discothèque en vogue, d'un hôtel de la capitale, d'un salon de coiffure, d'une société d'import-export et d'une entreprise de transport dont sa femme a officiellement la responsabilité. En outre, le domaine immobilier des investisseurs influents ne doit pas être négligé et prouve, s'il en était besoin, que les commerçants n'ont pas le monopole de cette forme de placement.

Enfin, le volume des opérations économiques menées par les investisseurs influents est tel que ceux-ci délèguent, sous des formes toutefois variées, leur responsabilité en matière de gestion.

Pourtant, force est de constater que, si ce sous-groupe de promoteurs donne toute garantie quant au professionnalisme de la gestion, l'étude des établissements sous l'angle financier ne produit pas les résultats auxquels on pourrait s'attendre. Ainsi, les résultats de la COVEMI sont depuis toujours négatifs, et ce faute d'un fonds de roulement approprié ; la société de production cinématographique, qui appartient au même promoteur, connaît aujourd'hui de dramatiques difficultés, liées pour partie à un choix d'échelle de production démesurée. Sur l'ensemble des sociétés que dirige Nikiema Adama, trois sont en cessation partielle ou totale d'activité. La décentralisation inopportune de la gestion y est pour beaucoup, comme du reste l'absence de contrôle systématique de la part du promoteur.

Quoi qu'il en soit, l'un des plus délicats problèmes posé aux investisseurs influents tient aux modalités d'une délégation de pouvoirs inévitable dès lors qu'est atteint un certain seuil dans la taille de l'entreprise et le nombre des établissements. Le partage du pouvoir entre promoteurs et personnel de direction s'accomplit selon des modalités fort différentes. Ainsi, pour M. Ouedraogo Martial, on constate une centralisation extrême du pouvoir décisionnel, les directions des établissements servant de relais d'une politique de groupe que seul le promoteur maîtrise. A l'opposé, les Établissements Nikiema Adama travaillent à partir d'une décentralisation totale des responsabilités : chaque entreprise est autonome dans les décisions à incidence économique et dans sa politique du personnel.

Les fonctionnaires reconvertis

Sont ainsi désignés les entrepreneurs issus de la fonction publique dont les placements, en volume et diversité, se situent à un seuil nettement inférieur à ceux du sous-groupe précédent. Ils forment néanmoins le substrat du modeste tissu manufacturier national, constitué principa-

lement au cours de la phase de voltaïsation, auquel ces promoteurs ont apporté une compétence d'ordre technique éprouvée, au préalable, dans l'Administration.

Société voltaïque d'hydraulique et d'assainissement (SHVA)

La SHVA est fondée en 1970. Comme son nom l'indique, elle a pour objet la réalisation de travaux d'hydraulique urbaine et rurale, et d'assainissement des eaux. A cette date travaillent déjà quatre sociétés européennes qui se partagent un marché dont l'évolution est intimement liée aux flux internationaux de financement.

Le promoteur, Kaboré Anatole, ainsi que ses deux associés, sont d'anciens cadres techniques de la Société nationale des eaux. Leur entreprise sera constituée d'une part après que les entrepreneurs auront obtenu la garantie de traiter les travaux d'adduction domestique en milieu urbain, d'autre part après avoir négocié le soutien de la Banque nationale du développement (BND) : « La BND nous a fourni les moyens de financement dont nous avons besoin, et les crédits ont été débloqués progressivement. » Les compagnies étrangères se trouvent vite dépassées par une concurrence capable de proposer des coûts faibles d'adduction et de traitement des eaux : « Nous avons un avantage sur eux. Ces sociétés travaillaient avec des frais de siège et de représentation importants, et la majorité des techniciens étaient des expatriés avec de gros salaires. »

Dès sa création, la SVHA joue la carte de la voltaïsation de son personnel. La maîtrise est recrutée au lycée technique avant de suivre un stage d'initiation animé par les promoteurs. La comptabilité est seule traitée à l'extérieur : un cabinet comptable est chargé de réaliser les travaux de fin d'exercice. Aux 70 salariés permanents s'ajoute une main-d'œuvre contractuelle qui, en période de pointe, atteint 500 employés temporaires.

« Nous n'avons aucun problème avec nos salariés. Le personnel fixe a été recruté depuis longtemps. Pour les

occasionnels, nous les recrutons par recommandation auprès des grandes entreprises de travaux publics avec lesquelles nous avons des contacts. Ce sont toujours les mêmes qui tournent quand il y a de l'embauche. »

Pour Kaboré Anatole, la représentation syndicale est avant tout un outil efficace d'information et de mise au point avec le personnel : elle est utilisée comme un moyen de transmission et de contrôle des consignes de travail et de sécurité. Depuis sa création, l'entreprise n'a jamais vécu de conflit collectif.

La SVHA développe son potentiel productif au rythme des commandes publiques, qui représentent la quasi-totalité de son chiffre d'affaires. Seules les périodes de changement politique en perturbent la progression. « En 1974, nous sommes restés six mois sans travail. Nous avons tenté une percée à l'étranger, mais sans succès. » Une récession du même ordre s'est produite en 1981 : alors que le chiffre d'affaires atteignait 700 millions de FCFA en 1980, il chute à moins de la moitié au cours de l'exercice suivant : « Les changements ralentissent les perspectives de lancement des grands chantiers. Les bailleurs de fonds préfèrent attendre une stabilisation du régime avant d'investir. » Les relations que les promoteurs entretiennent avec l'administration et les organismes paraétatiques sont au fondement même de la croissance de l'entreprise ; elles sont aussi à l'origine des difficultés régulières de trésorerie que connaît la SVHA :

« Les délais de règlement sont très longs. Cette situation est pénible, puisqu'elle nous contraint à un endettement coûteux. Mais, d'un autre côté, elle nous empêche de subir la concurrence d'entreprises de petite taille, qui n'ont pas assez de poids pour suivre. »

L'État débiteur devient ainsi l'obligé de ses créanciers, à qui il livre en priorité les nouveaux marchés. En outre, les relations personnelles des promoteurs permettent de résoudre à l'amiable les principaux problèmes de trésorerie de la SVHA.

Le véritable risque pour l'entreprise réside dans le processus de scission du groupe dirigeant, engagé depuis deux ans. Par suite de divergences personnelles et de l'influence croissante de Kaboré Anatole dans l'établissement, les deux associés ont décidé de créer un établissement concurrent. Compte tenu du resserrement du marché, le conflit d'influence entre les promoteurs porte principalement sur les perspectives d'obtention de chantiers publics. Selon Kaboré Anatole, « il est évident que deux entreprises ne peuvent pas travailler dans le même domaine. Les investissements sont trop importants pour partager le chiffre d'affaires ». L'issue du conflit dépend largement des modalités du partage des réseaux de relations personnelles qui assuraient jusqu'ici l'expansion de l'entreprise. Son promoteur le reconnaît, qui est engagé désormais dans un combat difficile tant sur le plan bancaire, pour l'obtention de crédits de fonds de roulement, qu'au niveau administratif. En outre, le départ des deux associés a entraîné celui d'une fraction du personnel fixe de la SVHA, chargé de l'encadrement technique.

Collège et lycée privés de l'Avenir

M. Compaoré Antoine a été professeur de lycée pendant sept ans. En 1969, nommé directeur d'un collège d'enseignement général situé dans une agglomération semi-urbaine, il l'administre jusqu'à ce qu'il obtienne sa mise en disponibilité, trois ans plus tard. Depuis, sa carrière de promoteur ne connaît que des succès, et non des moindres, dans l'enseignement privé et la librairie.

C'est de son frère, ex-ministre de la première République, lui-même reconverti dans les affaires, que Compaoré Antoine obtient un prêt de 4 millions de FCFA, grâce auquel il fonde un collège privé dans la capitale. Terrains et locaux sont loués, le financement initial permettant l'achat du matériel pédagogique nécessaire à l'ouverture de trois classes de 6^e. Compte tenu de la crise structurelle de l'enseignement public voltaïque, le promoteur n'a aucun

mal à remplir ses classes, puis à financer l'ouverture des paliers supérieurs :

« J'ai préféré débiter petit pour bien suivre l'évolution du collège. J'aurais très bien pu voir plus grand au départ, et toutes mes classes auraient été remplies de la même façon. Mais j'aurais eu des problèmes de recrutement de mes professeurs, et la qualité de l'enseignement aurait baissé. »

Au cours des premières années d'existence du collège de l'Avenir, Compaoré Anatole assure lui-même l'enseignement en mathématiques, gère l'établissement et suit ses professeurs avec attention afin de maintenir le niveau des études. En 1977, le collège jouit d'une réputation de sérieux auprès des fonctionnaires de la capitale, qui forment la meilleure part de la clientèle. Le promoteur envisage alors de construire de nouveaux locaux sur un terrain qu'il achète, et ouvre le second cycle de lycée. C'est à la même période qu'il constitue en société une librairie-papeterie :

« Pour avoir des livres scolaires, nous avons beaucoup de difficultés alors qu'on avait plus de mille élèves dans l'école. Nous avons pensé à fournir nous-mêmes les établissements en matériel scolaire, livres et papier. »

Bénéficiant d'un marché captif, la librairie se développe d'une façon spectaculaire : en 1981, elle emploie 11 salariés et réalise 120 millions de FCFA de chiffre d'affaires.

Évoquant les facteurs de sa réussite, M. Compaoré considère que les relations personnelles ont été déterminantes. Ainsi, le recrutement du personnel enseignant s'opère grâce à l'ensemble des contacts que l'entrepreneur conserve au ministère de l'Éducation et dans les établissements publics. Nombre de responsables de l'éducation voltaïque sont des « promotionnaires » ; l'entrepreneur s'adresse à eux pour obtenir des renseignements sur les professeurs qu'il compte engager. Compaoré Antoine emploie aussi des étudiants en mathématiques de l'université, des professeurs en disponibilité ou des enseignants en poste qui cherchent un

revenu complémentaire. « Je me renseigne toujours avant d'engager quelqu'un. C'est ce qui fait que je n'ai jamais de difficultés avec mon personnel. » Pour la librairie, les employés sont recrutés de même sur relations.

Comment l'entrepreneur envisage-t-il l'avenir ? « La récession économique nous touche surtout pour la librairie. Les particuliers achètent moins. Normalement, la librairie réalise 300 000 FCFA de recettes par jour, et pour l'instant on se contente du tiers. » La crise se répercute différemment dans les établissements scolaires. Les crédits d'études que les banques accordent à leurs clients solvables sont moins aisément consentis.

« Cette année, j'ai refusé des enfants dont les parents demandaient des crédits scolaires puisque souvent ils ne les obtiennent pas. Il faut alors les mettre à la rue et on a perdu une place pour un autre élève payant. »

La demande en matière d'enseignement est telle qu'elle incite les établissements privés à une très grande sélection financière des candidats : il s'ensuit que les impayés sont exceptionnels.

Boulangerie de l'Unité

En 1978, année de son départ en retraite, Yameogo Paul entreprend de fonder une boulangerie industrielle sur sa concession. Il dispose de peu de moyens, mais ses revenus d'infirmier d'État lui ont permis d'acquérir deux parcelles, construites en semi-dur, admirablement situées au centre de la capitale, et qu'il est par ailleurs possible d'hypothéquer.

Yameogo Paul dépose une demande d'agrément qui passe rapidement en commission. La forme juridique de l'entreprise qu'il compte fonder (il s'agit d'un établissement individuel et non d'une société) l'exclut en théorie des droits et avantages définis par le code des investissements. Cependant, sa création permettrait de réduire

l'influence prépondérante des investisseurs libano-syriens dans ce secteur d'activité.

L'entrepreneur dispose de relations dans la fonction publique comme dans le personnel politique voltaïque. S'il fut lui-même peu attiré par le militantisme politique, son prosélytisme catholique lui a valu l'appui de la haute administration archiépiscopale et d'une fraction importante de l'élite politique. Après délibération, la commission rend un avis favorable à l'octroi d'une partie des avantages demandés ; la décision ministérielle entérine l'avis, tout en soumettant l'entreprise au règlement de l'impôt. Cette première victoire est confirmée sur le plan bancaire : muni d'un solide dossier, M. Yameogo obtient sans difficulté un crédit de 16 millions de FCFA en gageant constructions et terrains. Il transforme alors l'une de ses concessions en boulangerie industrielle et commence la fabrication.

Le recrutement du personnel a fait l'objet d'un soin tout particulier. L'entrepreneur aime à répéter que « la qualité du pain dépend de la qualité de l'ouvrier ». N'étant pas personnellement un technicien de fabrication, il engage 24 salariés permanents dotés d'une qualification professionnelle. La majorité d'entre eux a été formée en Côte d'Ivoire, plus rarement au Sénégal ou dans l'une des premières boulangeries de Bobo-Dioulasso. Yameogo Paul est farouchement opposé à toute pratique syndicale dans l'entreprise : « C'est un problème. Vous prenez quelqu'un à l'essai pendant un mois et, après, il vous oblige à le déclarer en faisant venir son syndicat. » Les boulangeries industrielles sont, en effet, particulièrement surveillées par les organisations syndicales voltaïques. La combativité est forte parmi les salariés, dont les conditions de travail sont rudes.

Cette opposition de principe, affirmée par le promoteur, ne s'accompagne pas d'un quelconque paternalisme. Pour M. Yameogo, le goût pour le travail est une vertu qui fait souvent défaut à ses employés, et il conçoit la fabrication du pain comme une tâche sacerdotale :

« J'ai eu la chance d'avoir une bonne constitution et une bonne santé. Quand j'ai pris ma retraite d'infirmier, je ne

me voyais pas sans rien faire. Ma femme travaille encore dans l'Administration, je ne pouvais pas rester inactif alors qu'elle continuait à gagner sa vie. Il y a deux façons de servir Dieu et l'humanité : en soignant les malades et en travaillant de telle sorte qu'on procure aux gens de quoi manger, ce que je fais maintenant, et il faut espérer que ce travail soit rentable pour que je puisse continuer. »

Nul conflit intérieur entre la foi et les opérations commerciales, que le promoteur amalgame dans une même action militante. Régulièrement, il procède à des distributions gratuites de pain auprès d'organismes caritatifs catholiques : léproseries, centres pour aveugles, missions. Les bénéfices commerciaux de l'exploitation sont pour lui secondaires, même s'ils lui ont permis d'élever son niveau de vie et celui de sa famille. Aussi, ne peut-il admettre les revendications salariales de la part d'employés qui participent, selon sa conception, à une « mission humanitaire ».

Les rapports tendus que Yameogo Paul entretient avec ses salariés le contraignent à un autoritarisme permanent, qu'il tente de relativiser en déléguant une partie de ses pouvoirs. Sa femme est désormais chargée de contrôler la comptabilité et la gestion courante de l'entreprise, et l'un de ses employés, qui jouit de sa confiance, contrôle la qualité de la production et la distribution quotidienne du pain.

Malgré l'échec de ses rapports avec le personnel, qu'il n'entraîne guère dans ses convictions, l'entrepreneur dresse un bilan positif de son action. L'entreprise a trouvé son propre marché. Certes, la concurrence libanaise l'inquiète, car elle emprunte la voie du *dumping* auprès des revendeurs de brousse que l'entreprise livre chaque jour, mais le succès financier est total : le crédit bancaire a été remboursé, une partie des bénéfices est réinvestie dans l'immobilier, une autre partie est accumulée afin de permettre l'ouverture d'une pâtisserie-salon de thé : « Ma femme sera bientôt en retraite, et elle pourra s'en occuper. »

Société voltaïque de travaux publics (SVTP)

La Société voltaïque de travaux publics est considérée par les professionnels de la construction comme l'une des réussites les plus intéressantes dans le secteur au cours des dix dernières années. Cette réputation est due autant à la qualité reconnue du travail de son promoteur qu'à sa personnalité et à son mode de vie, fort éloignés des modèles de référence dans lesquels se complaisent souvent les observateurs européens quand ils parlent de leurs collègues voltaïques en général et d'El Hadj Kanazoé Oumarou en particulier. C'est qu'Arouna Diallo, bien que sa réussite personnelle ne soit pas encore comparable à celle d'El Hadj Kanazoé, en est l'antithèse absolue tant par ses méthodes de gestion, très rationalisées, que par son mode de consommation, extrêmement occidentalisé.

Arouna Diallo est né vers 1945 dans la région de Djibo. Ses parents sont éleveurs, d'origine peule. L'entrepreneur fait partie des exceptions qui, avant l'indépendance et dans une région démunie en infrastructures scolaires, ont réussi cependant à accomplir un cycle primaire dans un court délai. Il est remarqué et choisi pour continuer des études dans le second cycle public, puis, au vu de résultats particulièrement brillants, il intègre l'une des premières promotions admises dans une école spécialisée du génie rural. La durée même de cet apprentissage scolaire a provoqué une rupture profonde avec le milieu familial. Arouna Diallo se dit convaincu de la validité des raisonnements « en termes de nation, et non en termes d'ethnie ou de groupe ».

Devenu fonctionnaire de l'Hydraulique à partir de 1971, Arouna Diallo constate qu'une place est disponible dans la confection d'ouvrages qui sont à l'époque confiés à des sociétés étrangères n'intervenant qu'au moment des appels d'offre.

« J'avais de l'ambition. Bien sûr, il y a le gain matériel qui est entré dans mon calcul, mais ce n'était pas le seul. Pour quelqu'un qui ne veut pas se contenter de la médio-

crité, il faut qu'il soit utile à son pays en créant quelque chose et en participant à la création d'emplois pour tous. »

Arouna Diallo considère son activité de fonctionnaire comme improductive et, en fin de compte, inutile au développement du pays. A l'inverse, il pense pouvoir contribuer avec efficacité aux objectifs du développement par sa position d'entrepreneur : « Nous sommes les facteurs du développement du niveau de vie en Haute-Volta. Nous rapportons des taxes à l'État, nous produisons du pouvoir d'achat. »

Les salariés — ils sont actuellement près de 200 dans l'entreprise — sont recrutés exclusivement sur titres et tests. « Mon principe est simple. Nous sommes un pays pauvre, et ceux qui ont la chance de posséder un emploi doivent se dépenser sans compter. Mon seul syndicat, c'est le travail. » Certes, les personnes recommandées ne sont pas exclues de l'embauche : Arouna Diallo donne la priorité à un postulant qui lui est présenté si sa qualification est comparable à celle des autres prétendants. Une fois dans l'entreprise, chaque salarié est mis sur un pied d'égalité. Au reste, le promoteur a conçu un service du personnel qui l'isole de ses employés. Les consignes données à ce service sont nettes : les avances sur salaire sont accordées avec parcimonie et doivent être exceptionnelles, sauf s'il s'agit de frais de santé : il faut alors un justificatif, ce qui exclut le recours à la pharmacopée traditionnelle ; les prêts sont systématiquement refusés, les augmentations de salaire sont celles que prévoient les conventions, enfin, un règlement intérieur strict fixe les droits et devoirs du personnel, et prévoit des sanctions.

Bref, l'établissement laisse peu de place aux arrangements particuliers, si fréquents dans d'autres entreprises. « Je n'aime pas faire de la démagogie. Il n'y a pas de raison de faire des cadeaux. Par contre, si je remarque un employé qui se donne du mal, je le fais changer d'échelon ou je lui offre une promotion. » Arouna Diallo cite en effet quelques cas de mobilité professionnelle interne dans l'entreprise.

Arouna Diallo tient à maîtriser la progression de son entreprise. Les équipements, aujourd'hui évalués à quelque 100 millions de FCFA, ont été acquis sur fonds propres. Cette prudence rare dans la conduite de la croissance l'incite à user avec modération du crédit bancaire : « Je pourrais prendre du crédit auprès des banques : je n'aurais aucun problème. Mais j'en suis à une phase individuelle, et je préfère attendre que l'entreprise soit consolidée avant d'emprunter. » La survenue de la récession dans le secteur du bâtiment et des travaux publics semble lui donner raison, et renforce sa prudence. Bloquée par la conjoncture, l'entreprise continue à être rationalisée. Chaque service voit sa fonction redéfinie et les postes de travail précisés. Le bureau d'études est étoffé par la venue d'un technicien européen qui allège la tâche technique d'Arouna Diallo. De même, gestion et comptabilité ont été confiées à deux comptables qualifiés, assistés d'un expert de la place.

Société d'approvisionnement des entreprises du bâtiment (SAEB)

La formation de cette société provient de la volonté des pouvoirs publics et des banques d'assainir et de structurer le secteur de l'approvisionnement en matériaux de construction. Il s'agit d'une association, sur des bases coopératives, d'un groupe de 22 entrepreneurs du bâtiment, assistés par l'OPEV et la BND au moyen d'une prise de participation minoritaire au capital.

L'objet de l'entreprise est de recenser les besoins en matériel et matériaux de construction, puis de les satisfaire par des achats groupés auprès d'un réseau approprié d'importateurs. Il s'agissait donc, au moins à l'origine, de débarrasser les principales entreprises du bâtiment et de travaux publics des contraintes imposées par un réseau de fournisseurs et d'intermédiaires, et de régulariser les approvisionnements. Seuls les entrepreneurs à la tête d'établissements importants ont été conviés à la création de la SAEB. La BND a souscrit au capital, intéressée par la con-

solidation d'un secteur privilégié de l'activité économique à qui elle fournit des prêts élevés.

La direction de l'entreprise a été confiée à Kafando Félix, ancien fonctionnaire de l'Urbanisme, spécialisé dans les problèmes techniques de construction.

Les quatre premières années de fonctionnement de la SAEB sont l'histoire d'un échec :

« Dès le départ, les cartes étaient faussées, et tout le monde s'est trompé sur l'objectif poursuivi. L'OPEV n'a rien fait pour nous aider réellement, la BND était intéressée parce qu'elle avait du mal à se faire rembourser les prêts qu'elle consent aux grands entrepreneurs du bâtiment, et les actionnaires ont cru se faire ouvrir un crédit chez nous pour le matériel qu'ils doivent nous acheter. »

Au total, la coopérative ne fonctionne jamais comme telle. Pis, les approvisionnements des actionnaires auprès de la société sont payés avec retard et le fonds de roulement s'épuise. L'entreprise doit alors rétrécir le volume des commandes, ce qui nie son objet.

Deux éléments supplémentaires contribuent au déséquilibre financier de la société. D'une part, le changement politique du 25 novembre 1980 est aussitôt suivi du renouvellement du personnel de direction de la Banque nationale du développement. Les dirigeants résilient alors l'engagement pris par leurs prédécesseurs de servir un découvert de trésorerie à la SAEB. Comme il est fréquent lors d'un changement de politique, la société devient suspecte aux yeux de la nouvelle direction bancaire. Par ailleurs, ce même changement ralentit l'activité du bâtiment et, en conséquence, limite les besoins en matériaux des principaux actionnaires.

« Avant de monter la société, nous avons fait une sérieuse étude de marché. Nos prévisions tablaient sur un chiffre d'affaires de 39 milliards de FCFA sur cinq ans, correspondant à l'approvisionnement de nos actionnaires sur l'ensemble du marché. Dans la réalité, nous n'avons jamais pu honorer nos contrats faute de liquidités. De plus, les

actionnaires demeuraient libres de s'approvisionner où bon leur semblait. »

Les difficultés de l'entreprise paraissent liées à l'ambiguïté de son statut. Aussi Kafando Félix souhaite-t-il modifier radicalement le projet initial :

« Il s'agit maintenant d'en faire une entreprise privée comme les autres. Déjà, nous n'accordons plus de crédit aux actionnaires. Nous pouvons prendre une place importante sur le marché à condition d'être déliés de nos engagements contraignants vis-à-vis des coopérateurs. Ils deviendront seulement des participants, comme tout actionnaire. »

Le principe d'une réorganisation semble maintenant admis par la majorité des actionnaires de la SAEB, qui renonceraient donc aux facilités d'approvisionnement dans l'espoir de voir la société dégager des profits.

L'intérêt de la SAEB est qu'elle constitue une première tentative de regroupement des principaux entrepreneurs voltaïques du secteur du bâtiment. D'ailleurs, sa création était envisagée comme une étape vers la centralisation des moyens nécessaires aux promoteurs nationaux. Ultérieurement, le projet devait être complété par un ensemble de réalisations ambitieuses :

« Ce qui m'intéressait dans ce projet, c'est qu'il était prévu de l'étendre. Nous devons à terme nous lancer dans le crédit-leasing, qui n'existe pas encore sur place. Et, surtout, il était question de mettre en place une sorte de "banque d'affaires" ou un fonds de solidarité qui aurait facilité le financement primitif des projets industriels. Bien sûr, nous en sommes loin. Mais ce projet doit maintenant être repris à un niveau plus général, puisque les structures patronales existent aujourd'hui. »

La création de la SAEB correspondait à la volonté d'autonomisation des entrepreneurs nationaux vis-à-vis du secteur bancaire et des organismes professionnels lorsque ces derniers étaient encore dominés par une représentation étrangère.

« Nous voulons faire une entreprise dynamique. Notre gros problème est de trouver des employés valables. Ceux qui viennent de l'IUT sont peut-être de bons gestionnaires, mais ils sont incapables d'une initiative commerciale. Nous avons dû plusieurs fois renouveler notre équipe d'encadrement. »

Kafando Félix a désormais une autonomie complète dans l'administration de son entreprise. Il applique donc des méthodes rigoureuses de sélection de son personnel, ce qui n'a pas été le cas au cours des premières années d'existence de l'entreprise. De façon plus générale, son point de vue sur la gestion s'inscrit dans le désir de rompre avec les habitudes contractées :

« Concevoir une entreprise, c'est avant tout la séparer de la vie politique. Trop d'entreprises ont coulé au moment d'un changement de régime. Lorsqu'on m'a demandé de diriger l'entreprise, je me suis assuré qu'il n'y avait pas d'hommes politiques dans l'affaire avant de prendre ma décision. Le patronat doit disposer de son propre syndicat, indépendant de l'État, pour intervenir de manière active et saine. »

Kafando Félix a pris des responsabilités au sein des organismes de représentation patronale. Pour lui, l'objectif principal est d'organiser les promoteurs nationaux. Il est aussi de les former à leurs responsabilités : « Les choses changeront quand les industriels et les commerçants deviendront de véritables hommes d'affaires (...). Bientôt, les traditionnels auront disparu, parce qu'ils ne peuvent pas survivre. » Si Kafando Félix oppose clairement le politique à l'économique, il reconnaît pourtant que la distinction est souvent délicate : « Si j'ai été choisi par les actionnaires, c'est parce qu'ils connaissaient ma valeur technique, mais c'est aussi parce que j'ai beaucoup d'amis au ministère. »

Ainsi, Kafando Félix indique que c'est grâce à son capital-relations qu'il a réussi à obtenir — à un prix compétitif — le terrain sur lequel est bâtie la SAEB, particulièrement bien situé dans la zone industrielle. De plus, les

négociations avec l'ancienne direction de la BND ont été menées à partir des liens privilégiés et connaissances personnelles des actionnaires, mais aussi du directeur de la société.

*

« Investisseurs influents » et « fonctionnaires reconvertis » se distinguent de prime abord par l'écart dans le volume des investissements et des affaires traitées. C'est justement dans cet écart que s'inscrit la différence entre un capital financier et industriel. Tandis que les investisseurs influents envisagent leurs activités du point de vue du rendement des capitaux investis, les fonctionnaires reconvertis ne définissent l'objet de l'entreprise qu'en relation à leur compétence technique, celle-ci ayant été éprouvée lorsqu'ils étaient cadres dans la fonction publique.

Ainsi, MM. Kaboré Anatole et Arouna Diallo viennent tous deux de ministères où ils ont occupé des postes de responsabilité technique. M. Compaoré Antoine a été enseignant, puis responsable d'un établissement scolaire, avant de saisir l'opportunité d'un marché en croissance, celui de l'enseignement privé. De même, c'est comme technicien de l'urbanisme que M. Kafando Félix s'est fait connaître de ses futurs associés dans l'entreprise qu'il gère aujourd'hui. D'autres exemples pourraient être cités qui renforcent cette première constatation : la création d'établissements industriels ou de services, pour cette catégorie d'investisseurs, est intimement liée à une spécialisation technique préalable. Le constat est vérifié quand on aborde les perspectives de développement de ces mêmes promoteurs : les réinvestissements s'effectuent soit au sein de l'établissement, soit dans des établissements de même nature, soit enfin dans des entreprises dont l'activité paraît complémentaire de celle de l'entreprise mère. La diversification est inexistante.

Certes, les entreprises, fondées pour la plupart dans les années 1970, sont trop récentes pour avoir dégagé des bénéfices substantiels pouvant être réinvestis hors de l'unité

mère. Il n'en demeure pas moins qu'aucun entrepreneur n'envisage une telle possibilité. En conséquence, on peut avancer deux hypothèses quant à la dichotomie de comportement économique entre fonctionnaires reconvertis et investisseurs influents.

La première hypothèse consisterait à attribuer l'attitude réservée des fonctionnaires reconvertis à un motif de prudence. Le bon fonctionnement des entreprises qu'ils dirigent doit beaucoup, en effet, à leur compétence technique, et non à leurs qualités de gestionnaire. Aussi, en diversifiant leur activité, ces promoteurs courraient un double risque : celui d'une gestion médiocre et celui d'une technicité faible. L'autolimitation à une activité résulterait ainsi d'un choix volontaire et motivé.

Cette hypothèse rend compte de la seule partie visible du procès de constitution des entreprises voltaïques. L'apport des entrepreneurs n'est nullement réductible à leur compétence, mais englobe aussi un capital de relations personnelles indispensables à l'obtention d'avantages en termes de facilités de crédit, de marchés protégés et de personnel qualifié. Autrement dit, la compétence est un atout pour donner à un projet une garantie de sérieux, tandis que le réseau de relations est essentiel dès qu'il s'agit d'emporter la conviction des décideurs et de débloquer les financements complémentaires.

Ainsi apparaît le fondement de la différenciation entre les deux sous-groupes d'entrepreneurs : l'opposition entre financiers et techniciens résulte avant tout d'une différence de niveau en capital-relations détenu par chaque membre des sous-groupes. Les fonctionnaires reconvertis disposent principalement de relations nouées au sein d'un ministère ou d'un organisme parapublic doté d'un rayon d'intervention limité à ses attributions officielles. Les investisseurs influents disposent de relations situées au cœur des appareils centraux de décision : gouvernement, direction du Commerce, responsables bancaires, Commission des investissements, mairies.

En quoi consistent les avantages tirés de la détention d'un capital-relations ? Il apparaît d'abord que nombre

d'entreprises industrielles n'ont pu être créées qu'en raison des garanties obtenues au préalable en ce qui concerne les marchés de débouchés. La SOVICA a été constituée sur l'assurance que sa production serait absorbée par les offices régionaux de développement : cette garantie lui procure encore aujourd'hui les deux tiers de son chiffre d'affaires. La SAP-Olympic bénéficie d'un accord inter-États concernant à l'origine la société Michelin, qui par la suite abandonne son projet : la totalité de la garantie de débouchés est alors récupérée par le promoteur, homme influent situé au cœur des responsabilités économiques du pays. C'est à un moindre niveau que le principal dirigeant de la SVHA se place quand il obtient l'assurance de traiter les adductions d'eau domestiques urbaines. Et c'est aussi parce que M. Arouna Diallo connaît intimement les responsables de l'Hydraulique et des Travaux publics, ainsi que les directeurs des compagnies européennes installées sur le territoire, qu'il sait être en mesure d'obtenir des marchés pour son entreprise.

De même, quand Nikiema Adama décide de quitter la fonction publique, il a déjà l'assurance de traiter l'entretien de la voirie dans la capitale : concédé par la mairie, un tel marché n'implique pas des investissements immédiats, puisque le matériel de la municipalité est mis à la disposition du promoteur. Plus tard, les relations personnelles de Nikiema Adama vont lui assurer le traitement d'une partie des opérations de fret de l'aide internationale.

Aides et soutiens attribués peuvent être interprétés comme autant d'éléments d'une politique de promotion des entreprises privées à caractère national. Mais on doit admettre que seuls les promoteurs pourvus d'un capital-relations participent à la compétition. En outre, ce capital hiérarchise d'emblée la taille des entreprises et le rayon d'action des entrepreneurs. La SVHA (Société voltaïque d'hydraulique et d'assainissement) paraît, à cet égard, exemplaire. La discordance entre les trois promoteurs de l'entreprise provoque une situation de conflit d'influence auprès des responsables de l'Administration, d'éclatement des réseaux de solidarité, de dévalorisation d'une part du capital-relations

détenu par Kaboré Anatole et, par suite, d'une fraction du capital économique de l'entreprise — ce qui n'est guère justifiable sur le plan de l'efficacité économique.

L'obtention des moyens de financement des projets industriels ou commerciaux est le deuxième domaine d'intervention des réseaux solidaires. L'ouverture d'une phase de volatilsation fondée sur le drainage de l'épargne en direction des entreprises nationales, telle qu'elle a été négociée dans les faits, a fourni l'occasion d'octroyer des crédits personnels par des moyens institutionnels. Quelques entrepreneurs ont immédiatement obtenu des crédits d'équipement auprès de la BND (Banque nationale du développement). Sans même évoquer les montages industriels des investisseurs influents, Kaboré Anatole, Yameogo Paul ou Arouna Diallo ont obtenu des prêts où les garanties matérielles ne jouaient qu'un rôle secondaire, tandis que les établissements gérés par d'anciens artisans et commerçants doivent, avant d'obtenir un prêt, prouver sur une période moyenne de cinq ans la viabilité de leur projet. De plus, et au-delà des attributions de crédit personnel, la garantie d'obtenir des marchés publics est une condition suffisante de l'emprunt.

De ce point de vue, un parallèle peut être établi entre les établissements gérés par d'anciens fonctionnaires et ceux qui sont administrés par d'autres groupes d'investisseurs. Le projet d'un studio d'enregistrement, présenté par Sawadogo Allasane, a fini par s'enliser, non que la banque l'ait jugé aléatoire, mais parce que le dossier a été instruit avec une telle lenteur que les coûts d'installation ont augmenté, de ce fait, au-delà du seuil de financement supportable par l'entrepreneur. De même, les Établissements Garango André, spécialisés dans la construction de villas, et en pleine expansion jusqu'en 1981, avaient obtenu la promesse d'une aide financière de l'OPEV et de la BND, mais la promesse ne fut jamais tenue : le promoteur devait alors considérer que « l'argent a profité à des fonctionnaires qui n'ont jamais montré ce qu'ils sont capables de faire ».

Les changements de personnel des directions bancaires, au ministère, deviennent ainsi des facteurs déstabilisant l'équilibre financier des entreprises. Par exemple, la garan-

tie d'octroi d'un prêt, obtenue grâce aux relations personnelles des promoteurs de la SAEB, se trouve remise en cause lors de l'éviction du directeur de la BND. En conséquence, l'entreprise connaît des difficultés de trésorerie. Tel autre promoteur, soutenu à l'origine par l'OPEV, est contraint, après un changement de régime, de chercher ailleurs les moyens d'une relance de ses activités.

Ainsi, les modifications de l'ordre politique et du personnel administratif de haut niveau rendent inutilisables certains réseaux relationnels et, du même coup, aléatoires les objectifs de croissance. On comprend donc le sens de l'affirmation de Compaoré Antoine, pour qui les affaires sont bloquées, « car les interlocuteurs officiels ne sont pas sûrs de rester longtemps », opinion confirmée en d'autres termes par Nikiema Adama : « Nous avons besoin de la stabilité. L'important, c'est que le Comité s'installe pendant assez de temps pour qu'on puisse discuter. »

Enfin, le recours aux réseaux relationnels intervient lors du recrutement du personnel salarié des entreprises. Compte tenu de la pénurie de personnel à qualification industrielle, une entreprise peut bénéficier d'un avantage décisif grâce à une embauche judicieusement adaptée. C'est ainsi que certains entrepreneurs, disposant d'un poids particulier et de relations appropriées, parviendront à convaincre des professionnels compétents, et ayant fait leurs preuves dans la fonction publique, de venir travailler dans leurs entreprises.

L'aspiration de cadres supérieurs ou intermédiaires de la fonction publique vers l'industrie ou le commerce est réalisée parfois à grande échelle. Ainsi, l'entreprise SAP-Olympic s'est-elle constituée à partir d'un directeur du Commerce mis en disponibilité et d'enseignants de sections techniques du lycée de la capitale qui, à leur tour, ont eux-mêmes désigné puis encadré les meilleurs éléments de leur promotion.

De la même façon, le promoteur de la SOVICA a placé aux postes d'encadrement d'anciens enseignants du lycée technique et d'anciens fonctionnaires. Compaoré Antoine recrute son personnel enseignant après recommandation des responsables du ministère de l'Éducation : cette stratégie

lui a permis d'asseoir la réputation du lycée privé de l'Avenir, puisque nombre de ses enseignants ont travaillé ou travaillent encore dans les établissements publics.

Du point de vue des cadres embauchés par ces promoteurs, l'abandon d'un poste dans la fonction publique représente un choix délicat. Pour Nikiema Raphaël, cette décision a pu être prise parce que l'entreprise qu'il allait diriger était financée par un investisseur dont l'influence garantissait *a priori* le succès de l'affaire. Au reste, le directeur financier des entreprises de Nikiema Raphaël considère qu'un poste proposé par ce dernier « ne se refuse pas ».

Ainsi, on constate souvent que ce n'est pas la viabilité du projet qui facilite le recrutement d'un personnel qualifié parmi les cadres administratifs, mais que c'est la personnalité des promoteurs qui assure l'avenir des entreprises.

Le processus de formation des entreprises industrielles ou commerciales repose donc, en grande partie, sur l'existence préalable de réseaux solidaires liant les promoteurs à leur milieu professionnel d'origine ; l'efficacité maximale de ces réseaux se manifeste lors de l'obtention de crédits, de la recherche d'un personnel qualifié, de la définition du marché de l'entreprise. Pourtant, leur existence — dont il fut question pour la première fois dans un discours du capitaine Sankara Thomas, en mars 1983 — constitue un facteur essentiel de blocage vis-à-vis du développement industriel.

D'abord, cette pratique conduit à une sélection de l'aide qui limite du coup la croissance d'entreprises dirigées par des professionnels de métier ne disposant d'aucun appui : ils sont exclus du financement d'équipements supplémentaires par appel au crédit bancaire. Par là même, les sauts à un seuil de croissance qualitativement différent sont en pratique impossibles pour ces unités, qui de plus sont privées des débouchés sûrs offerts par les marchés publics.

Ensuite, le capital de relations peut devenir un handicap quand la mise à l'écart de personnalités influentes du secteur public et parapublic déséquilibre les stratégies des entrepreneurs. C'est ainsi que Kafando Félix doit reconsidérer les objectifs de son entreprise, la SAEB. En ce qui

concerne Ouedraogo Martial, les changements fréquents des personnels dirigeants des offices de développement ont pour effet d'annuler les contrats précédemment passés par son entreprise, la SOVICA.

La période de « redressement national », ouverte le 25 novembre 1980, correspond à un bouleversement de cette nature. Les entreprises tentent de s'y adapter en choisissant une attitude de repli et d'observation propice à l'instauration de nouvelles relations. Parfois, les promoteurs attendent une hypothétique résurgence des réseaux relationnels auxquels ils se rattachent.

Les entreprises les mieux à même de supporter sans dommages de tels changements sont celles qui ont une dimension nationale. Les réseaux sont alors situés à un niveau beaucoup plus élevé, et le poids spécifique de ces établissements dans l'économie les rend difficilement vulnérables.

Les modalités distinctes d'accès au monde des affaires, telles qu'elles apparaissent par reconstruction des trajets des deux principaux groupes de promoteurs, éclairent les différences de conduite à incidence économique et la nature des antagonismes entre anciens fonctionnaires et grands commerçants.

En premier lieu, pour les fonctionnaires reconvertis, les participations bancaires sous forme de prêts ou de financement public constituent non un appoint, mais l'essentiel du financement des unités. La part d'investissement à la charge de ces promoteurs se trouve réduite par les aides obtenues auprès d'organismes nationaux, voire internationaux, de soutien aux établissements industriels. Le terme d'*investisseurs* traduit donc mal la situation de gérance des capitaux prêtés, venant d'une épargne nationale. Certaines entreprises, créées par les organismes de promotion industrielle, garantissent à terme la possibilité de rachat par des actionnaires privés, selon l'état de l'activité. Au demeurant, la gestion de ressources externes mises à la disposition des promoteurs pour équiper les entreprises et constituer un fonds de roulement a toujours été un élément sensible du débat entre les différents groupes de promoteurs.

On rejoint ici l'analyse de P. Van Dijk, qui constatait qu'« on a parfois réalisé des projets industriels qui ne sont pas rentables. Finalement, il manque souvent l'argent pour réaliser les investissements additionnels nécessaires pour assurer la rentabilité de l'entreprise (14) ».

L'OPEV, la BND et les organismes de promotion apparaissent donc (et ce contre le gré de nombre de leurs responsables) comme des centres de transfert de l'épargne publique au profit d'une couche de fonctionnaires-promoteurs à qui projets, études de marché, débouchés et capitaux sont livrés sans obligation de résultats. Les comportements, parfois caricaturaux, de certains promoteurs confondant accumulation personnelle et capitaux empruntés résultent de règles du jeu privilégiant l'aide aux membres de l'appareil administratif au détriment de couches de promoteurs nécessairement intéressés aux résultats obtenus. L'échec, sur le plan de la rentabilité d'établissements industriels promus, est celui de la politique industrielle.

