

**ORSTOM**

centre de  
Petit-Bassam

**GIDIS-CI**

pôle "politiques  
publiques-entreprises-  
entrepreneurs"

**Les « dépenses sociales » et le  
rapport salarial dans les entreprises  
ivoiriennes**

*Rapport d'enquête*

Laurent **BAZIN**  
Roch **YAO GNABELI**

Janvier 1996

Fonds Documentaire ORSTOM



010013752

Fonds Documentaire ORSTOM

Cote : **A\* 13752** Ex : **1**

## **Remerciements**

Nous tenons à remercier le GIDIS-CI qui a constamment apporté son soutien financier à nos travaux et à la direction du Centre ORSTOM de Petit-Bassam. Nous exprimons également notre gratitude à Philippe Bonnefond, responsable de l'UR 52 de l'ORSTOM pour ses encouragements et son soutien, ainsi qu'à Bernard Contamin. Nous sommes également reconnaissants à Liliane Etté (DRH-Conseils) pour ses conseils, ses idées, sa disponibilité.

Ces enquêtes ont pu être réalisées parce que responsables d'entreprises et salariés ont bien voulu nous faire confiance, supporter notre intrusion dans leur univers de travail et répondre à nos questions, parfois indiscretes. Nous leur répétons nos très vifs remerciements.

## **Plan du rapport**

<b>Remerciements.....</b>	<b>1</b>
<b>Plan du rapport.....</b>	<b>2</b>
<b>Avant-propos .....</b>	<b>3</b>
<b>PREMIERE PARTIE : Endettements, prévoyance, protection sociale dans les entreprises ivoiriennes.....</b>	<b>4</b>
Introduction.....	4
Description des structures mises en place dans les entreprises.....	6
Mise en place et évolutions.....	13
Conclusion.....	15
<b>Appendice à la première partie :.....</b>	<b>17</b>
<b>DEUXIEME PARTIE : La filiale d'une multinationale.....</b>	<b>26</b>
L'entreprise et sa « politique de personnel » affichée.....	26
Principe et mise en place des avantages sociaux.....	29
En conclusion : remarques sur les rapports hiérarchiques à MNC-CI.....	44
<b>TROISIEME PARTIE : Une petite industrie de cosmétiques .....</b>	<b>50</b>
L'entreprise, son organisation, ses conflits .....	50
Description des avantages sociaux .....	54
Fonds de solidarité mis en place par les travailleurs.....	60
Conclusion : construction du rapport salarial à Coparci. ....	65
<b>ANNEXES.....</b>	<b>67</b>
<b>Références bibliographiques .....</b>	<b>75</b>
<b>Plan détaillé du rapport.....</b>	<b>78</b>

## Avant-propos

Ce rapport constitue la synthèse d'un programme d'enquêtes sur les "dépenses sociales" dans les entreprises ivoiriennes menée par Roch Yao Ghabéli et Laurent Bazin aux cours des années 1994 et 1995. Ce programme a été réalisé en trois parties. Une première étude menée sur les industries du bois de Gagnoa par Roch Yao Ghabéli a donné lieu à un premier rapport (Ghabéli, R. Y., 1994). La seconde enquête, également menée par Roch Yao Ghabéli, a permis l'étude d'une industrie située à Bouaké et de deux Établissements publics. Pour des raisons d'homogénéité des résultats présentés, les données relatives à ces deux établissements seront présentées dans un rapport ultérieur. Les principaux résultats de l'enquête peuvent toutefois être consultés dans la thèse de doctorat de 3ème cycle rédigée par R. Y. Ghabéli. Une troisième enquête a été réalisée conjointement par Roch Yao Ghabéli et Laurent Bazin au cours des mois d'avril, mai et juin 1995. Ces trois enquêtes ont été subventionnées par le GIDIS-CI ; la mission en Côte-d'Ivoire d'avril à juin 1995 de Laurent Bazin a été financée par l'ORSTOM (département SUD, UR 52).

Ce document présente donc de façon synthétique les résultats de ces travaux. Nous l'avons divisé en trois parties. La première reprend une version complétée et modifiée d'un rapport d'enquête présenté lors d'un exposé au mois de juin 1995 et publié dans le bulletin de GIDIS-CI n° 11, paru en août 1995 (Bazin et Ghabéli, 1995). Elle constitue une synthèse des trois enquêtes réalisées, permettant d'identifier et de situer les uns par rapport aux autres les systèmes d'endettement, de prévoyance et de protection sociale mis en place dans les établissements industriels, par les chefs d'entreprise, par les salariés, ou, conjointement, par ces deux types d'acteurs. La seconde et la troisième parties de ce rapport présentent les cas détaillés de deux entreprises que nous avons étudiées dans la dernière enquête. Ces deux études de cas contrastées ont pour objet d'illustrer les processus d'élaboration des "systèmes d'endettements, de prévoyance et de protection sociale" mis en place dans les entreprises, en montrant qu'elle sont le résultat d'une dynamique singulière, liée aussi bien à l'idéologie des dirigeants (leur théorie de la "gestion des ressources humaines"), qu'à la construction des rapports sociaux internes.

## PREMIERE PARTIE

### Endettements, prévoyance, protection sociale dans les entreprises ivoiriennes.

#### Introduction.

L'importance d'étudier les « dépenses sociales » des entreprises nous est apparue au cours de nos premières enquêtes, menées séparément (on trouvera une présentation de quelques uns de ces résultats dans les documents que nous avons rédigés<sup>1</sup>) ainsi que du séminaire co-organisé par le GIDIS et l'association ICD sur "le changement social dans l'entreprise africaine"<sup>2</sup>. C'est notamment sur l'importance de ces formes particulières de revenu dans la constitution d'un modèle du travail salarié en Côte-d'Ivoire que nous avons voulu faire porter notre communication au colloque du GIDIS en novembre-décembre 1994<sup>3</sup>. Nous avons lancé une série d'enquêtes sur les "dépenses sociales" des entreprises ivoiriennes, dont les deux premières ont été menées par Roch Y. Gnabéli seul<sup>4</sup>, la troisième étant réalisée conjointement par Roch Y. Gnabéli et Laurent Bazin.