En second lieu, les conflits entre différentes catégories d'investisseurs trouvent ici leur fondement, puisque l'inégalité de distribution des ressources ne trouve nulle justification en termes d'efficacité économique. Les modalités de gestion, sur lesquelles se cristallisent ces divergences, recouvrent en fait des situations différentes face au capital et aux profits éventuellement dégagés. La rentabilité est d'abord un impératif pour les promoteurs qui ont engagé dans une affaire leurs actifs personnels, ce qui est le cas des grands commerçants comme des anciens professionnels de métier. Ensuite, la réalisation d'un bénéfice — en particulier lors du lancement de l'exploitation — n'est pas en contradiction avec leur niveau de vie ou leur mode de consommation. La réduction du train de vie est, pour les grands commerçants ou anciens artisans, concomitante à la mobilisation d'une épargne afin d'assurer à l'investissement une efficacité maximale. C'est le phénomène inverse que l'on a constaté pour une fraction non négligeable

(14) Voir VAN DIJK, *op. cit.*, p. 23.

d'anciens fonctionnaires : chez ceux-ci, le changement de statut a un effet immédiat sur le niveau de vie.

Enfin, on doit mentionner que la rupture partielle ou totale avec le milieu d'origine (famille, village) s'effectue parallèlement à la formation d'un réseau de solidarité (école, Administration), et bloque la redistribution éventuelle d'une part des bénéfices. A l'inverse, une part importante des bénéfices des établissements commerciaux ou dirigés par des professionnels de métier est redistribuée : constructions de mosquées, écoles coraniques, routes et distribution d'aides aux familles par El Hadj Kanazoé, ou encore aides familiales multifformes par tel autre entrepreneur, etc. (15). La réussite dans les affaires devient un moyen de s'acquitter des obligations de solidarité et de renforcer son autorité auprès du (ou des) milieu(x) de référence : famille, village, région, structure confessionnelle.

Les fonctionnaires en poste

Une fraction non négligeable d'établissements de petite et moyenne importance provient d'investissements effectués par des fonctionnaires en poste. L'épargne personnelle ainsi placée est orientée vers des activités où la discrétion, la prudence et une certaine sécurité semblent garanties. La restauration, prise dans un sens large, apporte aux promoteurs de telles garanties. Plus audacieux, certains opérateurs fondent en association des entreprises de transport, de construction ou de commerce : les promoteurs fournissent alors une partie de l'argent initial et assurent le contrôle de la comptabilité, tandis que la direction officielle de l'établissement revient à un membre proche de la famille

(15) La faible séparation du « ménage et de l'entreprise » (Cf. M. WEBER, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, 1920, Plon 1969, p. 19) ou, dans le contexte burkinabè, de l'unité de production et de l'espace social d'origine, explique la formation de flux financiers mieux que la notion, parfois évoquée, de « potlatch ».

(les épouses exercent souvent cette fonction) ou à une relation personnelle proche.

La caractéristique de ce dernier sous-groupe d'investisseurs est donc de ne pas avoir rompu avec le milieu professionnel de l'Administration alors que les revenus tirés de l'exploitation des affaires, dont ils sont les promoteurs discrets, sont plus élevés que les traitements qu'ils perçoivent dans la fonction publique.

Fréquemment, ces promoteurs réussissent à financer leurs investissements à partir du produit de placements immobiliers. La forte demande de villas de standing et, parallèlement, la rareté des opérations de lotissement ont favorisé dans les années 1970 les occasions d'opérations spéculatives, dont ont bénéficié, entre autres, les membres les mieux placés de la fonction publique. Pour simplifier, disons que le coût de la construction est financé par le crédit bancaire, les échéances étant réglées en fait par les locataires : coopération, organismes divers, entreprises privées, etc.

Les cadres administratifs logés par l'État ont pu, avec un apport minime, acquérir de la sorte une résidence dont les charges sont directement transférées. Plus tard, cette acquisition permettra d'obtenir un prêt gagé équivalent à la valeur remboursée, ce qui facilitera un réinvestissement dans une nouvelle opération immobilière.

Ce mécanisme par lequel un capital limité à l'origine, détenu par une catégorie privilégiée de cadres de la fonction publique, prend naissance et se développe repose sur un double transfert. En premier lieu, la centralisation de l'épargne privée fournit, par une attribution sélective, la ressource d'origine. En second lieu, l'État, en favorisant ces opérations qui procurent aux bénéficiaires une fraction essentielle de leurs revenus, peut maintenir à un niveau minimal les traitements servis à ses cadres et, par là même, alléger ses charges budgétaires.

Cet accord tacite, liant l'Administration à ses fonctionnaires de haut grade, et transitant par le système bancaire, a été clairement exprimé par le jeune promoteur d'un restaurant, depuis peu rentré de France pour occuper un poste

élevé dans l'administration des finances : « Ici, vous ne pouvez pas tenir avec le salaire de l'État, surtout si l'on a été habitué à la France. » L'investissement dans l'immobilier, puis dans le commerce, répondait pour lui au moyen d'obtenir un appoint nécessaire pour se maintenir à son poste dans l'Administration.

Ainsi, les placements réalisés par les fonctionnaires en poste revêtent une signification particulière. Ils doivent être source d'un revenu stable venant compléter un traitement jugé insuffisant. Là encore, la notion de risque est marginale, et l'investissement se trouve circonscrit à des branches réputées sans grand danger. En cas d'échec, d'ailleurs fréquent dans l'exploitation des bars et restaurants, où la clientèle est sensible à toute baisse dans la qualité des prestations, le capital de départ peut être récupéré par cession : en témoignent les multiples reventes d'établissement ainsi que les changements fréquents de gérance dans cette activité. De ce point de vue, sécurité du rendement des fonds mobilisés, discrétion du placement et minimisation du risque de dévalorisation du capital s'opposent à toute innovation ou utilisation productive du capital disponible.

Il peut paraître contradictoire que des fonctionnaires dont les ressources proviennent pour l'essentiel d'opérations commerciales ou immobilières ne soient pas tentés de se dégager de l'Administration pour se consacrer en totalité à leurs affaires. On peut ici faire directement allusion aux situations spécifiques de quelques investisseurs pour qui pouvoir et reconnaissance sociale sont entièrement liés à leur statut d'homme influent dans l'appareil d'État, tandis que leur activité de promoteur, peu contraignante, leur assure un revenu substantiel. Argent et pouvoir coexistent sans réelle surcharge de travail. Pour le jeune fonctionnaire déjà évoqué, la question semble plus complexe, car l'abandon du secteur public entraînerait la restitution de la villa de fonction et l'obligerait à occuper la maison de rapport qui lui appartient : dès lors, le remboursement du prêt devrait être financé par le restaurant dont il est propriétaire, annulant ainsi tout revenu personnel disponible. De plus, pour ce jeune promoteur, le poste admi-

nistratif qu'il occupe représente le moyen d'accéder aux réseaux de solidarité qui, ultérieurement, lui ouvriront la voie menant au pouvoir véritable. En ce sens, le passage dans l'Administration constitue un investissement personnel qui, à terme, portera ses fruits, et sous de multiples formes.

CHAPITRE III

Les anciens artisans et professionnels de métier

Quelques artisans, anciens employés de compagnies européennes, et quelques techniciens compétents, ayant acquis leur savoir-faire sur le tas, ont réussi à s'insérer au sein du monde voltaïque des affaires.

Cependant, la rareté de semblables réussites exclut l'hypothèse d'un passage, sinon institutionnel, du moins fréquent, du stade artisanal au stade industriel.

En voici deux exemples.

Société voltaïque d'étanchéité et de carrelage (SOVECAR)

La SOVECAR est l'une des rares sociétés à avoir été fondée par des professionnels formés sur le tas. Elle réalise essentiellement des travaux d'étanchéité et de revêtement divers. Trois hommes sont à l'origine de sa création, en 1972. Yago Sibiri, l'actuel directeur, a été employé d'une grande société européenne de travaux publics et de bâtiment, de 1956 à 1968. C'est là qu'il acquiert une qualification de carreleur. Ses chefs apprécient le sérieux de son travail et lui confient progressivement des travaux d'encadrement et de supervision de chantiers au Togo et au Niger.

Ses futurs associés sont d'ailleurs dans la même société

et connaissent une promotion comparable. C'est en 1968 qu'ils envisagent de fonder leur propre établissement :

« C'était bien sûr le problème de finances qui était le plus difficile. On s'est d'abord associés comme tâcherons, et on embauchait des petits pour leur apprendre le métier. Les bénéfiques étaient mis de côté pour acheter les équipements. »

Rapidement, les entrepreneurs entrevoient les limites de cette solution. Bien que Yago Sibiri sous-traite souvent des travaux pour ses anciens patrons, les chantiers qui leur sont confiés sont de peu d'importance.

Ce sont les relations amicales que Yago Sibiri entretient avec un ministre et député — ils sont tous deux du même village — qui débloquent la situation. L'entreprise devient opérationnelle en 1972. Les équipements indispensables sont achetés grâce à l'apport des trois associés et du nouvel actionnaire. La société sera vite la seule à pouvoir traiter, dans sa spécialité, des chantiers supérieurs à 30 millions de FCFA. « Comme nous sommes du métier, nous faisons de la qualité. Beaucoup de petites entreprises sabotent le métier. Voilà pourquoi les clients préfèrent faire appel à nous, même si nous sommes un peu plus chers. » En deux ans, les investissements atteignent 25 millions de FCFA pour les seuls équipements. De plus, l'entreprise devient propriétaire d'un entrepôt près de la gare routière. Le quatrième actionnaire, par ses relations dans l'appareil d'État et ses compétences personnelles, a joué un rôle essentiel dans la croissance de l'entreprise.

« Pour la gestion de la société, c'est lui qui nous secondait toujours. Il venait régulièrement nous aider à mettre de l'ordre. Maintenant, comme il est devenu fonctionnaire international, il n'est plus ici, et nous avons dû confier nos comptes à un cabinet de la place. »

Outre l'aide qu'il a reçue de cet associé, Yago Sibiri a fait appel à l'Office de promotion des entreprises voltaïques (OPEV) :

Nous avons été suivis par eux pendant quelque temps, mais l'aide était insuffisante. Notre comptabilité, qui avait été établie par eux, a même été refusée par l'administration fiscale. De toute façon, ce n'est pas une solution, à long terme. »

Le directeur éprouve quelques difficultés à maîtriser les principales règles de la gestion, et s'en explique : « Nous sommes des professionnels, pas des hommes de gestion. » Il reconnaît que le fonctionnement de la société s'en trouve perturbé : « Il est arrivé que nous prenions des marchés après avoir indiqué des prix inférieurs au prix de revient de l'opération. Mais c'est le métier, et c'est arrivé à des plus grands que nous. »

Comme pour nombre de petites et moyennes entreprises du même secteur d'activité, l'essentiel du chiffre d'affaires est réalisé en sous-traitance, notamment avec l'entreprise Kanazoé. Yago Sibiri reconnaît l'importance et l'utilité de tels établissements, mais il critique vivement les pratiques qu'ils utilisent, en particulier quant aux délais de paiement : « Kanazoé est pour nous un grand frère. Je le connais bien, mais c'est trop long pour se faire payer. Il nous doit beaucoup d'argent, comme l'État lui en doit. »

Depuis 1980, les chantiers se font plus rares. Le projet d'extension de l'entreprise est gelé pour l'instant. « Les banques ne nous aident pas beaucoup. J'ai dû gager les actifs pour obtenir un prêt de 10 millions de FCFA. Et encore, après toute les démarches, on m'a dit que ce n'était pas possible. »

Actuellement, la SOVECAR emploie 55 employés, pour l'essentiel des enfants ou des adolescents au statut d'apprentis. « Bien sûr, ils ne sont pas déclarés, mais on leur apprend un métier. Par exemple, ils font des plaques de carrelage, et, quand ils sont grands, ils vont directement travailler sur des chantiers. » Chaque apprenti perçoit en moyenne une rémunération de 4 000 FCFA par mois pour un travail de dix heures par jour, en période normale. L'entreprise a été en conflit avec la Caisse nationale de Sécurité sociale et l'inspection du travail à ce pro-

pos. Mais les choses se sont vite arrangées. Le choix est en effet entre la tolérance devant un état de fait et la suppression d'emplois : « Avec 10 entreprises qui travaillent comme ici, c'est 300 emplois pour des enfants, donc c'est moins de délinquants. D'ailleurs, ce sont les parents qui viennent me demander. » La durée de l'apprentissage est variable. En général, ce sont les apprentis eux-mêmes qui y mettent fin quand ils perdent l'espoir d'obtenir dans l'entreprise un travail sur un chantier, mieux rémunéré. Par contre, tous les salariés déclarés, personnel fixe des chantiers, ont été apprentis dans la société.

Yago Sibiri n'envisage pas de diversifier ses activités. Ses placements sont concentrés dans la construction à but locatif ou dans l'acquisition de terrains : « D'abord, cela ne me coûte pas cher, puisque je fais construire, et ensuite ce sont des placements sûrs. » La seule participation qu'il ait prise dans une société concerne la SAEB (Société d'approvisionnement des entreprises du bâtiment), que nous avons étudiée. L'entrepreneur n'est guère satisfait de cette expérience.

Abordant la situation économique générale depuis le 25 novembre, il déclare :

« Il était indispensable de mettre de l'ordre après l'ancien régime. Pour l'instant, on en subit les contrecoups. L'État doit limiter les dépenses, et les salaires des fonctionnaires. Mais le problème, c'est que les aides étrangères sont moins nombreuses qu'avant. Si cela se poursuit, beaucoup de petites entreprises vont faire faillite. »

En conséquence, l'entreprise se prépare à une traversée du désert en diminuant le personnel fixe et en retardant les projets d'investissement. C'est avec un certain fatalisme que Yago Sibiri conclut : « Personne ne peut dire comment les choses vont évoluer... »

Établissement voltaïque de prêt-à-porter (VOLPAP)

L'ampleur, l'ambition exceptionnelle du projet VOLPAP et le secteur d'activité dans lequel il s'inscrit, et aussi la personnalité de son promoteur, justifieraient à eux seuls un exposé détaillé.

Le projet remonte à 1973. Ouedraogo Christian est alors en France, où il travaille à son compte dans la confection. Il bénéficie d'un savoir-faire reconnu dans la profession. Son atelier connaît un développement continu. Il prend alors contact avec l'OPEV et lui demande de réaliser une étude de marché en vue de l'installation d'une unité de production et de distribution de vêtements en prêt-à-porter, ce au plan national. Le projet se révèle réalisable, mais le financement fait défaut. Les associés potentiels ne semblent pas tout à fait convaincus.

« Mon objectif était de monter une affaire capable d'amener le maximum d'emplois en Haute-Volta, mais je n'ai pu réaliser immédiatement ce que je désirais. Il a fallu beaucoup de temps et de patience pour que les actionnaires possibles me prennent au sérieux. Moi-même, je n'étais pas en mesure de financer le lancement de l'usine, tout en restant majoritaire. J'ai donc attendu. »

Sept années vont s'écouler avant que le projet prenne corps. Tout en conservant son travail en France, Ouedraogo Christian effectue quelques études préalables. Il contacte les fournisseurs éventuels, organise sur le papier son réseau de commercialisation, qui devra prendre la forme d'une société indépendante d'import-export. Il prévoit une assistance technique, qui devrait être fournie par une société italienne de confection. Il contacte les banques voltaïques. Et c'est en 1980 que Ouedraogo Christian décide son retour définitif en Haute-Volta afin de concrétiser son projet.

Selon l'étude préalable, l'entreprise devait devenir l'une des plus importantes unités du pays, le financement restant entièrement aux mains d'investisseurs nationaux. Le capital initial, de 125 millions de FCFA, devait permettre

la formation d'une unité capable de rivaliser, sur le plan local, avec le commerce de friperie installé sur les principaux marchés des centres urbains. Une exploitation vers l'Europe était prévue, calquée sur le modèle des productions asiatiques, que l'entrepreneur pensait pouvoir concurrencer au niveau des prix. Dès l'ouverture de l'unité de fabrication, 400 salariés devaient être embauchés, la capacité de production étant évaluée à 2 millions de pièces par an. Les fournitures des matières premières — assurées par des entreprises européennes et l'usine textile nationale — et le réseau de commercialisation — les débouchés devant être constitués par les marchés d'État, dont l'armée et les écoles, et des magasins de vente devant être ouverts dans les principaux centres urbains — sont, dans leur principe, déjà organisés.

Or, plusieurs problèmes allaient apparaître dès la mise en application du projet. D'une part, la réalisation de l'unité de production est fraîchement accueillie parmi les grands investisseurs nationaux. Le projet est jugé ambitieux, mais terriblement risqué. Au demeurant, aucun des grands promoteurs n'y participe. Il est vrai que Ouedraogo Christian ne semble pas les avoir sollicités. Cette réticence, de la part d'investisseurs influents, devant un projet qui ne manquerait pas de modifier la hiérarchie des réseaux de pouvoir et d'influence dans l'industrie et le commerce au profit d'un nouveau venu, semble de plus s'être propagée parmi les responsables administratifs et bancaires, dont la lenteur allait paralyser en partie la mise en route de l'affaire.

D'autre part, l'entreprise menaçait de déstabiliser un secteur essentiel de l'artisanat local et du commerce traditionnel. Sur ce point, les conceptions personnelles du promoteur sont précises :

« Les salariés de l'usine seront tous des artisans avec lesquels nous avons passé un accord. Ils deviennent salariés de notre entreprise, mais ils ont la possibilité de continuer leur activité précédente. D'un autre côté, nous allons développer l'emploi à la Voltex. Nos magasins de vente devront

embaucher du personnel. Il n'y a pas destruction, mais création d'emplois. »

Enfin, les réactions des grands commerçants ont été vives et rapides. A l'évidence, les négociants du marché, qui commercialisent les lots de vêtements transitant par l'Europe, étaient totalement opposés à la fabrication sur place de produits équivalents dont la commercialisation leur échapperait. Ainsi retrouve-t-on la situation bien souvent décrite d'opposition structurelle d'intérêts entre compradores et industriels locaux. Un syndicat de négociants a été créé afin de transformer les oppositions individuelles en groupe actif de pression.

« Nous avons fait une expérience intéressante. Des tee-shirts promotionnels avaient été imprimés au nom de notre société, et mis en vente à un prix modique auprès des grands commerçants. Notre stock s'est parfaitement vendu, mais il n'a jamais été mis en circulation auprès de la clientèle. Les commerçants ont préféré les garder pour bloquer notre promotion. »

A ces blocages, liés au risque de modification de la hiérarchie des influences dans l'industrie et le commerce, se sont ajoutées un ensemble de difficultés qui reflètent la conception même qu'avait l'entrepreneur de son projet. Ainsi, le choix de l'échelle de production s'est porté vers l'option maximale. Économiquement, ce choix comporte de nombreux dangers parce que déstabilisateur de structures artisanales préexistantes avant même que la rentabilité du projet industriel soit démontrée. En outre, l'entrepreneur s'est vu reprocher d'avoir multiplié les frais de représentation — disons plus généralement les dépenses ostentatoires — au détriment du financement des immobilisations.

La somme de ces handicaps a mis en jeu l'existence même de l'entreprise. Les luttes d'influence, les oppositions sourdes et les rumeurs ont gardé jusqu'à présent un caractère feutré, mais elles ont suffi à hypothéquer ce projet, le plus ambitieux sans doute qui ait été imaginé.

*

Yago Sibiri a appris son métier de carreleur dans une société française aujourd'hui disparue. Ouedraogo Christian a connu un certain succès professionnel en Europe. Ouattara Moussa, dont le cas n'a pas été évoqué ici, a fondé en 1973 une petite entreprise de transports après avoir été employé comme chauffeur, puis mécanicien, par une compagnie française. Mais, dans tous les cas rencontrés, la compétence n'est pas l'élément déterminant de la réussite ou de la perspective de réussite. Yago Sibiri et ses associés assurent le succès de leur entreprise grâce au concours d'un ministre qui débloque des situations devant lesquelles ils échouaient. Ouedraogo Christian dispose de la compétence professionnelle et d'un capital personnel non négligeable, mais son projet semble l'exclure des réseaux indispensables à la réalisation de ses objectifs. Quant à Ouattara Moussa, il ne peut guère compter développer son établissement avec ses propres forces : il faut qu'il soit soutenu pour avoir accès aux financements externes, notamment bancaires.

La sous-représentation du groupe des anciens artisans ou professionnels de métier est ainsi un fait dominant dans le monde des affaires. Alors que la transmission des connaissances techniques, acquise par expérience ou formation scolaire, est indispensable, les détenteurs d'un savoir-faire n'ont donné naissance à des entreprises que très exceptionnellement.

Les quelques exemples de regroupement au sein de coopératives, parfois soutenues par des financements d'organismes internationaux, masquent mal l'une des faiblesses essentielles des structures de développement industriel, résultant du transfert des aides au développement vers des groupes d'investisseurs disposant au préalable d'un capital de relations. Plus cette orientation sélective de l'assistance est théorisée par les institutions, OPEV ou DIA, plus les artisans en sont privés, puisqu'ils n'offrent pas de garanties quant à la qualité de gestion de leurs affaires. C'est

du reste cette logique qui aboutit à scinder les formes de l'assistance en fonction des insuffisances supposées de chacun des groupes de promoteurs : aux anciens fonctionnaires, capables d'élaborer une stratégie de gestion et de faire preuve de prudence dans l'utilisation des fonds, sont destinés les appuis financiers. Aux artisans et professionnels de métier sont destinés les stages de formation, les cours de comptabilité simplifiée, l'initiation aux financements par crédits et à la gestion rationnelle des ressources.

Or, les difficultés évoquées par les professionnels tiennent toutes à l'impossibilité d'accéder aux institutions bancaires, comme aux marchés d'État, dans la perspective d'une éventuelle croissance. Si fonctionnaires et commerçants peuvent lever ces obstacles majeurs en raison de leur position sociale, l'artisan ne peut espérer obtenir un crédit avant d'avoir prouvé la viabilité de son projet. La volonté d'assistance à l'artisanat, proclamée par les différents régimes, n'est guère soutenue par un corps de mesures concrètes, ce qui rend pratiquement impossible le passage d'une petite accumulation à un stade industriel.

Par ailleurs, les capacités d'autofinancement des entreprises artisanales sont négligeables par comparaison avec celles d'entreprises commerciales. L'enquête de P. Van Dijk (1), auprès de 300 artisans de Ouagadougou, concluait que « le tiers des gens retenus pour l'échantillon ont pu faire des investissements supplémentaires pendant les deux dernières années », soit 1975 et 1976. La moyenne des investissements réalisés s'établissait à 60 000 FCFA, ce qui ne pouvait induire aucune rupture qualitative dans le niveau de développement des entreprises. En retour, l'obtention de petits crédits produit un effet négatif sur le niveau de rentabilité des entreprises artisanales.

S'il est réduit à ses seules forces, le secteur artisanal urbain ne peut donc compter sur une croissance significative, et les rares réussites sont plutôt dues à la connexion

(1) Voir P. VAN DIJK, « La réussite des petits entrepreneurs dans le secteur informel de Ouagadougou », in *Revue Tiers monde*, n° 82, 1980.

accidentelle des promoteurs avec l'un des modes dominants d'accumulation. Dans le cas de la SOVECAR, l'élément dynamique provient de l'association de trois professionnels avec un ancien haut fonctionnaire. Dans une première phase, il y a tentative de constitution d'une entreprise sur les seules capacités d'accumulation des trois associés, alors tâcherons. La tentative se solde par un échec : les artisans-entrepreneurs sont dans l'impossibilité de traiter des chantiers rentables et de financer les équipements nécessaires ; en retour, le volume des bénéfices est insuffisant pour susciter un réinvestissement important. Dans une seconde phase, l'entrée d'un haut fonctionnaire dans l'entreprise apporte avant tout le recours possible au financement externe par crédit bancaire ; c'est aussi l'ouverture indispensable pour gagner des chantiers importants ; c'est enfin un soutien dans l'organisation de l'entreprise : structuration et division du travail, mise en place d'une comptabilité. La troisième et dernière phase se traduit par une régression : leur soutien, promu fonctionnaire international et n'exerçant plus d'activité politique dans le pays, n'assiste plus les professionnels, et il s'ensuit que les crédits bancaires se font parcimonieux ou qu'ils sont refusés, ce qui, du fait des délais de paiement, se traduit par une chute du fonds de roulement. De même, le suivi de la gestion courante laisse à désirer, phénomène qu'illustrent les opérations à perte...

CHAPITRE IV

Les gestionnaires professionnels

Les gestionnaires professionnels constituent aussi un groupe marginal parmi les promoteurs nationaux. Mais l'explication est très différente : elle renvoie à la tendance (souvent évoquée par les promoteurs voltaïques et admise par les responsables universitaires) des étudiants en gestion, qui recherchent en priorité un poste dans le secteur public.

Société voltaïque de biscuiterie

Tassebedo Jean a été formé aux techniques de gestion les plus élaborées. D'abord élève d'une grande école de commerce en France, il obtient à son retour en Haute-Volta un emploi dans l'ex-Compagnie transafricaine, où il assiste le chef du service financier.

Ses connaissances, son esprit d'entreprise, et aussi ses ambitions personnelles s'accommodent mal d'un emploi routinier et contrôlé. Quelques années plus tard, il saisit l'occasion d'occuper un poste dans une grande société financée par un investisseur national influent. Il obtient la gérance libre d'une des premières boulangeries industrielles appartenant à un Voltaïque, et à l'administration-direction d'une entreprise agro-alimentaire. Tassebedo Jean y travaille sous la direction du propriétaire de ces établissements : celui-ci applique sa conception de l'autonomie des entreprises qu'il finance et, face à l'extension

de ses activités, délègue son pouvoir de décision à des professionnels de la gestion hautement qualifiés. Tassemedo Jean trouve là un poste qui correspond mieux à ses attentes : il exerce des responsabilités et bénéficie d'une certaine indépendance. De plus, il prend la mesure exacte des problèmes de gestion et de l'écart « entre les techniques commerciales apprises dans les livres et aux cours et leur application en Haute-Volta ».

En 1973, Tassemedo Jean dépose à l'OPEV un projet relatif à une usine de biscuiterie. Il lui faudra attendre cinq ans avant d'obtenir l'agrément, car les responsables financiers de la Banque nationale du développement (BND) et de la direction de l'Industrie et de l'Artisanat (DIA) sont sceptiques quant à l'intérêt et à la viabilité de ce projet industriel. En effet, sur ce marché, il existe une forte concurrence, exercée surtout par des importations ivoiriennes. Tassemedo Jean n'abandonne pas son projet, que d'aucuns soutiennent à l'OPEV, mais il démissionne de ses fonctions et reprend, cette fois à son compte, un groupe de magasins de nettoyage de vêtements installés à Ouagadougou et Bobo-Dioulasso, ainsi qu'une boulangerie.

En 1978, il obtient enfin les moyens de financement de sa biscuiterie et les avantages du code, après une étude de marché réalisée par l'OPEV. Avec un capital minimal (12 millions de FCFA), l'entreprise commence la production dès le mois de juin. Son objectif est de contourner les concurrents ivoiriens en jouant sur un accord tacite avec les grossistes distributeurs nationaux. Tassemedo Jean démarché ces derniers afin d'obtenir un engagement d'approvisionnement préférentiel de leur part. Cet engagement sera tenu.

Fait exceptionnel, le premier mois d'exploitation révèle une capacité d'absorption du marché nettement supérieure aux prévisions fournies par l'étude de marché. La capacité de production de l'entreprise est insuffisante pour honorer les demandes des grossistes : l'entreprise est équipée pour une production mensuelle moyenne de 125 tonnes, les besoins du marché atteignent 500 tonnes.

« Ainsi, nous avons perdu la bataille à partir du premier mois. La concurrence a repris le marché, puisque les grossistes ne pouvaient trouver chez nous les produits. Comme les prix ivoiriens étaient plus faibles que les nôtres, et la qualité supérieure, nous avons été immédiatement dépassés. »

En 1979, l'entreprise devra être mise en sommeil. L'équipe de production est progressivement réduite : de 30 à 12 employés en 1982. L'établissement assure exclusivement la fabrication de quelques productions « de luxe » vendues en ville. Le marché principal, celui du « biscuit à 10 francs » est définitivement abandonné.

Cette expérience malheureuse ne décourage pas le promoteur. Son objectif est de relancer l'activité à partir de financements supplémentaires qui permettront de s'opposer, avec efficacité, à la concurrence étrangère. Selon Tassebedo Jean, un investissement de 70 millions de FCFA serait nécessaire :

« Il est difficile de trouver un financement sur place. J'ai donc pris contact à l'étranger avec des industriels intéressés par ce projet, et qui accepteraient de le financer en partie. Pour l'instant, nous sommes trois actionnaires ; l'augmentation de capital nous obligerait à devenir minoritaires, mais permettrait au projet de vivre réellement. »

Pour le moment, ce sont les autres activités industrielles de Tassebedo Jean qui l'aident à éponger les déficits de la biscuiterie. Dans ce rôle, la boulangerie tient une place prépondérante :

« C'est depuis la famine de 1973 que les productions de pain ont augmenté. En deux ans, tout le monde a investi dans la boulangerie industrielle. Mais c'est la concurrence libanaise qui nous fait le plus de tort. Ils pratiquent des remises inacceptables aux revendeurs, alors que la profession est réglementée. Nous essayons de mettre sur pied des entreprises structurées, et de respecter la législation. En fait, c'est un handicap, puisque tout le monde ne joue pas le même jeu. »

Un point de vue semblable est exprimé sur l'embauche du personnel. La conception même de l'entreprise qui est celle de Tassebedo Jean lui impose de se conformer aux législations du marché de l'emploi. De plus, chaque employé passe un entretien « psychologique », après une sélection sur diplômes ou qualification, puis il est soumis à une période d'essai, « Dans la mesure du possible, nous tentons d'avoir une véritable politique sociale vis-à-vis de nos employés. » Mais les déceptions sont parfois cruelles :

« Les salariés ne jouent pas le jeu non plus. Les détournements sont trop fréquents, et l'employé n'a pas l'impression de commettre un délit bien grave. De plus, pratiquement aucune sanction ne peut être prise, de peur d'une grève générale dans la branche. »

L'appel au marché officiel du travail, l'application de politiques sociales dans l'entreprise, sont ressentis comme autant de pénalisations pour ceux qui les utilisent, puisqu'ils facilitent l'apparition de syndicats dans l'entreprise. Là encore, les entreprises qui prennent des libertés avec la législation sont avantagées : « Si on paie un ouvrier non déclaré, si on embauche par relations, on évite bien sûr ce genre de problèmes. »

Sur de nombreux plans, Tassebedo Jean ne se sent pas soutenu par les pouvoirs publics. En particulier dans le contingentement des productions concurrentes importées : « Nous avons demandé une taxation pour les produits importés concurrençant notre gamme, ce qui nous a été refusé. »

Tassebedo Jean représente un type d'entrepreneur moderne attaché à la stricte application des règles de l'économie de marché. Pourtant, à la lumière de sa propre expérience, il convient que les relations personnelles sont un facteur fondamental pour la réussite de toute expérience d'entreprise industrielle.

Rares sont les établissements privés qui sont gérés par des spécialistes formés aux techniques de gestion modernes. Certes, l'état financier des entreprises nationales est assez précaire pour que les étudiants, une fois leur diplôme en poche, s'en détournent. Dans le même temps, l'attrait du secteur public reste déterminant, car il propose un emploi durable et il fournit nombre d'avantages non chiffrables. Le secteur privé apparaît aux diplômés comme un débouché temporaire — dans l'attente d'un poste stable dans la fonction publique. Une telle tendance explique en retour l'important *turn over* aux postes de responsabilités dans les entreprises, et trouve son sens dans la stratégie à long terme des étudiants voltaïques, stratégie elle-même conditionnée par les modalités du recrutement universitaire : celui-ci, bien que sélectif, est composé en majorité de fils d'agriculteurs et de petits fonctionnaires qui ne disposent, à la sortie, d'aucun appui particulier. Ainsi, le passage dans l'Administration est le moyen exclusif de créer son propre capital de relations personnelles, qui sera plus tard utilisable pour aplanir les difficultés.

L'État apparaît comme un moment nécessaire, l'instrument obligé d'une formation complémentaire et fondamentale dans la perspective de la réussite sociale. De ce point de vue, le cas de Tassebedo Jean est exceptionnel, dans la mesure où il disposait déjà, par son milieu familial puis professionnel, de ce capital-relations. Quoi qu'il en soit, le refus d'insertion dans les affaires est moindre quand les propositions émanent d'investisseurs influents, véritables promoteurs d'institutions industrielles vues par les employés comme des appendices de l'État.

En outre, si les anciens étudiants en gestion hésitent à entrer dans le secteur privé, force est de constater que les entrepreneurs et promoteurs sont eux-mêmes tout à fait réticents ou sceptiques quant aux capacités d'adaptation des jeunes diplômés aux contraintes du secteur privé. Ils leur reprochent un manque de dynamisme, l'absence de qualités commerciales et d'esprit d'initiative. Bref, les jeunes diplômés se comporteraient dans l'entreprise privée comme des fonctionnaires dépourvus d'audace et d'idées

personnelles. Il est évidemment impossible de juger de la pertinence de l'argument, mais il conduit certains promoteurs à refuser l'embauche d'un personnel voltaïque formé par les écoles de gestion nationales. En tout cas, l'unanimité est frappante.

En fait, cette critique recouvre un autre ordre de réalités : celui de la division du pouvoir et des responsabilités dans des entreprises dès que le promoteur y associe des spécialistes. De même, la conception de la gestion est forcément différente entre un promoteur gérant son capital au mieux de ses intérêts personnels et un gestionnaire de métier, prompt à mettre en œuvre son stock de connaissances, celles-ci étant parfois peu adaptées aux situations réelles rencontrées. Ainsi, pour les promoteurs, les entreprises sont aussi un moyen de remplir certains devoirs de solidarité envers les groupes sociaux auxquels ils appartiennent : la politique d'embauche du personnel s'en trouve en conséquence affectée et... elle réduit d'autant la liberté d'action des gestionnaires professionnels. De même, les politiques commerciales, faites de concessions réciproques, d'arrangements ponctuels, de relations tout en nuances, s'accordent mal avec la rigueur, voire un certain formalisme propre aux pratiques des gestionnaires de métier. De là une dualité souvent mal vécue par les deux protagonistes, le promoteur et le gestionnaire, dans les établissements gérés par des techniciens.

CONCLUSION

L'hétérogénéité du monde des affaires

Les vingt-deux études de cas présentées ici ont été choisies parmi un ensemble d'enquêtes menées de 1981 à 1984 sur le monde des affaires en Haute-Volta. Elles nous incitent à abandonner définitivement l'hypothèse d'un groupe social homogène qui fonderait son unité sur une convergence d'intérêts de ses membres face à d'autres groupes antagoniques.

Les études de cas montrent au contraire la diversité des trajets personnels et, par-dessus tout, des différences fondamentales de comportement et d'attitudes relatives à la génération d'un profit puis à sa gestion, relatives aussi au type de relations nouées tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

Mieux encore, ces comportements et attitudes différents révèlent non pas de simples discordances de formation professionnelle — compétences et lacunes propres à chacun des groupes composant la catégorie des investisseurs nationaux —, mais des modes distincts d'accès au capital. C'est justement à partir de ce critère que se constituent, puis se hiérarchisent les groupes et sous-groupes de promoteurs.

Enfin, la typologie proposée ne révèle pas uniquement des différences. Elle fournit aussi, à notre avis, la grille de lecture des antagonismes exprimés ou implicites sur lesquels prennent naissance de multiples conflits. En effet, le processus de formation d'une catégorie d'entrepreneurs passe par l'État ou les organismes parapublics. Politiques

TYPOLOGIE DES ENTREPRENEURS BURKINABÈ (a)

GROUPES D'ENTREPRENEURS	CAPITAL- COMPÉTENCES	CAPITAL- RELATIONS	ACCÈS AU CAPITAL ÉCONOMIQUE ET AUX MARCHÉS
I - GRANDS COMMERÇANTS			
— De première génération	<i>Dans le cadre de la famille</i> , accumulation des connaissances nécessaires aux échanges interafricains	Utilisation possible, voire contraignante, des réseaux de solidarités familiales, ethniques ou religieuses	Accumulation d'un capital monétaire de départ au moyen d'opérations spéculatives personnelles
— De deuxième génération	<i>Idem</i> + accumulation de compétences scolaires, connaissance des techniques comptables de base	Utilisation possible des réseaux de solidarités familiales, ethniques et/ou religieuses	Apport familial servant de capital de départ, utilisation possible du crédit bancaire
II - FONCTIONNAIRES			
Investisseurs influents	Accumulation de compétences de haut niveau utilisables pour la gestion d'entreprises modernes	Accumulation d'un capital de relations au plus haut niveau de l'appareil d'État, notamment les décideurs	Utilisation possible de ce capital-relations pour obtenir un soutien financier et logistique efficace : crédits, subventions, marchés, etc.
Fonctionnaires reconvertis	Accumulation de compétences professionnelles dans un domaine spécifique de l'activité économique	Accumulation d'un capital-relations au sein d'un ministère, d'un organisme public ou parapublic	Utilisation possible de ce capital-relations pour soutiens financiers et logistiques dans l'activité prévue
Fonctionnaires en poste	Accumulation de compétences permettant le contrôle d'activités commerciales et, plus rarement, manufacturières	Existence d'un réseau relationnel avec les fonctionnaires en poste, mais sous-utilisé compte tenu du caractère discret des placements	Utilisation d'avantages catégoriels pour constituer un capital initial et obtenir un financement externe + placements nécessairement discrets, excluant l'utilisation maximale du réseau relationnel des fonctionnaires

TYPOLOGIE DES ENTREPRENEURS BURKINABÈ (b)

GROUPES D'ENTREPRENEURS	CAPITAL- COMPÉTENCES	CAPITAL- RELATIONS	ACCÈS AU CAPITAL ÉCONOMIQUE ET AUX MARCHÉS
III - ARTISANS ET PROFESSIONNELS DE MÉTIER	Accumulation de compétences professionnelles acquises sur le tas ou dans le cadre d'une formation scolaire	Connexion accidentelle à un réseau de relations facilitant l'accès au crédit et aux marchés importants	Capital monétaire limité, acquis par emprunt familial ou épargne personnelle ou collective
IV - GESTIONNAIRES D'ENTREPRISE	Accumulation de compétences de haut niveau dans le domaine de la gestion des entreprises commerciales et industrielles	Début de carrière dans la fonction publique aux fins de constitution d'un capital de relations personnelles Utilisation d'un tel capital quand il existe (ex. : fils de fonctionnaire)	Gestion de fonds non personnels ou utilisation du crédit bancaire

de crédits bancaires, offices de promotion des petites et moyennes industries, Commission des investissements, sont autant de paliers de sélection qui orientent l'aide au profit de tel groupe par le biais des réseaux de relations personnelles, et par conséquent au détriment de tel autre.

L'unité de chaque groupe ou sous-groupe d'entrepreneurs provient de l'histoire particulière des entrepreneurs, plus ou moins bien placés face aux modalités d'accès au capital.

L'accumulation de compétences et d'un capital de relations, tel est l'élément explicatif de cette typologie. Par contre, l'accès au capital économique et l'insertion dans les marchés sont des résultantes.

On constate qu'il existe deux modalités distinctes d'accès à un capital monétaire. D'une part, et grâce à une accumulation de connaissances relatives aux techniques du commerce interafricain, l'entrepreneur emploie les méthodes officielles ou officieuses du grand commerce afin d'en tirer un capital qui lui permet d'acquérir son autonomie par rapport à l'entreprise mère. Cette possibilité de transformation d'un capital de connaissances en capital monétaire est ouverte aux membres de familles traditionnellement commerçantes, cas le plus répandu, ou à ceux qui, partageant une communauté de culture ethnique ou confessionnelle avec l'entrepreneur, peuvent s'insérer dans l'entreprise comme apprentis (1).

(1) L'influence politique et financière de l'islam en Haute-Volta reste encore mal connue. Les différentes communautés avant l'indépendance — tidjane parmi les Foulbé de la région de Banfora et Bobo-Dioulasso et parmi une minorité de Yarsé ; quadirya parmi les Yarsé et Dioula ; hammalistes dans la région sahélienne peule du Yatenga — n'ont pris racine que fort tardivement. En 1914, les autorités administratives estimaient à 500 000 le nombre des musulmans de la colonie. L'organisation de la communauté musulmane sur le plan national date de 1951 ; la construction de la grande mosquée de Ouagadougou et la nomination d'un imam non mossi, signes d'une conciliation tant ethnique que confessionnelle, auront pour effet de réduire encore l'influence de chacune des tendances au profit d'une institution dépourvue de réelle stratégie. D'après E. CORBEL, le wahabisme prit racine auprès de personnalités proches du Rassemblement démocratique africain et de Naaba Kougri. C'est pourtant dans la région bobolaise qu'il se développera, alors que les négociants yarsé ont pris leurs distances avec le rigorisme wahabite, peu compatible avec leurs intérêts commerciaux.

Pour les commerçants de deuxième génération, l'accumulation de connaissances scolaires ne se substitue pas totalement au mode précédent de transmission des connaissances, et ne fait que le compléter. L'appui financier dont jouissent les bénéficiaires et dépositaires de la connaissance en matière d'échanges commerciaux, quand ils fondent une entreprise, peut être considéré comme marginal. Les grands commerces de Kango Blaise et de Ouedraogo Moussa montrent qu'il faut chercher l'origine de la réussite non dans la transmission d'un capital monétaire, mais dans un stock de connaissances et de relations indispensables à la réalisation d'affaires favorisant une accumulation de départ. En ce sens, le processus d'éloignement comme l'absence d'aide financière favorisent l'utilisation du stock de connaissances amassées durant l'apprentissage, et sélectionnent ceux qui le détiennent.

Pour ce qui concerne la seconde modalité, l'accès à certains postes clés de l'Administration ouvre les portes aux réseaux de relations personnelles nécessaires à la réalisation de projets. Là encore, ce capital de relations est un palliatif à une épargne personnelle insuffisante. L'accès à des marchés privilégiés, à des richesses nationales, à l'épargne publique par l'intermédiaire du crédit bancaire, suppose la connexion préalable à des instances de décision.

Dès lors, on admettra que les deux groupes, fonctionnaires et commerçants, constituent la charpente de l'ensemble formé par la catégorie des investisseurs-promoteurs en Haute-Volta.

Les groupes des artisans et professionnels de métier, d'une part, et des gestionnaires professionnels, d'autre part, n'y sont représentés que de manière exceptionnelle en tant que bénéficiaires occasionnels d'avantages réservés à l'un ou l'autre des groupes dominants.

La coexistence de deux catégories distinctes d'investisseurs, chacune disposant de modes particuliers d'accès au capital, déterminés par des accumulations spécifiques de connaissances et de relations, pourrait être pacifique. Cependant, l'interpénétration des sphères d'activité a peu à peu rendu illusoires les possibilités d'entente : développement

d'investissements industriels pour les commerçants, activités commerciales menées par des fonctionnaires, issus ou non de l'Administration.

C'est sur le type de gestion des affaires que se cristallisent, comme on l'a vu, les oppositions. Les hauts fonctionnaires reconvertis dans les affaires critiquent les méthodes dénuées de principes utilisées par les grands commerçants qui, d'après eux, spéculent et détournent les réglementations de toute nature. De leur côté, les grands commerçants contestent l'utilisation des fonctions officielles à des fins personnelles, et ils font allusion aux richesses accumulées rapidement par d'anciens fonctionnaires au moyen du *liblib-lib* (cette expression, devenue populaire, désignant les divers procédés d'enrichissement au détriment de la collectivité publique).

SECONDE PARTIE

**La gestion des entreprises :
systèmes de contraintes
et rationalité**

Est-il possible d'établir une relation entre les différents groupes et sous-groupes d'investisseurs et les différentes modalités d'administration et d'organisation interne des entreprises ? Et, si cette relation peut être empiriquement vérifiée, peut-on préciser son contenu ?

Questionner les formes de gestion des entreprises nationales conduit à s'interroger au préalable sur la pertinence du concept de rationalité, souvent évoqué par les responsables des organismes d'encadrement des établissements voltaïques comme dans les rapports officiels. Mentionnons pour mémoire le point de vue d'un expert qui classait les entreprises selon la nationalité de leur direction avant d'estimer la cohérence de leurs méthodes de gestion des ressources humaines et matérielles (1). Ce simplisme s'enferme à l'évidence dans une double contradiction. D'une part, les conditions d'installation des entreprises européennes et voltaïques sont structurellement différentes, et, d'autre part, l'entreprise européenne n'est précisément pas soumise aux conflits potentiels entre l'optimum d'efficacité financière et les contraintes d'ordre social.

Ainsi, la distinction entre rationalité et irrationalité élude le véritable problème posé à l'entreprise nationale : celui de l'efficacité économique entendue comme une résultante ou un équilibre sous diverses contraintes difficilement contournables.

Pour P. Van Dijk (2), les problèmes de gestion des établissements nationaux conduisent à envisager les compétences personnelles des promoteurs qui bénéficient du soutien de l'État :

(1) Nous théorisons ici un point de vue exprimé plus vigoureusement, fondé sur une étude pseudo-scientifique qui repose sur le différentiel d'efficacité mesuré par le taux d'entreprises bénéficiaires selon l'origine du capital et des directions (77 % des établissements à capitaux étrangers ont un excédent d'exploitation, contre 50 % des établissements à majorité de capital national).

(2) P. VAN DIJK, *op. cit.*, p. 62.

« Pour ce qui marche mal ou pas du tout, il faut (...) avoir le courage de passer aux actes, soit en cherchant un autre partenaire, soit en exigeant une réorganisation fondamentale de l'entreprise sans considération de personnes. Ceux qui n'ont pas le dynamisme ou la capacité, et certainement pas les spéculateurs immobiliers, ne méritent point d'aide ou de compréhension des autorités. »

L'affirmation a le mérite de souligner l'existence de dysfonctionnements dans la gestion d'entreprises pourtant administrées par des entrepreneurs qui, *a priori*, présentent des garanties de compétence. Au reste, on est en droit de se demander si l'application de techniques de rationalisation n'engendre pas, dans certains cas et en certains domaines, un ensemble d'effets pervers, dans la mesure où ces techniques ne tiennent pas compte des conditions sociales de la production et de la circulation des marchandises. En témoignent un nombre significatif d'entreprises de moyenne dimension qui hiérarchisent les salaires en multipliant les critères d'appréciation du travail, sans considération de l'ensemble des contraintes sociales et des solidarités au sein desquelles s'inscrivent les travailleurs voltaïques ; par là même, le mécontentement des employés face à une grille de salaires incompréhensible compromet l'autorité du promoteur et détruit son image de gestionnaire compétent.

Le processus dynamique conduisant à la prise de décision dans les entreprises nationales peut être schématisé de la manière suivante :

1. Le *sens* des décisions que doivent prendre régulièrement les promoteurs ne se comprend qu'en référence aux échelles d'attitudes forgées en relation avec les normes et valeurs propres à leur groupe social d'appartenance. Cette relation réduit considérablement les possibilités de choix : face à un problème, les décisions prises doivent à la fois être conformes à l'ensemble des normes culturelles et morales en vigueur dans le groupe, ou au moins compatibles avec ces normes, et préserver l'objectif financier de l'entreprise.

2. L'efficacité économique est une résultante parmi d'autres, comme elle a été, lors de la prise de décision, un critère hiérarchisé au sein d'un corpus de références.

3. Cette résultante produit en retour un effet sur les prises de décision ultérieures, soit en élargissant le domaine des possibilités grâce à un dégagement substantiel de bénéfices qui permettra de donner une place plus importante à d'autres références, soit au contraire en épuisant les possibilités de prise en compte de ces références faute de ressources financières.

L'illustration de cet effet en retour apparaît dans nombre d'entreprises. Ainsi les politiques salariales les plus rigides, fondées sur le seul critère — subjectivement apprécié — d'efficacité économique, sont-elles réorientées par les plus conscients et les plus responsables des promoteurs parce qu'elles induisent une solidarité entre les travailleurs, là où les solidarités familiales n'existaient pas. De même, dans les établissements où l'appartenance familiale est un critère déterminant de la politique d'embauche, le nombre d'employés travaillant dans l'entreprise et les modalités d'octroi des revenus pourront être maintenus sans risque de désorganiser le fonctionnement de l'entreprise.

Les entrepreneurs sont amenés à adapter leur conception du fonctionnement de l'entreprise après que l'expérience a mis en évidence les contraintes financières provoquées par les prises de décision antérieures. Il y a là un moment consacré à la réflexion critique, qui permet de prendre en considération la notion de rationalité. C'est en ce sens que cette notion rend compte des multiples adaptations auxquelles les entrepreneurs nationaux se voient contraints au cours de leur carrière.

En partant de la définition des problèmes communs à l'ensemble des entreprises, il est possible d'identifier les divers types de solutions adoptées par les promoteurs et d'avancer vers la compréhension des contraintes qui ont motivé la prise de décision. Dès lors, une étude comparative permet d'opérer des regroupements significatifs reposant sur l'identité des attitudes et de leur fondement, et

de déterminer des voies d'adaptation aux contraintes pour les principaux groupes de promoteurs. Afin de faciliter l'approche, nous avons choisi de traiter successivement les thèmes relatifs à la gestion des ressources matérielles (approvisionnement, développement de l'activité, attitudes face au crédit, mise en place de la gestion d'entreprise), puis ceux qui relèvent de la gestion des ressources humaines.

CHAPITRE V

La gestion des ressources matérielles : choix et effets

L'approvisionnement des entreprises

S'il est un point qui fait l'unanimité parmi les entrepreneurs, c'est la difficulté constante à régulariser les approvisionnements. Le problème se traduit dans les établissements par de fréquentes ruptures de stock et des retards de fabrication. Une telle situation provient, selon les promoteurs, de l'extrême dépendance externe de l'économie locale et des lenteurs de l'administration des douanes lors du contrôle des importations.

Ces arguments renvoient plus profondément aux faiblesses des échanges intersectoriels nationaux comme à la structure des flux d'importation. Loin d'être un simple élément dérivant de la situation d'enclavement, la désorganisation des approvisionnements exprime d'abord les rapports de forces entre États au sein de la division internationale et interrégionale du travail, ainsi que les rapports de forces entre différents groupes de promoteurs nationaux, dont les intérêts économiques ne coïncident pas toujours.

Voyons d'abord l'organisation des échanges intersectoriels. Hormis quelques entreprises de transformation des produits agricoles (huilerie, sucrerie, usine d'égrenage du coton, par exemple), l'ensemble des unités industrielles, voire commerciales, travaille avec les produits importés

même lorsque les productions locales pourraient s'y substituer sans inconvénient majeur (1).

Comment expliquer certaines aberrations manifestes ? Les productions de chaussures et de cigarettes, la friperie, la fabrication de sacs, voire les brasseries et boulangeries, pourraient aisément intégrer des matières premières fabriquées sur place. De même, l'importation de composants employés par les entreprises du métal, de la mécanique ou de la construction peut être remplacée par des fabrications locales. Les capacités d'adaptation et d'imitation des entreprises artisanales sont un atout décisif dans l'hypothèse d'une substitution maîtrisée des importations. Ainsi, en deux années de production, la SAVCC-Sénisot a pu introduire auprès d'artisans locaux des techniques de production permettant de fabriquer les pièces essentielles du cycle : jantes, pédales, rayons, fourches, écrous, selles. Les artisans sont devenus ici des sous-traitants permanents de l'entreprise industrielle. La même société prévoit de sous-traiter d'autres pièces pour cycles et d'aménager un atelier de pompes et de traitement de surfaces.

Mais de tels exemples demeurent exceptionnels : l'aide à l'artisanat, l'implantation d'industries villageoises, sont contradictoires avec les intérêts des grandes maisons de commerce comme avec les exigences des promoteurs eux-mêmes, soucieux de préserver un rapport de forces interne favorable sur le plan des octrois d'aides et de crédits. De façon paradoxale, les politiques protectionnistes réclamées par ces promoteurs afin de rentabiliser les fabrications, ainsi que les exonérations douanières et aides financières obtenues, se transforment en autant d'obstacles supplémentaires au développement d'établissements à faible coefficient de capital.

(1) L'absence de relations intersectorielles n'est nullement une fatalité, en particulier pour l'agro-industrie, les entreprises de construction métallique et le secteur du bâtiment. La politique industrielle menée depuis août 1983, quelles que soient les difficultés rencontrées (cf. P. LABAZÉE, « Réorganisation économique et résistances sociales », in *Politique africaine*, n° 20, décembre 1985) se conçoit précisément comme un instrument original d'intégration des productions locales intersectorielles et d'articulation entre les différentes échelles de production.

La structure des flux d'importation, significative de l'extraversion de l'économie nationale, révèle le rôle encore dominant de la France et de la Côte d'Ivoire dans l'approvisionnement officiel du marché national (respectivement 44 % et 18 % de la valeur des importations). Il existe cependant un réseau parallèle d'importations qui approvisionne en marchandises diverses les marchés, sa régularité étant fonction des opportunités qui s'ouvrent aux commerçants.

En pratique, la dépendance externe définit quatre modalités d'approvisionnement pour les entreprises, modalités qui se distinguent par les délais de livraison et leur régularité, d'une part, et par les coûts de passation des commandes et les facilités de paiement, d'autre part, comme l'explique le tableau de la p. 142.

Le grand commerce national utilise majoritairement les réseaux d'approvisionnement 3 et 4, plus rarement le réseau 2 et de façon exceptionnelle le réseau 1.

L'approvisionnement intra-africain reste aléatoire quant à la nature et à la quantité des produits disponibles, ce qui provoque en contrecoup une irrégularité chronique des approvisionnements du marché intérieur, qu'il s'agisse de matières premières ou de biens de consommation.

Cette situation apparaît à maintes reprises. Ainsi, en 1983, la SPCV (Société de produits chimiques voltaïque), fabricant d'insecticides, s'approvisionnait en matière active auprès de la SOFACO (Côte d'Ivoire). Mais elle représentait pour cette dernière un débouché négligeable en regard des entreprises ivoiriennes et ouest-africaines qu'elle livrait. Aussi, la certitude d'obtenir à temps le composant chimique n'était jamais acquise, ce qui perturbait les plans de fabrication de la SPCV. En fait, depuis sa création, la SPCV a cessé à plusieurs reprises ses activités, faute de matière première.

L'importation de ciments en provenance de la Côte d'Ivoire est tout aussi irrégulière, malgré la tentative d'intervention monopsonistique de la SOVOLCOM. L'irrégularité entraîne une spéculation sur les marchés officieux et

MODALITÉS D'APPROVISIONNEMENT DES ENTREPRISES

APPROVISIONNEMENT (SOURCES)	RÉGULARITÉ	DÉLAIS DE LIVRAISON	COÛT PASSATION DES COMMANDES	RENTABILITÉ	FACILITÉS PAIEMENT
1. Direct auprès de fournisseurs européens	oui	longs	élevé	pour commandes importantes	importantes
2. Représentants de fournisseurs européens	oui	longs	faible	pour commandes importantes	importantes
3. Sociétés de commerce ou grands commerçants africains	aléatoire	aléatoires	faible	volume des commandes indifférent	faibles
4. Informel auprès de grands commerçants locaux	aléatoire	nuls	—	volume des commandes indifférent	nulles

désorganise les plannings des entreprises locales de construction. Ainsi, en février 1983, le principal fournisseur privé de matériaux de construction à Bobo-Dioulasso, la SOCAM, ne disposait plus que de quatre tonnes en stock pour un carnet de commandes à court terme seize fois supérieur.

Un dernier exemple illustrera la dépendance des entreprises locales de faible dimension par rapport aux fournisseurs installés en Afrique et ses effets sur la croissance des établissements. La Société voltaïque de matelas synthétiques (SVMS) fabrique pour le marché national. Les deux fournisseurs, Bayer et Dow Chemical, basés à Abidjan, n'offrent aucune facilité de paiement à un client de taille modeste et opposent une certaine rigidité aux variations conjoncturelles des commandes : le doublement des commandes enregistrées par la SVMS en 1982, après la faillite d'un de ses concurrents sur le marché local, n'a jamais pu être honoré compte tenu de l'insuffisance des livraisons opérées par les fournisseurs. En définitive, l'entrepreneur a abandonné son projet de développer ses capacités de production pour faire face à la croissance du marché.

Mais l'importation directe d'Europe, quand elle est possible, ne résout pas tous les problèmes. Les délais de livraison sont particulièrement longs et supposent des équipements de gestion prévisionnelle ainsi qu'un fonds de roulement important. De plus, le transit portuaire est fréquemment défectueux.

Ainsi, l'entreprise VTP, qui fabrique des produits alimentaires, fait venir sa matière première de France par l'intermédiaire du représentant abidjanais d'une minoterie. Tout ralentissement des opérations administratives de transit lui est dommageable compte tenu du caractère périssable des denrées importées. L'entrepreneur doit faire un choix tout à fait antiéconomique : soit prendre le risque de ruptures de stock en ne tenant pas compte des délais de livraison, mais obtenir des denrées de qualité dans un état de fraîcheur convenable ; soit se préserver de toute rupture de stock, mais obtenir, selon les livraisons, des matières premières endommagées qui seront employées à

des productions vendues au rabais, voire à perte, auprès de marchés protégés (cantines scolaires, hôpitaux, forces armées, etc.).

Les difficultés d'approvisionnement sont dues également à l'extrême rigidité des structures et réseaux du négoce voltaïque. Ainsi, la plupart des établissements commerciaux étudiés n'ont jamais modifié en profondeur leur réseau de fournisseurs. Seuls Ouedraogo Moussa et Kango Blaise (présentés au chapitre des « commerçants de deuxième génération ») ainsi que la SODIVO (Société de distribution voltaïque), dirigée par un fils de grand commerçant traditionnel devenu directeur commercial d'une grande société européenne de commerce, ont diversifié leurs sources d'approvisionnement ou bien tenté de réduire le nombre des intermédiaires.

Rigidité des réseaux d'approvisionnement commercial et irrégularité des flux d'approvisionnement coexistent donc dans les établissements de négoce. La contradiction trouve son origine dans deux explications de nature différente.

La première explication, c'est que la désorganisation des échanges est productrice de profits substantiels. Par exemple, pour Sebgo Daouda et Bagagnan Issoufou (étudiés au chapitre des « grands commerçants burkinabè »), la possession d'un stock de marchandises épuisées chez leurs concurrents est l'occasion de dépassements des prix de vente courants. La fréquence de cette situation assure périodiquement des rentrées importantes. Certains commerçants ont institutionnalisé ces opérations tant à Ouagadougou qu'à Bobo-Dioulasso, en particulier dans le commerce des pièces détachées pour cycles et cyclomoteurs, de la quincaillerie et des matériaux de construction. Quand un bien de consommation courante s'épuise, l'un des négociants envoie des acheteurs chez les concurrents afin de récupérer, au prix habituel, les lots restants : il détient de la sorte, tant qu'un réapprovisionnement général n'a pas eu lieu, le monopole de distribution.

L'irrégularité des flux provoque en outre l'extension des approvisionnements clandestins, incontrôlables, pour lesquels les profits de change au marché noir s'additionnent

au détournement des taxes douanières. Pour de nombreux commerçants, le négoce fondé sur des opérations déclarées se combine avec des opérations officieuses ponctuelles. D'après Bagagnan Issoufou, seules ces dernières opérations méritent le terme de « vrai » commerce, par opposition aux pratiques courantes. Comme on le voit, l'irrégularité des approvisionnements est perçue en partie comme un effet de la conception spéculative du bénéfice commercial, par opposition au profit comme mode de rémunération d'un capital investi.

La seconde explication est que la désorganisation des échanges vient aussi d'un système d'approvisionnement préférentiel, fonction des habitudes commerciales et de l'exiguïté des réseaux de commerce dont les grands commerçants se sentent dépendants, sinon solidaires. L'apprentissage effectué auprès des réseaux de commerce interafricain semble ici revêtir deux aspects contradictoires. Il est, d'une part, le moyen par lequel chacun accède à un capital de connaissances relatif aux pratiques de l'échange ; il constitue, d'autre part, un frein à la diversification des sphères d'approvisionnement selon les prix, les délais de livraison, etc.

La modification des réseaux d'approvisionnement préférentiels, en fonction d'objectifs de rentabilité ou d'impératifs économiques, se heurte à de multiples difficultés, illustrées par ceux qui précisément ont réussi ce passage. Ainsi, Ouedraogo Moussa a réorganisé son réseau de fournisseurs par la suppression d'intermédiaires : désormais, il fait appel aux entreprises ou à un groupement d'achat, basés en Europe. Chez lui, les ruptures de stock ont presque entièrement disparu, et les opérations spéculatives n'existent pas. Toutefois, l'entrepreneur se dit « mal à l'aise » pour négocier directement les opérations d'achat. Aussi utilise-t-il son responsable financier pour l'assister et mesurer les conséquences économiques des dispositions de chaque contrat.

Kango Blaise et quelques commerçants de deuxième génération pratiquent de même avec ce qui s'apparente à un « bureau financier ». Une mise en concurrence est réali-

sée entre différents réseaux d'approvisionnement. Mais, pour ces grands commerçants, la diversification des zones d'achat ne se fait qu'à partir de l'introduction, au sein de l'entreprise, d'éléments extérieurs aux réseaux d'échange interafricains et dotés d'une formation dont les entrepreneurs se sentent dépourvus. En bref, la décentralisation de la responsabilité est une condition nécessaire à l'ouverture aux réseaux d'approvisionnement fonctionnels.

De plus, il semble que l'élimination des réseaux préférentiels de fournisseurs soit plus aisée lorsque le promoteur n'a pas d'attaches familiales avec le grand commerce traditionnel. C'est le cas de Kango Blaise, de Ouedraogo Moussa et de quelques négociants reliés aux réseaux de commerce au début de leur carrière.

Nous n'abordons pas ici les méthodes techniques de gestion des stocks du grand commerce : dire qu'elles sont souvent inexistantes ou totalement empiriques, c'est seulement révéler que les sources de profit ne viennent pas de la régularité des transactions. Remarquons d'ailleurs que, si un embryon de contrôle des stocks est mis en place dans les établissements de commerce (rangement, fiches de stock, détermination d'un stock minimal, etc.), il s'agit d'abord pour les entrepreneurs de se préserver du « coulage » dont les employés sont en général responsables, et non pas de rationaliser les opérations commerciales elles-mêmes. Loin de traduire l'irrationalité du comportement économique des entrepreneurs de commerce, l'absence de techniques de gestion comme la fréquence des ruptures des flux d'approvisionnement semblent bien devoir être rattachées aux conditions mêmes de production du profit commercial.

Choix de l'activité industrielle ou commerciale

La réalisation d'une unité industrielle ou commerciale présuppose la décision d'investir et la définition d'une activité génératrice de profit. De ce point de vue, les mobiles

des investisseurs sont diversifiés et révèlent des attitudes différentes devant l'acte d'investissement.

Réalisation d'unités industrielles

L'apparition d'entreprises industrielles en Haute-Volta répond à un ensemble de décisions prises par les promoteurs, conjointement à un ensemble d'opportunités.

Quatre logiques différentes conduisent à leur formation.

1. L'entreprise industrielle naît d'une récupération de marchés jusque-là traités par le secteur public et rétrocédés à des techniciens issus de l'Administration qui bénéficient de financements externes. Nous retrouvons ici de nombreux établissements, parmi lesquels la SVHA (Société voltaïque d'hydraulique et d'assainissement) ou la SVTP (Société voltaïque de travaux publics). La décision de fonder une entreprise revient autant au promoteur du projet qu'aux organismes d'encadrement des établissements.

2. L'entreprise industrielle naît grâce à un placement d'excédent de trésorerie suscité par des opérateurs déjà installés. L'unité nouvelle correspond à une extension des activités du promoteur soit dans l'optique d'une diversification (cas des investisseurs influents), soit dans l'optique d'une intégration à l'activité mère.

3. Quelques rares établissements industriels proviennent d'une transcroissance d'entreprises artisanales qui ont bénéficié de financements externes. L'accès aux financements complémentaires peut être facilité par une connexion accidentelle à un réseau de relations : c'est le cas de l'entreprise SOVECAR (Société voltaïque d'étanchéité et de carrelage). Parfois, la transcroissance est facilitée par l'attribution d'aides venant d'organismes de développement, intéressés par le dynamisme dont font preuve les entrepreneurs : ainsi en va-t-il des Établissements Bamogoh Amadou. Leur directeur est issu d'une famille de forgerons traditionnels ; il a modernisé ses techniques en s'attaquant

à des productions jusqu'alors délaissées par l'artisanat : charpentes métalliques, portes et fenêtres, etc. Nous verrons ultérieurement l'extraordinaire osmose entre le caractère moderne des techniques de production et le strict respect de certaines règles de tradition. Bamogoh Amadou a obtenu une aide à l'équipement de l'ONUDI (Organisation des Nations unies pour le développement industriel), ce qui lui a ouvert des chantiers dont il était exclu jusque-là. On classera parmi ces entreprises nombre d'établissements du bâtiment qui ont bénéficié, à la veille des années 1970, du repli des entreprises européennes mises en sommeil, puis réanimées, selon l'état du marché, pour des sous-traitances importantes. Mentionnons entre autres les Établissements Yameogo Ali, dirigés par un chef coutumier mossi du Centre-Ouest : l'entreprise a fermé de 1969 à 1972 à la suite d'un conflit avec les employés, l'entrepreneur regagnant son village et y administrant ses biens, puis revenant dans la capitale une fois l'affaire terminée.

4. Enfin, rappelons la tendance à investir dans les activités industrielles, propre à quelques grands commerçants. Il s'agit là d'un recyclage de capitaux commerciaux hors des sphères traditionnelles d'investissement.

Or, pour l'essentiel des entreprises des catégories 1 et 2, on constate conjointement un abandon progressif d'une partie des projets de production élaborés à l'origine, une sous-utilisation des capacités de production (2) et une situation de trésorerie dramatique s'expliquant par l'insuffisance du fonds de roulement, en particulier du fonds de roulement propre (3). D'emblée, ces entreprises paraissent souffrir d'un mal identique, à savoir un choix inapproprié de l'échelle de production combiné à une répartition inadéquate des moyens de financement.

Ces difficultés, pour strictement économiques qu'elles

(2) Sur l'ensemble des entreprises industrielles recensées en 1982 par la DIA, l'utilisation moyenne des capacités de production est de 60 % (on ne comprend pas ici les établissements en cessation momentanée d'activité).

(3) Part des capitaux circulants financée par l'entreprise elle-même.

paraissent, sont à relier avec les attitudes et conceptions des entrepreneurs concernés. Ainsi, Nikiema Adama (voir le chapitre consacré aux « investisseurs influents ») a-t-il fondé quatre entreprises sur le succès financier de sa société de transports. Le financement fut opéré par un réinvestissement minimal des bénéfices, l'entrepreneur divisant ses disponibilités entre les quatre entreprises, le complément étant obtenu par emprunt. La motivation de Nikiema Adama était d'occuper un espace économique maximal dans des domaines aussi divers que l'import-export, la chimie, le forage. Or, les délais de mise en route de chacune des entreprises exigeaient un financement complémentaire que le promoteur n'était pas en état d'assumer. Les bénéfices et le fonds de roulement de la société de transports ont été du coup utilisés pour assurer le règlement des charges courantes des établissements non encore opérationnels. Une telle fuite en avant finit par réduire les capacités de l'entreprise de transports à financer ses propres opérations, et elle dut procéder à nombre d'économies sur le renouvellement de ses équipements, le remboursement des emprunts, etc. Dès lors, tous les établissements de ce promoteur furent obligés de réduire le volume de leurs activités et de s'orienter vers une gamme minimale de production.

La COVEMI a connu des difficultés du même ordre. Son promoteur avait obtenu l'exploitation d'une carrière dolomitique à condition que la mise en exploitation soit rapide. Mais l'aide financière reçue des banques a été injectée dans l'ensemble des entreprises en raison de l'urgence des redressements. Dès lors, la rentabilité de la COVEMI a été compromise faute d'un fonds de roulement adéquat et de moyens d'exploitation suffisants. Le déficit durable de l'entreprise a été à son tour épongé par les trésoreries des autres sociétés.

Il est inutile de multiplier les exemples d'un fait commun à cette catégorie d'investissements. Le cas de la VTP (produits alimentaires) est, à ce propos, particulier, en ce sens que l'exploitation est ici rentable. Cependant, son promoteur est devant une situation contradictoire, puisqu'il

a dû contracter un prêt auprès d'une grande maison de commerce libano-syrienne, prêt qui n'a jamais été remboursé. De plus, pour pallier l'insuffisance de fonds de roulement, l'entreprise est demandeur de prêts à court terme auprès des banques. Le remboursement de ces emprunts et le règlement des intérêts absorbent en totalité le bénéfice d'exploitation : jusqu'à présent, aucun dividende n'a pu être distribué aux actionnaires.

Cette situation de fuite en avant n'est pas imputable aux seuls promoteurs. Rappelons que, dans l'ordonnance du code des investissements (4), le second critère d'appréciation de la Commission nationale des investissements reste le « niveau des investissements prévus » pour chacun des projets. Ainsi coïncident l'ambition des promoteurs, attirés par la réalisation d'unités à forte intensité capitalistique, et les critères définis de la politique industrielle. Or, nous avons vu que les limites de l'épargne personnelle pouvaient être repoussées par un recours aux financements externes, dans la limite des investissements d'équipement prévus par le projet. Dès lors, toute consommation improductive des fonds (frais de fonctionnement avant la mise en exploitation, frais de représentation et même dépenses ostentatoires, utilisation de fonds à des objectifs non prévus dans le projet) rend illusoire toute perspective ultérieure de profits.

Tout autre est le processus de formation des entreprises qui relèvent des catégories 3 et 4 mentionnées plus haut.

D'abord, et compte tenu des résistances à l'octroi de crédits bancaires lors de la mise en place du projet, l'essentiel des équipements est financé par un apport personnel des actionnaires soit par réinvestissement des bénéficiaires tirés d'une exploitation principale, soit en hypothéquant des

(4) Cf. ordonnance 78/010/Prés., art. 15. La clause de l'article 16, contraignant les promoteurs à « recourir aux procédés techniques les mieux adaptés aux conditions particulières du pays, et de maintenir leurs exploitations dans les conditions les plus rationnelles de production » paraît contradictoire. Elle n'est, en pratique, nullement respectée, dans la mesure où le suivi des entreprises industrielles agréées n'est pas organisé.

biens personnels, ou bien encore par des aides au développement du secteur artisanal. Dans tous les cas, l'échelle de production choisie par les promoteurs révèle une attitude de prudence. A l'étude de marché est substitué l'essai concret.

Donnons-en quelques exemples. Pendant un an, la fabrique de fourches de Dembele Issa a travaillé à partir d'un équipement expérimental léger. La production, très faible, a été écoulee auprès des grands commerçants de pièces détachées de Bobo-Dioulasso sans espoir de rentabilisation, mais en vue de faire tester la qualité du produit par la clientèle. Ce n'est que peu à peu que l'équipement de l'atelier a été complété, l'impératif étant de suivre au plus près l'évolution de la demande. Cette période d'observation a permis au promoteur de mettre en évidence, puis de résoudre les problèmes de qualification du personnel, de commercialisation et de fiabilité du produit.

Le projet de scierie élaboré par Ouedraogo Moussa a été à l'étude pendant quatre ans : la principale difficulté résidait précisément dans le choix de l'échelle de production qui assurerait au plus vite la rentabilité de l'entreprise. Le problème était de taille : nombre d'établissements projetaient de mettre en exploitation ce type d'industrie, et les prévisions de parts de marché risquaient d'être dépassées dès la réalisation des investissements. Par prudence, l'entrepreneur s'est orienté vers l'acquisition d'un matériel d'exploitation d'occasion, en provenance de Côte d'Ivoire. Le débit prévu permettait d'atteindre le seuil de rentabilité dès la mise en service des équipements.

L'exemple de la SAVCC-Sénisot démontre l'efficacité d'une politique prudente en matière d'échelle de production. Les cinq promoteurs, anciens distributeurs des cycles IVOLCY, ont commencé la production de cycles concurrents dans un hangar de Gounghin qui appartenait à l'un des actionnaires. La capacité de production a été d'abord limitée, puis stabilisée à un rythme quotidien de 70 cycles. Cette stratégie de démarrage a permis de mettre au point le produit, d'envisager les différentes solutions techniques possibles et, par-dessus tout, de faire connaître à moind-

dres frais la marque aux clients. Enfin, elle a permis d'apprécier les possibilités de pénétration du marché et les méthodes de commercialisation les mieux appropriées. Quand la mise au point a été terminée, les principaux obstacles surmontés, l'entreprise s'est installée à Kossodo, dans la zone industrielle, avec un rythme de production quotidienne devant atteindre 500 cycles.

Ainsi, les établissements des groupes 1 et 2, d'une part, et ceux des groupes 3 et 4, d'autre part, semblent connaître une évolution inverse par rapport aux projets d'origine. Les entreprises des groupes 3 et 4 étoffent de manière progressive le projet initial, volontairement restreint pour des impératifs de rentabilisation immédiate, et y adjoignent toute production dérivée à même d'être rentable à partir d'investissements additionnels minimales. Par contre, les entreprises des groupes 1 et 2 sont contraintes de restreindre leur gamme de production afin de limiter les charges courantes de l'exploitation.

Réalisation d'unités commerciales

1. A partir de l'accumulation d'un capital de connaissances relatives au fonctionnement des échanges interafricains et d'un apport financier constitué lors de la phase d'apprentissage, un établissement commercial est créé qui reprend tout ou partie du modèle d'organisation de l'entreprise mère.

2. A partir d'un capital de connaissances acquis pendant la phase d'apprentissage et d'un apport financier constitué pendant cette période, l'entrepreneur ouvre sa propre unité de commerce en se spécialisant dans une gamme de produits volontairement restreinte, avec néanmoins une activité commerciale dominante. La spécialisation de l'activité de commerce est déjà en rupture avec les techniques commerciales traditionnelles : elle nécessite un ensemble de techniques nouvelles de gestion en vue de régulariser les flux d'approvisionnement et la marge commerciale. Nous

avons vu que cette rupture semblait plus facile quand l'entrepreneur est lié accidentellement aux réseaux du grand commerce traditionnel.

3. Quelques fonctionnaires, ou cadres nationaux des grandes maisons européennes de commerce, investissent dans le secteur commercial spécialisé : commerce de détail, alimentation, matériaux de construction en particulier. Compte tenu de l'absence de formation aux réseaux commerciaux traditionnels, ainsi que de la formation spécifique de ces promoteurs, ceux-ci reproduisent les caractères dominants des sociétés commerciales européennes, dont leurs entreprises deviennent des sortes d'appendices. La SODIVO (Société de distribution voltaïque) en est un exemple. L'entrepreneur a une formation d'instituteur. En 1961, il devient cadre commercial d'une société de distribution d'État, qu'il quitte pour entrer dans une société européenne concurrente. A partir de 1977, l'entrepreneur ouvre sa propre maison d'alimentation dans un quartier résidentiel de la capitale. Toute sa politique commerciale est fondée sur l'articulation de son entreprise et de la société de commerce. Ainsi, les approvisionnements se font auprès de cette société, de sorte que la clientèle venant chez lui évite un déplacement au centre-ville. Depuis deux ans, le promoteur tente une remontée auprès des fournisseurs directs afin de récupérer la marge grossiste de l'entreprise commerciale européenne, française en l'occurrence.

Quelle que soit leur nature, toutes les entreprises développent leur gamme de produits distribués. Cependant, la logique de cette évolution répond à des impératifs différents.

Pour les établissements du groupe 1, cette logique s'inscrit dans la nature même du commerce des « marchandises diverses ». La diversité de la gamme paraît ne pas avoir de limites, les demi-grossistes étant incités de multiples manières à distribuer les nouveautés auprès de leurs clients. De plus, les contraintes de la concurrence entre les grands commerçants et les grandes maisons de commerce euro-

péennes obligent les premiers à être présents sur la totalité des produits distribués. Ainsi, depuis 1981, les établissements de ce groupe 1 tentent de réduire leur retard vis-à-vis des grands comptoirs tels que la CICA, la CAMICO, les Établissements Macé, notamment dans le domaine des produits audiovisuels et du son. Les échecs essuyés dans la distribution de quelques produits sont compensés, du moins dans l'optique des entrepreneurs, par les opérations d'opportunité précédemment décrites. Ajoutons que, les établissements de ce groupe 1 ne possédant aucune comptabilité analytique par ligne de produits distribués, leurs entrepreneurs ignorent en partie la rentabilité de chaque type de produit vendu.

En ce qui concerne les établissements du groupe 2, la diversification constatée rend compte d'une spécialisation préalable dans un type privilégié de distribution. Les ajouts viennent compléter une gamme particulière proposée à une clientèle précise. L'extension de la gamme, après une spécialisation, est donc le moyen de récupérer des marchés fructueux et s'appuie sur la tendance à l'approvisionnement préférentiel (5).

Attitudes par rapport au crédit

Partons tout d'abord d'une réalité connue de tout responsable de banque voltaïque : les grands commerçants restent méfiants face à l'institution bancaire et ils ne l'utilisent qu'avec parcimonie (6). Les opérations sont fréquem-

(5) Interrogés sur les sources d'approvisionnement, les entrepreneurs du bâtiment expriment non seulement des choix relatifs aux contraintes économiques (conditions de paiement, disponibilité, coût des matériaux, etc.), mais aussi des préférences relatives au type d'entreprise. Les établissements européens connaissent bien ce facteur de choix, qui les contraint à adopter des politiques commerciales agressives, face aux concurrents locaux.

(6) La situation était ainsi évoquée par un informateur : « Parmi les com-

ment limitées aux dépôts de début de semaine sur un compte commercial. Les prêts accordés aux commerçants, bien qu'ils soient en augmentation constante, sont circonscrits à une population précise et se rapportent à des opérations ponctuelles. Cette méfiance n'a pas pour seul fondement l'importance des taux bancaires.

El Hadj Konaté Seidou est un commerçant de marchandises diverses. Il est installé depuis 1964 à Bobo-Dioulasso. Auparavant, il exerçait au Mali, pays dont il est originaire. L'ensemble du chiffre d'affaires de l'entreprise de transports, de l'import-export et du commerce de marchandises diverses, ces opérations étant du reste liées, se situerait à environ 600 millions de FCFA. Les opérations commerciales sont, pour 80 %, effectuées avec les pays limitrophes, essentiellement la Côte d'Ivoire. Depuis 1979, l'entreprise a mis en place une petite comptabilité, à l'initiative du fils de l'entrepreneur, titulaire d'un diplôme comptable. C'est donc le fils qui est chargé de l'enregistrement des opérations courantes de l'entreprise, sous le contrôle de son père. Interrogé sur l'utilisation du crédit bancaire, El Hadj Konaté Seidou déclare ne pas y avoir recours et travailler à partir de ses ressources propres : « Lorsque je dois m'approvisionner, je le fais à partir de l'argent dont je dispose. Si je n'en ai pas assez, je laisse tomber l'affaire. » Il lui arrive d'avoir des découverts bancaires, mais « c'est exceptionnel. Si un fournisseur a besoin de son argent tout de suite, je suis obligé de le payer au lieu d'attendre le délai convenu. »

El Hadj Konaté Seidou insiste sur le coût des crédits à court terme, qui lui donnent le sentiment de travailler pour les institutions financières et non pour lui. Mais, d'autre part, la complexité des négociations, la constitution des dossiers, les contrôles comptables, s'accordent mal avec la structure de son entreprise comme avec la personnalité de son promoteur. « Si j'ai besoin d'argent pour

merçants du marché, nous avons ceux qui ne viennent jamais, et ceux qui viennent tout le temps. » Il est vrai que, réciproquement, les banques et leur personnel n'ont guère bonne presse auprès des négociants.

faire un achat, c'est qu'il me le faut très vite pour payer quelqu'un qui attend. Demander à la banque, il faut du temps avant de se mettre d'accord et régler l'affaire. » La régularité des opérations d'achat et de vente est, dans l'entreprise, remplacée par la rapidité d'intervention sur les marchés. En l'occurrence, concilier les impératifs du grand commerce et ceux des banques semble difficile. Pourtant, au cours des trois dernières années, El Hadj Konaté Seidou a demandé et obtenu un prêt destiné au financement d'un immeuble et à la construction d'un hangar supplémentaire. Le prêt a été gagé sur sûretés matérielles. La négociation a été menée par le fils, à qui est revenu le soin de constituer le dossier.

Plusieurs grands commerçants dont nous avons évoqué le trajet réagissent de façon identique devant le crédit. Cette attitude ne leur est pas propre : on la retrouve parmi des entrepreneurs du bâtiment comme Yameogo Ali. Le recours au long terme est un moyen indispensable de financement dans une perspective de croissance, mais le court terme suscite une certaine méfiance. Parfois, cette méfiance vis-à-vis du système bancaire a pour cause une expérience négative : « J'avais constitué un dossier pour l'achat d'un camion. Le dossier a été rejeté parce que je ne suis plus agréé », déclare Sebgo Daouda.

Méfiance à l'égard du système bancaire en général, du crédit de fonds de roulement en particulier, impossibilité d'accès aux crédits d'équipement pour nombre d'entrepreneurs, privés de documents comptables : telle se présente la situation du grand commerce par rapport aux sources de financement externe. Cependant, le crédit, comme moyen de dissociation dans le temps du double flux d'échange, est loin d'être ignoré dans la pratique traditionnelle du grand commerce. La circulation des effets de commerce ou l'ouverture de crédits aux clients ne sont qu'une extension juridique d'un système fondé, dans les opérations commerciales courantes, sur la confiance et l'habitude. Il paraît donc paradoxal que la généralisation et l'extension des opérations de commerce se traduise par une quasi-exclusion des grands commerçants du crédit.

En fait, selon la tradition, la pratique du crédit reposait sur la capacité du prêteur, ou d'un intermédiaire reconnu par tous, à inciter l'ensemble des intervenants du commerce à faire pression sur l'emprunteur ou bien à se considérer comme solidaires avec lui s'il venait à être défaillant. Là où ces pratiques sont encore en vigueur, en particulier dans le commerce du bétail et dans le cas d'opérations entre grossistes et semi-grossistes, le non-paiement d'une dette entraîne, par consensus, l'exclusion du débiteur de toute opération commerciale future.

Or, la banque a substitué la rigueur administrative à la contrainte sociale et fait disparaître tout arrangement possible. De plus, le banquier, qui est loin d'être reconnu comme une autorité morale incontestable, applique dans la transaction ses propres règles et contraint l'entrepreneur à se situer sur le terrain d'une rationalité qui n'est pas la sienne. L'octroi d'avantages proposés par le système bancaire suppose donc que soient acceptées les nouvelles règles du jeu, qui impliquent la réorganisation d'aspects majeurs des établissements commerciaux. L'inégalité des propositions lors des négociations, l'obligation faite aux emprunteurs de respecter des règles contradictoires avec une partie de leurs intérêts, suffisent à éloigner du système bancaire nombre de grands commerçants. Certes, les efforts accomplis conjointement par l'OPEV et la chambre de commerce pour fournir une formation adaptée aux promoteurs dans le domaine comptable et bancaire, les efforts des banques elles-mêmes, qui démarchent les grands commerces afin de récupérer un marché qui leur échappe largement, toutes ces politiques convergentes ont donné quelques résultats. Il n'en demeure pas moins que l'attitude de méfiance règne encore dans la majorité des cas.