Avant de présenter succinctement nos travaux, leurs objectifs et les méthodes d'approche adoptées, il est nécessaire d'expliquer ce que l'on entend par "dépenses sociales" (ou encore "avantages sociaux"), et pourquoi nous avons préféré nommer notre exposé "endettements, prévoyance et protection sociale dans les entreprises ivoiriennes" plutôt que de conserver le terme de "dépenses sociales". L'objet de nos investigations est tout un ensemble de mesures mises en place dans les entreprises, dans le cadre de la gestion du personnel dont le but est d'assurer aux travailleurs simultanément une protection contre certains risques "sociaux" et/ou les ressources nécessaires à certaines dépenses ponctuelles (scolarité, funérailles, maladie, achats d'équipement -maison, véhicules, appareils ménagers, investissement dans une activité extra-salariale). Il est difficile de caractériser précisément ces systèmes dans la mesure où se mêlent formes différées de revenu, assurances ou protections diverses et organisations solidaires des travailleurs. L'expression "dépenses sociales" suppose que l'on se situe du point de vue de l'employeur et offre l'inconvénient de présenter le phénomène sous un aspect idéologique et moral (générosité des dirigeants d'entreprises) ; d'autre part elle laisse présager qu'il ne s'agit que de dépenses consenties par l'employeur, alors que nous allons montrer que les salariés participent grandement à ces "dépenses sociales". Au risque de perdre l'idée de globalité, nous préférons donc nommer ces phénomènes par ce qu'ils sont - ou paraissent être -, c'est-à-dire des systèmes d'épargne et de crédit (endettement) et de prévoyance ou de protection sociale. L'intérêt du phénomène étudié tient dans sa généralité (toutes les entreprises et tous les salariés sont concernés) et dans la place qu'il tient à la fois dans les préoccupations des dirigeants d'entreprises et dans celles des travailleurs.

---

<sup>1</sup> Gnabéli, 1992 ; R. Y. Gnabéli : *Logique culturelle et logique économique : les enjeux des dépenses funéraires dans les entreprises ivoiriennes*, thèse de doctorat en cours de rédaction ; Bazin, 1993 et 1996.

<sup>2</sup> Bazin (dir.), 1995.

<sup>3</sup> Bazin et Gnabéli, 1994.

<sup>4</sup> Gnabéli, 1994

Nous n'avons trouvé de définitions des termes "prévoyance" et "protection sociale" qui fassent l'unanimité, ces notions étant généralement définies en fonction des modes d'organisation dans chaque contexte socio-culturel. Nous nommons prévoyance toute disposition permettant à un individu de se prémunir contre un ou des risques sociaux. Le terme de protection sociale sera réservé à un système de prévoyance organisé de façon solidaire au niveau d'une collectivité (ici l'entreprise ou un groupe de salariés).

L'objectif de notre recherche sur ces aspects particuliers de l'entreprise est double : identifier les formes d'organisation adoptées dans les entreprises et voir comment elles influencent la politique de gestion du personnel ; d'autre part, identifier les processus de mise en place de ces différentes mesures d'endettement, de prévoyance et de protection sociale. Il est devenu clair dès les premiers contacts avec des dirigeants d'entreprises ivoiriennes, que certaines mesures adoptées étaient récurrentes (prêts scolaires, aides aux funérailles, assistance médicale, endettement), pourtant, elles semblaient ne pas prendre partout les mêmes formes, n'avoir pas le même effet, ni la même efficacité. Il nous semblait d'autre part que ces systèmes étaient un point de cristallisation des conflits dans les entreprises et qu'il allait en s'accroissant dans les années 1980 et 90. Il nous fallait donc vérifier ces hypothèses en étudiant de façon détaillée certaines entreprises, afin d'identifier avec précision les systèmes utilisés, les processus de leur mise en place, leurs relations à une politique de gestion plus générale de l'entreprise. Nous avons donc choisi de procéder par "études de cas" menées dans un petit nombre d'entreprises de taille, secteur d'activité ou style de gestion différents, de manière à étudier et comparer des situations contrastées. Outre ces enquêtes, nous disposons d'un matériau portant sur un plus grand nombre d'entreprises grâce aux travaux du séminaire ICD-GIDIS et aux enquêtes menées par un cabinet de consultants (DRH-Conseils). L'intérêt de l'approche adoptée est qu'elle permet d'obtenir plus qu'une simple photographie ponctuelle de la protection sociale organisée par les entreprises et/ou les salariés. Elle permet de prendre en compte la dimension historique du phénomène, d'en évaluer les enjeux et d'identifier les écarts entre les principes affichés et leur mise en oeuvre pratique. L'étude réalisée sur la SUBSI<sup>5</sup> fournit un exemple extrême de ce que peut être cet écart. Dans cette entreprise, un système relativement élaboré de couverture médicale, de caisse de solidarité, de prêts avait théoriquement été mis en place, mais du fait du manque de liquidités de l'entreprise, il n'a jamais été fonctionnel. On s'acheminait en fait vers l'organisation de structures parallèles par et pour les seuls ouvriers. Ailleurs, il existe, de façon plus ou moins forte, des détournements des prêts ou des dons : médicaments, tickets de cantine, appareils électro-ménagers achetés à crédit sont revendus à perte en vue d'obtenir des liquidités ; de faux certificats de décès sont produits pour obtenir prêts ou dons ; ou encore l'endettement vis-à-vis de l'employeur sert à financer le remboursement d'autres dettes. Les principes affichés, malgré leur complexité et parfois des champs d'application très vastes, ne couvrent en outre jamais totalement les besoins des salariés, ne seraient-ce que parce que les structures d'assistance médicale ou d'aide aux funérailles, par exemple, ne couvrent que les parents les plus proches, alors que les obligations des travailleurs peuvent s'étendre au delà de ce simple noyau familial. Ces phénomènes sont extrêmement difficiles à identifier et à mettre en évidence du fait justement de leur caractère caché ou frauduleux par rapport aux règles édictées.

Nous allons tout d'abord décrire les différents systèmes d'endettement, de prévoyance ou de protection sociale identifiés dans les entreprises étudiées, puis esquisser une discussion sur leur mise en place et les enjeux sociaux (dans et hors des entreprises) qu'ils représentent.

---

<sup>5</sup> Bazin, 1996.

## **Description des structures mises en place dans les entreprises.**

Nous pouvons établir une grille d'analyse des systèmes d'endettement, de prévoyance et de protection sociale mis en place, dans les différentes entreprises, en fonction de certains critères : les différentes formes d'intervention identifiées ; les motifs d'intervention ; la nature des acteurs engagés. Cette grille est compliquée par le fait que les entreprises ont plus ou moins codifié leurs interventions et ont adopté une structure d'assistance plus ou moins égalitaire selon les différentes catégories de salariés. Nous parlerons d'interventions ou de prêts codifiés lorsque des règles précises ont été édifiées pour y accéder. Elles portent à la fois sur les motifs de demande d'assistance possibles, leur montant et les conditions de leur obtention.

Nous avons identifié 4 formes d'interventions :

- dons,
- prêts et avances,
- recours à une assurance (interne ou extérieure),
- mise en place d'un fonds spécial (intervenant lui-même sous forme de dons ou de prêts),

Différents motifs d'intervention peuvent également être repérés :

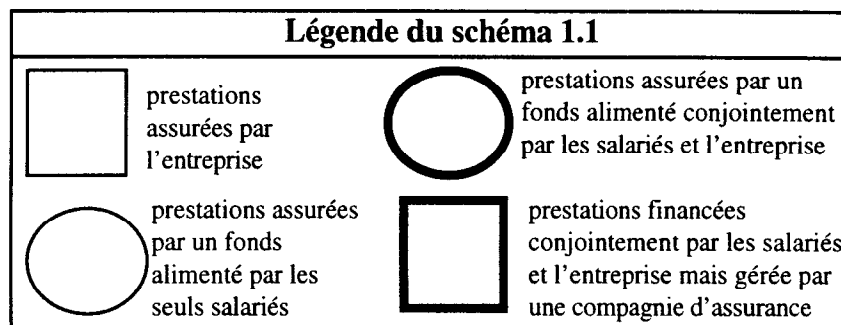
- événements familiaux,
- scolarisation des enfants,
- soins et frais médicaux,
- équipement (véhicule, maison, équipement mobilier ou appareils ménagers),
- autres demandes d'assistance,

Les acteurs qui interviennent dans l'organisation, le financement, la gestion et/ou le contrôle de ces structures peuvent être :

- l'employeur seul ou un service interne à l'entreprise,
- des représentants des salariés,
- ces deux types d'acteurs conjointement,
- un organisme tiers (banque, compagnie d'assurance) en association avec l'employeur, les salariés ou les deux.

Selon l'histoire propre de chaque entreprise faite de l'évolution de son activité (en rapport avec les conjonctures économiques) de sa trésorerie et de ses capacités financières, de la politique de gestion de la main-d'oeuvre mise en place (dont le centre de décision peut être placé hors de Côte-d'Ivoire), du développement de conflits et/ou de négociations entre l'employeur et les salariés, les différents motifs de demande d'assistance seront pris en charge par des systèmes plus ou moins différenciés, plus ou moins codifiés. Nous symbolisons sur le schéma n° 1.1 des pages suivantes des exemples contrastés de formes d'organisation rencontrées au cours de nos travaux. Nous avons choisi d'en présenter cinq, qui illustrent la diversité des modes d'organisation. Notons que ces structures évoluent dans le temps et que les diverses catégories salariales d'une même entreprise peuvent être prises en charge par des systèmes différents d'assistance (c'est notamment le cas de Bouké-Industries). Le schéma est extrêmement simplifié, et notamment, lorsque les prestations sont différentes d'une catégorie professionnelle à l'autre, nous n'avons pas présenté les structures de prise en charge des catégories supérieures (les tableaux synoptiques présentés en appendice à la première partie résument, pour chacune des entreprises, les différents systèmes mis en place). Nous ne rendons compte, dans cet exposé, que des "avantages sociaux" qui relèvent d'une forme d'endettement, de

prévoyance ou de protection sociale autre que les acomptes sur salaire<sup>6</sup> et crédits extérieurs à l'entreprise. Nous n'aborderons pas la question des autres compléments de revenus, tels que les primes de transport, les indemnités de logement, ou le logement des employés par les entreprises, etc. Il faut pourtant garder à l'esprit que ces "avantages" peuvent être liés à la mise en place ou non de prêts logement ou véhicules, de l'organisation de transport du personnel ou de la mise à disposition d'habitations pour telle ou telle catégorie de salariés.