Lorsque des changements d'attitude apparaissent, ils s'expliquent par le jeu simultané de trois facteurs. En premier lieu, une formation de base élimine l'inégalité du contact entre les partenaires de la négociation et permet au promoteur de se situer sur le même terrain que le responsable de la banque. C'est ainsi que le recours au financement par crédit bancaire se retrouve chez une partie des

commerçants ayant bénéficié d'un cycle scolaire long, ainsi que chez ceux qui ont délégué une part de leurs responsabilités à des employés mieux formés qu'eux-mêmes. L'expansion des Établissements Bamogo Noufou ne s'explique, dans les dernières années, que par l'utilisation des connaissances d'un membre de la famille, compétent en comptabilité et gestion, une qualification qui vient s'ajouter au savoir-faire commercial du promoteur. Dans ce cas précis, le recours aux crédits bancaires, et plus généralement à toutes les opérations bancaires, supposait une adaptation préalable de l'établissement, qui, en retour, produit l'apparition de profits financiers.

En outre, l'ouverture aux crédits bancaires présuppose l'acceptation, de la part du promoteur, de la transparence d'une partie au moins de ses opérations. La formation de structures professionnelles, les contraintes fiscales, la protection de certaines opérations commerciales derrière la procédure d'agrément (opérations d'achat pendant les campagnes de commercialisation de produits agricoles, opérations de sous-traitance pour de grandes sociétés du bâtiment et participations à des marchés publics) obligent déjà une partie des professionnels à réaliser certaines adaptations. Enfin, et particulièrement pour les opérations de crédit à court terme, l'emploi d'un financement externe suppose une analyse des coûts et avantages précis, donc des outils techniques appropriés, dont ne disposent que de façon exceptionnelle les entrepreneurs.

Pour le grand commerce, existe-t-il des substituts aux institutions financières ? Certes, le crédit par relations personnelles existe entre un fournisseur et son client. Il est alors fondé sur la relation indispensable de confiance ou le recours à un intermédiaire garant de l'opération, ce qui contribue à renforcer les pratiques d'approvisionnement préférentiel et l'ossification des réseaux d'échange. Par contre, le cas d'une aide directe entre négociants paraît exceptionnel. La communauté wahabia semble être la seule à pratiquer une certaine entraide économique vis-à-vis de ses membres, mais cette communauté reste très minoritaire au sein du grand commerce national, et elle a subi de graves

revers lors du conflit entre le Mali et la Haute-Volta, en 1974 (7).

La forme courante de substitution au crédit bancaire est l'alliance, pour le temps d'une opération dépassant les moyens d'un seul commerçant, avec d'autres entrepreneurs. L'opération une fois réalisée, l'alliance se dissout et chaque entrepreneur retrouve son autonomie. Les associations à long terme, sur la base d'une mise en commun de fonds destinés à assurer régulièrement diverses opérations, ne représentent pas du tout un palliatif courant pour le grand commerce.

Ainsi, lorsque le crédit bancaire est pour ainsi dire « domestique », c'est qu'une adaptation a été effectuée au préalable à de multiples niveaux. Maîtrise et reconnaissance des règles de l'économie de marché reposant sur la régularité des opérations commerciales, restructuration des opérations réalisées et mise en place des outils indispensables à une analyse financière sont les principaux éléments composant l'adaptation. En retour, celle-ci modifie la nature du profit escompté : réalisation de produits financiers, ouverture aux investissements et placements par le biais de crédits à long et moyen terme, association de capitaux afin de créer de nouvelles unités commerciales et industrielles, sont les effets les plus visibles d'une adaptation maîtrisée.

Les associations permanentes, en vue de réaliser de nouveaux établissements, sont toujours précédées d'adaptations multiformes. Ainsi pour Diallo André, négociant en matériaux de construction, qui a réalisé une imprimerie à Bobo-Dioulasso en s'associant avec l'un de ses amis. De même pour la création d'une autre imprimerie, à laquelle participe Kango Blaise. De même enfin pour l'association entre Soré Bouréma, Sebgo Daouda et trois autres grands commerçants lors de la constitution de la SAVCC-Sénisot. D'autres exemples pourraient être cités.

Les établissements dirigés par d'anciens cadres adminis-

(7) Cf. R. OTAYEK, « La crise de la communauté musulmane de Haute-Volta, l'islam entre réformisme et tradition », in « Actes du colloque "Les agents religieux islamiques en Afrique tropicale" », doc. multigr., 1983.

tratifs font, comme nous l'avons vu, largement appel au financement externe. Celui-ci est un substitut indispensable à un capital personnel souvent insuffisant ; y accéder suppose l'utilisation d'un réseau de relations personnelles constitué lors du passage dans la fonction publique. On conçoit alors que, sur l'ensemble des promoteurs interrogés, tous considèrent le recours au crédit bancaire, sous toutes ses formes, comme un élément normal de leur gestion et y fassent fréquemment appel — encore Diallo Arouna fait-il exception. Mais le crédit-substitut a ses limites. D'une part, dès la création des entreprises, il détériore le degré d'autonomie financière. D'autre part, la lenteur de la mise en exploitation, la confusion parfois évidente entre capitaux à investir et frais personnels des entrepreneurs, l'insuffisance de fonds de roulement qui en découle et parfois les économies faites sur les équipements industriels prévus grèvent les perspectives de rentabilité ultérieure et n'incitent pas les institutions financières à accorder de nouvelles facilités sous forme de crédit. Ainsi les Établissements Nikiema Adama, la COVEMI, la SOVOBIS (biscuiterie) et bien d'autres entreprises n'ont pu se refinancer auprès des banques. Une partie de ces établissements, nés de la volonté d'aider à la formation d'entreprises nationales lors de la voltaïsation du capital, sont contraints de rechercher à l'extérieur des aides ou investisseurs étrangers qui rétabliront, par un apport complémentaire, une situation compromise. La recherche de financements hors du système bancaire, afin de compléter les infrastructures ou de financer le fonds de roulement, résulte d'une logique fondée sur le crédit préférentiel et non sur la viabilité des projets de départ.

Les outils de la gestion des entreprises

Les outils mis en place pour assurer la gestion et contrôler économiquement l'évolution des activités ne sont pas

le simple reflet de la taille des entreprises, mais renvoient à la combinaison entre la conception du profit propre au promoteur et l'obligation qui lui est faite d'élaborer des indicateurs pour les présenter à différents organismes publics et parapublics.

On doit considérer comme une donnée à long terme la contrainte que l'État fait peser sur les établissements importants et connus, contrainte qu'il associe d'ailleurs à des cycles de formation des entrepreneurs aux techniques de gestion et de comptabilité. Pourtant, un grand nombre d'opérateurs économiques restent sourds à ces incitations ou tentent de trouver des solutions ménageant à la fois l'obligation de produire des indicateurs et le secret des affaires. En outre, les tentatives de gestion déléguée à l'OPEV ont fait long feu. Le recours aux cabinets comptables, l'emploi de comptables extérieurs, l'intégration progressive de salariés membres ou non de la famille des promoteurs, sont les moyens les plus souvent utilisés pour contourner la difficulté, mais n'induisent aucune transmission des connaissances et n'entraînent en général aucune information réellement utilisable pour les promoteurs.

Autrement dit, les contraintes qui pèsent sur les entrepreneurs et aboutissent à l'établissement de documents comptables dans les établissements ne produisent pas automatiquement un effet positif au niveau de l'efficacité et de la rentabilité.

Trois grands types de gestion ont été rencontrés au cours des enquêtes. Chacun d'eux définit une forme particulière d'intégration de l'entreprise à l'économie capitaliste. Voyons de près ces trois types.

La gestion empirique

Bagagnan Issoufou, commerçant en pièces détachées automobiles, Kaboré Yembla, négociant en marchandises diverses, représentent des cas extrêmes de *gestion empirique*, laquelle se caractérise par l'absence totale d'organisation comptable : par exemple, Bagagnan Issoufou ignore

le montant exact de son chiffre d'affaires et de ses bénéfices annuels. Aucun enregistrement systématique n'est effectué. Les ventes au comptoir de pièces détachées pour automobiles sont réalisées par des membres proches de sa famille, et les prix sont extrêmement variables. Une facture est délivrée à la demande de l'acheteur, mais elle ne provoque que rarement une inscription au journal.

Deux raisons expliquent l'absence d'instruments de gestion dans nombre d'établissements commerciaux. La première est que les établissements reproduisent au plus près l'organisation commerciale et les pratiques auxquelles les promoteurs ont été formés. Cependant, Kaboré Yembla ne nie pas l'intérêt d'une comptabilité : elle lui permettrait d'obtenir des prêts bancaires qui lui sont jusqu'à présent refusés, mais il s'avoue incapable de la mettre en œuvre lui-même et, de plus, il ajoute qu'il est difficile de trouver quelqu'un de sérieux et de qualifié à qui cette responsabilité pourrait être confiée.

L'argument, si peu convaincant soit-il, renvoie au principal obstacle qui s'oppose à la mutation de nombre d'entreprises de commerce voltaïques. Pour l'ensemble des grands commerçants, le maintien d'une gestion empirique des affaires s'explique par la crainte d'introduire dans l'entreprise un élément extérieur doté d'une connaissance en matière de gestion et de comptabilité supérieure à la leur. La peur est grande de confier un domaine reflétant les pratiques courantes, donc un domaine sensible, à un salarié extérieur au réseau de relations personnelles de l'entrepreneur... et qui pourrait abuser de la situation en détournant ou en dénonçant. Comme nous le verrons, l'essentiel de l'efficacité d'une gestion déléguée, deuxième type de gestion qui représente un pas vers l'intégration des règles de l'économie capitaliste, repose sur la neutralisation d'un tel problème, par le recours à un employé entièrement dépendant de l'autorité du promoteur sur d'autres plans.

La seconde raison expliquant l'absence d'instruments de gestion est que les pratiques commerciales des promoteurs s'accommoderaient mal d'une organisation comptable rigoureuse. Les marchés d'opportunité, les opérations spécula-

tives, ne sont pas compatibles, par nature, avec la production de documents de référence. Ainsi, le manque de formation de base des responsables, l'impossibilité de faire appel à une relation personnelle de confiance formée aux techniques de gestion, la contradiction entre les pratiques commerciales et leur enregistrement, confinent les entrepreneurs dans un type précis d'opérations et les excluent d'autres sources compensatoires de profit.

Si Bagagnan Issoufou et Kaboré Yembla ont été pris comme exemples de gestion empirique, c'est que leur trajet propre permet d'analyser les motifs profonds du blocage. Pour Kaboré Yembla, commerçant de première génération (son activité de grand commerçant commence en 1957), la scolarisation de ses enfants n'a pas eu les résultats qu'il espérait. La succession s'effectuera en conséquence sans apport nouveau du point de vue des techniques commerciales. Le problème est donc lié à la réussite ou à l'échec de l'acquisition de connaissances liées aux pratiques commerciales pour ceux qui devront prendre la succession de l'affaire. L'intégration d'un élément familial, apte à suggérer des solutions adaptées aux difficultés d'expansion rencontrées par les établissements de commerce, peut être suffisante pour assurer la transition.

La situation était identique pour El Hadj Sanogoh Issaka. L'échec de l'intégration de ses fils dans son activité élimine la possibilité d'une adaptation contrôlée de l'établissement aux normes édictées par les administrations. La régression de l'activité exprime l'échec d'une transition vers de nouvelles possibilités de profit alors que les sources habituelles se tarissent.

Bagagnan Issoufou, commerçant de deuxième génération, a réussi grâce à sa faculté de récupérer des marchés d'opportunité que les grands commerçants installés et connus sont contraints d'abandonner partiellement, compte tenu des contrôles dont ils sont l'objet. La croissance de son établissement n'est pas arrivée à son terme, et l'entrepreneur ne subit aujourd'hui aucune contrainte administrative. La comptabilisation de ses opérations lui paraît donc inutile, voire nuisible au regard de ses activités.

Dans les établissements d'importance limitée, apparus récemment, une gestion empirique est le moyen de travailler sur les marchés d'opportunité. La prévision et la planification des flux d'échange sont effectuées à court terme, les décisions d'approvisionnement et de vente sont centralisées par le promoteur et dépendent, en dernière analyse, des informations qu'il détient auprès de son réseau de relations. Dès lors, les avantages qui pourraient être tirés des techniques d'enregistrement comptable — production d'informations sur l'activité de l'entreprise, ouverture à de nouvelles sources de profit — ne compenseraient pas leurs inconvénients. Seule la croissance des activités impose, par contrainte externe, le recours à des solutions nouvelles, qui obligent à une décentralisation des responsabilités dans l'entreprise.

La délégation des responsabilités de gestion

La gestion déléguée représente un palier supérieur d'assimilation des contraintes. Elle consiste en une délégation du pouvoir d'enregistrement, et de gestion, des activités courantes à un tiers situé dans l'entreprise ou en dehors d'elle (8). En fait, trois situations différentes doivent être distinguées, qui révèlent trois types d'adaptation de la part des promoteurs.

La première situation exprime le conflit potentiel de pouvoir qui naît de la présence d'un salarié responsable de la gestion aux côtés du promoteur. Ainsi, El Hadj Sanogoh Issaka a mis en place une structure comptable dans son établissement, qu'il a été obligé de confier à un employé non membre de sa famille, mais recruté cependant par relations. Ce gestionnaire effectue des travaux d'enregistrement qui sont, au préalable, filtrés par le pro-

(8) Les deux possibilités ne sont pas exclusives l'une de l'autre. Le recrutement d'un salarié à qui est confiée la comptabilité se combine fréquemment à l'emploi des services d'un cabinet comptable de la place, dont le rôle est soit de certifier les comptes, soit d'assister régulièrement les entreprises en leur fournissant des conseils de gestion.

moteur. L'information est ainsi sélectionnée par l'entrepreneur, l'unité du commandement étant assurée à ce prix.

La boulangerie de l'Entente offre un nouvelle exemple de délégation neutralisée. L'entrepreneur, Koné Oumarou, est un commerçant d'origine malienne, installé depuis 1974 à Bobo-Dioulasso, où il dispose de deux boulangeries industrielles. Jusqu'en 1981, l'entreprise a travaillé sans réelle organisation comptable. L'entrepreneur avait entièrement délégué ses pouvoirs de gestion à un responsable de ses amis qui, par de multiples détournements, a fini par mettre l'entreprise en faillite. En 1982, l'entrepreneur a adopté un mode de gestion neutralisée. Chaque boulangerie est administrée par un ancien salarié qui rend compte chaque jour de l'état des affaires. Bien qu'il soit illettré, Koné Oumarou donne ses directives en matière d'enregistrement comptable et garde le contrôle de l'information. La limitation du processus de décentralisation des responsabilités s'explique ici par l'échec d'une expérience de gestion effectivement déléguée.

Dans les deux cas évoqués, la mise en place d'une gestion déléguée et neutralisée n'a pas modifié le rapport des entrepreneurs à leur gestion. Elle est une simple adaptation à une coercition externe que les promoteurs tentent de rendre sans danger eu égard aux risques de détournements et aux opérations courantes incompatibles avec une réelle organisation comptable.

La seconde situation de gestion déléguée apparaît comme un simple renversement des termes du conflit potentiel lié à la répartition des responsabilités. La contrainte exercée sur l'entrepreneur oblige ce dernier à confier l'essentiel de ses responsabilités à un tiers et à s'effacer presque totalement des prises de décision. Balima Sekou, propriétaire d'une société de location de véhicules automobiles, a ainsi embauché un comptable de faible qualification ; c'est à cet employé que revient l'essentiel des responsabilités courantes : réductions accordées aux clients, prospection, choix des investissements, etc. Quant à l'entrepreneur, il s'occupe de l'aspect technique de l'activité (remise en état des véhicules loués) et donne son accord sur les principaux choix

opérés par son comptable. Or, si l'entreprise est de la sorte intégrée aux normes imposées de gestion, l'abandon des pratiques officieuses ne semble pas compensé par l'ouverture aux circuits de financement modernes. Balima Sekou constate qu'une part importante de son marché a été récupérée par des loueurs clandestins, « certains faisant partie de l'Administration », qui travaillent avec une rentabilité nettement supérieure.

Ici, la gestion déléguée se rencontre de la même manière dans des établissements industriels dirigés par des entrepreneurs formés eux-mêmes à la rigueur. Nikiema Adama en a fait l'expérience à partir d'une politique de décentralisation totale des responsabilités pour l'ensemble de ses entreprises. La confiance sans limites qu'il avait placée dans un système de gestion décentralisée, confiée à des spécialistes, était telle qu'il ne supervisait plus les opérations effectuées. A la suite d'importants détournements ou indelicatesses, et faute d'un contrôle par le promoteur, ce sont trois sociétés qui ont dû cesser leurs activités, partiellement ou totalement. La même expérience malheureuse a été vécue par le promoteur des Établissements Bamogoh Amadou : à partir de 1971, il avait fait appel à un comptable, puis lui avait délégué ses pouvoirs de gestion, et l'importance des détournements n'est apparue que lorsque l'entreprise s'est retrouvée au bord de la liquidation.

Ces deux premières solutions, relatives à la gestion déléguée, illustrent les difficultés propres aux entreprises industrielles ou commerciales lors de l'adaptation aux normes modernes de gestion quand celles-ci imposent la décentralisation du commandement. En conséquence, les entreprises semblent hésiter entre un transfert total des responsabilités et une neutralisation complète. Un moyen terme paraît difficile à trouver, sauf à réunir un ensemble de conditions très précises qui font la spécificité de la troisième solution.

En effet, l'articulation est possible quand l'entrepreneur est à même de neutraliser l'effet de pouvoir, ou le danger d'une délégation, par une autorité détenue de façon incontestable, à savoir l'autorité familiale ou relationnelle. Ainsi,

Zongo Karim a mis en pratique, pendant près de dix ans, ses connaissances acquises en matière de gestion et de comptabilité dans l'entreprise de bâtiment de son père. Lorsqu'il termine son cycle d'études, le jeune homme vient y travailler et modifie quelque peu les méthodes de l'établissement, où « il n'y avait aucune organisation ni comptabilité ». Bien que l'entrepreneur et son fils se soient ensuite séparés, cette expérience n'a pas été un échec : le père a maintenu les principales structures que Zongo Karim avait mises en place, et, au départ de ce dernier, il a engagé un comptable afin de poursuivre l'expérience.

Bamogo Noufou, sur les conseils de sa fille, venue travailler avec lui, a profondément remanié l'organisation de son entreprise. La division des responsabilités, on l'a vu, respecte les compétences de chacun, Bamogo Noufou continuant à diriger les opérations commerciales tandis que sa fille tient la comptabilité et prend les décisions à incidence financière. Maintenant, après avoir transmis l'essentiel de ses pouvoirs, Bamogo Noufou ne joue plus qu'un rôle de conseil.

Nous avons décrit plus haut l'échec essuyé par l'entreprise Bamogoh Amadou, mais le promoteur, après ce revers, a réorganisé entièrement ses structures : il a fait appel à un proche parent, ancien étudiant à l'université de Ouagadougou, qui est désormais chargé de l'administration et contrôle les comptes de l'entreprise. Des réunions hebdomadaires, réunissant le responsable de l'entreprise, son jeune frère chargé du contrôle financier et le chef comptable, permettent un tour d'horizon efficace ainsi qu'une mise au courant périodique du promoteur.

Sebgo Daouda a substitué à la dépendance familiale une dépendance relationnelle fondée sur l'appartenance ethnico-religieuse. Vers 1973, l'entrepreneur a mis en place une comptabilité qu'il a confiée à un jeune dépendant bénéficiant de sa confiance. Ce dernier a suivi des cours de formation en même temps qu'il apprenait son métier sur le tas. Un cabinet de la place effectuait un contrôle mensuel à partir des journaux d'achat et de vente. Sebgo Daouda semble satisfait de cette organisation. Il s'occupe plus pré-

cisement des opérations commerciales. La délégation de pouvoir relative aux opérations financières est effective, l'entrepreneur donnant son avis et contrôlant les enregistrements périodiquement. Les relations personnelles qui lient le promoteur à son employé sont comparables à celles d'un père envers son fils. L'entrepreneur a même organisé son mariage et l'a installé dans une concession qui lui appartient.

La SOCAM fonctionne selon le même principe. Le promoteur, grand commerçant spécialisé dans l'importation de matériaux de construction, travaille pour l'essentiel avec des relations nouées sur la base d'une appartenance ethnique et religieuse, l'âge et la compétence professionnelle assurant au promoteur une autorité certaine. L'un de ses dépendants a été nommé comptable, en 1980, après que le promoteur l'eut poussé à suivre des cours de comptabilité et des séminaires de formation proposés par les organismes de promotion. Le promoteur se déclare très satisfait de cette forme de délégation de pouvoir. Là aussi, le comptable est considéré comme un fils : les rémunérations sont complétées par des cadeaux et aides de toute nature qui renforcent la dépendance comme la confiance.

Pourtant, dans l'ensemble des cas illustrant la réussite d'une délégation des responsabilités de gestion, à l'exception probable de l'entreprise Bamogo Noufou, la mutation est incomplète. Certes, les établissements ont su s'adapter aux contraintes, conquérir de nouveaux marchés jusque-là réservés aux entreprises structurées du secteur d'activité, profiter aussi de crédits bancaires, mais les services comptables sont réduits à l'indispensable et leur travail s'articule à celui de cabinets de la place chargés de faire les travaux d'expertise de fin d'année.

Dans quelques cas seulement, la gestion déléguée a produit une dynamique et une efficacité supérieures. Partant de l'intégration d'un élément de rationalisation de l'activité comptable, elle a abouti de proche en proche à la formation d'une unité orientée vers la maximalisation du produit commercial. Là encore, les exemples les plus achevés sont fournis par Ouedraogo Moussa et Kango Blaise. Tous

deux ont su s'entourer d'un personnel comptable de haut niveau dès que leurs activités ont dépassé les possibilités d'une gestion empirique. Ouedraogo Moussa a embauché un salarié européen, Kango Blaise a fait appel à de jeunes étudiants : les uns et les autres comptaient parmi leurs relations plus ou moins proches. Il n'y a pas eu de neutralisation ou de mise en dépendance de la part des promoteurs. Le bon niveau de qualification des gestionnaires a facilité la réorganisation des principales activités sous le contrôle serré des promoteurs, qui en mesurent avec précision les incidences financières. Le service comptable n'a plus pour seule fonction d'enregistrer les opérations courantes, mais il élabore des informations utilisables par les responsables. Au reste, les services créés se sont étoffés en personnel : Ouedraogo Moussa emploie cinq salariés, tous qualifiés, qui reçoivent un complément de formation dans l'entreprise même, tandis que Kango Blaise en emploie quatre. Chaque service de l'entreprise a été progressivement structuré. Fait exceptionnel dans les entreprises commerciales, il existe chez Ouedraogo Moussa une fonction « personnel », qui étudie les postes de travail, les rendements et la mise en place d'une hiérarchie des salaires fondée non seulement sur les capacités de chaque employé, mais aussi sur des critères personnalisés ou extraprofessionnels. C'est dire que l'osmose est grande entre les contraintes de rentabilité et les spécificités des solutions mises en œuvre pour respecter les contraintes hiérarchiques traditionnelles.

Est-il possible de dépasser la description, et d'analyser cette mutation réussie ? Il est probable que les promoteurs ont acquis leur indépendance, et les entreprises leur existence propre — attestée par le passage de la forme juridique individuelle à la société anonyme (cas de ces établissements) —, parce que les contraintes de solidarité, les normes de comportement dictées par l'environnement et les groupes sociaux sont extrêmement faibles.

Quoi qu'il en soit, les trois formes possibles de la gestion déléguée renvoient bien au problème du partage dans l'entreprise et, à travers lui, aux logiques contradictoires

des techniques modernes de gestion et des activités du commerce traditionnel.

La gestion professionnelle

La gestion professionnelle est le fait d'investisseurs influents, de promoteurs ayant une qualification élevée ou une expérience prolongée en matière de gestion et d'organisation, acquises le plus souvent dans un poste de responsabilité au sein de la fonction publique. Toutes les entreprises concernées ont mis en place dès leur création un système comptable, et elles disposent d'instruments analytiques d'exploitation. La gestion professionnelle réalise au plus haut niveau l'adaptation aux contraintes d'une économie moderne. L'investissement est pensé en fonction d'un optimum de profits, et la prise de décision renvoie de manière systématique à ce critère.

De plus, par rapport aux autres formes de gestion, la délégation de pouvoir est inversée dans l'entreprise. L'entrepreneur délègue le domaine technique et la connaissance professionnelle — en totalité ou en partie — à des tiers tandis qu'il conserve, seul, l'information financière. Dans le cas d'entreprises appartenant à des investisseurs influents, celles-ci n'ont d'existence que comme éléments d'un groupe au sein duquel de multiples opérations peuvent prendre naissance. Par exemple, Tassebedo Jean peut supporter les pertes dans l'un de ses établissements par un transfert de bénéfices en provenance d'autres entreprises. Tel investisseur influent peut aussi jouer sur les transferts de charges ou de crédits, au fil des évolutions conjoncturelles.

Cependant, deux modalités distinctes d'organisation apparaissent. L'une consiste à centraliser l'information financière et comptable en privant chaque unité industrielle ou commerciale d'un système complet et indépendant. C'est le cas des entreprises de Ouedraogo Martial : seul le responsable financier dispose de toute l'information élaborée dans chacune des sociétés du groupe. L'entrepreneur s'informe lors de sa tournée quotidienne des détails de la gestion et

prend seul les décisions. L'autre modalité repose sur une décentralisation complète visant à rendre autonome la gestion de chaque unité, l'entrepreneur jouant le rôle de coordinateur et de conseil. C'est le cas des entreprises de Yameogo Édouard. Cette modalité exige un recrutement de qualité, de confiance, et aussi une profonde compétence en matière de gestion de la part de l'entrepreneur. Certains promoteurs ont connu l'échec parce qu'ils n'ont pu réunir cet ensemble de conditions.

Quelles que soient les modalités d'application des techniques de gestion professionnelle, celles-ci offrent aux promoteurs la garantie d'un enregistrement constant concernant la production ou le transfert des « choses comptabilisables » et la possibilité d'une analyse fine de la situation.

Cependant, à mesure que les techniques professionnelles de gestion se perfectionnent et deviennent de plus en plus complexes, elles sont susceptibles de produire sur l'entreprise des effets de blocage. Ainsi, les grilles de salaires établies à partir des seuls critères de compétence attestée par un diplôme ou d'ancienneté dans l'entreprise délimitent une hiérarchisation non reconnue par le personnel. De même, les primes de productivité et les contrôles de présence au poste de travail favorisent l'atomisation quand ils sont appliqués avec rigueur, et ils pénalisent ceux justement sur lesquels reposent les charges ou responsabilités familiales les plus importantes.

La gestion prévisionnelle élimine l'utilisation d'opportunités, tant pour l'approvisionnement que pour la distribution, tandis que les réseaux d'approvisionnement officiels et réguliers sont soumis eux-mêmes à des aléas difficilement maîtrisables et planifiables. C'est au sein des petites unités de production que les blocages apparaissent le plus nettement. Les relations avec le personnel se tendent : c'est le cas dans plusieurs entreprises, par exemple à la SVTP (Société voltaïque de travaux publics), dirigée par Diallo Arouna. L'impossibilité de prendre en compte les cas particuliers dans les entreprises à structure rigide n'assure qu'en apparence l'égalité de statut des membres du personnel. Dans la réalité, elle provoque la défiance à l'égard

d'une autorité considérée comme injuste, et elle produit une solidarité nouvelle entre tous les niveaux de la hiérarchie. C'est ainsi que la société SOVOBIS (la biscuiterie de Tassebedo Jean) a dû abandonner en partie, après un conflit avec le personnel, la formalisation du système de rémunération et qu'a été réintroduite la dimension supplémentaire de la négociation personnelle.

Les trois grands types de gestion rencontrés, ainsi que leurs variantes ou adaptations possibles dans un cadre particulier, sont déterminés par quatre éléments principaux, tandis qu'ils déterminent en retour des blocages spécifiques de croissance pour les entreprises.

Le premier élément renvoie au type de profit escompté par les entrepreneurs, et se rapporte en dernière analyse aux trajets propres à ces derniers : formations, expériences, appartenance à un groupe social.

Le second élément est relatif au degré de coercition qui pèse sur l'établissement. Compte tenu des faibles moyens dont dispose l'Administration pour faire respecter les règles d'échange qu'elle édicte, on peut le considérer comme proportionnel à la taille de l'entreprise.

Le troisième élément, sur lequel nous n'avons guère insisté, est le niveau de qualification des responsables de la gestion, promoteurs ou employés à qui est délégué un pouvoir de décision.

Enfin, le quatrième élément résulte de l'effet *feed-back* induit dans l'entreprise par les conséquences des trois premiers éléments combinés. Selon les résultats obtenus à mesure que l'entreprise intègre ou supporte des éléments nouveaux de gestion, le promoteur est amené à modifier d'autres aspects de son activité.

En conclusion, chacun des grands types d'organisation de la gestion et de la comptabilité produit des effets particuliers, que nous résumons dans le tableau suivant :

1) GESTION EMPIRIQUE

- Flux d'échanges non planifiable, le profit escompté est variable et dépendant des opportunités.
- Impossibilité d'accès aux financements externes à court, moyen et long terme.
- Impossibilité de générer des produits financiers et d'effectuer des placements.
- Pas d'accès aux marchés publics.
- Articulation nulle, ou médiocre, aux grandes entreprises.

2) GESTION DÉLÉGUÉE

- L'information suscitée dans l'entreprise, et utilisable par le promoteur, dépend étroitement de la qualification du personnel recruté.
- Conflits potentiels de pouvoir dans l'entreprise, difficultés de contrôle de l'activité du gestionnaire.
- Abandon partiel des marchés d'opportunité.
- Poids de la concurrence avec les établissements à gestion empirique, qui bénéficient d'un avantage en termes de coûts.

3) GESTION PROFESSIONNELLE

- Difficultés de recrutement d'un personnel qualifié.
- Difficultés d'une planification rigoureuse sur tous les aspects relatifs à l'activité.
- Abandon des opportunités produisant des profits exceptionnels, et difficulté de dégager une marge régulière.
- Difficulté de concilier les techniques de gestion rigoureuses et les impératifs liés à l'existence de cas particuliers.

CHAPITRE VI

La gestion des ressources humaines

Un des aspects les plus riches d'enseignements réside dans la diversité des méthodes de direction employées par les entrepreneurs nationaux. Celles-ci sont déterminées, comme pour toute entreprise, par un impératif : faire reconnaître et rendre incontestable la décision prise en fondant l'autorité du responsable sur une référence admise par tous.

Or, dans une société à faible taux de scolarisation où l'essentiel de la main-d'œuvre est formée de ruraux prolétariés, la source du pouvoir ne peut être exclusivement fondée sur la supériorité des compétences professionnelles ou de la qualification scolaire ou universitaire.

L'efficacité du style de commandement pratiqué par El Hadj Kanazoé, dans une entreprise occupant près de 3 000 salariés et où aucune structure syndicale n'a jamais pu prendre racine, provient incontestablement de la relation implicite entre son pouvoir de promoteur et son autorité morale et confessionnelle. Le contraste est net avec d'autres promoteurs qui tentent d'imposer un style de commandement fondé sur la compétence professionnelle et le droit que confère la propriété des moyens de production, un style sourdement contesté par le personnel et qui provoque de vives tensions à tous les niveaux de la hiérarchie.

L'efficacité des modèles de direction provient de la capacité des entrepreneurs, d'une part à s'inspirer d'un modèle d'autorité reconnu, et, d'autre part, à obtenir une infor-

mation de qualité supposant l'absence de blocages hiérarchiques et l'attribution des pouvoirs sur la base de compétences professionnelles. Ce double impératif est bien souvent contradictoire. Qu'il s'agisse de l'autorité même de l'entrepreneur, de la délégation de pouvoir aux cadres de l'entreprise ou du recrutement du personnel, les modes de gestion des ressources humaines semblent le plus souvent emprunter leurs caractères dominants à l'une ou l'autre de ces exigences. Mais, au même titre que la gestion des ressources matérielles, les implications du choix contraignent les promoteurs à des adaptations qui diversifient au bout du compte les formes de la direction des entreprises.

L'exercice du pouvoir dans l'entreprise

Dans le style de commandement adopté par El Hadj Kanazoé Oumarou, on retrouve de façon incontestable de nombreuses similitudes avec le pouvoir entendu au sens traditionnel. La rapide description qu'en a donné C. Somé insiste sur le dualisme de son comportement :

« Il traite des marchés fort importants, joue un rôle de conseiller auprès des gens les plus différents, du haut fonctionnaire ou du ministre à l'ouvrier. Il règle tout lui-même, mais, dans cette ascension vertigineuse, il n'a pas perdu sa foi, ni ses habitudes d'homme du peuple. (1) »

En effet, il est difficile d'exprimer le rayonnement et l'ascendant d'un homme qui, à tous les échelons, est considéré comme exceptionnel et force le respect. Pour le personnel de chantier, Kanazoé Oumarou est celui devant lequel on s'incline naturellement lorsqu'il rend visite. Il est aussi celui qu'on pourra, exceptionnellement, contacter si

(1) C. SOMÉ, *op. cit.*, p. 196.

l'on rencontre un problème grave. Le sentiment dominant parmi les travailleurs — simples employés ou cadres de l'entreprise — est bien celui d'une situation d'infériorité hiérarchique au sein d'une même communauté de références.

Cet ascendant, Kanazoé Oumarou l'exerce au-delà de sa propre entreprise. Pour les sous-traitants avec lesquels il travaille de façon régulière, il est sans conteste le grand frère, celui qui prodigue le travail, fournit des conseils toujours écoutés, et parfois arrange certaines affaires délicates. Chacun se plaint de la lenteur avec laquelle Kanazoé Oumarou s'acquitte du règlement des travaux commandés, mais les arrangements sont toujours possibles et respectent, pour ainsi dire, une règle implicite de redistribution qui évitera la faillite. Quand un sous-traitant n'arrive pas à recevoir son dû auprès des services financiers de l'entreprise, il s'arrange directement avec le promoteur.

El Hadj Kanazoé est donc chef d'entreprise, mais son autorité est celle d'un véritable chef coutumier. Un rituel quotidien s'est instauré au siège de l'établissement, et ce rituel illustre parfaitement la double nature de son pouvoir. A 14 h et à 18 h, l'entrepreneur s'accorde quelque repos. C'est le moment pour les multiples solliciteurs de présenter leur requête, tandis qu'El Hadj Kanazoé distribue les aides ou renvoie sans appel les travailleurs.

Le promoteur utilise deux bureaux pour traiter ses affaires. Le premier a un style directorial : vaste pièce feutrée, ornée de photographies représentant les principales réalisations de l'entreprise et comportant un immense bureau qui porte la mention « PDG O. Kanazoé ». Une deuxième pièce, plus intime, reflète mieux la personnalité de l'entrepreneur. Un tableau le représente en tenue traditionnelle. Une sourate encadrée, quelques photographies de constructions dont l'entrepreneur a fait cadeau — l'avenue Kanazoé de Ouagadougou, la mosquée de Ouahigouya, etc. —, constituent le seul décor. Dans cette pièce, pas de bureau. Les affaires personnelles sont traitées dans l'intimité entre l'entrepreneur et le (ou les) tiers, éventuellement quelques conseillers.

Kanazoé Oumarou est présent partout. Il personnalise

chacun de ses rapports. A l'instar des Naba des royaumes mossi, il dispose d'un réseau interne et personnel d'information qui se révèle d'une efficacité redoutable et lui évite une remontée hiérarchique. Pour nombre de cadres qui ont eu l'occasion de travailler sous le contrôle d'El Hadj Kanazoé, cette présence multidirectionnelle du promoteur induit une déperdition importante, une utilisation irrationnelle du temps de travail. L'entrepreneur paraît se perdre dans des affaires subalternes et omet de consacrer l'essentiel de sa force de travail à la prise des décisions les plus importantes. Mais cette présence lui permet de matérialiser son pouvoir et de rendre concrète l'existence d'une autorité et d'un ordre que lui seul représente. Les chefs de chantier, les cadres administratifs ou techniques européens ou africains, les propres enfants de l'entrepreneur travaillant dans l'entreprise, ne sont que les exécutants d'une autorité supérieure et n'ont de pouvoir que par délégation.

La redistribution à tous les niveaux, la simplicité même du comportement et du mode de vie du promoteur, sa disponibilité face aux problèmes personnels des employés, donnent à chacun le sentiment d'une communauté d'intérêts à laquelle on participe à la mesure de ses moyens. Dons et aides de toute nature renforcent les liens vis-à-vis des collectivités dans lesquelles l'entrepreneur se reconnaît : collectivité étatique, religieuse à l'intérieur de la communauté musulmane, ethnique à Yako, où l'entrepreneur se rend chaque semaine, sociale au sein de son entreprise. L'enrichissement personnel du promoteur apparaît comme une séquence d'un procès de redistribution solidaire.

D'autres entrepreneurs savent, de la même façon, user de l'ambiguïté de leur pouvoir au sein de l'entreprise. Par exemple, Bamogo Amadou s'appuie sur une structuration originale de l'établissement, où coexistent deux circuits de communication et de négociation entre la direction et le personnel : les salariés sont ainsi représentés par des délégués syndicaux, mais aussi par un « conseil d'anciens » habilité à traiter les cas délicats avec le promoteur de l'entreprise. On retrouve ici la distinction, institutionnali-

sée, entre source et matérialisation du pouvoir. Le promoteur est en effet rarement à son bureau. Il a délégué son autorité à quelques membres de sa famille qu'il juge mieux armés que lui pour gérer quotidiennement l'entreprise, et il s'informe par des réunions régulières réunissant l'ensemble des cadres. C'est du reste auprès de ces derniers que les représentants syndicaux exposent leurs revendications, qui sont examinées en fonction des réglementations du travail en vigueur. Lorsque le promoteur apparaît dans l'établissement, les salariés en profitent pour présenter les problèmes particuliers qui n'auraient pu être envisagés lors des contacts entre syndicats et cadres. Le conseil d'anciens peut éventuellement intervenir dans les cas les plus délicats (en particulier les conflits, fréquents, entre un jeune cadre autoritaire et un employé plus âgé ou disposant d'une autorité ou prééminence familiale).

Comme Kanazoé Oumarou, Bamogo Amadou jouit d'une autorité incontestée qui s'exprime jusque dans les comportements et attitudes que les employés adoptent en sa présence : les salariés évitent son regard, ils s'adressent à lui par l'intermédiaire d'un tiers, et ils se tiennent dans une posture qui exprime une situation d'infériorité hiérarchique radicale. On retrouve, à un siècle de distance, les attitudes qui ont été décrites par les plénipotentiaires des colonnes militaires françaises à la cour du Moro Naba, et qui les choquaient tant.

Si l'on s'interroge sur l'existence d'un pouvoir de type féodal dans les entreprises industrielles ou commerciales, on constate qu'il n'est pas provoqué par la position sociale des entrepreneurs au sein des hiérarchies coutumières. Kanazoé Oumarou, Bamogo Amadou (et d'autres promoteurs non évoqués ici) ne sont pas les héritiers d'un pouvoir conféré par l'organisation sociale mossi. Les responsabilités qu'ils occupent dans les instances religieuses et les associations régionales ou ethniques ont été au contraire acquises à partir de leur réussite économique. Leur succès en tant que promoteurs les ont élevés au rang d'enjeu, et leur participation aux associations renforce la puissance économique et sociale de ces dernières. Par ailleurs, la posi-

tion de chef traditionnel n'implique pas systématiquement recomposition au sein de l'entreprise d'un pouvoir incontesté. Au demeurant, parmi l'ensemble des responsables d'entreprises visités, seuls trois promoteurs disposaient d'une autorité coutumière. Les modalités d'accès au capital, commercial ou industriel, après les indépendances, n'ont guère laissé de place aux détenteurs d'un pouvoir coutumier. De plus, deux de ces promoteurs n'ont pas voulu ou su reconstituer dans leurs établissements les équilibres que suscite l'autorité coutumière.

Ainsi, Yameogo Ali partage son temps entre l'entreprise de bâtiment qu'il dirige et le village dont il est l'un des chefs et où il possède un important troupeau. Dans l'entreprise, Barry Moussa déplore l'attitude de ses employés, prompts à la désobéissance et à l'indolence. Aussi son activité d'entrepreneur consiste-t-elle en grande partie à contrôler le travail, et son autorité s'affirme-t-elle par de fréquents coups d'éclat. Le pouvoir féodal semble ici centralisé à l'extrême : ce promoteur prend seul toutes les décisions, y compris celles qui dépassent ses compétences, concernant en particulier les fonctions comptables et techniques. Dès lors, il est considéré comme le responsable unique de leurs effets.

La reconstitution d'un pouvoir de forme traditionnelle à l'intérieur des entreprises provient de l'adaptation des règles de communication et des équilibres hiérarchiques et économiques qui lui sont liés : distinction entre source et manipulation du pouvoir, règlement des problèmes particuliers relatifs aux impératifs de solidarité, respect des prééminences gérontocratiques ou familiales, représentation de ces prééminences, etc.