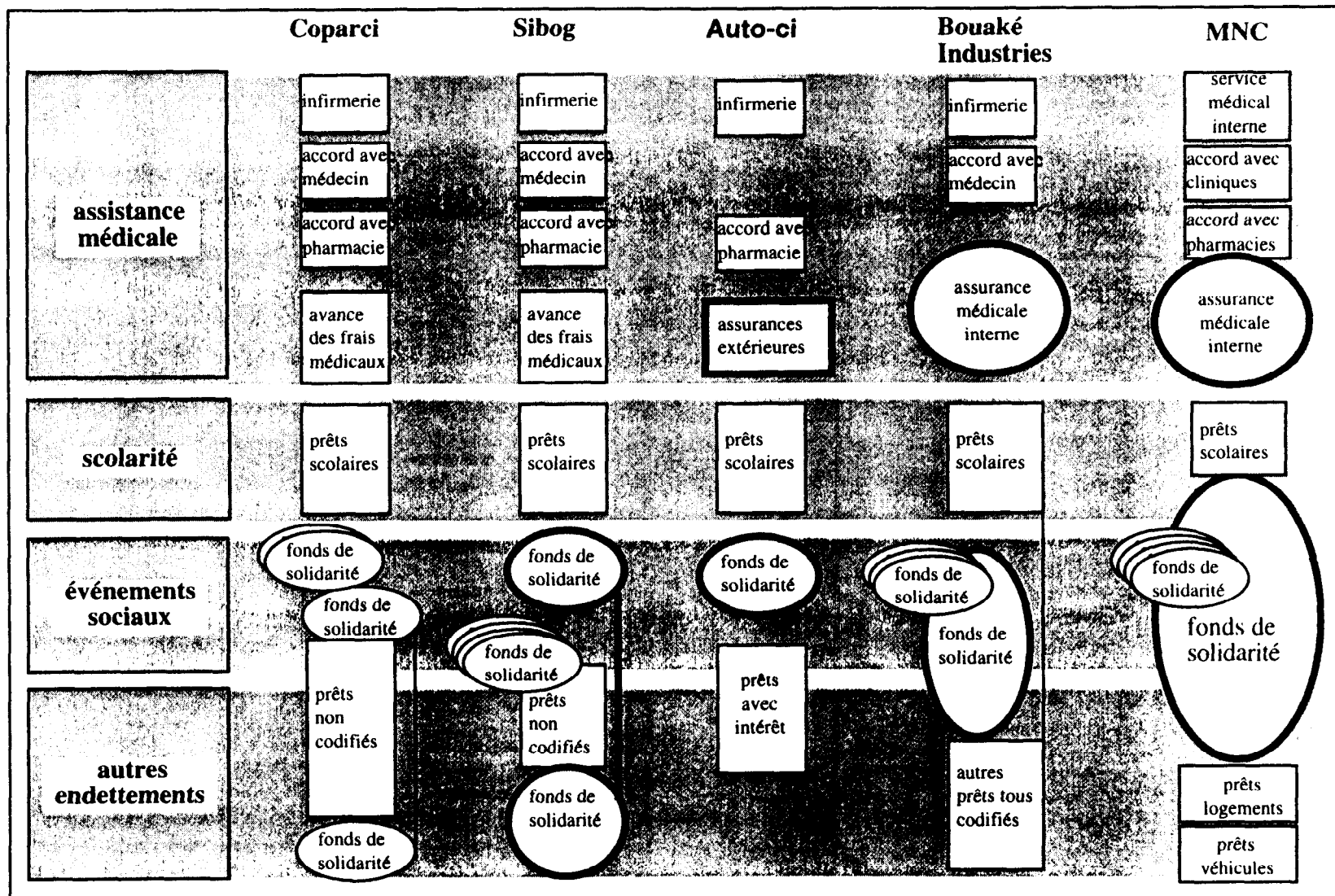
(schéma page suivante)

---

<sup>6</sup> Presque toutes les entreprises enquêtées pratiquent les "acomptes-quinzaine". Cette disposition est prévue par la législation du travail. Selon les entreprises, les règles de fonctionnement des "acomptes-quinzaines" sont plus ou moins formalisées et plus ou moins rigides. Coparci, par exemple, délivre des "acomptes-quinzaine" parfois dès le deuxième jour du mois (c'est le cas pour le mois de juin 1995). Auto-ci est la seule entreprise que nous avons rencontrée qui ne délivre pas d'acomptes sur salaire. Il y est possible d'obtenir des "avances de caisse", sur lesquelles sont perçues des intérêts.



-Schéma 1.1 - Quelques exemples des structures d'endettement, de prévoyance et de protection sociale



(voir légende à la page précédente)

### *Aide à la scolarisation.*

Les aides à la scolarisation des enfants sont en général traitées à part, sous forme de prêts codifiés, plus rarement de dons. Nous avons rencontré quelques cas où les prêts scolaires sont conditionnés par une épargne préalable (le salarié épargne sur une durée de 4 mois à un an, puis l'entreprise lui prête deux fois le montant de la somme épargnée, le remboursement s'effectuant par exemple sur 8 mois). Nous avons rencontré également un cas où les prêts scolaires sont délivrés par une banque ayant passé un accord avec l'entreprise : un taux d'intérêt est alors appliqué. Dans le cas de la MNC, les prêts scolaires ne sont possibles que pour les salariés n'ayant pas un prêt bancaire en cours. Le montant maximal des prêts délivrés est défini soit par une somme fixe (120 000 F à la MNC), soit en fonction du nombre d'enfants (35 000 F par enfant à Bouaké Industries), soit en proportion du salaire mensuel (variant selon les tranches de revenus comme c'est le cas à Auto-ci). Outre ces limites, les prêts scolaires sont en général plafonnés par les capacités de remboursement et l'endettement préalable des employés. A Coparci, il n'y a pas de règles fixes, le montant des prêts scolaires est fixé par le chef d'entreprise en fonction des demandes de chacun, de son endettement en cours et de ses capacités de remboursement. Des prêts de 35 à 110 000 F sont ainsi délivrés, remboursés en 4 à 10 mois. A la Sibog, des crédits de 18 000 à 40 000 F remboursables en 3 mois sont consentis aux salariés sans que des critères précis d'attribution n'aient été précisés. Les salariés se plaignent dans ces cinq entreprises de l'insuffisance du montant des prêts. Ils ont recours à d'autres sources de financement pour pallier cette insuffisance : prêts bancaire (surtout pour les salaires les plus élevés), prêts de la "caisse d'entraide"<sup>7</sup> dans le cas de la MNC, ou toute autre forme d'endettement, d'épargne ou de mobilisation d'un revenu. Notons que la MNC offre 8 000 F à ses employés pour chaque enfant de moins de 12 ans. Cette somme qui était auparavant débloquée à Noël est maintenant délivrée en septembre précisément pour assurer un complément de revenu pour la scolarisation.

### *Aide à la prise en charge médicale*

L'éventail des pratiques observées dans le cas de l'aide à la prise en charge des frais médicaux est très large. Dans les cinq entreprises présentées nous observons un minimum constitué de :

- un service médical propre de l'entreprise : infirmerie, pharmacie de premiers soins, personnel médical (médecins et infirmiers salariés ou effectuant des consultations à temps partiel).
- des accords avec une ou plusieurs pharmacies, permettant l'achat à crédit de médicaments, dont le prix est décompté du salaire en fin de mois.

Dans tous les cas que nous avons observés, l'entreprise consent à avancer l'argent nécessaire aux frais médicaux qu'elle se fait ensuite rembourser en effectuant des prélèvements sur les salaires. L'avance n'est pas toujours automatique : des employeurs filtrent les demandes ou prestations médicales ; ils peuvent en ajourner certaines lorsque le cas ne leur paraît pas "sérieux" ou que le salarié est trop endetté (exemple Coparci). Lorsqu'il existe une assurance maladie interne ou externe, l'employé ne rembourse qu'une partie des frais médicaux, l'autre étant prise en charge par l'assurance. Dans les cas de Coparci, Sibog, Bouaké Industries, l'entreprise a passé un accord avec un médecin, dans le cabinet duquel les salariés et leur proche famille peuvent être consultés gratuitement ; l'employeur rémunère le médecin selon un tarif forfaitaire.

---

<sup>7</sup> il s'agit du fonds de solidarité de l'entreprise, voir plus loin.

Depuis le début des années 1980, des systèmes d'assurance maladie tendent à se généraliser. Il y a là deux possibilités : le recours à une compagnie d'assurance ou la constitution d'un fonds d'assurance maladie interne à l'entreprise (en général sous une forme mutualiste). Dans certaines entreprises, différentes structures ont été mises en place selon les catégories salariales. A Auto-ci, une assurance maladie (payée aux deux tiers par l'employeur) existait pour les cadres depuis la création de la société ; en 1992, les salariés ont eux-mêmes négocié un contrat avec deux compagnies d'assurance et obtenu de la direction qu'elle prenne en charge la moitié de la police (le tarif ayant ensuite augmenté pour l'un des contrats, l'entreprise s'en est tenue à sa contribution initiale de 6000 F par employé et par mois, qui représente environ 40% de la police totale). La MNC a mis en place dès 1980 une "assurance médicale interne" qui couvre 80% des frais médicaux des salariés, de leur conjoint(e) et de leurs enfants. Des accords avec un grand nombre de pharmacies et de cliniques privées d'Abidjan permettent à l'"assurance médicale interne" de régler directement des frais médicaux ; les 20% supportés du travailleur lui sont prélevés sur son salaire à la fin du mois. A Bouaké-Industries, un "fonds d'assistance médicale" (assurance interne) a été mis en place pour le "personnel non cadre" depuis 1985, il rembourse au maximum 65% des frais médicaux des salariés, de leur conjoint(e) et de leurs enfants. Pour les cadres, l'entreprise a recours à une assurance externe.

En général, la couverture s'étend à un(e) conjoint(e) unique du salarié et à ses enfants. Des variantes existent, selon que l'on prenne en compte seulement les conjoints légaux ou non, et selon que l'on inclue ou non tous les enfants (légitimes, illégitimes, nombre limité ou non). Des problèmes se posent aux salariés lorsqu'il s'agit de faire soigner leurs autres dépendants à charge ou d'autres parents. Cette limite peut parfois être contournée si des contrôles rigoureux ne sont pas effectués (par exemple, parents soignés au nom d'une des personnes couvertes par l'assurance). C'est l'une des principales préoccupations des compagnies d'assurance, dont les moyens de contrôle sont limités<sup>8</sup>. Lorsque des couvertures médicales internes sont mises en place dans les entreprises, celles-ci peuvent faire effectuer les contrôles par leur personnel médical. Le recrutement, par la MNC, de deux médecins d'entreprise en 1992, en remplacement de ceux qui effectuaient une permanence périodique sur les lieux de travail, avait précisément cet objectif. Outre ces possibilités de contournement, les salariés peuvent se tourner vers d'autres sources d'endettement dans l'entreprise (fonds de solidarité ou prêt attribué par l'employeur) ou à l'extérieur.

En résumé, il y a donc dans les entreprises des modalités de prise en charge des frais médicaux qui varient :

- selon les entreprises, en fonction des structures d'assistance médicale mises en place ;
- selon les catégories salariales dans certaines entreprises ;
- selon le lien de parenté de la personne soignée avec l'employé

#### *Aide au financement des événements sociaux*

Hormis la scolarisation et l'assistance médicale, ce sont les funérailles qui mobilisent le plus l'attention des salariés comme des employeurs. D'autres événements sociaux sont cependant fréquemment pris en compte : les mariages (légaux) et les naissances d'enfants. Deux types de prestations existent : les dons et les prêts consentis à ces occasions. Deux types de structures interviennent : l'entreprise elle-même ou un fonds de

---

<sup>8</sup> Exposé de Jean Diagou, président du comité des assureurs de Côte-d'Ivoire au séminaire ICD-GIDIS le 10 mai 1994, cf Bazin (dir.), 1995.

solidarité<sup>9</sup>. L'employeur prend rarement à sa charge les dons (un cas a cependant été rencontré, il s'agit d'une entreprise d'Etat du secteur agricole). Les salariés ont parfois la possibilité de s'endetter auprès de l'employeur pour faire face aux dépenses liées à ces événements sociaux. Il y a de nombreuses variantes selon les entreprises, les catégories salariales ou le degré de parenté avec le salarié. Les fonds de solidarité sont mis en place, financés ou gérés soit par les seuls salariés (ou un groupe de salariés), soit par l'ensemble du personnel et l'employeur (nous consacrons une partie de l'exposé à la description des différents types de fonds de solidarité, voir plus loin). De nombreux fonds de solidarité de nature différente peuvent coexister au sein d'une entreprise. Les fonds de solidarité interviennent par dons qui correspondent à la participation des salariés et/ou de l'entreprise aux funérailles (ou autre événement). Il est fréquent que les fonds de solidarité délivrent également des prêts, lorsqu'il s'agit, par exemple, de parents plus éloignés. Dans ce domaine également, l'on assiste à une complexité des pratiques (voir schéma).