Mais d'autres formes d'autorité sont mises en œuvre dès lors que la formation même de l'entrepreneur l'a conduit à reconnaître d'autres hiérarchies sociales. Le cadre scolaire fournit ainsi un modèle où l'autorité provient de la possession d'un savoir fondamental étranger au système interne d'éducation assurant la transmission de la culture dans l'espace social villageois.

L'autorité du maître est admise comme moyen néces-

saire à un changement de statut social. Mais, à l'intérieur de l'entreprise, la détention d'un savoir n'est pas une condition suffisante pour exercer un pouvoir incontesté. Un cas typique a été fourni par Konaté Djibril, grand commerçant-transporteur de Bobo-Dioulasso, quand il a créé une entreprise industrielle fabriquant des matelas synthétiques. Ne pouvant lui-même l'administrer, il a fait appel à l'un de ses jeunes frères, alors professeur de collège. L'établissement emploie une main-d'œuvre peu qualifiée, engagée parmi les relations proches et les membres de la famille du promoteur. La situation de pouvoir qui résulte de l'embauche familiale est extrêmement complexe. Le directeur se plaint de n'être pas écouté par ceux qui se trouvent, dans la hiérarchie de l'entreprise, sous ses ordres : « Lorsque je prends une décision, les protégés vont la discuter avec le promoteur. Si je fais une critique à un oncle, à un vieux, ils n'écoutent pas et vont se plaindre. » Dépositaire d'une autorité non reconnue, ce directeur se voit donc dépossédé de tout moyen d'action. Les discussions sur les salaires et les primes lui ont entièrement échappé. Le contrôle de la productivité des salariés est devenu symbolique. La relation de pouvoir se tisse directement entre les salariés et Konaté Djibril.

Des dirigeants comme Arouna Diallo (présenté au chapitre des « fonctionnaires reconvertis ») sont des hommes jeunes, habitués à exercer une autorité dans le cadre rigide, préétabli, de l'administration publique. Ils tentent de renforcer leur autorité dans l'entreprise par une structuration rigoureuse des services imposant des définitions précises des divers postes, ainsi que par une réelle intransigeance vis-à-vis des réglementations intérieures et extérieures. Or si, dans l'Administration, le mode de recrutement implique un filtrage du personnel (les concours induisent chez les candidats la reconnaissance de l'autorité, fondée principalement sur la compétence technique), il n'en va pas de même dans les établissements privés, qui recrutent à un faible niveau de qualification scolaire ou professionnelle.

Les contradictions apparaissent alors au détour de problèmes en apparence anodins. Ainsi, le règlement intérieur

de telle entreprise autorise les avances pour frais médicaux justifiés par une facture : les utilisateurs de médicaments traditionnelles sont donc exclus de ce bénéfice. Le remplacement du système d'emprunt par un système d'acompte bloque toute possibilité de faire face à des charges exceptionnelles ; le refus de prendre en considération les prééminences relatives à l'âge, ou du moins de les aménager, provoque nombre de conflits au sein des ateliers ou des services, ce qui conduit les entrepreneurs les plus rigoureux à trancher, c'est-à-dire à révéler leur opposition aux autorités reconnues par les salariés.

On conçoit que la récente libéralisation du cadre syndical inquiète particulièrement ces promoteurs. Pour Arouna Diallo, le seul « syndicat [qu'il] reconnaisse, c'est le travail », et, pour d'autres entrepreneurs, il est évident qu'un patron ne peut voir d'un bon œil la mise en place d'une section d'entreprise. Les petites et moyennes entreprises sont celles où l'adaptation à de nouvelles formes d'autorité est plus délicate à faire passer. La tendance à la personnalisation des décisions, et particulièrement des sanctions, et l'affirmation du pouvoir par des actes autoritaires sont les réponses le plus souvent utilisées par les promoteurs.

Le développement des entreprises provoque en effet une dépersonnalisation de l'autorité et une décentralisation des lieux de pouvoir propices à l'acceptation par les employés de nouvelles règles du jeu. C'est le cas pour la SAP-Olympic, dirigée par une jeune équipe, où le recrutement interethnique, la diversité des catégories comme des postes de travail, la multiplicité des niveaux hiérarchiques, produisent l'atomisation des réactions à l'autorité. Les conflits opposant les syndicats au patronat ne contredisent pas cette analyse, puisqu'ils mettent le plus souvent en action des hommes ayant déjà une qualification (2).

La connaissance ne fournit pas, dans le cadre de l'entre-

(2) P. LABAZÉE, « L'entreprise africaine, un terrain neuf pour l'anthropologie », in *Manuel d'anthropologie africaniste* (à paraître).

prise, une assise suffisante à l'affirmation d'une autorité incontestée. Cependant, la détention d'un pouvoir politique ou économique de haut niveau favorise les attitudes de respect. L'exemple de Ouedraogo Martial montre d'ailleurs comment s'opère un processus de recomposition du pouvoir à partir d'attitudes particulièrement étudiées. Nous avons exposé le rituel accompagnant chaque visite de l'entrepreneur dans ses usines (voir chapitre des « investisseurs influents » : société SOVICA). Cela permet au promoteur de prendre la mesure des problèmes du jour et de centraliser l'information, et crée dans les sociétés un véritable sentiment de distance vis-à-vis du pouvoir. Les responsables sont de simples exécutants et des intermédiaires entre une autorité inaccessible et les employés de l'entreprise.

Sous une autre forme, cette distanciation se retrouve au sein d'une société de produits alimentaires dont le promoteur, ancien ministre, député et chef politique de la capitale, jouit d'un incontestable prestige auprès des salariés. Là aussi, le directeur de la société n'agit que comme intermédiaire, tous les problèmes importants étant soumis à la décision de l'investisseur, y compris les augmentations de salaires et les primes. De ce fait, au début de 1983, l'incarcération du promoteur pour des raisons politiques a bloqué tout processus de décision dans l'entreprise.

Employeurs et main-d'œuvre

Type d'embauche et mode de rémunération du personnel impliquent, pour les promoteurs, l'adoption de choix déterminés par trois impératifs qui ne coïncident pas nécessairement : économique, social et idéologique.

Certes, les promoteurs justifient les rapports employeurs-employés dans leurs établissements comme le produit d'une stratégie cohérente destinée à favoriser la productivité, l'efficacité, etc. ; mais, lorsque les entrepreneurs abordent

l'organisation même du travail et la hiérarchie dans l'entreprise, force est de constater que ces rapports renvoient plutôt à un ensemble de représentations concernant le rôle qu'ils estiment devoir jouer vis-à-vis de la main-d'œuvre engagée. Enfin, lorsqu'ils sont interrogés sur le modèle idéal de relations qu'ils souhaiteraient mettre en place, les promoteurs évoquent fréquemment l'ensemble des contraintes sociales qui modifient leur manière de faire.

En tant que possesseurs d'un pouvoir économique, les promoteurs sont sollicités par leur entourage, familial et relationnel, et doivent appliquer des règles implicites de solidarité ou de contre-prestation. Étudiées sous leur aspect dynamique, les relations entre promoteurs et employés révèlent un ensemble d'ajustements qui prouvent, s'il en était besoin, la précarité des équilibres entre ces trois impératifs (économique, social et idéologique).

C'est ainsi qu'à l'intérieur de chaque entreprise apparaissent des strates d'employés de nature différente. Le recrutement familial et/ou relationnel coexiste avec un recrutement sur qualification ou expérience professionnelle. Il s'y ajoute parfois, en particulier dans les entreprises du bâtiment, une embauche occasionnelle, déclarée ou non, ainsi qu'une main-d'œuvre d'apprentis. En général, un modèle d'embauche est dominant. Il n'empêche que, pour diverses raisons, les entrepreneurs sont contraints de diversifier leurs sources de recrutement.

La définition des formes diverses de l'embauche détermine les types d'exploitation et leurs limites respectives dans la mesure où elles sont toujours associées aux mêmes formes de rémunération, de promotion et de sanction appliquées dans les établissements. Si, dans les établissements publics et privés de grande taille, les modalités de l'exploitation du travail sont fixées par la législation (code du travail datant de juillet 1962 et conventions collectives), la situation dans les petites et moyennes entreprises fournit un matériel d'étude difficile à analyser au moyen des références habituelles. La prise en charge de l'employé et de sa famille par l'entrepreneur, la part variable du salaire fixée selon des facteurs extra-économiques, le degré d'exploit-

tation d'une main-d'œuvre familiale, sont autant de cas où la limpidité des formes de l'exploitation économique semble troublée par le poids des contraintes idéologiques et sociales qui pèsent sur les promoteurs.

De la même manière, ces formes d'exploitation induisent des types très différents de conflits et de revendications. Conseils de famille pour juger des cas litigieux, conseils d'anciens existant de manière informelle ou structurée, négociations avec les délégués syndicaux, relations personnelles entre l'employeur et les employés, sont autant de structures de communication qui révèlent la spécificité des antagonismes et l'originalité des solutions.

La délégation de pouvoir dans l'entreprise

Compte tenu de l'étroitesse du marché intérieur et des difficultés rencontrées à l'exportation, le développement de la surface financière d'un promoteur passe plus par la diversification que par la croissance continue d'une même entreprise. Si l'on exclut quelques rares cas particuliers, on constate que la diversification à partir d'une activité mère touche plus de 70 % des entrepreneurs (3). De plus, elle traduit une situation de décroisement, la spécialisation par type d'activité ayant perdu de sa vigueur.

Nous avons déjà vu les règles qui conduisent à la création d'unités industrielles et commerciales. Pour l'entrepreneur qui procède à un investissement dans la création d'une succursale ou d'un nouvel établissement, l'une des questions essentielles qu'il doit résoudre réside dans le choix découlant d'une nécessaire délégation de pouvoir. Il faut déterminer à la fois qui sera le responsable de la nouvelle activité et quel degré d'autonomie lui sera accordé lors du

(3) A partir d'informations collectées auprès de 80 établissements en 1981. La moyenne des entreprises détenues par investisseur s'établit à 2,3, sans prendre en compte les entreprises en cours de constitution, les participations minoritaires et les établissements dirigés par les investisseurs influents.

traitement des activités courantes ou des opérations exceptionnelles.

Deux formes principales de reproduction d'une activité mère peuvent être identifiées : la reproduction à l'identique des activités, des techniques de gestion et, plus généralement, de toutes les articulations à l'économie de marché ; et la reproduction se traduisant par des mutations spectaculaires à tous les niveaux (type de production, type d'embauche, organisation interne de l'entreprise, etc.).

Ces deux formes de reproduction, qui sont dominantes, jouent autant pour les grands commerçants que pour les anciens fonctionnaires. Il suffit, pour s'en convaincre, de rappeler la carrière de Soré Boureima, grand commerçant de pièces détachées pour cycles devenu promoteur d'une industrie moderne dans le domaine des cycles et cyclomoteurs, et actionnaire de la SAP-Olympic. Réciproquement, un ancien haut fonctionnaire de la première République, reconverti dans la gestion d'un établissement de distribution de produits pétroliers, n'hésite pas à investir dans le commerce d'import-export et la restauration.

La complexité des choix relatifs à l'essaimage pousse d'ailleurs certains promoteurs à modifier un projet, voire à se contenter des entreprises déjà constituées. Ainsi, Yameogo Ali préfère se limiter à l'entreprise de bâtiment et travaux publics qu'il administre, bien qu'il ait envisagé de créer une succursale à Bobo-Dioulasso, mais « il est difficile de trouver une personne à qui faire confiance : dès qu'on n'est plus là, ils cherchent à nous voler ». Pour tel autre, commerçant de marchandises diverses, la perspective de confier la direction d'une succursale à un tiers est inimaginable : « Je n'ai confiance qu'en moi-même. Mes enfants feront ce qu'ils veulent avec le commerce. Mais s'ils travaillent avec moi, c'est pour apprendre, et pas pour diriger. »

Cette réaction de repli est partagée par certains anciens fonctionnaires, encore que leurs motifs soient différents. Ainsi, Kaboré Anatole, à la tête de la SVHA (Société voltaïque d'hydraulique et d'assainissement), ne souhaite pas disperser ses efforts. Même une délégation de pouvoir le contraindrait à opérer des contrôles qui le distrairaient de

son activité principale. Par ailleurs, la création d'un autre établissement dans une branche différente le priverait en partie de l'appui d'un réseau de relations constitué dans son administration d'origine.

Pour les postes de haut niveau, l'embauche familiale ou relationnelle proche domine, ce quelle que soit la catégorie dont fait partie le promoteur. Le recrutement d'un tiers extérieur inconnu des entrepreneurs ou la promotion d'un employé de la société de départ demeurent des exceptions. La relation de confiance et la possibilité d'un contrôle sont toujours les éléments déterminants dans une décision de délégation.

Par contre, les conséquences induites par la délégation sont fort différentes selon les établissements. Pour Dembele Issa, l'ouverture de nouvelles activités industrielles le conduit à déléguer son pouvoir. Il choisit de s'occuper personnellement des nouveaux établissements et envisage de céder son poste dans l'entreprise commerciale. Ce choix obéit à la logique de cet entrepreneur décidé à devenir industriel et promoteur « moderne ». Quand il évoque le choix du futur responsable de son actuelle entreprise, Dembele Issa se dit obligé de prendre un de ses frères : « Pour m'installer, les parents m'ont aidé, et c'est à mon tour de les aider. » Cette contre-prestation est perçue par l'entrepreneur comme un devoir contraignant, voire contradictoire par rapport à ses objectifs et ambitions déclarés, tels qu'il les a mis en œuvre dans la réorganisation de son établissement. Étant le seul dans la famille à avoir pu suivre des études commerciales, Dembele Issa craint que cette délégation de pouvoir ne déclenche un retour aux pratiques traditionnelles qu'il a su, en grande partie, éliminer.

Soré Boureima s'est déchargé des responsabilités de direction de son atelier de soudure et des divers magasins de distribution de pièces détachées pour cycles. En sont maintenant responsables ses fils et proches parents.

« Je ne pouvais pas faire autrement. J'ai préféré leur laisser les entreprises, et m'occuper moi-même du reste sans qu'ils s'en occupent. Tout ce que je leur ai laissé marche

mal. Ils ne savent pas travailler, et ils font de mauvaises affaires. »

Soré Boureima dénonce pêle-mêle chez ses successeurs-gérants un train de vie incompatible avec les bénéfices réalisés, une organisation douteuse et un manque d'intérêt pour le travail. La régression, prophétisée avec virulence, s'est traduite par la fermeture d'une boutique de distribution au détail située aux abords du grand marché.

En ce qui le concerne, Sawadogo Allasane a tenté d'utiliser ses relations familiales pour développer ses succursales de distribution de disques et cassettes. Il se déclare aujourd'hui déçu par les résultats. L'un des établissements a été mis en faillite à la suite d'importants détournements de stock. Le coulage était proportionnel, pour ainsi dire, à la confiance accordée, et cela sur tous les points de vente. Pour autant, le promoteur n'a pas remis en cause son mode de délégation de pouvoir : « Maintenant, je fais plus attention, et je fais des contrôles périodiques. J'ai moins confiance qu'avant. » La contrainte de solidarité familiale reste cependant déterminante, mais elle est désormais associée à une défiance que concrétisent des vérifications inopinées.

La délégation de pouvoir dans le cadre familial est courante aussi chez les anciens fonctionnaires. Toutefois, on ne peut lui attribuer la même signification, car elle est fréquemment une conséquence de l'impératif de discrétion. Par exemple, Yameogo Paul laissera la gérance de son futur salon de thé-pâtisserie à sa femme, actuellement employée d'administration. Tel autre promoteur a confié à sa femme l'affaire d'import-export qu'il a en ville. Dans ces cas, les délégations sont quasi fictives, dans la mesure où les promoteurs restent les principaux décideurs dans les annexes créées.

Quelques délégations de pouvoir négociées à l'intérieur de la famille viennent d'être présentées. Elles se traduisent, dans les faits, par une reproduction à l'identique des méthodes de gestion et d'organisation des entreprises — les promoteurs gardant la haute main sur les décisions essentiel-

les — ou par un appauvrissement de ces méthodes. En effet, la délégation s'effectue au profit d'un tiers, membre de la famille souvent moins expérimenté ou moins qualifié que le promoteur.

Le recrutement familial ne se résume pas toujours à la stagnation ou à l'involution quand il concerne les postes de direction. Les promoteurs usent parfois de leur autorité familiale afin d'associer à leurs activités des parents diplômés. Deux exemples de recrutement coercitif méritent, à ce propos, d'être évoqués.

Konaté Djibril, fabricant de matelas synthétiques, décide un jour de confier son entreprise industrielle à une personne disposant tout à la fois d'une solide instruction et de sa confiance personnelle. Son neveu correspond à ces critères. En outre, la relation familiale implique un rapport d'autorité difficilement contournable. Pourtant, ce neveu repousse pendant plusieurs années les propositions qui lui sont faites. « Mais mon oncle m'a forcé à venir travailler avec lui, et je n'ai pu éluder la question plus longtemps. » Aujourd'hui directeur de l'entreprise, lui qui ne tenait pas à changer de carrière regrette toujours d'y avoir été contraint. Trois années d'expérience en matière de gestion d'entreprise ne l'ont pas entièrement convaincu. Les conflits avec le promoteur se révèlent pourtant, à certains égards, positifs. « Le PDG voulait être le seul à décider de tout dans l'entreprise. Je ne pouvais rien faire sans l'en aviser. Mon autorité était très contestée, puisque les employés pouvaient aller voir directement le promoteur. »

La centralisation du pouvoir annulait de fait l'intérêt d'un recrutement qualifié. Toutefois, les relations entre l'entreprise industrielle et l'entreprise mère ont évolué récemment à la demande insistante du directeur. La décentralisation concerne maintenant les choix en matière d'approvisionnement et de distribution ; de plus, le directeur a obtenu du promoteur un soutien pour la gestion du personnel. Il compte obtenir à moyen terme le droit de mettre en place une comptabilité autonome et celui de prendre part aux décisions financières. Progressivement s'instaure, semble-t-il, une nouvelle articulation entre le

directeur et le promoteur, enjeu d'une véritable négociation où chacun dispose de ses propres armes : pour le promoteur, c'est son autorité familiale qui lui permet de maintenir l'entreprise dans la stratégie de groupe qu'il s'est fixée une fois pour toutes ; pour le directeur, c'est la menace de ne plus assumer ses responsabilités dans l'entreprise qui lui permet d'orienter celle-ci vers l'autonomie.

Aux Établissements Bamogo Amadou, c'est également sous la pression de son frère aîné que l'actuel directeur administratif a été embauché. Ce dernier, après avoir fait des études supérieures de lettres, envisageait une tout autre carrière. Cependant, explique-t-il, « je ne pouvais refuser ce service à mon frère : je devais me montrer solidaire, surtout qu'il avait à l'époque de nombreuses difficultés ».

Les formes de recrutement non familial sont d'abord un moyen de sélectionner le responsable d'une unité employant des techniques complexes sur des critères de connaissances et de compétence professionnelle. Elles impliquent fréquemment un conflit pénible avec les familles des promoteurs, comme en témoigne l'expérience de cet artisan, fondateur d'une entreprise de décoration et peinture en bâtiment :

« J'ai toujours refusé de mêler mon travail avec les affaires familiales. Pour l'ouverture de la succursale, j'ai choisi quelqu'un qui travaillait chez moi depuis longtemps et qui était qualifié. On me l'a reproché, puisque je n'en faisais pas profiter un parent. »

D'ailleurs, cet entrepreneur déclare que, même à qualification égale, il n'aurait pas procédé non plus à l'embauche d'un parent. Pour lui, le sentiment de confiance est illusoire et, de plus, contrebalancé par l'impossibilité d'intervenir avec efficacité en cas de mésentente : « Si votre frère ou votre cousin travaille mal, comment voulez-vous le renvoyer sans vous fâcher avec tout le monde ? »

Nikiema Adama et Ouedraogo Martial recrutent les directeurs ou responsables de leurs entreprises sur diplômes et recommandations. Le réseau étendu de relations

dont ils disposent au sein de la haute administration leur permet aisément de trouver le personnel qualifié qui leur est nécessaire. Pour Nikiema Adama, cette méthode de recrutement s'accompagne d'une décentralisation totale du pouvoir de décision. Chaque directeur est chargé de tous les aspects de son établissement. Les décisions à incidence financière lui sont soumises, mais les contrôles, jusqu'à une période récente, étaient inexistantes. Les multiples détournements dont il a été victime de la part de certains responsables l'ont conduit à revoir les formes de délégation de pouvoir. Quant à Ouedraogo Martial, il a au contraire centralisé à l'extrême les responsabilités, chacun des directeurs jouant le rôle de relais chargé de faire appliquer les décisions auprès des employés. Dans ces deux cas, la nature même des entreprises interdit de faire appel à un personnel de direction peu qualifié.

Compaoré Antoine, directeur de plusieurs établissements scolaires privés et d'une papeterie-librairie, choisit les responsables en fonction des critères d'expérience et de qualification. Lui aussi utilise ses relations auprès des ministères pour obtenir le personnel le plus apte à gérer sagement ses activités. La délégation de pouvoir s'accompagne cependant d'un contrôle permanent des différentes activités.

L'organigramme de la SAVCC-Sénisot propose une solution particulièrement intéressante aux problèmes de délégation de pouvoir sous contrainte technique. L'entreprise est dirigée par un ancien directeur d'une société de commerce européenne, homme de technique et d'expérience, rompu à la mise en place d'entreprises du même type en Afrique. Toutefois, les actionnaires interviennent régulièrement par l'intermédiaire de leur porte-parole, Soré Boureima. Celui-ci est consulté sur tous les problèmes importants. A l'intérieur de l'entreprise, de proches parents et relations ayant un niveau scolaire convenable occupent des postes de direction, notamment la fonction « personnel ». D'après les différents participants, la confrontation à des postes de responsabilité d'hommes venus d'horizons très divers est fructueuse et facilite la recherche de solutions

originales qui ménagent des impératifs variés. Ainsi, l'organisation du travail en atelier est un compromis entre l'impératif économique de productivité du travail à la chaîne et celui de la formation progressive du personnel à tous les postes de travail. De même, le principe d'une confrontation directoriale des points de vue pour tous les problèmes a été acquis. L'initiative individuelle, dans le cadre de responsabilités personnelles, a disparu au profit de discussions collectives où ces angles de vue peuvent être comparés.

Employés et ouvriers : modalités d'embauche

Nous distinguerons ici trois formes principales d'embauche de personnel subalterne, lesquelles déterminent des relations différentes entre promoteurs et salariés. Compte tenu du faible niveau de développement des activités salariées au Burkina Faso, on ne peut être étonné de constater que l'attribution d'un emploi subalterne, même très modestement rémunéré, est l'occasion de manifester une solidarité familiale ou relationnelle dont la contrepartie est l'ambiguïté des formes d'exploitation du travail.

Recrutement familial, recrutement clientéliste et recrutement sur le « marché anonyme du travail » peuvent fort bien coexister au sein d'une même entreprise ; s'y ajoutent, pour certaines catégories d'établissements, l'embauche de personnel occasionnel ou le recrutement d'apprentis. Une telle stratification place les promoteurs devant nombre de situations complexes de hiérarchisation, de rémunération et d'utilisation maximale de la main-d'œuvre.

a) Le recrutement familial

Plus que dans le cas de la délégation de pouvoir, les modalités d'embauche des employés du commerce ou de l'industrie révèlent des types de comportement où les contraintes de qualification n'interviennent que pour de rares postes. Exceptionnelles sont les entreprises qui échappent

totale­ment au recrutement familial pour les emplois à faible niveau de qualification professionnelle. Mais les mobiles qui poussent à l'embauche familiale sont dissemblables et traduisent trois conceptions différentes mises en œuvre par les promoteurs.

Dans le premier cas, l'entrepreneur accepte pleinement l'impératif de solidarité familiale qui lui revient parce qu'il a réussi. Cet accord exclut, dans sa représentation sinon dans les faits, toute notion d'avantage économique ou de rentabilité du système d'embauche. Dans le deuxième cas, l'entrepreneur n'accepte que sous contrainte l'embauche familiale, qui est en contradiction avec ses convictions personnelles. Dans ce cas, l'embauche familiale existe parallèlement à d'autres modes de recrutement de main-d'œuvre, la stratégie de l'entrepreneur visant à éliminer progressivement la première et à éviter que la distinction entre personnels recrutés produise une hiérarchie dans l'entreprise elle-même.

On doit noter que ce deuxième mode de recrutement familial est très répandu. Il préfigure le troisième type d'embauche familiale, qui repose sur l'instrumentalisation des contraintes, au sein d'une structure favorisant l'exploitation économique des parents embauchés. La famille, au sens large, devient alors un réservoir de main-d'œuvre peu onéreuse, désarmée quant aux possibilités d'organisation et de contestation, et que l'entrepreneur cherchera à utiliser pleinement.

Voici quelques exemples représentatifs de ces trois conceptions de l'embauche familiale.

C'est évidemment dans les entreprises commerciales traditionnelles de première génération qu'on rencontre, sous sa forme la plus achevée, la première conception de l'embauche familiale. Sanogoh Issaka ne recrute que des parents originaires de son village. Il s'agit pour lui d'un devoir. Si un poste de travail devient vacant ou est créé, le jeu des relations familiales suffira pour qu'il soit pourvu. Nulle coercition : l'entrepreneur se sent lié à sa grande famille, voire au village, par le principe de solidarité. Au sein de l'établissement, et bien qu'il n'existe aucun orga-

nigramme, les postes de responsabilité ou à qualification précise (chauffeurs, magasiniers, travailleurs administratifs) sont de préférence confiés aux plus proches parents. L'investissement en formation, quand il est jugé nécessaire, est alors payé par le promoteur. L'entreprise évite ainsi d'avoir à recruter un personnel extérieur aux liens de solidarité familiale. En revanche, pour les postes de travail qui ne requièrent aucune qualification réelle (manutentionnaires, accompagnateurs de chargement et autres postes sans définition précise), le critère d'entraide joue sans distinction. Au reste, le volume de l'emploi dans l'entreprise est davantage défini par l'obligation de solidarité que par les impératifs économiques.

Dans l'ensemble des établissements étudiés, le nombre des travailleurs permanents ou occasionnels, quand il est connu du promoteur — ce qui n'est pas toujours le cas —, n'est pas lié aux besoins, et moins encore à la conjoncture. Cette remarque est essentielle en ce sens que les entrepreneurs ne paraissent pas adapter le nombre des employés au niveau de l'activité. Cette situation n'est tenable que par l'application d'un mode de rémunération particulier. En fait, les employés de l'entreprise sont à la charge du promoteur, ce qui signifie que ce dernier s'occupe de leur fournir le nécessaire pour vivre : nourriture, logement dans la concession, vêtements. Lorsque les employés envisagent de devenir chargés de famille, les entrepreneurs font agir un système de sélection favorisant les parents les plus proches. Ainsi, les promoteurs vont s'occuper de l'installation de ces parents, assumer les frais de construction d'une habitation indépendante, voire s'associer financièrement à la réalisation du mariage. De plus, certains postes, dans les entreprises commerciales traditionnelles, offrent à leurs titulaires la possibilité de réaliser des affaires personnelles : la sélection s'opère ainsi de manière informelle, éliminant les parents les plus éloignés, qui sont contraints, pour fonder une famille, de trouver des ressources hors de l'entreprise de commerce.

Par l'entraide familiale, l'entrepreneur diffuse et affirme auprès de son milieu d'origine sa réussite économique.

Pour Nonguierma Oumarou, entrepreneur du bâtiment qui constate une chute de ses activités depuis 1982, le renvoi d'une partie des manœuvres et ouvriers des chantiers est une décision difficile : « Ce sont tous des parents ou des jeunes du village. Ils ne comprendraient pas, car même si ça va mal, je gagne toujours plus d'argent qu'eux. »

Le licenciement est une sanction d'une extrême rareté. S'il peut se produire en cas de vols répétés, il ne paraît pas être un moyen de se séparer d'un travailleur peu rentable ou dont les mérites laissent à désirer. Dès lors, les seules causes de départ des employés ainsi recrutés résultent de l'insertion de ces derniers sur le marché du travail, où ils espèrent obtenir un revenu monétaire supérieur à celui qu'ils reçoivent du parent employeur. « Lorsqu'ils ont bien appris le métier pendant quelques années, ils s'en vont s'embaucher dans les ateliers ou les entreprises, où ils gagnent plus », dit l'exploitant d'un atelier de soudure qui a formé à cette technique les plus dynamiques des jeunes de sa famille. On constate le même processus chez Nonguierma Oumarou : les employés les plus qualifiés s'efforcent de trouver un emploi mieux rémunéré dans une grande entreprise.

L'entraide familiale apparaît donc comme un moyen de s'insérer sur le marché du travail après avoir obtenu une qualification. L'entrepreneur fournit les moyens de survie en ville et transmet à quelques-uns de ces jeunes migrants les techniques de travail qu'il utilise ; en contrepartie, il reçoit une force de travail certes peu productive, mais qui lui évite d'alourdir ses charges d'exploitation, tout en remplissant le devoir de solidarité qu'on attend de lui.

Les commerçants de deuxième génération reproduisent l'embauche familiale préférentielle dans leurs établissements. Cependant, à les en croire, c'est la difficulté d'articuler l'entraide familiale et la rentabilité du travail, surtout dans les secteurs d'activité fortement soumis à la concurrence, qui les oblige à relativiser cette forme d'embauche.

Nikiema Adama a des responsabilités patronales qui l'incitent à critiquer tous les modèles d'embauche par protection. Il analyse le problème avec lucidité : le recrutement

familial doit être admis comme une obligation incontournable, qu'il convient pourtant de circonscrire de deux manières. D'une part, il faut contrôler le volume de recrutement préférentiel dans l'ensemble de la main-d'œuvre. En marginalisant cette forme d'embauche, le promoteur espère qu'elle ne bloquera pas le jeu conventionnel entre employés et patron (avancement, promotion et augmentations de salaire sur les seuls critères de qualité de travail, enfin syndicalisation — à laquelle il se dit attaché). D'autre part, le recrutement familial ne doit pas être effectué au détriment de la qualification du poste de travail : Nikiema Adama n'accorde donc la préférence à un membre de sa famille que si celui-ci remplit au préalable les conditions professionnelles requises. Une fois embauché dans l'un de ses établissements, l'employé ne peut espérer bénéficier d'un statut particulier ou d'avantages personnels. Au demeurant, et conformément à sa conception de décentralisation du pouvoir, Nikiema Adama se refuse à toute intervention personnelle dans les problèmes de gestion de main-d'œuvre : « Quelques-uns ont été déçus quand ils ont vu qu'ils étaient traités comme tout le monde, mais les meilleurs sont restés, et je n'ai pas de problèmes avec eux. »

Nikiema Raphaël tient le même raisonnement. Dans son entreprise, chaque poste implique un profil type : l'embauche définitive est soumise à la réussite de tests, puis à une période d'essai. Mais Nikiema Raphaël reconnaît qu'il est impossible de toujours refuser un emploi à des parents directs ou à ceux des cadres de la société : « Si je connais quelqu'un qui pourra faire l'affaire et qui m'a été recommandé par un cadre, ou même un parent à moi, je le prends à l'essai. Sinon, je m'adresse au service de la main-d'œuvre. » Cette forme inévitable d'embauche provoque parfois des difficultés : le licenciement est plus délicat à prononcer, les avantages plus difficiles à refuser. Mais l'inégalité de traitement entre salariés est toujours réduite au minimum :

« En général, si cela va mal avec quelqu'un que je connais ou qu'on m'avait recommandé, je le convoque pour

le raisonner et, si rien ne se passe, j'en parle à celui qui me l'avait recommandé. Je lui demande d'intervenir lui-même. »

Il lui est arrivé parfois d'avoir à se séparer de membres de la famille ou personnes engagées sur recommandation. Le même comportement apparaît dans plusieurs établissements industriels dirigés par d'anciens fonctionnaires. Si leur attitude pousse ces derniers à choisir le personnel selon les critères de qualité et d'expérience professionnelle, rares sont ceux qui échappent totalement à toute embauche familiale, mais celle-ci sera contenue dans des limites laissant à l'entrepreneur toute liberté d'action par rapport à la main-d'œuvre.

Au sein de l'entreprise de Ouedraogo Moussa s'accomplit une transformation radicale du point de vue des méthodes d'embauche. A l'origine, l'entrepreneur s'est entouré de parents et proches relations qui ont été intégrés à l'établissement en fonction des besoins. L'entreprise ne se distinguait en rien des établissements précédemment décrits. L'extension de l'affaire, et surtout les modifications progressives des méthodes d'organisation de l'entreprise, ont conduit Ouedraogo Moussa à embaucher sur qualification vendeurs, comptables, magasiniers. Dès lors est apparue une contradiction liée à cette double stratification : les rémunérations les plus importantes étaient versées aux personnels les plus qualifiés, c'est-à-dire hors du champ familial ou relationnel de l'entrepreneur. Afin de réduire les écarts, une sorte de compromis a été élaboré par l'institution d'un système souple de rémunération : chaque cas individuel est discuté, les primes et cadeaux représentant une fraction importante du revenu versé aux employés. Toutefois, ce système semble transitionnel ; le renouvellement du personnel favorise progressivement la main-d'œuvre qualifiée au détriment des relations du promoteur.

Dans quelques cas, l'embauche familiale à des postes de faible qualification offre aux promoteurs des avantages indéniables sur le plan économique. Elle s'intègre alors dans une stratégie visant à réduire les risques de syndica-

lisation et les charges salariales. En outre, l'embauche des jeunes de la famille ne donnant pas lieu à constitution d'un contrat de travail, elle facilite l'élimination des employés peu productifs ou leur éviction en cas de réduction d'activité. La grande famille fournit alors un réservoir inépuisable de main-d'œuvre, et la signification de l'embauche familiale en est radicalement transformée.

Les petites et moyennes entreprises des centres urbains et semi-urbains semblent, plus que les autres, privilégier ce type de recrutement, qui allie explicitement l'obligation d'entraide et l'exploitation des employés. Kiemdé Ali occupe seize personnes. Deux ont été embauchées sur qualification et assurent le contrôle quotidien et la formation de base des autres employés. Ces derniers sont recrutés parmi les jeunes parents de Kiemdé Ali. Le promoteur leur fournit une rémunération proche de celle des apprentis, et chacun récupère une partie des invendus de la journée. Selon Kiemdé Ali, le recrutement familial est source de désagréments divers : les employés ne fournissent pas l'effort qu'on attend d'eux, leur assiduité au travail est discutable et la conscience professionnelle leur fait défaut. Mais, dit-il, « tout le monde se présente pour avoir un travail ou pour recommander quelqu'un. Je suis obligé de donner satisfaction, si j'ai un poste libre, ou pour distribuer le pain ». Le *turn-over* est ici important. Dans l'année, Kiemdé Ali a recruté quatre nouveaux employés après s'être séparé de ceux qui ne faisaient pas l'affaire.

L'entreprise Kafando Arouna réalise divers travaux de plomberie, peinture et installation de sanitaires. Elle emploie une vingtaine de travailleurs permanents, auxquels s'ajoutent près de quarante occasionnels selon l'importance des chantiers à traiter. L'entrepreneur a appris son métier dans une société européenne, aujourd'hui disparue. Installé à son compte depuis 1968, il utilise comme manœuvres et apprentis plusieurs jeunes du village qui lui sont envoyés par la famille ou des connaissances. Les avantages qu'il énumère au sujet de cette méthode de recrutement définissent clairement le rapport d'exploitation du réseau familial large. Pas de salaire fixe, pas de déclaration d'emploi :

« Je rends service en leur apprenant un métier. Le travail n'est pas toujours de bonne qualité. Je donne de quoi se nourrir, un peu d'argent pendant qu'ils travaillent avec moi. » Kafando Arouna évoque d'autre part la situation générale du bâtiment : « Dans ce métier, les syndicats font du tort, car nous avons souvent des retards dans le paiement des salaires, et ils nous obligent à déclarer tout le monde. » L'embauche familiale lui permet de faire pression sur le personnel, de comprimer les charges salariales et de rester ainsi compétitif (4).

Qu'elle manifeste une entraide volontairement consentie, une contrainte subie ou un moyen d'abaisser les charges de l'établissement, l'embauche familiale est un fait général auquel n'échappent totalement que de très rares établissements.

Elle trouve ses propres limites dans l'inadéquation entre les besoins en main-d'œuvre qualifiée et les ressources en personnel compétent au sein de l'environnement familial large. De ce point de vue, et en excluant les entreprises qui, par nature, n'ont guère besoin de personnel qualifié, ce qui est le cas des entreprises commerciales traditionnelles, l'utilisation de main-d'œuvre familiale produit deux

(4) Compte tenu de la concurrence entre tâcherons et petites et moyennes entreprises du bâtiment d'une part ; de la structure de la valeur ajoutée dans ce secteur d'autre part (les industries manufacturière et alimentaire et le bâtiment sont les trois domaines d'exploitation à forte proportion de charges salariales dans la valeur ajoutée : 42 %), le recours à une main-d'œuvre rémunérée au-dessous du salaire minimum légal ou hors des critères légaux est l'un des moyens de récupérer en sous-traitance des chantiers importants.

Le retard des règlements définitifs — l'avance sur chantiers n'excède pas 15 % du montant de la sous-traitance —, rend objectivement délicate la question du règlement des échéances courantes, et le recours aux crédits de fonds de roulement reviendrait à étrangler les entreprises les plus faibles. On rejoint ici l'analyse de J. CHARMES, *Une recherche en cours : l'enquête sur le secteur non structuré en Tunisie*, ORSTOM, XV, 3, 1978. L'auteur indique que les secteurs à forte concurrence contraignent les entreprises à comprimer leurs coûts de revient, notamment les charges salariales — les autres charges étant plus difficilement compressibles. La formation des apprentis se traduit d'abord par une compression de ces coûts ; mais, à mesure que les jeunes acquièrent la maîtrise de leur métier, leurs exigences s'élèvent au-delà des possibilités financières des établissements. Dès lors, les apprentis tentent de trouver un emploi dans les entreprises de grande taille, ou créent leur atelier. Solution qui conduit à exacerber la concurrence dans le secteur.

grands types de contradictions : d'une part, elle contraint à une différenciation de traitement des salariés, en particulier sur le plan des rémunérations et des relations entre personnel et promoteur ; d'autre part, elle provoque à terme l'insertion des employés qualifiés dans les entreprises proposant des revenus monétaires supérieurs, voire la création d'entreprises artisanales qui vont concurrencer l'établissement où le jeune a été formé.

La question de la qualification se reproduit à l'infini, ainsi qu'en témoignent les *turn-over* importants dans les entreprises de construction, les ateliers de métallurgie, les garages, etc. Assimilable en dernière analyse au système d'apprentissage, l'embauche familiale produit les mêmes effets.

b) Le recrutement clientéliste

Directement lié à l'accès au capital par relations administratives ou politiques, c'est-à-dire par une position sociale dominante, le recrutement clientéliste peut être considéré comme un tribut payé par l'entrepreneur au réseau de relations qui a favorisé la création de l'établissement commercial ou industriel. L'embauche clientéliste est donc d'une nature différente de l'embauche familiale. L'espace dans lequel elle s'inscrit et les motifs qui la font naître sont eux-mêmes différents. Les entreprises où apparaît un recrutement clientéliste sont généralement détenues par d'anciens fonctionnaires ; elles ont une intensité capitalistique plus élevée, et la contradiction entre besoins en main-d'œuvre qualifiée et recrutement n'apparaît pas aussi directement.

Prenons d'abord un exemple d'embauche clientéliste déterminée par la situation politique du promoteur. Une société de produits alimentaires a été créée en 1973, alors que la politique de voltaïsation commence à prendre forme. A l'origine du projet se trouve un des plus importants commerçants libano-syriens de la capitale, décidé à concurrencer dans ce créneau une petite unité de production italienne installée sur place. L'actionnaire principal et président du conseil d'administration est un homme politique de pre-

mier plan. Cependant, si le capital est à majorité voltaïque, le prêt important accordé par le promoteur libano-syrien donne à celui-ci le rôle clé dans le financement. Pour des raisons évidentes, il n'en demeure pas moins que l'entreprise reste sous l'administration de l'homme politique voltaïque.

Le directeur de la société a été choisi selon trois critères. En premier lieu, il a été tenu compte de ses compétences et de son expérience en matière de gestion (il avait été longtemps l'économiste de divers établissements scolaires publics) ; en second lieu, il faisait partie des relations du promoteur ; enfin, il est à ce moment retraité de la fonction publique : « Je pouvais me contenter d'un salaire plus faible que d'autres prétendants. » Bien que ce directeur jouisse de l'entière confiance des promoteurs et dispose de tout pouvoir de décision dans l'entreprise, en particulier pour l'embauche du personnel, l'essentiel du recrutement lui est imposé par le président du conseil d'administration :

« Presque tout le personnel [environ 40 salariés] est recommandé par le président. Normalement, nous devrions recruter après une sélection sur diplômes ou sur qualification. Pour certains titulaires du CAP en électricité ou certains cadres techniques, j'ai pu en effet choisir ceux qui convenaient le mieux. Mais, pour le reste, l'embauche m'échappe presque totalement. »

De fait, ce sont les relations personnelles, clientèle et appuis politiques du président du conseil d'administration, membres influents du village dont il est originaire, qui le pourvoient en main-d'œuvre en lui recommandant tel membre de leur famille : « L'actionnaire est un homme politique. Il est obligé, par ses fonctions, de faire plaisir aux uns et aux autres. »

Ce mode de recrutement est-il efficace, sur le plan de la rentabilité économique ? Selon le directeur, les problèmes sont nombreux et ils provoquent une divergence de vues entre le promoteur et lui-même depuis la création de l'établissement.