**Cas de la Coparci :** L'employeur accepte de faire des avances aux salariés pour différents motifs (sans que les conditions soient délimitées de façon précise), et notamment dans les cas de funérailles. Néanmoins, nombre de salariés sont sur-endettés et de ce fait, leurs capacités de remboursement sont réduites : les prêts peuvent donc être difficiles à obtenir. Les ouvriers ont créé en 1986 une "caisse de solidarité" qui compte 61 membres sur un effectif total de 90 personnes : il s'agit en fait de cotisations ponctuelles en cas de naissance, de mariage ou de décès (dont le montant est fixé par avance selon la nature de l'événement) ; l'employeur avance la somme qui est ensuite répartie entre tous les membres de la caisse de solidarité et remboursée à l'entreprise par prélèvements sur salaire. 11 employés des bureaux ont créé sur le même modèle leur propre "caisse de solidarité" en janvier 1995. Les salariés ont créé en 1991 une autre caisse dite "Union des Travailleurs de Coparci" (UTC), auprès de laquelle ils peuvent emprunter de petites sommes en cas de "problèmes". Ils cotisent 2000F/mois pour alimenter ce fonds. En fonction de l'événement qui les touche et de leur taux d'endettement en cours, les employés peuvent s'adresser à l'une ou l'autre de ces structures ou simultanément aux trois. C'est le cas d'un ouvrier de la Coparci qui, lors du décès de sa femme en 1994, a bénéficié à la fois d'un don de 200 000 F de la "caisse de solidarité", d'un prêt de 30 000 F d'UTC et un autre prêt de 80 000 F de l'employeur. Notons que ce dernier comme l'UTC interviennent aussi à d'autres occasions.

**Cas de la Sibog.** La "caisse de solidarité" créée en 1982 (dissoute en 1988 et recréée en 1993) alloue des dons pour les décès dans le noyau familial restreint d'un salarié mais accorde également des prêts pour des événements familiaux ou des "problèmes" de toute nature. Cette caisse est alimentée par des cotisations mensuelles de 2000 F des salariés (620 membres sur 746 employés permanents) et une participation périodique de l'entreprise (50 000 F par mois). Les gestionnaires de la caisse n'ont pas droit à ces prêts, mais doivent s'adresser à la direction de l'entreprise. L'employeur, dans ce cas, n'accepte plus de délivrer des prêts qu'aux gestionnaires du fonds de solidarité et, avec beaucoup de difficultés, aux salariés qui ne sont pas membres de la caisse. Ces derniers demandaient, au moment de l'enquête, leur rattachement à la "caisse de solidarité". D'autres fonds de solidarité existent, et regroupent des salariés de même origine géographique ou ethnique. Ceux-ci sont indépendants de l'entreprise, et fonctionnent le plus souvent par cotisations ponctuelles (ils ne délivrent pas de prêts).

---

<sup>9</sup> C'est nous qui nommons ainsi ces organisations. Elles sont généralement appelées "caisses de solidarité", "caisses d'entraide", "caisse de secours", "mutuelles des travailleurs", "amicales", etc.

*Cas d'Auto-ci.* Là encore, les salariés ont créé, en mars 1993 une "caisse de solidarité" dont les fonctions se limitent actuellement aux dons en cas de funérailles. Cette caisse est alimentée par cotisations mensuelles de 1000 à 3000 F. L'employeur a accepté de participer à son financement à hauteur de 500 000 F en 1995. Une "caisse de secours" (dont le montant initial de 400 000 F a été alloué par l'entreprise) existait mais fonctionne plus actuellement, ses attributions étaient de prêter de petites sommes à des salariés en difficulté. L'employeur accepte d'accorder des prêts avec intérêt en complément des dons de la "caisse de solidarité" ou lorsque les personnes décédées ne sont pas membres de la famille nucléaire d'un salarié. Néanmoins, l'obtention de tels prêts est difficile et peut durer plusieurs jours alors que les funérailles nécessitent justement une mobilisation rapide de ressources financières.

*Cas de Bouaké-Industries et de MNC.* Dans le cas de ces deux entreprises, la direction a totalement institutionnalisé les fonds de solidarité dont l'une des fonctions est d'accorder des dons au salarié affecté par le décès d'un proche (père, mère, conjoint(e), enfant). Dans le cas de MNC, le fonds peut en outre délivrer des prêts (avec un maximum de 200 000 F remboursables en 4 mois sans considération de motifs) en complément. Cette possibilité n'existe pas à Bouaké-Industries. Dans ces deux cas, l'entreprise a codifié tous les motifs pour lesquels il est possible aux salariés d'obtenir un prêt. Les prêts pour événements sociaux ne font pas partie de ces motifs. Dans les deux cas, il existe d'autres fonds de solidarité, indépendants de l'entreprise, constitués sur les bases de l'origine géographique ou ethnique, du lieu de résidence, du service ou de l'atelier de travail, de la catégorie professionnelle. Ces fonds sont en général limités aux dons en cas d'événements sociaux.