« Les sanctions sont impossibles. Il m'a dit que je pouvais licencier si cela s'imposait, mais en réalité l'employé sanctionné se plaint et va le voir, ou rencontre son protecteur, qui en parle au président. Comme celui-ci ne veut pas avoir de problèmes, il me demande d'arranger la chose... »

Le court-circuitage du directeur en matière de gestion du personnel semble toucher aussi les problèmes de rémunération. Le directeur souhaiterait imposer une nouvelle grille des salaires, plus ouverte et motivante pour les éléments les plus dynamiques de l'entreprise, mais, sur ce point, il rencontre une double opposition : d'abord, celle des employés, qui ne semblent pas favorables à une hiérarchie objective, laquelle supprimerait les avantages liés à leur situation personnelle ; ensuite, celle des promoteurs, qui n'ont jamais donné le feu vert à ce projet, car il réduirait leur principal moyen d'action « clientéliste », à savoir la détermination des augmentations de salaire et des promotions en fonction des critères de relations personnelles.

Le paradoxe se développe ici en son entier : l'unité entre employés et actionnaires, conséquence du mode de recrutement clientéliste, se réalise au détriment du responsable économique de l'entreprise, chargé d'allier dans l'établissement même des impératifs contradictoires.

Considéré sous une forme plus extensive, le recrutement clientéliste englobe l'embauche par recommandation du milieu professionnel dont les promoteurs sont issus. Ainsi, lorsque la Société voltaïque d'hydraulique et d'assainissement a été créée, l'essentiel du personnel d'encadrement de l'entreprise a été embauché par relations : les associés ont pu constituer facilement une équipe homogène, en partie composée d'anciens responsables techniques de la Société nationale du traitement des eaux qui, par leur passage au secteur privé, ont bénéficié de salaires plus motivants. Le personnel de moindre qualification n'échappe pas au recrutement clientéliste, comme le dit le promoteur Kaboré Anatole : « Même aujourd'hui, pour un petit emploi, on vient me trouver pour me demander d'embaucher un cousin, un ami, etc. » Seul le personnel de chan-

tier engagé occasionnellement emprunte d'autres voies de recrutement.

Pour Kaboré Anatole, l'embauche clientéliste n'a aucun effet négatif sur le rendement, la qualité du travail ou les rémunérations. Elle permet au contraire de recruter la main-d'œuvre la mieux apte à pourvoir un poste exigeant une compétence technique :

« Quand ce sont des amis de l'ONE (Office national des eaux) qui nous recommandent leurs parents ou amis, ils nous envoient souvent des gens qui sont qualifiés. Si ce n'est pas le cas, nous nous occupons nous-mêmes de les former pour le poste qu'ils occuperont. »

Or, le processus de scission de l'entreprise, déjà évoqué (voir le chapitre sur les « fonctionnaires reconvertis », entreprise SVHA), pose à la société un grave problème de désorganisation : « Le personnel s'est lui aussi divisé. Certains sont partis, car ils avaient été recrutés par les autres actionnaires. Ils ont suivi le mouvement. Ceux que j'ai embauchés personnellement sont restés avec moi. » Dans cette chasse au personnel qualifié, il semble que le facteur clientéliste a joué davantage que les perspectives de salaire et de promotion.

Selon le rapport particulier qui s'établit entre les investisseurs et le milieu professionnel d'origine, l'embauche clientéliste se révèle un moyen efficace d'obtenir du personnel qualifié ou devient une contrainte pesante à laquelle les promoteurs ne peuvent se soustraire. Ainsi, le milieu relationnel du promoteur de la SAP-Olympic a joué de manière fort positive et a été mis à contribution afin de fournir les cadres de haut niveau comme les chefs d'atelier et la maîtrise. Les entreprises de Ouedraogo Martial sont elles aussi encadrées par des relations que le promoteur a nouées lorsqu'il était un important responsable économique. Le milieu professionnel est mis largement à contribution afin de pourvoir en cadres et personnel les établissements scolaires de Compaoré Antoine : c'est par ses

relations influentes conservées au ministère que sont recommandés et présélectionnés ses enseignants.

Par contre, l'embauche clientéliste devient parfois un tribut que le promoteur doit payer à ceux qui, directement ou indirectement, ont contribué à faciliter la mise en place du projet industriel ou commercial. Le promoteur d'une importante entreprise fabriquant des équipements agricoles, choisi pour ses compétences d'ancien artisan, ne semble guère libre de recruter comme il l'entend : c'est sur recommandation de l'environnement financier et des organismes de promotion qui lui ont facilité son installation qu'il recrute son personnel, sur lequel il n'a pas prise.

c) Le recrutement sur le marché anonyme du travail

La littérature économique consacrée au Burkina Faso traite la main-d'œuvre comme un facteur favorable au développement des activités industrielles et commerciales, par opposition à d'autres facteurs jugés défavorables : position géographique, ressources minières, marché intérieur, etc. Cependant, l'abondance de main-d'œuvre se combine à une sous-qualification chronique ; de plus, la force de travail qualifiée est mal adaptée aux besoins exprimés par les entrepreneurs. Ce fait n'est pas nouveau. Déjà en 1978, G. Pallier soulignait que,

« parce que la terre ne peut plus nourrir tous les paysans, l'industrie voltaïque dispose d'une main-d'œuvre suffisante, voire abondante. De jeunes ruraux victimes du surpeuplement des campagnes viennent s'embaucher dans l'industrie, où ils constituent une main-d'œuvre relativement stable et dans l'ensemble courageuse. Toutefois, elle est sans formation professionnelle, un mal qui est d'autant plus grave que les établissements techniques du secondaire sont actuellement boudés par la jeunesse. Les industriels, qui ne disposent sur place ni d'ouvriers spécialisés, ni de techniciens, sont donc obligés, particulièrement ces derniers, de les faire venir à grands frais de l'étranger. (5) »

(5) G. PALLIER, *Géographie générale de la Haute-Volta*, Limoges-CNRS, 1978, p. 165.

La main-d'œuvre anonyme, non qualifiée, est principalement ce qu'on appellera, après J.-M. Gibbal, les « ruraux prolétarisés (6) », génération de migrants qui, après l'indépendance, fuit la crise permanente de l'agriculture, notamment sur le plateau mossi. C'est l'ensemble de la structure villageoise qui, par stratégie d'indigence, pousse les adolescents à la migration : « Tu [le jeune villageois] alourdis la maison, et ton père ne gagne pas l'argent de l'impôt (7). » A cette cause économique directe s'ajoutent les effets d'attraction des centres urbains eux-mêmes : mythe d'une vie plus facile, d'une consommation plus accessible, d'un emploi rémunérateur. Pourtant, dès les années 1970, les centres urbains nationaux se gonflent de travailleurs sans emploi : « Sur huit hommes jeunes venant s'ajouter à la masse des travailleurs, un seul trouvera un emploi salarié dans le secteur moderne », précise le Plan-Cadre 1967-1972.

Depuis lors, les choses n'ont pas fondamentalement changé : les zones d'habitat « spontané » se développent à la périphérie des centres urbains, le sous-emploi chronique est masqué par la multiplication à l'infini des activités de petite production marchande — ou plus exactement par la démultiplication des mêmes emplois —, ainsi que par les incessants mouvements pendulaires entre villes et villages, puisque les migrants participent en général à la saison agricole de leur village d'origine pour repartir aussitôt après.

Certes, le faible développement des activités industrielles dans les zones urbaines et l'existence de pôles d'attraction dans les pays limitrophes ont orienté une large part du flux migratoire vers l'extérieur. Le nombre de Burkinabè installés en Côte d'Ivoire est évalué à près de 1,5 million. En ce sens, les migrations internes peuvent être considérées comme résiduelles. Elles suffisent pourtant à

(6) J.-M. GIBBAL, *Citadins et villageois dans la ville africaine*, PUG-Maspéro, 1974.

(7) Cf. R. DENIEL, *Voix de jeunes dans la ville africaine*, INADES, 1979.

expliquer les forts taux de croissance observés à Ouagadougou et Bobo-Dioulasso (8).

A partir de 1965, la Haute-Volta a tenté de répondre aux besoins croissants en main-d'œuvre qualifiée par une politique de formation professionnelle menée dans des établissements publics. En 1964 est créé un lycée technique préparant, après un cycle court, des spécialistes en bâtiment, mécanique générale et électricité. Les options industrielles sont rapidement complétées par des sections préparant aux emplois de bureau, au secrétariat et à la comptabilité. C'est en 1973 que s'ouvre un institut universitaire de technologie destiné à produire les cadres financiers et administratifs du secteur privé national. Un second lycée technique est créé en 1978 ; il désengorge le premier, qui devient un collège d'enseignement technique.

A ces structures de formation professionnelle, mises en place par l'État, s'ajoutent nombre d'établissements privés qui récupèrent les exclus du cycle scolaire public (CEPEC, Cours Pigier, etc.).

Or, la formation de professionnels destinés à être embauchés par le secteur privé repose, en dernier ressort, sur un paradoxe. La création de filières permanentes aboutit à une surabondance de personnels disposant d'une même qualification, et les entreprises privées ou publiques ne peuvent plus absorber cette main-d'œuvre au même rythme. La spécialisation devient un facteur d'inadaptation à la structure du marché libre de l'emploi. Pire : une année universitaire et scolaire marquée par une forte proportion de candidats admis entraîne désormais un allongement de la durée de recherche du premier emploi ainsi qu'une déqualification générale des diplômés (9).

(8) Bien que les estimations en la matière soient peu fiables, l'accroissement urbain net, imputable pour moitié à l'installation de nouveaux migrants, serait de 6 à 8 % l'an.

(9) C'est ainsi que, pour l'année 1983, les résultats aux divers examens sanctionnant des études comptables furent excellents. Près de 200 candidats furent reçus, soit un doublement du nombre des admis par rapport à l'année 1982. Dans un contexte de récession industrielle et commerciale, la possibilité de trouver rapidement un emploi devint hypothétique, et provoqua des stratégies de rechange parmi les diplômés : migration, poursuite des études...

Ainsi, la main-d'œuvre anonyme disponible sur le marché de l'emploi est pléthorique, faiblement qualifiée, et ses compétences professionnelles, quand elle a pu en acquérir, ne correspondent pas aux besoins des établissements nationaux.

Face à cette embauche « anonyme », quelles sont les attitudes des promoteurs ? L'utilisation d'une main-d'œuvre recrutée sur le marché anonyme du travail est présentée, en premier lieu, comme un choix délibéré, comme l'une des implications déontologiques du statut d'entrepreneur moderne. Les autres formes d'embauche sont critiquées et dénoncées comme autant de conceptions rétrogrades et comme des causes de blocage à tout réel développement.

Ainsi, pour Kaboré Paul, le respect de la législation en matière de main-d'œuvre est légitime, tel un fait d'ordre moral. En tant que fait d'ordre économique, il provoque par contre nombre d'effets négatifs sur les coûts et, partant, sur la concurrence. Pour cet entrepreneur, l'embauche anonyme est le prix à payer pour constituer des unités effectivement engagées dans les combats de l'économie moderne. Ce point de vue est partagé par Tassemedo Jean, créateur de la SOVOBIS ; son refus d'en appeler aux réseaux de relations — familiales ou professionnelles — est motivé par la volonté d'échapper à des obligations et à des dépendances délicates dans l'établissement : « Nous essayons de mettre sur pied des entreprises modernes et de respecter la législation. C'est un handicap, puisque tout le monde ne joue pas le même jeu. » Pour Arouna Diallo, « il n'est plus question d'embaucher sur relations, car c'est se lier les mains et ne plus pouvoir prendre ses décisions objectivement ». Nous avons vu que cette attitude n'exclut pas une embauche quantitativement limitée d'employés recommandés. La contrainte relationnelle reste présente, mais chacun s'attache à la marginaliser, à la transférer sur un terrain autre que celui de l'entreprise.

A cet égard, l'évolution d'un entrepreneur en décoration et peinture en bâtiment est assez significative. A l'origine, le recrutement est effectué surtout sur relations et respecte les contraintes de solidarité familiale. Puis, ce

moyen ne fournissant pas à l'entreprise le personnel qualifié nécessaire à la bonne marche des chantiers qui lui sont confiés, l'entrepreneur transforme son système d'embauche. Il profite d'une modification de l'objet de l'établissement pour se séparer de son personnel et n'engager que sur tests et compétences. D'après l'entrepreneur lui-même, la rupture des règles de solidarité a été mal ressentie par ses proches. Aussi manifeste-t-il autrement sa solidarité : prise en charge de dépendants scolaires, cadeaux ou assistance financière à la famille, aide multiforme au village.

L'embauche d'une main-d'œuvre anonyme est ainsi le fruit d'un choix économique fondé sur le constat d'une différence de productivité selon le mode de recrutement. A la SAVCC-Sénisot, l'essentiel du personnel des ateliers a été volontairement recruté parmi les manœuvres ayant participé à la construction des bâtiments situés dans la zone industrielle. Pendant cette période de construction des locaux, le responsable du personnel a pu apprécier la capacité et la qualité du travail de chacun et, à la fin des travaux, il a procédé à l'embauche des ouvriers les plus efficaces. Même pour le personnel occasionnel, qui représente en période de pointe une soixantaine de personnes, il déclare pratiquer de la même façon :

« J'embauche ceux qui sont à la porte de l'usine tous les matins et qui attendent du travail. Pour les travaux peu qualifiés, ils sont toujours meilleurs que ceux qu'on me recommande ou que j'irais chercher au bureau de la main-d'œuvre. »

Tous les essais de recrutement par recommandation se sont soldés par des licenciements. D'après le responsable du personnel, l'embauche par relations fournit une rente de situation à l'employé, tandis que la pression de la demande sur le marché libre de l'emploi suffit pour contraindre l'ouvrier à donner l'effort maximal. Les employés savent que, s'ils ne sont pas à la hauteur de leur tâche, il sera aisé de les remplacer et que « personne n'interviendra pour les défendre ».

Tel fabricant d'articles en polyester estime que l'embauche par relations est « nuisible » sur le plan des résultats et de la ponctualité. Certains promoteurs, des relations administratives, l'incitent parfois à recruter un de leurs protégés : « J'ai vécu l'expérience, car je ne peux pas toujours refuser, mais cela a toujours été un échec... Maintenant, tous les postes sont mis au concours. » Le personnel est désormais recruté à partir d'une sélection rigide, définie selon le profil du poste vacant.

Un troisième critère intervient enfin dans l'embauche sur le marché anonyme du travail. En brisant toute relation possible d'ordre extraprofessionnel entre l'employeur et les salariés, en atomisant ces derniers, il donne aux promoteurs une liberté d'action dans leur politique salariale ou de promotion interne, et la possibilité de s'adapter rapidement à la conjoncture.

Selon Tassebedo Jean, le brassage pluriethnique induit par cette forme de recrutement favorise en effet la liberté d'action au regard des augmentations de salaire, de l'attribution des primes et de l'avancement. Les solidarités de groupe étant absentes, l'entrepreneur est à même de faire jouer l'effet de compétition. D'autres entrepreneurs mettent l'accent sur la faculté qu'ils ont de débaucher en cas de conjoncture défavorable.

Lorsqu'il abordent les difficultés imputables à l'embauche sur le marché anonyme, les promoteurs en distinguent trois. La principale est de faire accepter au réseau de relations ou à la famille le principe d'une division entre activité professionnelle et impératif de solidarité. Les exemples de conflits nés d'un refus d'embauche familiale ou relationnelle sont très nombreux. Afin d'en relativiser l'impact, beaucoup de promoteurs déplacent leur effort de solidarité hors de l'entreprise : dons, aides financières au village d'origine, aides à l'installation des enfants ou proches parents, recueil de dépendants scolaires, sont ainsi conçus comme des contreparties au refus d'embauche privilégiée.

Sanon Sidiki déclare qu'il préfère « donner de l'argent plutôt que d'embaucher quelqu'un qu'[il connaît] ». L'effi-

cacité relative de l'embauche anonyme est acquise au prix d'un isolement, plus ou moins prononcé, de l'entrepreneur par rapport à son espace social d'origine. Un cas extrême est représenté par Arouna Diallo, puisque ce promoteur n'entretient pratiquement plus aucune relation avec cet espace et, de la sorte, acquiert une autonomie d'action totale au sein de son établissement.

Une autre difficulté imputable à ce type de recrutement réside dans le fait que les promoteurs se sentent unanimement pénalisés par le respect des règles officielles d'embauche, en particulier quand leurs établissements sont confrontés à la concurrence de l'artisanat ou du secteur « informel » (bâtiment, transports, ateliers métalliques, etc.) ainsi qu'à l'importation de produits similaires.

C'est le cas d'un entrepreneur ayant une société de transports : il doit payer ses chauffeurs au tarif légal et acquitter des cotisations sociales. Il se trouve du coup pénalisé par rapport aux transporteurs clandestins non soumis aux mêmes obligations. Cet entrepreneur reconnaît qu'il pratique des prix supérieurs à ceux de ses concurrents directs : l'écart est dû en partie à la différence des rémunérations versées — que compense la qualité du travail fourni.

Dans une situation similaire, un promoteur n'a trouvé qu'une parade : son entreprise s'est orientée vers des productions qui exigent une forte intensité de capital et, pour cette raison, échappent à la concurrence des artisans ou des clandestins. Ce problème est général, comme l'atteste l'exemple de la SOVICA, qui se heurte aujourd'hui à la concurrence des petits ateliers métalliques travaillant à coûts réduits : la société ne parvient à tenir que par l'attribution de marchés publics.

La troisième difficulté induite par le recrutement sur le marché anonyme de main-d'œuvre relève de l'effet syndical. Il faut noter que l'attitude des promoteurs à l'égard du syndicalisme ouvrier voltaïque n'est pas marquée par une opposition systématique, sauf cas particuliers. Pour nombre d'entrepreneurs, les organisations syndicales sont considérées comme des structures de diffusion des consignes de travail, des habitudes de ponctualité, bref, comme

des outils efficaces de conscientisation des salariés. De fait, lorsqu'elles existent dans les entreprises, les représentations syndicales jouent ce rôle de relais auprès des employés, et elles contribuent à diffuser auprès d'eux des consignes parfois méconnues.

Cependant, de nombreux promoteurs considèrent, à l'instar d'Arouna Diallo, les représentations syndicales d'une tout autre façon. Elles sont jugées comme des facteurs de blocage, directement induits par le type d'embauche de leur entreprise. Tassebedo Jean, tout en reconnaissant aux syndicats une certaine utilité, dénonce les « excès » relatifs à l'état d'esprit du syndicalisme voltaïque : « [les] syndiqués considèrent toujours qu'on les vole et que l'entreprise leur appartient. Si un ouvrier détourne quelque chose, les syndicats pensent qu'il n'a fait que reprendre son bien. »

Vis-à-vis du personnel qualifié embauché sur le marché anonyme du travail, les promoteurs restent souvent réservés. On se souvient des remarques formulées par G. Pallier il y a près de dix ans, après une enquête auprès des entreprises de la capitale :

« Les titulaires d'un brevet industriel ou d'un CAP n'apportent cependant pas à l'industrie tout ce qu'elle est en droit d'attendre d'eux. Plusieurs directeurs d'usine se plaignent de leur comportement. Ils leur reprochent d'être trop imbus de leurs diplômes, et de ne pas s'intégrer aux ouvriers formés sur le tas, sans doute moins instruits mais souvent plus habiles. Ils leurs reprochent surtout d'avoir du mal à suivre le rythme de l'entreprise, tout au moins au début, et d'être pour elle une charge durant toute la durée de cette période. Ils leur reprochent enfin de ne pas prendre conscience de l'intérêt de l'entreprise, et même de s'en désintéresser. »

Dans l'ensemble, ces critiques persistent. Mais, à notre avis, elles expriment des réalités diverses, plus complexes que l'auteur ne le laisse supposer. L'introduction d'un personnel qualifié, en particulier dans les services de gestion ou de comptabilité, se traduit fréquemment par un senti-

ment de dépossession d'une parcelle de l'autorité du promoteur, souvent moins qualifié. C'est ce que nous avons nommé la tendance à la neutralisation des responsabilités dans l'entreprise.

Par ailleurs, ce que les entrepreneurs acceptent mal, c'est l'absence de polyvalence des jeunes scolarisés qu'ils embauchent. En ce sens, les promoteurs préfèrent employer un personnel moins qualifié, moins spécialisé, plus malléable sur le plan du travail à accomplir, et, enfin, moins rémunéré.

On évoquera deux exemples. Le premier est relatif aux réticences exprimées à l'embauche de cadres de gestion sortis de l'institut universitaire de technologie, après deux années de formation. Kafando Félix leur reproche de vouloir « changer les entreprises pour les adapter à ce qu'ils ont appris dans leurs cours. » Par-dessus tout, il estime que ces cadres sont incapables d'animer une politique commerciale dynamique. Le promoteur d'une agence de publicité et de promotion voltaïque exprime la même opinion : « Ils ne savent pas, et ne veulent pas faire du porte-à-porte : ils auraient l'impression de déchoir. » En conséquence, l'encadrement comptable, financier et commercial est plutôt confié à un personnel moins diplômé, titulaire du baccalauréat, voire de CAP ou BEP commerciaux. Le personnel est ensuite formé aux exigences propres de l'entreprise, s'y adapte plus aisément et fournit un travail multiforme.

Le deuxième exemple a trait aux qualifications industrielles. En général, les entrepreneurs sont convaincus qu'il est plus rentable de former eux-mêmes les salariés à leur propre technique. La SAP-Olympic a ainsi embauché un volant de main-d'œuvre diplômée, puis l'a envoyé en formation auprès d'une entreprise hollandaise. Ce personnel est maintenant chargé d'assurer la transmission du savoir-faire aux nouveaux venus dans l'entreprise, ces derniers étant recrutés à un faible niveau de qualification. De cette façon est évitée la charge financière d'une embauche déterminée par un niveau élevé de diplômes. La même méthode de formation apparaît au sein de la Société voltaïque

d'hydraulique et d'assainissement ainsi que dans quelques autres entreprises. L'encadrement de base a été recruté sur diplômes, le personnel employé à la fabrication ou à l'exécution étant ensuite formé sur place.

Ce principe de formation interne, évitant un recrutement jugé coûteux, est poussé à l'extrême par la SAVCC-Sénisot. En conséquence, le personnel des ateliers a été recruté parmi les manœuvres du bâtiment qui ont participé à la construction de l'usine, ainsi que nous l'avons déjà relaté, les premiers mois de la mise en route étant mis à profit pour former de façon polyvalente ce personnel aux postes de travail des ateliers.

Les animateurs de la formation technique du personnel ont été le responsable technique de la fabrication, ancien cadre de la société concurrente, et deux autres cadres, d'origine togolaise, qui travaillaient auparavant à l'étranger : « Au début, nous avons eu des difficultés sur la qualité du personnel, qui n'était pas habitué à travailler en usine. Maintenant, notre politique est payante. »

Les résultats obtenus par une formation dans l'entreprise sont, de l'avis des responsables de la société, comparables en tout point à ceux qu'ils auraient obtenus en recrutant d'emblée sur qualification. Ils sont simplement plus économiques.



CHAPITRE VII

La révolution et les promoteurs : les formes d'opposition

A partir du 4 août 1983, la Haute-Volta, devenue depuis lors Burkina Faso, s'engageait dans une révolution démocratique et populaire (RDP), sous la direction du Conseil national de la révolution (CNR), principalement composé de la fraction jeune et nationaliste des forces armées (1). Le nouveau régime se donnait pour objectif de « rendre le peuple souverain dans l'exercice du pouvoir révolutionnaire », et comptait édifier une économie nationale « indépendante, autosuffisante et planifiée au service d'une société démocratique et populaire » (2).

Les principaux axes du développement économique, et plus particulièrement la place assignée aux activités industrielles et commerciales — ainsi qu'à leurs promoteurs — dans le procès de mutation, peuvent être appréhendés au moyen d'une analyse du discours officiel et des réalisations engagées jusqu'en octobre 1987 dans le cadre de la planification (3). Une remarque cependant : la stratégie d'échange

(1) Cf. C. SAVONNET-GUYOT, *État et sociétés au Burkina*, chap. 3, Éd. Karthala, 1986, ainsi que P. Labazée, « La voie étroite de la révolution au Burkina Faso », *Le Monde diplomatique*, février 1985, pp. 12-13.

(2) T. SANKARA, *Discours d'orientation politique* (DOP), ministère de l'Information de la RHV, 1983, p. 38.

(3) Soit un programme populaire de développement (PPD), mis en œuvre jusqu'en décembre 1985, puis un plan quinquennal de développement en cours de réalisation.

commercial et de production manufacturière ne se laisse pas entièrement saisir par l'étude du discours officiel. La vocation mobilisatrice de ce dernier le conduisait en effet vers une contestation radicale des articulations économiques établies ; en ce sens, le verbe révolutionnaire eut plus pour fonction de préparer les conditions idéologiques du changement que de définir des principes d'action immédiate. En outre, la somme des réformes accomplies pendant quatre ans ne paraît guère répondre à une stratégie définitivement établie. Priorité donnée aux investissements publics ou au secteur privé, réduction des activités capitalistes ou récupération de leurs marges, avantages octroyés aux établissements étrangers ou affirmation d'un pôle économique spécifiquement national ont été alternativement (parfois simultanément) affirmés, les ambiguïtés révélant autant les difficultés pratiques d'une stratégie de rupture dans un environnement social et économique contraignant que les divergences d'analyse entre fractions rivales composant le Conseil national de la révolution (4).

Il reste que, face aux transformations des conditions d'exercice des activités de production et de négoce, les promoteurs n'ont pas été en situation de réagir en tant que groupe de pression afin de défendre leurs intérêts économiques. Le caractère embryonnaire du monde des affaires burkinabè, et plus encore les divisions internes qui le traversent, ont rendu impossible l'expression d'oppositions coordonnées venant de ses rangs. En revanche, les promoteurs ont inscrit leur opposition aux réformes soit dans le cadre de résistances individuelles aux contraintes ; soit au sein des réseaux de relation informels où s'élaborèrent, hors de portée de l'État, des formes substitutives de création d'un profit ; soit enfin à l'intérieur d'associations ethniques ou confessionnelles, chargées dès lors d'exprimer dans le registre idéologique des mécontentements d'ordre économique.

Ainsi, les pratiques d'opposition sont restées confinées

(4) Cf. P. LABAZÉE, « Une nouvelle phase de la révolution au Burkina Faso », *Politique africaine*, n° 24, décembre 1986, pp. 114-120.

aux marges du jeu social, la somme et la répétition des résistances d'ordre individuel suffisant pourtant à pervertir les règles nouvellement édictées. Paradoxalement, l'expression des ressentiments a tiré son efficacité de leur atomisation.

Le discours révolutionnaire et les entrepreneurs : un système de représentations fondamentalement dualiste

Le discours officiel de la révolution burkinabè — soit la somme des textes fondateurs et des déclarations faites par les détenteurs reconnus d'un droit de production des orientations politiques — se présente d'abord comme un ensemble cohérent de représentations, à la fois « condition et instrument d'une pratique » interprétative (5). Tant sous l'angle de l'histoire que de la place qui lui revient dans l'espace social contemporain, la position occupée par les promoteurs, notamment manufacturiers, est ambiguë, à la fois valorisante et dévalorisante.

La fonction du discours révolutionnaire fut d'abord de produire une histoire intégrant l'ère précoloniale, la domination française et les années d'indépendance dans un ensemble de séquences de luttes sociales. La révolution d'août y est vue comme un « aboutissement de la lutte du peuple voltaïque contre ses ennemis de toujours », mais aussi comme une « révolution bourgeoise » où le pouvoir politique passe aux mains de l'« alliance des classes populaires constituant le peuple » tandis que le pouvoir économique reste, pour un temps encore, aux mains de « forces rétrogrades ». Tentative de synthèse entre la conception boukharinienne d'une étape capitaliste du développement et la thèse du dépérissement maîtrisé des « *lumpen-*

(5) Marc AUGÉ, *Pouvoirs de vie, pouvoirs de mort*, Éd. Flammarion, 1977, p. 74.

bourgeoisies (6) » liées au capital étranger, la représentation imposée par le discours assignait une tâche économique d'importance aux négociants et manufacturiers burkinabè, tout en la condamnant d'avance.

Représentation à vocation dialectique, dont la gestion se révéla souvent aporétique. En témoigne la situation des promoteurs industriels, composante de la bourgeoisie et qualifiés à ce titre d'« ennemis du peuple », mais que leur position marginale permet d'envisager comme une « bourgeoisie moyenne », accumulant les « griefs contre l'impérialisme » (7), pour finir, au cours d'un symposium consacré en juin 1986 à l'entreprise burkinabè, en force indispensable « à la tâche d'édification économique entreprise par le CNR ».

La position occupée par les entrepreneurs dans l'espace social, telle que la définit le discours officiel, repose sur une distinction entre manufacturiers et négociants. Ceux-là dégagent un profit par extorsion de plus-value ; toutefois, les dirigeants concurent l'exploitation comme l'idéal type du renforcement numérique « de la classe ouvrière voltaïque, [...] qui a su faire preuve dans ses luttes incessantes contre le patronat qu'elle est une classe véritablement révolutionnaire ». Ainsi, par une subtile ruse de la raison, les manufacturiers devenaient les producteurs de la seule classe « véritablement révolutionnaire ». Ennemis du peuple mais édificateurs de son avant-garde, luttant en outre contre l'emprise du capital étranger et le vampirisme des négociants, ces promoteurs pouvaient être envisagés comme des alliés conjoncturels, « quelques-uns de [leurs] éléments » pouvant de surcroît être favorables à la révolution.

Il en va autrement des négociants burkinabè. Désignée comme « compradore » et rouage de l'impérialisme, la fraction commerçante apparaît comme doublement dévalorisée. Son activité spéculative désorganise les flux économiques et appauvrit la paysannerie ; par ailleurs, elle a

(6) Sur cette notion, voir S. AMIN, *Le développement inégal*, Éd. de Minuit, 1973, pp. 299 et suivantes.

(7) T. SANKARA, *op. cit.*, p. 16.

partie liée avec les « forces rétrogrades », notamment religieuses, qui « ont maintenu les masses dans le fatalisme par l'enseignement antiprogressiste qu'elles ont propagé partout à travers les campagnes » (8). L'évocation de l'islam et de sa communauté, dont les négociants yarsé et dioula forment l'ossature, n'est ici que suggérée. A divers moments, le propos se fit plus explicite, désignant les négociants en tant qu'ennemis principaux de la révolution, aux côtés des féodalités, en particulier mossi.

La dévalorisation de la position sociale occupée par les grands commerçants burkinabè n'est pourtant pas absolue. Elle a trouvé ses limites d'une part dans la réhabilitation, certes tactique, de l'islam au début de l'année 1986, qui faisait suite à la « guerre de Noël » et à l'apparition de profondes résistances sociales, principalement dans l'Ouest burkinabè (9). Les oppositions armées à la conquête coloniale, d'inspiration islamique — notamment la lutte historique du marabout Traoré Ousmane en 1940-1941 —, sont judicieusement évoquées dans l'hebdomadaire gouvernemental *Carrefour africain*, et lèvent ainsi un préalable d'ordre idéologique aux négociations en coulisse entre la direction révolutionnaire et quelques négociants influents. Condition du contrôle des flux commerciaux, la révision du discours officiel à l'égard de l'islam est perceptible à mainte reprise : « il est indéniable que Mahomet était un révolutionnaire qui a bouleversé une société. Jésus aussi l'a été, [...] mais sa révolution est restée inachevée », précise en mars 1986 le capitaine Thomas Sankara.

Incontestablement, l'ensemble du discours est soumis à une révision au début de l'année 1986 ; les positions sociales des acteurs, telles qu'elles se déduisent mécaniquement de leur intérêt économique, sont pondérées par une division verticale prenant pour norme la morale révolutionnaire. Quelques passerelles sont alors édifiées en direction

(8) B.P. BAMOUNI, *Burkina Faso, processus de révolution*, Éd. L'Harmattan, 1986, p. 37.

(9) Cf. P. LABAZÉE, « L'encombrant héritage de Thomas Sankara », *Le Monde diplomatique*, novembre 1987, p. 12.

des grands commerçants, sommés de s'associer à de nouveaux combats qui s'en prennent à « la toxicomanie, la prostitution, la délinquance » ou exaltent l'art populaire et le sport, célèbrent les « valeurs morales de la communauté », renouent avec les normes positives de la tradition : maternité, maturité, bravoure.

Ainsi, le discours révolutionnaire, qui s'est donné pour but de livrer aux militants la grille théorique de leur action, repose sur la production d'une double norme qui assure aux seuls dirigeants habilités à forger des concepts le pouvoir d'exclure, ou d'associer, chaque segment de l'espace social dans leur stratégie. Le contrôle social des entrepreneurs et plus généralement de la société civile commence, pour reprendre l'expression de Marc Augé, dans les « structures de l'idéo-logique » telles qu'elles apparaissent dans le verbe révolutionnaire, sans que ce dernier livre l'ensemble des clés de l'action militante.

Ceux qui, exégètes autant que gestionnaires des concepts, se chargent de traduire le discours en pratiques — depuis le gouvernement jusqu'aux comités de défense de la révolution — sont soumis aux risques de l'erreur d'interprétation en raison même de l'existence d'une double norme, économique et morale, jamais hiérarchisée.

Les entrepreneurs et la pratique révolutionnaire : du contrôle des sources d'accumulation aux résistances

Conformément à la représentation « étapiste » de l'action révolutionnaire, aucune mesure d'expropriation ou de nationalisation des intérêts privés ne fut prononcée jusqu'en octobre 1987. Dès le début de l'année 1984, le capitaine Henri Zongo, chargé d'administrer les sociétés d'État, affirma d'une part la prééminence de l'économie de marché, et d'autre part la volonté de désengager l'État du secteur productif burkinabè, après assainissement de la situation financière des entreprises publiques.

En revanche, l'État dut prendre des participations majoritaires dans le capital de deux entreprises d'envergure nationale, jusqu'alors aux mains d'investisseurs privés. En devenant le principal actionnaire de la société IVOLCY, devenu Société industrielle du Faso (SIFA), l'État mettait fin aux privilèges que la CFAO avait su préserver, malgré la voltaïsation formelle de l'économie nationale, et engageait une vaste restructuration de l'établissement (diversification de la gamme des produits distribués, révision de la politique des prix de commercialisation) au moment où celui-ci se trouvait menacé par la concurrence de la SAVCC-Sénisot (voir *supra*, pp. 63-64). De même, l'État contraignait l'un des principaux investisseurs influents, M. Ouedraogo Martial, à céder la majorité des parts qu'il détenait dans la SONICO (fabrique d'allumettes), alors que cette entreprise se trouvait au bord de la cessation d'activité. Loin de traduire une quelconque volonté de marginalisation des investissements privés, ces prises de participation s'entendaient comme autant de moyens d'en limiter les déficits, quelles qu'en soient les origines. C'est dans cette même optique que quelques montages industriels furent conçus, sur la base d'une association entre fonds publics et financements locaux : constitution d'une société d'économie mixte associant les principaux commerçants de bétail, éleveurs et bouchers à la gestion des abattoirs de la capitale et de Bobo-Dioulasso, restructuration de la SAVANA (production de boissons à partir du traitement des productions agricoles du cru), création de la SOPAL (production d'alcools pharmaceutiques et de liqueurs) sur financements mixtes. En revanche, les promoteurs furent à diverses reprises fermement invités à diversifier leurs investissements, notamment dans les secteurs de la construction, des biens d'équipement agricoles, de l'import-substitution.

Si la réalisation d'un profit fut officiellement légitimée dans la phase « bourgeoise » de la révolution, ses conditions d'obtention, son volume ainsi que son emploi furent réglementés par un corps de réformes et de mesures contraignantes pour les investisseurs, qui les ressentirent comme

autant d'épreuves. Il convient toutefois de distinguer trois formes dominantes de contraintes, ayant exercé des effets de nature différente sur les activités des promoteurs : contraintes liées au ralentissement des affaires tel qu'il résulte de la contraction des débouchés solvables ; contraintes liées au contrôle des sources d'accumulation industrielles et commerciales ; enfin, contraintes nées des tentatives de coordination des activités par branche.

Commerçants et manufacturiers subirent en premier lieu les effets de la stratégie de renversement des termes d'échange villes-campagnes engagée dès le début de l'année 1984. La compression des dépenses publiques de fonctionnement, dont l'intensité et la durée confirment la dimension stratégique — c'est en ce sens qu'elle ne peut être assimilée aux conjonctures de rigueur budgétaire, telles qu'elles furent pratiquées par les régimes précédents —, s'est traduite par une violente contraction du principal marché de débouché des promoteurs : le marché urbain, et notamment son segment salarial. En 1984, la réduction des indemnités versées aux fonctionnaires, les retenues obligatoires sur les salaires versées à la Caisse nationale de solidarité et aux opérations régionales de développement, enfin les cotisations aux caisses des comités de défense de la révolution comprimèrent, de 20 à 30 %, le pouvoir d'achat des travailleurs urbains. Ces mesures coïncidaient avec le dégraissage des effectifs de la fonction publique par mise en retraite anticipée ou dégagement de fonctionnaires ; près de 3 000 salariés de la fonction publique, dont 1 600 instituteurs, perdirent leur poste entre janvier 1984 et août 1986. La rigueur budgétaire s'accrut régulièrement, tant dans son volet dépenses que recettes. La loi de finances prévoyait, en 1987, une progression des recettes fiscales directes de 15 %, tandis qu'une « opération commando » de récupération des arriérés d'impôts élevait, à partir de mai 1987, le taux général de recouvrement.

La contraction des débouchés solvables en zone urbaine s'articula à un net relèvement du prix des biens de consommation alimentaire : les augmentations sensibles du prix

d'achat des produits agricoles, entre 1982 et 1985 (10), furent les principaux vecteurs de la flambée des coûts d'approvisionnement domestique apparaissant en ville dès le troisième trimestre de l'année 1984. L'effet inflationniste fut-il compensé par une élévation des quantités de produits agricoles commercialisées, et des revenus monétaires des agriculteurs ? Il est possible d'en douter, l'État contrôlant, au mieux, 15 % du volume des céréales commercialisées. Bien que rendue plus délicate par la présence de comités de vigilance villageois, la spéculation à l'achat des principales céréales, associée au relèvement des prix de vente, accroissait la marge bénéficiaire des principaux commerçants. C'est ainsi que ceux des négociants qui disposaient d'un fonds de roulement suffisant et de moyens d'intervention rapidement mobilisables purent, pendant la campagne 1985-1986, racheter les productions céréalières à 50 % du cours officiel. De ce point de vue, la rigueur budgétaire et ses effets non maîtrisés sur les débouchés urbains ont plus particulièrement touché les entrepreneurs manufacturiers et industriels, ainsi que les établissements commerciaux travaillant d'une façon régulière sur les marchés contrôlés. Ainsi, les chiffres d'affaires des principales entreprises commerciales chutaient de 16 % entre 1983 et 1984, pour ne retrouver leur niveau de 1982 que cinq ans plus tard (11), alors que les réseaux spéculatifs intérieurs et extérieurs connaissaient, pendant cette période, un regain de vitalité.

Combinée à un relèvement général des taxes à l'importation (+ 3 milliards de FCFA de recettes budgétaires entre

(10) Soit, entre ces deux dates, une progression de + 33 % pour le mil et le sorgho, de + 45 % pour le maïs, de + 25 % pour le riz, de + 52 % pour le karité. On notera au passage que, si l'évolution des prix relatifs pour les produits vivriers et les produits d'exportation est sensiblement la même, il n'en va pas de même entre les produits agricoles et ceux de l'élevage :

Valeur de quelques productions agricoles, exprimée en nombre de bovins		
	1982	1985
1 t mil ou sorgho	1,67	2,78
1 t coton-graine	1,73	3,12

(11) Cf. BCEAO, *Statistiques économiques et monétaires*, n° 362, juillet 1987.

1983 et 1985), puis, à partir d'avril 1987, à l'interdiction d'importation de fruits et légumes — mesure sans réelle incidence économique sur la balance commerciale burkinabè, mais symboliquement rattachée au mot d'ordre d'« indépendance alimentaire » forgé au cours de la II^e Conférence nationale des CDR —, liée enfin à un projet de contingentement des importations de noix de cola, la contraction du volume intérieur des affaires décidait bon nombre de négociants burkinabè à réorganiser leurs réseaux d'approvisionnement et de distribution, en déplaçant leur centre de gravité vers des pays limitrophes.

Togo, Mali, Bénin et Côte d'Ivoire ont en conséquence bénéficié du transfert des avoirs et des activités d'une vingtaine de négociants de première importance, qui gardèrent toutefois une représentation à Ouagadougou ou Bobo-Dioulasso. L'exemple fut d'ailleurs donné par El Hadj Kanazoé Oumarou, qui, dès 1984, suspendit brusquement l'édification d'un vaste complexe immobilier et commercial dans la capitale, et cherchait en Guinée et au Bénin des marchés de substitution en y exportant une partie de son matériel d'exploitation. Les motifs invoqués par les négociants sont homologues, par leur ambiguïté, à la stratégie économique des dirigeants politiques : critiques virulentes portant sur la conjoncture des affaires depuis août 1984, critiques d'un discours politique peu propice à l'établissement d'un climat de confiance entre l'État et les opérateurs économiques.

En second lieu, les autorités politiques tentèrent, par quelques mesures spectaculaires, d'établir un contrôle durable sur les sources d'accumulation et les modes de réalisation et d'emploi du profit. Une fraction du fonds de roulement des entreprises était ainsi canalisée vers des institutions nouvelles chargées d'encadrer des projets de développement. Les établissements privés contribuèrent de la sorte au financement d'une Banque populaire de l'habitat (BPH), chargée d'investir dans la construction de logements sociaux destinés aux fonctionnaires et salariés urbains du bas de l'échelle des revenus, et d'une Union révolution-

naire des banques (UREBA), habilitée à financer des opérations régionales de développement.

La création des tribunaux populaires de la révolution (TPR) en octobre 1983 se révéla un instrument efficace de démantèlement des principaux réseaux informels liant les entrepreneurs privés venant de la fonction publique aux responsables de l'Administration et du secteur parapublic. Chargé d'instruire et de juger les « crimes et délits politiques, [...] [les] cas de détournement de deniers publics [...], et d'une manière générale [...] tous les crimes et délits commis par des fonctionnaires et agents de l'État dans l'exercice de leurs fonctions (12) », cette juridiction d'exception fut habilitée à sanctionner tout « enrichissement illicite » — notion introduite pour la première fois dans la compétence d'un tribunal voltaïque. Quoique critiquable dans sa forme, la procédure facilita la comparution immédiate des éléments constitutifs de réseaux solidaires, généralement les plus anciens, les plus denses et les mieux connus : ceux dans lesquels s'inscrivaient précisément nombre d'investisseurs influents. Par là même, les tribunaux purent mettre à nu la double articulation sur laquelle reposait l'attribution sélective des financements et des marchés publics : articulation entre responsables politiques en poste et promoteurs ayant exercé de hautes fonctions dans l'Administration ; articulation entre les institutions attributaires et les entreprises bénéficiaires. De janvier à août 1984, 126 personnes, parmi lesquelles les principaux dignitaires des régimes passés et bon nombre de promoteurs d'envergure nationale, comparurent devant les TPR, le montant des condamnations pécuniaires s'élevant à 6,9 milliards de FCFA (soit l'équivalent de 12 % des recettes publiques intérieures du Burkina pour l'année considérée).

Il reste que la nature à la fois démonstrative, dissuasive et répressive de cette juridiction devait bientôt trouver ses limites en raison même de son efficacité à ébranler les assises étatiques des promoteurs industriels : la pour-

(12) Ordonnance 83/018/CNR/Prés., 19 octobre 1983.

suite de l'œuvre de moralisation des affaires en direction d'entrepreneurs de moindre envergure — fonctionnaires reconvertis ou en poste — aurait d'une part conduit à la disparition de petits et moyens établissements économiquement viables ; elle risquait d'autre part de modifier en profondeur les positions respectives de chacun des groupes d'investisseurs au sein du monde des affaires, en renforçant principalement son pôle spéculatif et non directement contrôlable par l'État. Le paradoxe de la moralisation, discrètement débattu entre techniciens et politiques à partir de la fin de l'année 1984, devait amener les dirigeants burkinabè à déplacer les formes de contrôle de l'accumulation vers les structures d'encadrement et de promotion des entreprises nationales.

Dès août 1984, un nouveau code des investissements (13) réformait sensiblement les conditions d'octroi des avantages fiscaux consentis aux entreprises, liés désormais à la participation aux objectifs prioritaires définis par les planificateurs. Plus profondément, l'article 25 du code faisait obligation aux entreprises agréées de cotiser à la Caisse autonome des investissements, organisme chargé d'orienter les moyens de financement vers des établissements récemment créés, de garantir leurs emprunts et de leur apporter un appui technique. L'État esquissait de la sorte un nouveau modèle d'accumulation, d'une portée encore symbolique, reposant sur une relative autonomisation des sources de financement mobilisables par les hommes d'affaires. Ultérieurement, la création d'un Conseil révolutionnaire économique et social (CRES) favorisait l'association des entrepreneurs à la définition d'objectifs économiques prioritaires (projets de transformation des produits du cru, confection de matériel agricole, logements sociaux). Le modèle prenait sens lors de la fermeture définitive de l'Office de promotion des entreprises burkinabè (OPEB), imposée par le ministre de la Promotion économique malgré la réticence des techniciens, plutôt favorables à une

(13) Ordonnance 84/051/CNR/Prés., 7 août 1984.

réorganisation. Ainsi, les principales institutions chargées d'établir des passerelles entre l'Administration et les promoteurs, construites près de douze ans auparavant, disparaissaient au profit d'un contrôle public sur l'opportunité des projets industriels et sur leurs sources de financement.

L'expérience la plus achevée de contrôle des sources d'accumulation devait pourtant être menée, au cours de l'année 1985, en direction du secteur locatif urbain et semi-urbain (14). Désigné comme le « domaine privilégié, chasse gardée de la bourgeoisie, des politico-bureaucrates », l'investissement à but locatif constitue autant un moyen d'accumulation initiale et d'élévation des revenus pour les fonctionnaires en poste (cf. *supra*, pp. 108-109) qu'un lieu de placement sans risque pour les profits commerciaux. En instaurant la gratuité du logement locatif et le reversement intégral au Trésor public des loyers perçus sur les locaux à usage professionnel, les dirigeants entendaient à la fois s'assurer de la maîtrise du développement des centres urbains — subordination de la composition sociologique et du contenu culturel du procès d'urbanisation aux représentations normatives de la direction révolutionnaire (15) — et moraliser une production foncière et immobilière à forte dominante spéculative. Une Délégation du peuple au logement (DPL) se chargeait de vérifier l'application des dispositions réglementaires, et se voyait attribuer de vastes pouvoirs répressifs : amendes et saisie des locaux appartenant à des propriétaires refusant de reverser les loyers au Budget, ou ayant expulsé leurs anciens locataires.

Si l'ordonnance fut rapportée un an plus tard — encore faut-il admettre que sa mise en œuvre fut, dès l'origine, très inégale selon les provinces, et que toutes l'appliquèrent avec de moins en moins de rigueur —, c'est parce que

(14) Ordonnance 84/089/CNR/Prés., 31 décembre 1984.

(15) Nous rejoignons tout à fait les remarques de R. Otayek, *Burkina Faso, entre l'État mou et l'État total, un balancement qui n'en finit pas*, 1988 (à paraître), lorsqu'il constate l'extrême sophistication du mode de « contrôle de l'espace » urbain, aboutissant au « démantèlement des réseaux traditionnels de solidarité en disloquant les familles étendues en familles nucléaires ».

ses effets économiques sur le secteur de la construction autant que la dynamique sociale qu'elle amorça se révélèrent incontrôlables par l'État. D'un côté, elle engageait les entreprises du bâtiment, de la menuiserie et du travail des métaux dans une conjoncture récessive, que les programmes de lotissement prévus par les dirigeants ne pouvaient compenser. Les petites entreprises, et plus encore les tâcherons, en furent les premières victimes, les travaux ordinairement cédés en sous-traitance étant conservés par les établissements de plus grande dimension afin de préserver le volume global de leur chiffre d'affaires. De l'autre, elle conduisait à l'apparition de stratégies de contournement de la loi, élaborées par quelques propriétaires importants avec suffisamment d'habileté pour que les petits propriétaires, les locataires, les receveurs provinciaux des domaines chargés de l'encaissement des loyers commerciaux et industriels, s'y reconnaissent et contribuent à leur réussite.

En d'autres termes, des formes de résistance aux contraintes apparurent qui, s'appuyant sur des relations de clientèle et de dépendance tissées jusque dans l'administration fiscale, rendirent illusoire l'efficacité du projet étatique. On évoquera, parmi les formes courantes de contournement, la pratique du paiement d'avance et de minoration des loyers commerciaux et industriels, la différence entre le loyer réel et déclaré étant partagée à égalité entre le propriétaire et l'occupant. De même, nombre des locataires habitant les quartiers populaires et les zones non loties continuèrent à verser des loyers aux propriétaires : l'acte de règlement répondait à la fois à une logique de formation du prix des services achetés (16) et à une reconnaissance symbolique des relations de dépendance et d'assistance entre logeurs et logés, relations dont il est probable qu'elles constituent la véritable valeur d'usage de la marchandise-logement.

Enfin, il convient de s'interroger sur le sens que propriétaires et locataires conféraient, dans les provinces habi-

(16) Voir sur ce point A. DURAND-LASSERVE, *L'exclusion des pauvres dans les villes du Tiers monde*, Éd. L'Harmattan, 1986, pp. 28-36.

tuellement rétives à l'ordre imposé par le Conseil national de la révolution, au paiement régulier des loyers. A Bobo-Dioulasso et Banfora, où les recouvrements par l'État se révélèrent particulièrement médiocres, le refus d'appliquer l'ordonnance apparut comme une manifestation parmi d'autres d'opposition politique au pouvoir central, à laquelle s'associèrent de nombreux membres de l'administration locale :

« Certains agents ne font pas leur travail [...], et quand les camarades de la [Délégation populaire au logement] arrivent, ils sont perçus comme des censeurs. La réaction a tenté de les faire paraître comme des censeurs aux yeux des gens de Bobo, de faire croire que la DPL est contre Bobo. (17) »

Ainsi, pour reprendre l'image évoquée par E. Terray, « l'osmose persistante entre l'État et la société civile » eut ici comme effet de « paralyser le pouvoir » (18). Elle amenait en outre les autorités vers une interprétation mécanique des résistances — ici, la « réaction » manipulant les « gens » —, mais, au-delà, vers une reconnaissance de conduites d'évitement communes à l'ensemble des catégories sociales, que celles-ci aient ou non un intérêt économique immédiat à l'application de l'ordonnance. Au bout du compte, l'abrogation de celle-ci entérina bien plus qu'une prise en compte de ses effets économiques pervers. Elle prenait bonne note d'un mode de contournement des mesures édictées par le pouvoir auquel s'associèrent, à des degrés divers, le « peuple » ainsi que ses ennemis.

Enfin, les dirigeants entreprirent de contenir les pratiques commerciales spéculatives, notamment dans les centres urbains secondaires et en brousse, en renforçant le nombre des magasins d'État SOVOLCOM, rebaptisés Faso Yaar (218 dépôts supplémentaires), ainsi que la capacité

(17) D. TRAORÉ, délégué du peuple au logement, interview donnée à *Carrefour africain*, n° 888, 21 juin 1988.

(18) E. TERRAY, « L'État contemporain en Afrique », 1987, p. 15.

de mobilisation de l'Office national des céréales (48 magasins supplémentaires), tout en favorisant un contrôle populaire sur les conditions d'achat et de vente des négociants privés. En l'espèce, la « ligne d'action » gouvernementale fut certes « hésitante » : elle renouait en effet avec les options contradictoires de l'OFCOM (voir *supra*, pp. 23-25) et se trouvait à son tour confrontée à l'absence des ressources nécessaires à l'élaboration d'une politique alimentaire « clairement » définie (19). Ces hésitations n'étaient pourtant pas dues aux seules difficultés d'application d'un programme ambitieux. Elles révélaient aussi, dans le courant de l'année 1986, une douloureuse révision de la fonction économique remplie par les grands commerçants burkinabè, et une modification de ses effets indirects dans le domaine de la production alimentaire. Cette fonction fut modélisée, de façon implicite, dans une étude consacrée au rôle des prix « dans la décision [des agriculteurs burkinabè] de produire et de vendre (20) ». Examinant notamment les motivations des producteurs ruraux, l'analyse suggérait que l'offre céréalière marchande était « en relation inverse aux prix d'achat » ; ainsi, plus les prix des céréales « sont bas, plus le paysan [burkinabè] offre, jusqu'à atteindre le volume de monnaie nécessaire à la satisfaction de ses besoins » (21).

Dès lors, il devenait raisonnable de penser que le négoce privé, en comprimant les coûts d'achat aux producteurs, contribuait indirectement à stimuler le volume de la production commercialisée, le rôle de l'État se limitant à absorber d'éventuels surplus invendus. De l'opposition entre réseaux de commerce publics et privés on s'acheminait vers une division des tâches, d'ailleurs mieux adaptée aux ressources budgétaires de la nation. Qu'un tel débat ait traversé les instances dirigeantes au moment où celles-ci révi-

(19) Les citations sont extraites d'*Actuel développement*, n° 67, juillet-août 1985, p. 36.

(20) T. THIOMBIANO, revue *CEDRES-Études*, numéro spécial, avril 1987.

(21) T. THIOMBIANO, *rev. cit.*, p. 26.

saient leur discours en direction des négociants et de l'islam n'est peut-être pas le simple fruit du hasard.

En troisième et dernier lieu, c'est aux modèles de la prise de décision dans les entreprises que le pouvoir comptait s'en prendre, d'une part en renforçant les attributions et les moyens d'intervention des CDR de base implantés dans les établissements, d'autre part en imposant aux promoteurs une coordination, par branche d'activités, de leurs interventions en matière d'approvisionnement et de débouchés. La portée de cette double contrainte fut certes économique. En effet, elle modifiait les formes approuvées d'expression des rapports de forces entre les acteurs engagés dans l'entreprise, de sorte que nombre de promoteurs exprimèrent la crainte qu'un fragment de leur pouvoir en matière de promotion des employés, d'organisation du travail ou de politique salariale ne leur échappe. De plus, l'obligation faite aux entrepreneurs de chaque branche de s'organiser au sein de groupements d'intérêt économique (GIE) facilitait un contrôle public sur la nature des opérations accomplies par les établissements ; de même, elle créait une possibilité de contrôle réciproque entre membres d'un même GIE. Mais, outre qu'il ne faut pas surestimer l'incidence financière de ces contraintes — ici encore, les promoteurs ont produit des stratégies d'adaptation et de contournement des règles, afin d'en réduire les effets —, il convient de remarquer qu'en bousculant les modes de prise de décision dans l'entreprise le pouvoir s'attaquait indirectement aux échelles d'attitudes, normes et valeurs portées par les investisseurs et commandant leurs décisions.

Lorsque le CNR accéda au pouvoir, le syndicalisme burkinabè se composait de trois grandes centrales, dont la Confédération syndicale voltaïque, dirigée par Touré Soumane (22), et de quelques syndicats indépendants. Le secteur public et parapublic ainsi que les sociétés d'État sont

(22) Fondée en 1974, la CSV (devenue CSB) se définit comme une confédération de « lutte des classes », la plupart de ses dirigeants étant proches de l'organisation politique prosoviétique LIPAD (Ligue patriotique pour le développement).

les lieux d'implantation privilégiés, au point que « toute revendication [syndicale] acquiert d'emblée une dimension politique, et non plus seulement économique et socioprofessionnelle (23) ». Au sein des établissements privés, le syndicalisme voltaïque n'est certes pas absent, mais il figure comme un élément marginal du système de défense et de représentation salariales. En effet, les modalités d'embauche créent dans les entreprises des solidarités que les organisations syndicales ne reconnaissent pas ; par ailleurs, la taille de la plupart des établissements ne permet pas l'émergence de représentations collectives mobilisatrices. Syndicalisme de fonction publique, mais aussi syndicalisme « par le haut » : cadres et directions syndicales ont, jusqu'à la fin des années 1970, contribué au mouvement de circulation et de reproduction des élites, comme en témoigne leur rôle à chaque changement de régime politique.

Le projet « totalisant (24) » dont le CNR était porteur ne pouvait longtemps se satisfaire d'une telle dissymétrie des structures syndicales ; les dirigeants eurent en effet l'occasion d'en apprécier les effets politiques lorsqu'en 1984 les confédérations et les syndicats autonomes apparurent comme le dernier front d'opposition coordonnée au régime (25). Dès lors, ce dernier engageait l'épreuve de force, en contraignant les dirigeants syndicaux à l'activité clandestine, en dénonçant le caractère « petit-bourgeois » du syndicalisme burkinabè, enfin en élaborant un nouveau modèle de représentation salariale : le CDR de service. Dès mai 1984, attributions et lieux d'implantation des comités étaient définis (26) ; manifestement, ces derniers devaient constituer une alternative aux structures syndicales de base,

(23) R. OTAYEK, « Les syndicats burkinabè entre opposition et composition : quelques hypothèses de travail », 1988, communication à la journée d'études « Changement politique et ordre social au Burkina Faso », 1986, doc. ron., p. 14.

(24) R. OTAYEK, « Avant-propos », *Politique africaine*, n° 20, décembre 1985, p. 9.

(25) Cf. P. LABAZÉE, « La voie étroite de la révolution au Burkina Faso », art. cit., p. 12.

(26) Cf. « Statut général des comités de défense de la révolution », 17 mai 1984, CNR.

et traduisaient la volonté du régime de renforcer le poids des salariés du secteur privé dans l'ensemble du système de représentation. Ainsi, « dans le privé, [le comité de base] représente le militant auprès de la direction, et participe à toutes les instances du service (conseil d'administration, conseil de discipline, etc.), et a accès à toutes les informations dont il a besoin », stipule l'article 53 du statut général des CDR.

Les effets de l'implantation de comités dans les établissements de commerce et d'industrie ont été variés au point qu'il paraît difficile d'en extraire une typologie ; la diversité des relations sociales, des modèles d'expression des conflits, des systèmes de direction, est telle que chaque entreprise semble avoir produit des réponses adaptées à sa configuration propre. En revanche, et dans l'ensemble des cas qu'il nous a été permis d'étudier, les comités ont été un lieu de compétition entre les pouvoirs présents dans l'entreprise, au point que la fonction qui leur était assignée par les dirigeants politiques est devenue étroitement dépendante de l'issue de cette compétition. Le type de contrôle exercé par les comités sur l'activité de l'entreprise fut, au bout du compte, fonction du type de contrôle exercé par l'entreprise sur les comités (27).

Dans les entreprises de petite dimension, et pour les raisons déjà évoquées, les comités n'ont qu'exceptionnellement pu jouer un rôle de représentation collective des employés. Leur activité s'est limitée à la défense des intérêts individuels — répliques aux brimades et licenciements abusifs, notamment —, dans des conditions de négociation extrêmement diversifiées : les relations de dépendance familiale, amicale, voire économique, nouées par les responsables d'entreprise auprès de quelques membres de comités ont facilité nombre d'arrangements à la marge, en particulier dans la phase de déclin de la « mobilisation popu-

(27) La situation ainsi évoquée ne constitue qu'un cas particulier d'une situation générale de renversement de « sens » des comités de base, quels qu'ils soient, manifestant les capacités de réaction des divers espaces sociaux sur les structures relais du pouvoir.

laire » (28). En revanche, les accommodements paraissent avoir été peu fréquents lorsque les comités ont été chargés de faire appliquer les mots d'ordre et consignes émanant du CNR. Ainsi, les campagnes de récupération des arriérés d'impôts engagées à l'échelon provincial n'ont que rarement permis aux promoteurs d'engendrer des réponses adaptées.

Les enjeux furent différents dans les entreprises de grande taille, qu'elles soient d'ailleurs publiques ou privées. Là où les appareils syndicaux disposaient d'une représentation, la formation de comités provoqua des situations conflictuelles, portant sur les prérogatives revenant à chaque structure. Certes, les CDR bénéficièrent d'une autorité conférée, *ipso facto*, par leur position de représentants approuvés. Encore fallut-il confirmer cet avantage auprès des salariés. Dès lors, la compétition pour la représentation ne pouvait s'engager que sur le mode de la « défense catégorielle » des travailleurs d'entreprise, dont l'effet le plus manifeste fut l'appropriation par les comités de thèmes revendicatifs syndicaux — salaires, conditions de travail et de promotion, etc.

En d'autres termes, l'implantation des comités ne put bien souvent s'accomplir qu'en récupérant des mécontentements d'ordre catégoriel, contradictoires par nature avec le projet économique du CNR. L'exemple des brasseries burkinabè est, à cet égard, riche d'enseignements. De 1985 à 1987, les relèvements du prix de vente de la bière, imposés par le CNR, visaient à réduire les importations de matières premières, et à comprimer la consommation urbaine en produits jugés « superflus ». Les chiffres d'affaires des deux brasseries nationales enregistraient donc une chute de 20 %, compromettant ainsi l'emploi des 800 salariés de la branche au moment même où les comités tentaient de s'y insérer. Partagés entre l'impératif de légitimer les décisions des dirigeants politiques et la nécessité

(28) Cf. « Révolution, deuxième vitesse », *Lolowulen*, n° 4, août 1986, pp. 15-19.

de représenter les inquiétudes des employés, les responsables des CDR ne disposèrent pour s'imposer que d'une étroite marge d'action (29).

Si, dans les établissements publics, les conflits entre comité de salariés et direction furent contenus au sein des entreprises et de leur conseil d'administration, quelques promoteurs privés surent jouer de la nature contradictoire de la structure : chargée à l'origine de défendre les travailleurs face aux responsables d'entreprise, celle-ci put être employée, dans le contexte récessif de l'activité économique, comme un instrument discret de négociation entre l'entreprise et l'État.

Un second volet du contrôle des systèmes de décision des entreprises privées reposait sur la coordination, au sein de groupements d'intérêt économique, des besoins de chaque établissement en matière d'approvisionnement et de distribution. Reprenant l'argumentaire rationaliste des techniciens et experts des régimes passés, les dirigeants entendaient s'en prendre à l'« archaïsme » des modes de gestion employés notamment par les négociants et petits promoteurs : « Réfléchir, prévoir, planifier, tenir une gestion d'entreprise n'ont jamais été leur préoccupation. C'est monnaie courante chez les commerçants burkinabè de vendre ceci aujourd'hui, et de changer de produits demain. (30) » On conçoit dès lors que les groupements aient accentué les divergences entre les différentes catégories de négociants : alors que les commerçants de première génération, pour qui l'irrégularité des flux d'approvisionnement constitue une condition d'accumulation, se montraient réticents face aux groupements, nombre de négociants de deuxième génération s'y engageaient et en prenaient le contrôle.

Les rapports de forces au sein de chacun des groupe-

(29) Les représentants de salariés entreprirent des démarches auprès des autorités politiques, évoquées de manière particulièrement significative après le coup d'État du 15 octobre 1987. « Sans succès. Pouvait-il en être autrement quand l'État lui-même développait à l'époque un sentiment antitrouvailleurs ? », in *Carrefour africain*, n° 1013, 20 novembre 1987, p. 10.

(30) *Carrefour africain*, n° 1014, 27 novembre 1987, p. 14.

ments sont pourtant loin d'être définitivement établis. La définition encore imprécise de leur rôle a permis jusqu'à présent d'éviter les conflits d'influence entre les diverses catégories de promoteurs. Toutefois, dès que leurs fonctions ont concerné des domaines sensibles, notamment ceux de l'attribution de marchés, de la fiscalité ou de l'investissement — ce fut par exemple le cas pour le groupement des négociants en matériaux de construction, au cours de l'année 1987 —, la compétition entre promoteurs nationaux et étrangers, et, au sein de ceux-là, entre investisseurs appartenant à des sous-groupes distincts, s'est faite beaucoup plus âpre.

Quelles qu'aient été les formes de contrainte exercées de 1983 à 1987 par l'État sur le monde des affaires burkinabè, il convient de remarquer que celui-ci a élaboré des stratégies d'adaptation, d'évitement et de contournement dont l'efficacité fut telle que les dirigeants durent réviser leur discours et ajuster leurs objectifs économiques. Ces phénomènes de résistance — le terme est ici employé dans son acception physique plutôt que politique —, proches par leurs effets des phénomènes de « pseudomorphose (31) », ne sont certes pas le fait exclusif des entrepreneurs : fonctionnaires et salariés urbains, chefferie et paysans, ont, à des degrés divers, construit des *exit-options* face à un pouvoir soucieux d'aligner la formation sociale burkinabè sur ses représentations. Cependant, l'étude des stratégies d'entrepreneurs au cours de l'expérience révolutionnaire révèle quelques-unes des propriétés de la « résistance » à laquelle nombre des segments qui composent la société civile ont recouru.

D'une part, le monde des affaires n'a pas été, en tant que tel, le lieu de production des stratégies de contournement. Celles-ci sont apparues au niveau de chaque établissement, sans qu'il ait été nécessaire de les coordonner. En revanche, l'agrégation et la récurrence de ces stratégies sem-

(31) La notion de « pseudomorphose » est ici empruntée à O. Spengler, *Le déclin de l'Occident*, Gallimard, 1949.

blent bien avoir été des conditions suffisantes pour pervertir le sens d'une mesure gouvernementale — telle que l'ordonnance de gratuité du logement —, ou transformer les fonctions d'une institution — par exemple, les comités de défense de la révolution. Pour le pouvoir, ces processus de phagocytose furent d'autant plus malaisés à combattre que les entreprises n'eurent aucunement besoin de les centraliser.

D'autre part, on peut admettre que les promoteurs dont les activités peuvent s'exercer en marge des espaces politiques, économiques et sociaux contrôlés par le pouvoir (négociants plutôt que manufacturiers, spéculateurs plutôt que commerçants travaillant sur des marchés réguliers, entrepreneurs de l'Ouest plutôt que du Centre) ont, plus que d'autres, réussi à réduire les effets coercitifs des mesures étatiques. Le paradoxe de la moralisation, évoqué plus haut, s'inscrit ainsi dans la logique d'un État aux structures à la fois faibles et asymétriques : les contraintes administratives sont inégalement ressenties par les acteurs, et renforcent le poids de ceux qui sont à même de les contourner.

Enfin, l'efficacité des résistances ne paraît pas provenir de leur seule atomisation. La formulation d'oppositions de nature politique dans le langage de l'économie, de la parenté ou du religieux rend aussi le pouvoir particulièrement impuissant : en effet, celui-ci ne souhaite ni ne peut en mesurer l'ampleur (32), et le contenu politique de la formulation, empruntant les apparences de l'anodin, est difficilement perceptible. C'est ainsi que l'acte de règlement des loyers put, dans certaines conditions, réunies notamment dans l'Ouest burkinabè, exprimer sur le terrain économique une résistance d'ordre politique.

C'est pourtant sous la forme d'une flambée de religiosité que les résistances s'exprimèrent avec le plus de netteté au cours des quatre années de révolution burkinabè.

(32) Principalement parce que l'appareil administratif n'est pas adapté à cette tâche, et que se développent, en son sein même, de tels langages.

Les entrepreneurs ne sont certes pas à l'origine de la résurgence islamique observée à partir de 1984 (33), ni de la remarquable progression du mouvement charismatique catholique, perceptible à la même période (34). Du moins les ont-ils accompagnées et, dans une large mesure, encadrées. Ainsi, les grands commerçants *al hadji* ont pris une part active dans les débats de société menés à l'instigation du Conseil national de la révolution — notamment sur le code de la famille, la mendicité, la prostitution —, et ont conforté leur audience à l'intérieur des organisations confessionnelles islamiques, au moment où celles-ci voyaient leur influence s'étendre. De même, des chefs d'entreprise, des cadres supérieurs de sociétés publiques et privées, se sont chargés d'animer des groupes de prière, aujourd'hui présents dans bon nombre de quartiers de la capitale et de Bobo-Dioulasso. La vitalité des réunions ne doit pas seulement aux guérisons « intérieures et physiques » qui s'y pratiquent. Plus sûrement, les groupes apparaissent comme autant de lieux privilégiés où la parole, par le biais des « témoignages » et des « messages » livrés par l'assistance, n'est susceptible d'aucune sanction, et peut être employée sans contrainte apparente par ceux dont les dirigeants politiques se défiaient : les fonctionnaires, les salariés urbains et les petits entrepreneurs. En ce sens, le religieux a été un instrument parmi d'autres de production d'une identité, dans laquelle se sont reconnus nombre de ceux à qui le régime assignait une place subalterne et dévalorisante. Cette formulation identitaire n'a été rendue possible que par le soutien qu'hommes d'affaires, élites islamisées et responsables diocésains apportèrent en termes d'autorité morale et de moyens financiers.

Ainsi, les représentations normatives de l'espace social, conçues par les dirigeants burkinabè, ont trouvé leurs limi-

(33) Voir les travaux déjà évoqués de R. OTAYEK.

(34) Fondé en 1977, avec l'aval de l'archevêché et le soutien du Bureau international du renouveau charismatique, situé à Rome, le mouvement se développa de façon significative en fin d'année 1984, et prit le nom de La flamme vivante.

tes dans l'apparition de stratégies de contournement d'une part, de constructions identitaires d'autre part, auxquelles chaque promoteur a contribué, d'une manière souvent déterminante.

Conclusion

L'État indépendant est au cœur d'une dynamique sociale dont le monde des affaires burkinabè est l'un des produits. Pris en charge par une « élite politique » à qui l'ancienne puissance coloniale conféra la fonction de garant des rapports de dépendance politique et économique, l'État fut néanmoins amené à assurer l'équilibre social général — soit la préservation d'un ordre social fondé sur la création d'un surplus par la paysannerie et les travailleurs urbains, et sur son appropriation —, tout en renforçant son assise sociale.

Dès l'indépendance, le président Yameogo s'est employé à élargir la production agricole commercialisable, source de profit pour les négociants et les industries de première transformation, source de revenu pour l'État.

Parallèlement, le recrutement massif de militaires et de fonctionnaires absorba une part essentielle du surplus créé par la paysannerie sous forme de traitements et salaires — d'ailleurs modestes par comparaison à ceux d'autres États — et sous forme d'avantages en nature, de crédits préférentiels, d'emploi de fonds publics contrôlés ou non. L'octroi de ces avantages respecta globalement les niveaux de la hiérarchie administrative, mais, non codifiée, l'appropriation du surplus a revêtu un caractère anarchique et de toute manière incompatible avec la lente dégradation des conditions de la production rurale.

Ainsi se sont mises en place les principales phases de la vie politique en Haute-Volta : libéralisme caractérisé par l'intensification des rapports d'exploitation, qui bénéficie aux couches sociales sur lesquelles l'État prend appui ; crise politique liée à l'épuisement des capacités de génération

d'un surplus dans les campagnes ; phase de « redressement » enfin, où l'État se charge de préserver l'équilibre social global en contrôlant plus étroitement les mécanismes et le volume des transferts et en renouvelant le personnel politique discrédité.

C'est d'une manière plus stricte que les régimes militaires, qui ont succédé à la première République, ont tenté de définir les critères d'attribution des avantages en direction de la haute hiérarchie administrative, et les ont insérés dans un projet de développement manufacturier. Dans le même temps, les relations entre les investisseurs étrangers et les promoteurs nationaux ont été revues, le système bancaire étant réaménagé afin de permettre à une nouvelle catégorie d'entrepreneurs, issue de la fonction publique et parapublique, de s'intégrer aux activités de production.

La voltaïsation de l'économie, sélectivement réalisée, et la mise en place d'organismes chargés de l'encadrement et de la promotion des établissements nationaux consacrent la tendance de la classe politiquement dominante depuis l'indépendance à prolonger sur le terrain économique lui-même sa domination, donc à se transformer en classe économiquement dominante.

Une telle mutation n'est possible qu'à partir de la mobilisation de l'épargne nationale et de son attribution sous forme de crédits d'équipement ou de fonds de roulement à des membres hiérarchiquement dominants de l'Administration. Mais l'octroi d'un prêt, destiné à la création d'un établissement ou d'une prise de participation, ne peut être considéré comme l'acte constitutif d'un groupe nouveau de promoteurs. Il n'est au contraire qu'un des produits de l'existence de réseaux informels de solidarités et de relations dans l'appareil d'État, dont le soutien assure l'attribution de marchés publics, la rétrocession d'activités jusqu'alors prises en charge par l'État et le recrutement de main-d'œuvre qualifiée.

Constitués au sein de l'administration dont le promoteur fait partie, transcendant parfois les cloisonnements de l'appareil d'État, ces réseaux informels sont à même de faciliter la création d'un établissement et d'assurer *a priori*

les conditions de sa rentabilité. En outre, de la taille et de l'influence de ces réseaux de relations accumulés par les promoteurs dépendent étroitement l'ampleur de l'activité projetée et les perspectives de diversification des placements.

Autrement dit, on peut avancer sans trop d'inexactitude que la hiérarchie des avantages dont peuvent bénéficier les promoteurs issus de la fonction publique reflète la hiérarchie des réseaux de solidarité.

L'existence même de ces liens de solidarité, dont la persistance traduit l'extrême difficulté d'une rupture entre les fonctionnaires reconvertis et leur administration d'origine, exclut toute possibilité de transcroissance des secteurs les plus dynamiques de l'artisanat urbain. Concurrent direct de l'industrie moderne ou relégué vers la sous-traitance des activités à faible marge bénéficiaire, l'artisanat ne peut prétendre ni aux avantages financiers, ni aux marchés qui favoriseraient son expansion.

L'artisanat utilitaire, modeste consommateur de capital et d'énergie, capable d'adaptations technologiques, est dès lors condamné à la dépendance ou à l'involution, au gré des projets industriels dont il est exclu d'emblée compte tenu des mécanismes de sélection mis en place.

A l'indépendance, les activités de négoce subissent aussi de profondes mutations. La monétarisation de l'économie, si limitée soit-elle, la modification des modes urbains de consommation, liée au renforcement des couches sociales sur lesquelles s'appuie l'État, enfin la croissance des centres urbains côtiers, sont autant de stimulants du commerce intérieur et extérieur, et contribuent à transformer les rapports de forces entre les intervenants.

Les établissements européens, disposant d'une rente de situation à l'époque coloniale, choisissent de se replier sur les zones urbaines. Ils privilégient nettement les opérations d'importation de produits manufacturés et de représentation au détriment de l'exportation des produits du cru, jugée aléatoire. Ce repli frileux du capitalisme commercial d'origine coloniale, décidé à l'échelon régional, coïncide avec la venue de nombreux négociants d'origine libano-

syrienne qui s'intègrent, comme grossistes-importateurs ou comme détaillants en ville, à la vente de tissus, de vêtements, de produits alimentaires, puis de biens d'équipement ménager.

Le grand commerce local, qu'il soit d'origine yarga ou dioula, connaît aussi de considérables mutations. Confiné, à l'ère coloniale, dans le négoce des produits de consommation dits « traditionnels » (cola, bétail, bandes de coton, karité...), ou employé en tant qu'intermédiaire par les sociétés de commerce européennes, le grand commerce local a su progressivement adjoindre de nouveaux produits à sa gamme : matériaux de construction, quincaillerie, tissus, pièces détachées pour cycles et automobiles, produits vivriers.

On ne peut que rejoindre ici la conclusion tirée par J.-L. Amselle sur le commerce kooroko au Mali : « Les fortunes amassées par les commerçants témoignent de leur faculté d'adaptation à des situations nouvelles (1). »

En revanche, le processus d'intégration aux activités commerciales dites « modernes », en fait relatives aux modes nouveaux de consommation urbaine, donc au négoce des biens manufacturés d'importation, semble être plus profond au Burkina. Une autre remarque du même auteur (« Ces commerçants dominés n'ont jamais pu, sauf exception, opérer hors du domaine qui était le leur. ») ne peut s'appliquer à l'exemple burkinabè.

Plusieurs explications doivent être avancées afin de rendre compte de l'intégration du grand commerce local aux flux de l'échange « moderne ». Elles renvoient aussi bien aux caractères propres des négociants burkinabè qu'à l'attitude de l'État par rapport aux activités commerciales.

Les marchands voltaïques, loin d'avoir supporté une période d'étatisation comparable à celle que le régime nationaliste de Modibo Keita avait lancée au Mali, ont bénéficié de la politique extrêmement libérale du président Yameogo en matière de négoce, puis d'une reconnaissance implicite par les régimes militaires en tant que rouage indis-

(1) J.-L. Amselle, *Les négociants de la savane*, Anthropos, 1977, p. 271.

pensable de la collecte et de la diffusion des produits. Sous-traitants officiels des organismes paraétatiques, ou simplement tolérés, les grands commerçants ont pu accumuler dans des conditions favorables, au point de s'imposer en tant que grossistes et importateurs comme des concurrents sérieux du commerce européen ou libano-syrien.

Les tentatives de création d'un commerce d'État n'ont jamais été conçues comme des instruments de concurrence au commerce privé. Au mieux, les autorités espéraient moraliser certaines pratiques, atténuer le caractère prédateur du négoce spéculatif et inciter les commerçants à une discipline plus stricte. Les choix d'implantation des commerces d'État traduisent plus sûrement la volonté de couvrir des régions difficiles d'accès, donc délaissées par le commerce privé faute de rentabilité suffisante. Dès lors, les autorités, ayant opté pour une fonction d'intervenant secondaire, en assumant les incidences financières, à savoir le déficit des unités commerciales implantées, puis leur disparition.

Les activités de commerce et de transport d'une part, les activités industrielles d'autre part, se sont ainsi transformées et développées depuis l'indépendance. Or, l'accès à ces activités de nature différente est commandé par des mécanismes distincts d'accumulation, si bien qu'à chacune d'entre elles correspond, jusqu'à une période récente, une catégorie relativement précise d'entrepreneurs.

Au commerce et au transport, domaines très imbriqués dans la réalité, se rapporte une accumulation de connaissances des pratiques et des réseaux d'approvisionnement et de distribution qui nécessite un long apprentissage au sein d'établissements de négoce transafricain.

A la petite, moyenne ou grande entreprise industrielle correspond une accumulation de relations personnelles auprès des responsables situés dans l'Administration ou les organes parapublics, ce qui suppose une intégration poussée dans les sphères de l'appareil d'État.

Parce qu'ils commandent le type d'accumulation que chaque promoteur est à même de réaliser, l'origine sociale

et l'apprentissage déterminent la nature des activités entreprises.

Cependant, d'une partition stricte de leur sphère d'activité, les entrepreneurs voltaïques passent à une relative diversification des lieux d'investissement. Cette tendance n'est pas également partagée entre grands commerçants et anciens fonctionnaires. Ceux-ci ne peuvent espérer conquérir des positions dominantes dans un système commercial structuré depuis longtemps par les grandes compagnies européennes et les établissements libano-syriens et nationaux. C'est donc d'une façon marginale que s'opèrent leurs placements dans la sphère de l'échange.

Par contre, les plus dynamiques des commerçants nationaux tentent d'élargir leurs positions économiques en plaçant leurs excédents dans la création d'établissements à vocation industrielle : transformation du bois et des métaux, imprimeries, restauration, entreprises de bâtiment et de travaux publics, fabrication de cycles, produits chimiques, ou prise de participation dans des entreprises d'envergure nationale.

En faisant irruption dans une sphère d'activité jusqu'alors réservée aux investisseurs européens et à une élite de la fonction publique, le capital commercial modifie les équilibres et les rentes de situation que les intervenants économiques étrangers comme l'État avaient su préserver.

Dès la fin des années 1970, la Compagnie transafricaine, puis de nombreuses grandes entreprises européennes de travaux publics, durent abandonner le marché voltaïque, instable et soumis à de fortes dépressions : celui-ci a été récupéré par des promoteurs issus du grand commerce local. Ces réussites incontestables témoignent des capacités d'adaptation d'une fraction de négociants devant les modifications de ces marchés et des propriétés inhérentes à l'organisation interne des entreprises qu'ils dirigent ; elles rendent compte aussi de comportements intégrant, avec précision, la notion de risque dans le calcul économique.

Les placements réalisés à partir d'excédents commerciaux s'insèrent souvent dans une stratégie de substitution aux importations, de récupération de marchés monopolisés par

des sociétés de commerce européennes (cas de la fabrication de cycles) et de remontée de filière (ainsi des industries chimiques).

Si l'État indépendant est au cœur d'une dynamique sociale dont l'un des aspects consiste en l'élargissement des sphères d'activités dévolues aux investisseurs nationaux, c'est dans la composition interne de cette catégorie sociale, dans les alliances qui la traversent et les modes de gestion qu'elle adopte que se joue son avenir et, en dernière analyse, sa constitution en classe sociale.

On a suggéré que la formation d'une catégorie de promoteurs nationaux reposait sur deux modes distincts d'accumulation ; cependant, l'étude de la composition interne de chacun des deux groupes de promoteurs conduit à nuancer cette première approche.

Le personnel issu de la fonction publique a donné naissance à trois principaux sous-groupes de promoteurs, si l'on retient comme critère de distinction la nature des établissements créés.

Les investisseurs influents, peu nombreux au Burkina, forment un premier sous-groupe composé d'anciens membres de la haute hiérarchie administrative. Leur formation universitaire, puis les fonctions occupées dans l'appareil d'État, leur confèrent une compétence en qualité d'organiseurs et spécialistes de la vie économique nationale. Ces promoteurs disposent d'un capital de relations important, situé au niveau technique comme au niveau politique de l'Administration. Ce double avantage, combiné à la rareté des cadres de haut niveau jusqu'au début des années 1970, leur permet d'imposer, avec l'appui de l'État, la création d'entreprises de grande envergure, et de poursuivre une logique de développement fondée, non sur une spécialisation technique, mais sur une stratégie financière.

Par la taille et par la diversité des établissements qu'ils contrôlent, par l'ampleur des réseaux de relations qu'ils ont accumulés, par leurs compétences techniques dans le domaine de la gestion, ces promoteurs ont réussi à s'imposer en tant que principaux responsables des instances dirigeantes du patronat voltaïque et, dans certains cas, ont

été amenés à gérer des participations de capitalistes étrangers gênés par la voltaïsation de l'économie.

Plus important, numériquement, est le sous-groupe des fonctionnaires reconvertis. Ces derniers disposent d'une formation scolaire ou universitaire spécialisée, et leurs compétences d'ordre technique ont été employées à des postes de responsabilité et d'encadrement — mais non de direction générale — dans la fonction publique ou parapublique. Leur capital-relations, constitué essentiellement à l'intérieur d'un ministère ou d'un organisme contrôlé par l'État, a certes une efficacité, mais limitée à un domaine particulier d'activité, et le processus d'extension des activités, quand il existe, n'aboutit pas à la diversification. Enfin, ce sous-groupe s'est constitué plus tardivement. Il est le principal bénéficiaire des mesures d'aide et d'encadrement aux entreprises nationales, dont l'objectif a été, à partir des années 1970, l'orientation sélective de l'épargne publique vers des investissements productifs.