**En résumé** il peut exister plusieurs sources de financement possibles pour les événements sociaux tels que les funérailles et, dans une moindre mesure, les naissances et les mariages. Sur les cinq entreprises qui constituent les exemples présentés ici, il existe dans tous les cas au moins un fonds de solidarité, plus ou moins reconnu, financé ou géré par l'entreprise et dont la fonction (ou l'une des fonctions selon les cas) est d'aider les salariés à faire face à leurs obligations sociales. Dans deux cas (Bouaké-Industries et MNC), les employeurs ne pratiquent plus de prêts pour événements sociaux : les crédits qu'ils délivrent sont extrêmement codifiés. Dans deux autres cas (Sibog, Auto-ci), les possibilités pour les salariés d'obtenir des prêts à ces occasions se sont considérablement réduites lorsque les fonds de solidarité ont été créés. Dans le dernier cas (Coparci) il est possible de cumuler les interventions des fonds de solidarité et de l'employeur. Dans toutes ces sociétés (sauf Auto-ci), d'autres aides proviennent, éventuellement, de fonds de solidarité organisés par des groupes de salariés.

#### *Autres endettements*

Ils sont de deux types : les "dépannages" ou les prêts d'équipement. Ce que nous nommons les "dépannages" sont des prêts destinés à aider les salariés à assurer des dépenses faisant partie de leur budget habituel que pour des raisons diverses ils ne sont pas en mesure d'assumer. Nous nommons "prêts d'équipement" des crédits consentis par les employeurs pour des motifs tels que l'achat ou la construction d'un logement, l'acquisition d'un véhicule, de mobilier ou d'appareils ménagers.

Lorsque les dirigeants d'entreprise ont codifié les prêts qu'ils consentent (Bouaké-Industries, MNC), le premier type de prêts (dépannage) disparaît. Dans le cas de la MNC, il réapparaît sous la forme des prestations offertes par un fonds de solidarité. Par contre, à Bouaké-Industries, la codification des crédits a entraîné la suppression des possibilités de prêts de "dépannage". A la Sibog, la mise en place du fonds de solidarité tend à reproduire ce schéma : les seuls crédits réellement accordés par l'entreprise sont les

prêts scolaires ; elle tente d'éliminer totalement les autres formes de crédit aux employés en faisant assurer ces prestations par la "caisse de solidarité". Dans le cas d'Auto-ci, des prêts de "dépannage" et les prêts d'équipement sont possibles mais difficiles d'accès et sont en outre remboursés avec paiement d'intérêts de l'ordre de 15 %. Il y a de fortes pressions de la part des délégués du personnel pour la suppression de cet intérêt et la mise en place de prêts de montants plus élevés, à plus longue échéance. A Coparci, les doléances des salariés sont moins ciblées, mais les délégués revendiquent également des crédits à plus longue échéance : un grand nombre d'employés y sont sur-endettés et doivent abandonner en remboursement de crédits contractés, envers l'employeur et UTC, la quasi-totalité de leur salaire.

Il est important de souligner que dans une large mesure, les structures de couverture des risques que nous avons nommés "événements sociaux" ne se distinguent pas de celles qui prêtent de l'argent aux salariés. C'est le cas, à Coparci, du fonds de solidarité (UTC) et des crédits consentis par l'employeur ; à la Sibog, de la "caisse de solidarité" ; à Auto-ci, des prêts alloués par la direction et, à l'avenir, de la "caisse de solidarité" ; à la MNC, de la "caisse d'entraide". Bouaké-Industries, échappe à ce phénomène. Il y a donc une confusion large au sein des organisations mises en place dans les entreprises entre les fonctions de protection sociale et celles de crédit/épargne.

#### *Autres prestations*

Nous n'avons retenu ici que les caisses de retraite complémentaire. Deux entreprises offrent ce type de prestation à leurs employés. La MNC consacre une partie de sa masse salariale à la constitution d'un fonds de pension. Ce fonds alloue une rente équivalente à 60% de leur salaire brut aux agents mis en retraite (en complément de la pension donnée par la CNPS) ainsi que des rentes d'invalidité, de veuve et d'orphelin. Ce fonds a été mis en place par la société, sur demande de la maison-mère, située en Europe, et ne coûte rien aux salariés. Bouaké-Industries a souscrit auprès d'une compagnie extérieure une assurance retraite complémentaire réservée aux cadres. Le coût, 15% du salaire brut de chaque employé couvert, est pris en charge aux deux tiers par l'employeur. L'entreprise alloue au "personnel non cadre", quelques années avant l'âge de la retraite, des prêts destinés à préparer leur mise hors activité.

#### **Mise en place et évolutions**

Nous n'avons fait ici qu'un rapide passage en revue des types d'organisation observés. Nous ne pouvons prétendre à l'exhaustivité étant donné le petit nombre d'entreprises que nous avons étudiées. Mais plutôt que de décrire plus longtemps les types d'organisation existant, il est intéressant d'étudier la façon dont des besoins ou des risques identiques sont pris en charge par des structures différentes. La prévoyance ou la protection sociale se réalise soit sous la forme d'un fonds spécial ou d'une assurance qui prennent directement en charge une partie des dépenses liées au sinistre (don en cas de décès, remboursement des frais médicaux), soit sous la forme d'une aide remboursable (systèmes d'assistance médicale de Coparci et de la Sibog). Les prêts, qu'ils soient administrés par l'employeur ou par des fonds de solidarité remplissent à la fois des fonctions de crédit/épargne et de protection sociale. On peut l'observer dans une entreprise où les formes d'assistance sont clairement codifiées (MNC) ou dans des établissements où elles ne le sont pas (Coparci, Sibog, Auto-ci).