Le troisième sous-groupe, plus difficile à cerner en raison de ses particularités, se compose de membres de la fonction publique en exercice. Ces fonctionnaires en poste, en associant l'épargne personnelle, les facilités de crédits et, fréquemment, la spéculation foncière ou immobilière, ont placé leurs disponibilités dans des affaires à rendement sûr, à l'abri des risques, et, si possible, discrètes. De tels investisseurs se retrouvent à tous les niveaux de la hiérarchie administrative, mais seuls les cadres, bénéficiaires d'avantages substantiels, sont à même de réaliser des placements importants dans le commerce, la restauration, voire le transport dits « modernes ».

Ces activités, qui procurent aux promoteurs des revenus d'appoint ou supérieurs aux traitements perçus dans la fonction publique, résultent d'un compromis implicite entre l'État et ses salariés, dont les ressources sont insuffisantes eu égard au niveau de vie auquel aspirent les cadres administratifs.

La formation d'un groupe d'investisseurs nationaux provenant de la fonction publique revêt une forme hétérogène et inachevée. Hétérogène, parce que les niveaux d'accu-

mulation d'un capital de relations personnelles déterminent différents types d'établissements créés, ainsi que des formes distinctes de développement ; inachevée, parce que la création de ces établissements ne provoque pas forcément un changement de statut social de la part des promoteurs, pas plus qu'elle n'aboutit, à terme, à une réelle autonomisation vis-à-vis de l'État.

De même, le groupe des grands commerçants burkinabè semble, tant sur le plan de la nature des établissements que des pratiques de négoce, composé de deux sous-groupes distincts par l'âge et la formation.

Les commerçants de première génération ont exercé leurs activités de négoce avant l'indépendance. Les établissements travaillaient alors sur les produits de consommation collectés et distribués à l'aide de réseaux de commerce susceptibles d'apporter rapidement la meilleure information sur l'état des productions et des besoins des sociétés villageoises. Aussi bien dans l'entreprise commerciale que dans le réseau commercial employé, l'unité était assurée par une communauté d'idéologie — en l'occurrence l'adhésion à la religion musulmane — et une même appartenance ethnique, que renforçaient fréquemment les liens de parenté.

L'existence de ces réseaux commerciaux et leurs spécificités ont assuré au grand commerce un monopole sur les produits de consommation traditionnelle, et l'obtention d'un profit fondé sur la disparité régionale des prix et des informations détenues par les producteurs et les consommateurs.

Ces établissements ont été confrontés à une triple mutation du marché intérieur voltaïque lors de l'indépendance : mutation des conditions techniques d'exercice du négoce, liée au développement des transports intérieurs et des moyens de télécommunication ; mutation du marché lui-même, en relation avec le repli du commerce européen, l'arrivée de nouveaux intervenants et les modifications des besoins des consommateurs ; mutation, enfin, dans l'attitude de l'État par rapport aux établissements de commerce de grande taille.

Parce qu'elle impliquait une forte incitation à la réadapt-

tation des réseaux commerciaux ainsi que l'assimilation de techniques nouvelles de gestion et d'organisation interne, cette période a provoqué une crise dans les établissements dits de « première génération », crise diversement surmontée, dont on peut lire les effets aussi bien dans le partage des responsabilités au sein des entreprises que dans la fonction économique des solidarités familiales et religieuses.

Les établissements de deuxième génération, fondés après l'indépendance, fournissent par contraste quelques clés aux problèmes d'adaptation. Rompus aux pratiques des réseaux d'échange intra-africain, dont ils sont les héritiers directs, ces négociants ont réussi, plus facilement que leurs aînés, à diversifier leurs sources d'approvisionnement et à appliquer, partiellement ou totalement, de nouvelles techniques de gestion et d'organisation interne.

Aux opérations spéculatives et au commerce d'opportunité se sont ajoutées ou substituées, selon les cas, des opérations commerciales fondées sur la régularité d'approvisionnement d'une clientèle nationale mieux informée, ainsi que des opérations financières réalisées à partir de placements ou de crédits.

Incontestablement, cette transcroissance qui touche les commerçants de deuxième génération révèle les spécificités du grand commerce burkinabè, et plus précisément du commerce yarga. Deux de ces particularités paraissent déterminantes. D'une part, dans la mesure où les Yarsé se sont intégrés à la communauté mossi et que les liens de famille ne constituent pas un critère strict de l'intégration aux entreprises commerciales, les établissements tenus par les négociants yarsé ont formé aux pratiques de l'échange intra-africain de jeunes entrepreneurs moins soucieux d'en respecter toutes les contraintes. D'autre part, parce que les commerçants yarsé n'ont jamais attaché une importance capitale au prosélytisme religieux et que les médersas n'ont jamais été dotées d'un statut officiel au Burkina Faso, nombre de jeunes fils de commerçants ont bénéficié d'une formation scolaire orientée fréquemment vers la maîtrise des techniques de commerce ou de gestion.

On conçoit ainsi ce qui distingue nombre d'entreprises

commerciales burkinabè du grand commerce bamakois ou malien en général : le mécanisme de transmission et d'évolution des connaissances, élément déterminant dans l'optique d'une mutation des pratiques du négoce.

Certains entrepreneurs burkinabè, par leur trajet personnel et leur formation, semblent échapper à la classification ici proposée : il s'agit soit d'anciens artisans dont l'établissement a connu un fort développement, soit de jeunes diplômés à qui ont été confiées des directions d'entreprises importantes.

Pour autant, l'accumulation d'un savoir-faire professionnel ou de compétences spécifiques de gestion ne peut suffire à favoriser, d'une manière autre qu'accidentelle, la création d'entreprises industrielles ou commerciales « modernes ». Au reste, l'ensemble des cas relevés indique qu'une connexion à l'un ou l'autre mode dominant d'accumulation explique la présence d'artisans ou de gestionnaires professionnels parmi les entrepreneurs nationaux.

Cette stratification, opérée à l'intérieur de la catégorie sociale des promoteurs burkinabè, permet d'appréhender les différences de comportements économiques non en termes de rationalité ou d'irrationalité, mais en fonction de systèmes repérables de contraintes. Le développement des situations de concurrence entre des investisseurs appartenant à des groupes ou sous-groupes différents, l'exacerbation des antagonismes nés des mécanismes implicites de sélection du crédit, des marchés et des postes de responsabilité dans les organes représentatifs du patronat, ont donné naissance à des classifications normatives qui, sous l'objectivité apparente que confèrent les chiffres et les résultats, omettent de préciser les contextes dans lesquels se forment les références.

Ces classifications sont sans fondement dans la mesure où « on ne peut sans doute pas définir la notion de rationalité en général, mais seulement à l'intérieur de contextes d'action ou d'interaction particuliers (2) ». Il convient

(2) R. Boudon, *La logique du social*, Hachette, 1983, p. 34.

donc, au préalable, de définir ces contextes au sein desquels chaque promoteur est conduit à proposer ses solutions, puis à les réviser en fonction des résultats obtenus.

Il serait imprudent de résumer dans un schéma unique les systèmes de contraintes qui déterminent les questions principales auxquelles le groupe des anciens fonctionnaires est confronté. On se contentera d'en suggérer les plus importants.

L'élaboration d'un projet de développement industriel et d'encadrement des investissements nationaux consacre, avons-nous dit, la tendance de la classe politiquement dominante à se transformer en classe économiquement dominante. Ce projet repose sur la mobilisation de l'épargne publique, conçue comme substitut à une accumulation privée insuffisante. Par contre, l'Administration ne dispose pas des moyens de contrôle de l'emploi du capital, pas plus qu'elle n'est équipée pour orienter l'évolution des entreprises vers des objectifs macro-économiques compatibles avec le plan de développement.

Vis-à-vis des promoteurs issus de la fonction publique, les institutions se comportent comme des outils de sélection des projets et des hommes, pour ensuite abandonner tout contrôle sur l'application effective des uns et les modes de gestion des autres. Bien que la conception des projets industriels demeure liée, en théorie, aux impératifs dégagés par les plans de développement et à l'emploi de technologies adaptées, leur acceptation repose, en pratique, sur une conception moderniste et substitutrice du développement industriel et de l'entreprise en général. Moderniste, parce que postulant un avantage économique aux technologies relativement élaborées, dont les charges récurrentes sont sous-estimées tant pour l'entreprise que pour l'économie nationale en général. Substitutrice, parce que supposant un avantage, sur le plan économique, aux vastes échelles de production vis-à-vis de la concurrence, dont la capacité de réponse est sous-estimée.

Si la sélection des projets fait naître un premier système de contraintes, caractérisé par l'alignement sur une idéologie dominante du développement industriel, la sélection

des hommes, fondée sur l'appartenance à un réseau informel de solidarités, en suscite un autre.

D'une part, les relations entre les promoteurs et leur réseau ne sont pas univoques. Aux premiers, les réseaux de relations fournissent un soutien indispensable au cours de la phase d'élaboration, d'acceptation, puis de mise en route du projet. Ils continuent d'intervenir en cours de fonctionnement, et assurent notamment une embauche qualifiée ou un appui technique et facilitent la résolution de tel problème financier ou de tel marché. Dans certains cas limites, ces réseaux sont susceptibles d'infléchir les orientations et réglementations publiques, jouant ainsi le rôle de groupe de pression. Mais, d'autre part, ces avantages majeurs créent autour des promoteurs des liens de dépendance, tant sur le plan de l'organisation interne de l'établissement — recrutement clientéliste imposé par le réseau de relations, conformité du mode de gestion aux conceptions du groupe —, que sur le plan de son devenir — les établissements sont soumis en effet, dans la perspective d'une reconduction des avantages, à l'avenir de ces réseaux, qu'une brusque mutation d'ordre politique ou simplement technique peut déstabiliser ou désarticuler.

Nombre de cas révèlent les risques qui pèsent sur les établissements en cas d'éclatement des réseaux de solidarité. Seules les entreprises d'envergure nationale semblent préservées de tels dangers, dans la mesure où les effets négatifs engendrés seraient sensibles au niveau des équilibres sociaux généraux — que l'État est tenu de préserver.

Ces deux principaux systèmes de contrainte donnent leur sens aux caractéristiques globales du mode de gestion des entrepreneurs issus de la fonction publique. Le choix des technologies et des échelles de production, la gamme des produits et les attitudes à l'égard du crédit bancaire, l'embauche du personnel et l'organisation hiérarchique interne des entreprises, reflètent un cheminement qui, partant d'une conception moderniste et substitutrice de l'entreprise et du développement en général, d'une dépendance par rapport au capital-relations, aboutit à une confrontation au marché bien souvent difficile.

Quoique de nature différente, les contraintes pesant sur le groupe des grands commerçants ne sont pas moins complexes ; elles trouvent leur origine dans le type des liens qui les unissent au groupe favorisant leur ascension ainsi que dans l'idéologie dont ce groupe est porteur.

La lente mutation du commerce dit « traditionnel » en commerce orienté vers la satisfaction de besoins nouveaux suppose une modification profonde des règles d'organisation interne de l'entreprise et des modes d'articulation à l'environnement économique, notamment sur le plan de l'approvisionnement et de la distribution.

L'établissement d'un commerce traditionnel repose sur la disparité interrégionale des marchés sur lesquels il agit, d'abord en disposant d'une information supérieure apportée par le réseau commercial, puis en créant à son avantage une situation comparable au monopole ou au monopsonne. Le profit tiré de ces opérations est essentiellement spéculatif et ne rémunère que marginalement la valeur ajoutée aux biens commercialisés par l'entreprise elle-même, c'est-à-dire par la main-d'œuvre qu'elle emploie pour la manutention ou le conditionnement des produits ainsi que par le transport.

Reposant sur la supériorité de l'information et non sur la productivité ou le rendement de la main-d'œuvre, le profit commercial ne peut dès lors être créé qu'à partir d'un système d'échanges spécialisés qui exclut les intervenants occasionnels et n'admet les participants qu'à partir d'une relation préalable d'ordre ethnique, culturel, voire parental.

A l'inverse, l'intégration aux opérations du commerce dit « moderne » repose sur une relative régularité dans l'approvisionnement des marchés. Les conditions de réalisation du profit s'en trouvent considérablement modifiées, et donnent à la notion de rentabilité de la main-d'œuvre une place prépondérante. Un premier système de contraintes apparaît ici, qui, en de multiples occasions, met l'entrepreneur face à ses obligations de réciprocité par rapport au réseau spécialisé dont il est un élément et dont il cher-

che à s'abstraire de façon partielle, ou totale dans les cas les plus extrêmes.

Ces contraintes sont singulièrement sensibles en trois circonstances. En premier lieu, la mesure de la rentabilité de la main-d'œuvre et l'organisation hiérarchique qu'elle implique ne sont que très partiellement compatibles avec les rapports d'autorité et de dépendance qui font l'unité du groupe auquel appartient le promoteur. En second lieu, le système centralisé de remontée des informations vers le responsable de l'entreprise commerciale tend à devenir un obstacle au besoin de décentralisation des compétences, notamment dans le domaine délicat de l'enregistrement et de l'analyse des flux commerciaux. Enfin, les impératifs techniques et stratégiques de l'approvisionnement et de la distribution se modifiant, les réseaux spécialisés deviennent, par leur rigidité, un obstacle aux mutations nécessaires.

L'État et les institutions qu'il dirige ou influence font peser sur les établissements de commerce un second système de contraintes. Bien que tous les régimes politiques volatiles aient opté, jusqu'en 1983, pour une politique libérale en matière commerciale — le commerce d'État n'étant pas un concurrent, mais un complément du commerce privé —, on doit considérer comme une tendance de long terme, complémentaire à cette politique, les tentatives de contrôle commercial en direction des établissements de grande taille et les réglementations définissant la place que les entreprises privées nationales doivent occuper dans la structure générale des échanges burkinabè.

Pour le grand commerce local, la mutation ne se présente donc pas comme l'un des termes d'une alternative (l'autre étant la reproduction des techniques et flux d'échange traditionnels), mais bien comme une nécessité. Elle ne signifie pas non plus la disparition des réseaux de négoce parallèle et des pratiques spéculatives. Mais, dans la mesure où les contrôles et réglementations visent plus précisément les établissements de grande taille qui engagent les conditions de l'échange sur une catégorie de produits ou sur une région, ces derniers sont amenés à réaliser des opérations spéculatives de façon plus occasionnelle.

Ainsi, chaque groupe de promoteurs est soumis à des systèmes de contraintes, renvoyant chacun aux différents modes d'accès à un capital susceptible d'être investi. En matière de gestion et d'organisation interne de l'entreprise, les choix sont opérés en référence à ces contraintes : la rationalité dans la prise de décision ne peut être comprise qu'après l'explication des obligations particulières, et souvent contradictoires, que chaque promoteur doit remplir.

Les adaptations sont multiples, à la mesure de la diversité des aménagements possibles entre la nécessaire création d'un profit et l'indispensable respect des règles implicites de solidarité et de réciprocité d'une part, et les comportements que valorise le groupe dans lequel l'entrepreneur se reconnaît d'autre part.

Pour autant, les modes de gestion et les résultats qu'ils engendrent font apparaître des tendances propres à chaque groupe ou sous-groupe de promoteurs. En acceptant la marge d'erreur et d'imprécision inhérente à toute agrégation de situations particulières, on admettra que les modes d'accumulation créent des systèmes de dépendance qui engagent l'avenir des entreprises, au travers des systèmes de contraintes qui déterminent les prises de décision.

Le capitalisme privé, fondé sur les mécanismes d'attribution de l'épargne et des marchés publics, de sélection des hommes à partir de l'accumulation d'un réseau de solidarité qui prend ses racines dans l'Administration, semble incapable de conquérir son autonomie par rapport à l'État. Les dépendances créées sont telles que le refus du risque s'en trouve conforté et renforce à son tour les systèmes de contraintes qui pèsent sur les promoteurs obligés, pour préserver les acquis, d'entretenir leurs liens avec le réseau de solidarité. L'absence d'autonomie est manifeste dans les cas les plus extrêmes, lors de la disparition ou de l'éclatement du réseau de relations sur lequel repose le devenir de l'entreprise et de son responsable.

Le capitalisme privé, fondé sur la mutation des pratiques commerciales dites « traditionnelles », éprouve de grandes difficultés à prendre son indépendance par rapport aux réseaux spécialisés dont l'établissement n'est qu'une com-

posante, tant sur les plans idéologique que technique. Cependant, les particularités mêmes des groupes participant au grand commerce national, notamment des négociants d'origine yarga, rendent envisageable, sous certaines conditions, la transcroissance des entreprises et favorisent la diversification des sphères d'investissement.

Depuis l'indépendance, les transformations profondes des conditions de l'activité commerciale comme de l'activité de production ont contribué à produire une catégorie sociale nouvelle, qu'il serait abusif de considérer comme une classe composée de fractions. Le caractère embryonnaire du groupe ne semble pas ici l'argument déterminant, bien qu'il faille admettre que les difficultés de réalisation d'un profit amputent beaucoup la marge de manœuvre des promoteurs et, par là même, donnent aux différents systèmes de contraintes un rôle tout à fait déterminant dans le devenir des établissements. En revanche, ce qui semble en cause, ce sont les différentes logiques de l'action des groupes et sous-groupes considérés, incompatibles parce que déterminées par des modes distincts — donc des dépendances distinctes — d'accumulation de capital, pris au sens large.

BIBLIOGRAPHIE SOMMAIRE

- AGIER M., *Commerce et sociabilité, les négociants soudanais du quartier Zongo de Lomé*, Paris, ORSTOM (collection « Mémoires », n° 99), 1983.
- AMIN S., *Trois expériences africaines de développement : le Mali, la Guinée, le Ghana*, Paris, PUF, 1965.
- AMIN S., *L'Afrique de l'Ouest bloquée, l'économie politique de la colonisation*, Paris, Minuit, 1971.
- AMIN S., *Le développement du capitalisme en Côte d'Ivoire*, Paris, Minuit, 1967.
- AMIN S., FAIRE A., MALKIN D., *L'avenir industriel de l'Afrique*, Paris, L'Harmattan, 1980.
- AMSELLE J.-L., *Les négociants de la savane*, Paris, Anthropos, 1977.
- AMSELLE J.-L., « Parenté et commerce chez les Kooroko », *The Development of Indigenous Trade and Markets in West Africa*, London, C. Meillassoux éd., 1971, pp. 253-265.
- AMSELLE J.-L., GRÉGOIRE E., « Complicités et conflits entre bourgeoisies d'État et bourgeoisies d'affaires au Mali et au Niger », *L'État contemporain en Afrique*, Paris, L'Harmattan, 1987, pp. 23-47.
- BALANDIER G., *Anthropologie politique*, Paris, PUF, 1967.
- BALANDIER G., *Sociologie actuelle de l'Afrique noire*, Paris, PUF, 1955.
- BALANDIER G., *Sens et puissance*, Paris, PUF, 1971.
- BALIMA (Albert Salfo), *Genèse de la Haute-Volta*, Ouagadougou, Presses Africaines, 1969.
- BARTH H., *Voyages et découvertes dans l'Afrique septentrionale et centrale*, Paris-Bruxelles, Paul Ithier trad., 1860 (4 vol.).

- BEAUD M., « Unité et diversité du capitalisme français à l'égard du Tiers monde », *La France et le Tiers monde*, Grenoble, PUG, 1979, pp. 41-69.
- BEAUSSOUS J.-J., « Genèse d'une classe marchande au Niger : continuité ou rupture dans l'organisation sociale ? », *Entreprises et entrepreneurs en Afrique, XIX^e-XX^e siècle*, Paris, L'Harmattan, 1983, pp. 205-220 (vol. 1).
- BINGER L.-G. (Cap.), *Du Niger au golfe de Guinée*, Paris, Hachette, 1892 (2 vol.).
- BOLLINGER D., *Étude des circuits de distribution de la Haute-Volta*, Ouagadougou, Conseil de l'Entente-US-AID, 1974.
- BONNEFOND P., *Problèmes de rentabilité d'une action de développement : l'opération SATEC en pays mossi, aspects micro-économiques*, Paris, ORSTOM, 1967 (2 vol.).
- BORG P. M., *Rapport au gouvernement de la Haute-Volta sur l'artisanat à Ouagadougou et Bobo-Dioulasso*, Genève, BIT, 1962.
- BOURDIEU P., *Questions de sociologie*, Paris, Minit, 1980.
- BOURDIEU P., *Le sens pratique*, Paris, Minit, 1980.
- BOURDIEU P., *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Genève, Droz, 1972.
- BOURDIEU P., *Choses dites*, Paris, Minit, 1987.
- BUGNICOURT J., *Cissin, zone pilote*, Colloque national sur l'habitat, Ouagadougou, république de Haute-Volta, 1976, pp. 23-65.
- Chambre de commerce, *Tour d'horizon économique de la Haute-Volta*, Ouagadougou, Marcomer, 1961.
- Chambre de commerce, *Vie des entreprises, Courrier consulaire*, Ouagadougou, 1969-1981 (périodique).
- Chambre de commerce, *Annuaire*, Abidjan, SEDU, 1980-1983.
- CIS, « Le développement de la culture cotonnière en Haute-Volta », *Qui se nourrit de la famine en Afrique ?*, Paris, Maspéro, 1975, pp. 108-123.

- CODESRIA, « La SOSUHV, l'agro-industrie et les firmes transnationales », Ouagadougou, doc. mult., 1982.
- COGERAF, « Marchés africains de produits voltaïques, rapport de synthèse », Ouagadougou, doc. mult., 1962.
- Collectif, « Le village piégé, urbanisation et agro-industrie en Côte d'Ivoire », Paris, PUF-IUED, 1978.
- COPANS J., *Les marabouts de l'arachide*, Paris, Le Sycomore, 1980.
- COPANS J., « Le débat sur l'expérience kényane », *Le Monde diplomatique*, n° 333, novembre 1981, pp. 19-20.
- COPANS J., AGIER M., MORICE A. (dir.), *Classes ouvrières d'Afrique noire*, Paris, Karthala, 1987.
- CORDONNIER R., *Femmes africaines et commerce, les revendeuses de tissu de la ville de Lomé (Togo)*, Paris, L'Harmattan, 1987.
- COUREL M., PAQUIER M., *Les conditions d'installation d'entreprises industrielles, Haute-Volta*, Bruxelles, Commission des communautés européennes, 1974.
- DENIEL R., *De la savane à la ville*, Paris, Aubier-Montaigne, 1968.
- DENIEL R., *L'islam en Haute-Volta à l'époque coloniale*, Paris, INADES-L'Harmattan, 1978.
- DENIEL R., « Croyances religieuses et vie quotidienne, islam et christianisme à Ouagadougou », Paris-Ouagadougou, *Recherches voltaïques*, n° 14, CNRS-CVRS, 1970.
- DESJEUX D., *Stratégies paysannes en Afrique noire, essai sur la gestion de l'incertitude*, Paris, L'Harmattan, 1987.
- DEVAUGES R., *L'oncle, le ndoki et l'entrepreneur, la petite entreprise congolaise à Brazzaville*, Paris, ORSTOM (« Travaux et documents », n° 75), 1977.
- DIA, *L'industrie voltaïque, annuaire statistique*, Ouagadougou, Ministère du Commerce, 1978-1980.
- DUBRESSON A., *L'espace Dakar-Rufisque en devenir, de l'héritage urbain à la croissance industrielle*, Paris, ORSTOM (« Travaux et documents », n° 106), 1979.
- DUBRESSON A., *Un mammoth à Agboville*, Paris, ORSTOM (« Cahiers sc. humaines », XVIII, n° 1), 1981-1982.

- FAURE Y.-A., MÉDARD J.-F. (dir.), *État et bourgeoisie en Côte d'Ivoire*, Paris, Karthala, 1981.
- GARANGO (Marc Tiémoko), *Le redressement financier de la Haute-Volta*, Ouagadougou, Presses Africaines, 1971.
- GIBBAL J.-M., *Citadins et villageois dans la ville africaine, l'exemple d'Abidjan*, Paris, Maspéro-PUG, 1974.
- GODELIER M., *Rationalité et irrationalité en économie*, Paris, Maspéro, 1966 (2 vol.).
- GODELIER M., *Horizons, trajets marxistes en anthropologie*, Paris, Maspéro, 1973 (2 vol.).
- GRAMSCI A., « Problèmes du matérialisme historique », *Gramsci dans le texte*, Paris, Éditions Sociales, 1977, pp. 131-302.
- GRÉGOIRE E., *Les Alhazai de Maradi, histoire d'un groupe de riches marchands sahéliens*, Paris, ORSTOM (« Travaux et documents », n° 187), 1986.
- GRUPP R.-E., « Transposition en Afrique de méthodes commerciales modernes : l'entreprise succursaliste Chaîne Avion en Côte d'Ivoire », *Entreprises et entrepreneurs en Afrique, XIX^e-XX^e siècle*, Paris, L'Harmattan, pp. 353-367 (vol. 2).
- HERMANN L., *Le système de commercialisation de la viande et du bétail en Haute-Volta*, Michigan Univ., 1980.
- HUGON P., « Dualisme sectoriel ou soumission des formes de production au capital. Peut-on dépasser le débat ? », *Revue Tiers monde*, n° 82, XXI, 1980, pp. 235-259.
- IAD, *Structures et perspectives de l'artisanat et de la petite industrie du sud-ouest de la Haute-Volta*, Berlin, IAD, 1978.
- IKONIKOFF M., SIGAL S., « Armée de réserve, marginalité et secteur informel », *Revue Tiers monde*, n° 82, XXI, 1980, pp. 427-434.
- IZARD M., « Les Yarse et le commerce dans le Yatenga précolonial », *The Development of Indigenous Trade and Markets in West Africa*, London, C. Meillassoux éd., 1971, pp. 214-227.

- IZARD M., *Archives orales d'un royaume africain*, thèse, Paris, 1982 (t. I, vol. IV).
- LABAZÉE P., « La voie étroite de la révolution au Burkina Faso », *Le Monde diplomatique*, n° 371, février 1985, pp. 12-13.
- LABAZÉE P., « Réorganisation économique et résistances sociales. La question des alliances au Burkina Faso », *Politique africaine*, n° 20, 1985, pp. 10-28.
- LABAZÉE P., « Une nouvelle phase de la révolution au Burkina Faso », *Politique africaine*, n° 24, 1986, pp. 114-120.
- LABAZÉE P., « L'encombrant héritage de Thomas Sankara », *Le Monde diplomatique*, n° 404, novembre 1987, p. 15.
- LE ROY E., « L'État africain et l'entreprise nationalisée : contribution à une lecture anthropologique de l'entreprise africaine », *Entreprises et entrepreneurs en Afrique, XIX^e-XX^e siècle*, Paris, L'Harmattan, 1983, pp. 587-604.
- MADIEGA (Georges), *Le Nord-Gulma précolonial*, thèse, Paris, 1978.
- M'BOKOLO E., « La triple stratification zairoise », *Le Monde diplomatique*, n° 333, novembre 1981, p. 21.
- MEILLASSOUX C., *Anthropologie économique des Gouro de Côte d'Ivoire, de l'économie de subsistance à l'agriculture commerciale*, Paris, Mouton, 1964.
- MEILLASSOUX C., *Femmes, greniers et capitaux*, Paris, Maspéro, 1975.
- MEILLASSOUX C., « Paysans africains et travailleurs immigrés : de la surexploitation au génocide par la faim », *Tricontinental*, n° 1, 1981, pp. 38-53.
- OPEV, « Rapport au conseil d'administration », document annuel, Ouagadougou, doc. ron., 1973-1979.
- OTAYEK R., « La crise de la communauté musulmane de Haute-Volta, l'islam entre réformisme et tradition », Bordeaux, doc. mult., 1984.
- OTAYEK R., « Avant-propos », *Politique africaine*, n° 20, 1985, pp. 3-9.
- OTAYEK R., « Les syndicats burkinabè entre opposition et composition », Bordeaux, doc. mult., 1986.

- OTAYEK R., « The revolutionary process in Burkina Faso : Breaks and continuities », *The Journal of Communist Studies*, vol. 1, 1983, pp. 82-100.
- PALLIER G., *Artisanat et activités à Ouagadougou*, Paris, secrétariat d'État aux Affaires étrangères, 1970.
- PALLIER G., *Géographie générale de la Haute-Volta*, Limoges, CNRS, 1978.
- PEYREGA J., « Aspects et problèmes de la monétarisation, particulièrement dans les pays de l'Union monétaire de l'Afrique de l'Ouest », Ouagadougou, *CEDRES-Études*, avril 1980, pp. 1-59.
- POULANTZAS N., *Pouvoir politique et classes sociales*, Paris, Maspéro, 1968 (2 vol.).
- REY P.-P., *Les alliances de classe*, Paris, Maspéro, 1973.
- REY P.-P., *Colonialisme, néo-colonialisme et transition au capitalisme. Exemple de la Comilog au Congo-Brazzaville*, Paris, Maspéro, 1971.
- RODINSON M., *Islam et capitalisme*, Paris, Seuil, 1966.
- SAHLINS M., *Au cœur des sociétés. Raison utilitaire et raison culturelle*, Paris, Gallimard, 1980.
- SALAMA P., TISSIER P., *L'industrialisation dans le sous-développement*, Paris, Maspéro, 1982.
- SANKARA T., *Discours d'orientation politique*, Ouagadougou, ministère de l'Information de la république de Haute-Volta, 1983.
- SEDES, *Étude socio-économique de Bobo-Dioulasso*, Paris, SEDES, 1961.
- SEDES, *Développement économique de la Haute-Volta, modèle sommaire de croissance*, Paris, SEDES, 1963.
- SEDES, *Développement économique de la Haute-Volta, essai de projection 1975*, Paris, SEDES, 1963.
- SEDES, *Flux commerciaux intérieurs dans la grande région de Ouagadougou*, Ouagadougou, ministère de l'Économie nationale, 1965.
- SKINNER E. P., *Les Mossis de la Haute-Volta*, Paris, Éditions Internationales, 1972.
- SKINNER E. P., « Christianisme et islam chez les Mossis », *Anthropologie religieuse, textes fondamentaux*, Paris, Larousse, 1974, pp. 181-200.

- SOMÉ (Catherine), « Sociologie du pouvoir militaire, le cas de la Haute-Volta », thèse, Bordeaux, 1979.
- SURET-CANALE J., *Afrique noire, l'ère coloniale (1900-1945)*, Paris, Éditions Sociales, 1977.
- SURET-CANALE J., « Quelques données sur les entreprises en république populaire du Congo », *Entreprises et entrepreneurs en Afrique, XIX^e-XX^e siècle*, Paris, L'Harmattan, 1983, pp. 519-534.
- VALETTE A., « Résultats et réflexions sur une étude empirique de l'industrialisation de la Côte d'Ivoire », *Comprendre l'économie africaine*, Paris, L'Harmattan, 1985, pp. 334-348.
- VAN DIJK P., « La réussite des petits entrepreneurs dans le secteur informel de Ouagadougou », *Revue Tiers monde*, n° 82, XXI, 1980, pp. 372-386.
- VAN DIJK P., *Le secteur informel de Ouagadougou et Dakar. Potentiel de développement des petites entreprises dans deux capitales ouest-africaines*, Genève, OIT, 1981.
- VAN DIJK P., « La politique industrielle de la Haute-Volta, document de synthèse », Ouagadougou, doc. mult., 1981.
- WEBER M., *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1969.
- WEBER M., « La morale économique des grandes religions. Essai de sociologie religieuse comparée », *Archives de sociologie des religions*, n° 9, 1960, pp. 3-30.

INDEX

Afin de faciliter les regroupements de données, sont répertoriés ici les organismes, établissements publics, entrepreneurs et entreprises mentionnés dans le texte.

A

- Abattoirs frigorifiques : 68, 223
Africaine française (Sté) : 22
Anglès et Cie (Éts) : 22
Aubaret André : 22

B

- BAD (Banque africaine de développement) : 78
Bagagnan Issoufou (Éts) : 55-57, 59, 60, 62, 146, 147, 163, 165
Balima Sékou (Sté) : 167, 168
Bamogoh Amadou (Éts) : 149, 150, 168, 169, 180, 181, 192
Bamogo Noufou (Éts) : 35-37, 42, 60, 61, 160, 169, 170
Bayer (Sté) : 145
BCEAO (Banque centrale des États d'Afrique de l'Ouest) : 72
BIAO (Banque internationale d'Afrique de l'Ouest) : 73
BND (Banque nationale du développement) : 68, 72, 73, 78, 80, 88, 97, 98, 101, 104, 105, 108, 124

- BNP (Banque nationale de Paris) : 73
Boulangerie de l'Entente : 167
Boulangerie de l'Unité : 92-94
BRACODI (Brasseries de Côte d'Ivoire) : 74
BRAVOLTA (Brasseries voltaïques) : 74
Brossette et Valor (Sté) : 82

C

- CAMICO (Comptoir automobile, du matériel industriel, du cycle et de l'outillage) : 22, 156
CCCHV (Coopérative centrale de consommation de Haute-Volta) : 25, 26, 27
CCCE (Caisse centrale de coopération économique) : 72
CERA (Comptoir d'équipement et de réparation automobile) : 22
CFAO (Compagnie française d'Afrique occidentale) : 21, 22, 24, 66, 223
CFCI (Compagnie française de la Côte d'Ivoire) : 21, 22, 24

CFDT (Compagnie française des textiles) : 22

CICA (Société commerciale et industrielle de la Côte d'Afrique) : 21, 156

CNI (Commission nationale des investissements) : 71, 72

CNPV (Conseil national du patronat voltaïque) : 85

Collège et lycée privés de l'Avenir : 90-92, 106

Compaoré Antoine : 90, 91, 101, 105, 193, 205

Cours Pigier : 206

COVEMI (Compagnie voltaïque d'exploitation minière) : 80-82, 87, 151, 162

CRES (Conseil révolutionnaire économique et social) : 228

D

Dembele Issa (Éts) : 46-48, 59, 60, 61, 62, 153, 189

DIA (direction de l'Industrie et de l'Artisanat) : 71, 72, 120, 124

Diallo Arouna : 95, 96, 97, 101, 103, 104, 162, 173, 183, 184, 209, 212, 213

Diallo André (Éts) : 161

Dow Chemical (Sté) : 145

F

Fadoul Zouhair : 43

Faso Yaar : 231

G

Garango André (Éts) : 104

GIE (Groupements d'intérêt économique) : 233

I

IVOLCY (Industrie voltaïque du cycle) : 39, 41, 65, 66, 74, 153, 223

K

Kaboré Anatole : 88, 89, 90, 101, 104, 188, 204, 205

Kaboré Yembla (Éts) : 163, 164, 165

Kafando Arouna (Éts) : 200, 201

Kanazoé Oumarou (Éts) : 95, 96, 115, 177, 178, 179, 180, 181, 226

Kafando Félix : 98, 99, 100, 101, 106, 214

Kango Blaise (Éts) : 48-51, 59, 60, 63, 64, 133, 146, 147, 148, 161, 170, 171

Kiemdé Ali (Éts) : 200

King Haute-Volta (Sté) : 24

Konaté Djibril : 183, 191

Konaté Seidou (Éts) : 157, 158

Koné Oumarou : 167

M

Macé (Éts) : 156

Michelin (Sté) : 22, 75, 77, 78, 103

N

- Nikiéma Adama (Éts) : 82-84, 87, 103, 105, 151, 162, 168, 192, 193, 197, 198
 Nikiéma Raphaël : 80, 106, 198
 Nonguierma Oumarou (Éts) : 197

O

- OFCOM (Office de commercialisation) : 25, 26, 27
 OFNACER (Office national des céréales) : 30, 232
 ONUDI (Organisation des Nations unies pour le développement industriel) : 80, 150
 OPEV (Office de promotion des entreprises voltaïques) : 34, 69-71, 97, 98, 104, 105, 108, 115, 117, 120, 124, 159, 163, 228
 ORD (office régional de développement) : 79
 Ouattara Moussa (Éts) : 120
 Ouedraogo Christian : 117, 118, 120
 Ouedraogo Martial : 69, 78, 79, 80, 81, 85, 87, 106, 172, 185, 192, 193, 205, 223
 Ouedraogo Moussa (Éts) : 51-53, 59, 60, 62, 64, 65, 133, 146, 147, 148, 153, 170, 171, 199

P

- Peyrissac (Sté) : 24, 82

S

- SABRADO (Sté) : 74
 SACEM (Société des auteurs, compositeurs, éditeurs de musique) : 33
 SAEB (Société d'approvisionnement des entreprises du bâtiment) : 97-101, 105, 106, 116
 SAFELEC (Société africaine d'électricité) : 22
 Sanogoh Issaka (Éts) : 29-31, 60, 62, 165, 166, 195
 Sanon Sidiki (Éts) : 211
 SAP-Olympic (Société africaine de pneumatiques) : 47, 75-78, 103, 105, 184, 188, 205, 214
 Savana (Sté) : 223
 SAVCC-Sénisot (Société voltaïque du cycle et cyclomoteur) : 66, 74, 142, 153, 161, 193, 210, 215, 223
 Sawadogo Allasane (Éts) : 32-34, 45, 104, 190
 SCOA (Société commerciale de l'Ouest africain) : 21, 22, 24
 Sebgo Daouda (Éts) : 37-39, 42, 45, 65, 66, 146, 158, 161, 169
 SIFA (Société industrielle du Faso) : 223
 SNE (Société nationale des eaux) : 88, 204, 205
 SOCAM (Société de commercialisation de matériaux) : 145, 171
 SODIVO (Société de distribution voltaïque) : 146, 155

- SOFACO (Société franco-africaine de commercialisation) : 143
- SONICO (Société nationale pour l'industrie et le commerce) : 68, 223
- SOPAL (Société de produits alimentaires) : 145, 151, 223
- Soré Boureima (Éts) : 39-41, 42, 60, 65, 66, 161, 188, 189, 190, 193
- Soré Lazare : 76, 77
- SOSUHV (Société sucrière de Haute-Volta) : 81
- SOVECAR (Société voltaïque d'étanchéité et de carrelage) : 113-116, 121, 149
- SOVICA (Société voltaïque industrielle de charrettes et de matériel agricole) : 68, 78-82, 103, 105, 106, 185
- SOVOBIS (Société voltaïque de biscuiterie) : 123-126, 162, 174, 209
- SOVOBRA (Société voltaïque de brasserie) : 74, 85
- SOVOLCI (Société voltaïque pour le commerce et l'industrie) : 24
- SOVOLCOM (Société voltaïque de commercialisation) : 27, 30, 143, 231
- SPCV (Société de produits chimiques voltaïque) : 143
- SVHA (Société voltaïque d'hydraulique et d'assainissement) : 88-90, 103, 149, 188, 204, 205, 214
- SVMS (Société voltaïque de matelas synthétiques) : 145, 183
- SVTP (Société voltaïque de travaux publics) : 95-97, 149, 173

T

- Tapsoba Joseph : 86
- Tassebeddo Jean : 123, 124, 125, 126, 127, 172, 174, 209, 211, 213
- TPR (tribunaux populaires de la révolution) : 227
- Transafricaine (Sté) : 123, 248

U

- UREBA (Union révolutionnaire des banques) : 227

V

- Veléclair (Sté) : 66
- VOLPAP (Société voltaïque de prêt-à-porter) : 117-119
- VOLTEX (Société voltaïque de textiles) : 118

Y

- Yago Sibiri : 113, 114, 115, 116, 120
- Yameogo Ali : 150, 158, 182, 188

Yameogo Edouard : 75, 78,
85, 173

Yameogo Paul : 92, 93, 94,
104, 190

Z

Zongo Karim : 53-55, 59, 60,
62, 146, 147, 163, 165

TABLE DES MATIÈRES

<i>Introduction</i>	7
---------------------------	---

Première partie :

LES ENTREPRENEURS BURKINABÈ : VERS UNE TYPOLOGIE

1. <i>Les grands commerçants burkinabè</i>	19
— Les commerçants de première génération....	28
— Les commerçants de deuxième génération...	46
2. <i>Les membres de la fonction publique</i>	67
— Les investisseurs influents.....	75
— Les fonctionnaires reconvertis.....	87
— Les fonctionnaires en poste.....	109
3. <i>Les anciens artisans et professionnels de métier</i>	113
4. <i>Les gestionnaires professionnels</i>	123
<i>Conclusion : Hétérogénéité du monde des affaires</i>	129

Seconde partie :

LA GESTION DES ENTREPRISES : SYSTÈMES DE CONTRAINTES ET RATIONALITÉ

5. <i>La gestion des ressources matérielles : choix et effets</i>	141
---	-----

— L'approvisionnement des entreprises.....	141
— Choix de l'activité industrielle ou commerciale	148
— Attitudes par rapport au crédit.....	156
— Les outils de la gestion des entreprises.....	162
6. La gestion des ressources humaines.....	177
— L'exercice du pouvoir dans l'entreprise.....	178
— Employeurs et main-d'œuvre.....	185
7. La révolution et les promoteurs :	
les formes d'opposition.....	217
— Le discours révolutionnaire et les entrepreneurs : un système de représentations fondamentale- ment dualiste.....	219
— Les entrepreneurs et la pratique révolutionnaire : du contrôle des sources d'accumulation aux ré- sistances	222
Conclusion	243
Bibliographie.....	261
Index	269

Achévé d'imprimer
par Corlet, Imprimeur, S.A.
14110 Condé-sur-Noireau



N° d'imprimeur : 3296
Dépôt légal : juin 1988
Imprimé en France

Composition, mise en pages :
Vire-Graphic
Z.I., rue de l'Artisanat, 14500 Vire