Dans toutes les entreprises étudiées, des fonds de solidarité, organisés par les travailleurs seuls ou avec la participation de l'employeur permettent soit d'allouer une somme fixe à tout travailleur qui perd un proche parent, se marie, ou voit naître un enfant ; soit

d'accorder des prêts aux salariés qui en sont membres ; soit cumulent ces deux fonctions. Plusieurs de ces structures coexistent dans les entreprises. Elles interviennent de façon complémentaire ou simultanément. La mise en place de telles structures dans les entreprises ivoiriennes est assez malaisée à reconstituer dans la mesure où elles sont anciennes et où il est difficile de retrouver des témoignages précis de leur élaboration. Les évolutions les plus récentes peuvent cependant être suivies assez facilement. Il est significatif que l'on retrouve dans les entreprises des fonds de solidarité (ou caisses d'entraide) autonomes, mis en place par les salariés, sur un modèle proche des associations d'originaires dont parle par exemple Claudine Vidal (1991). En fait nous pouvons discerner plusieurs types de fonds de solidarité (nous ne prétendons pas à l'exhaustivité, cependant, car de très nombreuses variantes existent).

**Type 1 : cotisations ponctuelles.** Il est mis en place, au niveau d'un groupe de salariés, une cotisation ponctuelle en cas d'événement affectant l'un des membres. La caisse n'a pas de fonds permanents. Des règles sont fixées, qui permettent de réunir une certaine somme en fonction de la nature de l'événement. Nous retrouvons, par exemple, ce type d'organisation au niveau des cadres d'un des établissements de la MNC ou dans une "cité" résidentielle de cette même entreprise, ou encore au niveau des originaires de telle ou telle région. Ce même type de caisse existe au niveau de l'ensemble des salariés de la Coparci (60 membres sur 90 employés). Dans ce cas, les fonds sont avancés par l'employeur, qui prélève les cotisations des membres sur leurs salaires en fin de mois.

**Type 2 : cotisations mensuelles.** La caisse a des fonds qui sont gérés par un bureau. Le financement de cette organisation se fait par cotisations mensuelles de ses membres. En plus de dons aux membres affectés par un décès ou un autres événement familial, la caisse octroie souvent des prêts de "dépannage" pour aider l'un de ses membres en difficulté. Des abus dans la gestion des fonds peuvent aboutir à des blocages et à la dissolution de la caisse ou parfois à sa récupération par l'entreprises (voir plus loin)

Ces deux premiers types de caisse peuvent réunir un groupe de salariés (réunis par origine ethnique, affinités confessionnelles, lieu de résidence, par atelier ou service, par catégorie, etc.) ou l'ensemble des salariés (sur la base d'une adhésion volontaire).

**Type 3 : Même type de caisse, mais avec participation de l'employeur.** A la demande des salariés, l'entreprise finance partiellement la caisse, soit en lui allouant une somme en une seule fois, soit par participation périodique. C'est en général l'aboutissement d'un processus de négociation entre employeur et salariés. C'est possible quand la caisse regroupe tous les salariés ou une partie importante des salariés. Bien qu'elle finance la caisse, l'entreprise n'intervient pas dans sa gestion. Les mêmes abus peuvent se produire (cas de la Sibog).

**Types 4 et 5 : variantes des types 2 et 3.** Pour éviter les abus, les membres de la caisse en confient la gestion à la direction de l'entreprise. Cependant, la décision d'attribution des prêts et dons reste du ressort des salariés. C'est la cas de UTC (Union des travailleurs de Coparci). Ces types de caisses sont en général mis en place lorsque celles de type 2 ou 3 ne fonctionnent plus ou sont menacées.

Dans les cas 2, 3, 4 et 5, l'entreprise a tendance à se décharger sur le fonds de solidarité, lorsqu'il fonctionne de manière satisfaisante, des aides en cas d'événements familiaux et éventuellement des "prêts de dépannage". Il y a donc fusion entre les prestations auparavant offertes par l'entreprises et celles du fonds mis en place à l'origine par les salariés.

**Type 6 : l'entreprise institutionnalise complètement le fonds de solidarité.** Elle le finance plus largement, en supervise complètement la gestion (bien que celle-ci puisse continuer à être assurée quotidiennement par des représentants des salariés), édicte les règles d'attribution des aides, étend son champ d'application de façon à se décharger totalement de certaines prestations. Cette institutionnalisation va de paire avec la codification plus poussée des types de prêts consentis par l'employeur. C'est le cas par exemple de la "caisse d'entraide" de la MNC depuis 1978. Ce fonds distribue des dons en cas de funérailles, naissance ou mariage et alloue des prêts dans la limite de 200 000 F trois fois par an, sans que les motifs constituent une condition d'octroi. C'est le cas également d'une cimenterie, où la "caisse de secours" et la caisse "maladie" ont fusionné en 1966. Dans ce cas, les prestations se sont étendues à la couverture des frais médicaux. C'est encore le cas à Bouaké-Industries, où, depuis le 1er janvier 1995, la direction a créé un "fonds d'assistance solidarité" qui prend en charge les dons et prêts pour événements sociaux (y compris départ à la retraite et démission) ainsi que les accidents du travail (sous forme d'avance de 100 000 F remboursable à 50%).

Il est fréquent de voir se succéder au sein des entreprises différents types de fonds de solidarité, l'aboutissement pouvant être le type 6. Néanmoins, l'institutionnalisation par les entreprises de fonds de solidarité ne supprime pas des structures autonomes (de type 1 ou 2) mises en place par les salariés et qui fonctionnent de manière plus ou moins efficace. Dans le cas de la MNC, le fonds de solidarité (dit "caisse d'entraide") qui existe actuellement a été mis en place en 1972 par les seuls salariés puis, à la demande de ces derniers, l'entreprise est intervenue, d'abord dans son financement puis dans sa gestion. Il a permis à l'entreprise de se décharger des prêts pour événements sociaux et de "dépannage" pour se concentrer sur les prêts plus planifiés : pour la scolarisation des enfants, l'achat d'un véhicule ou la construction d'une maison.

## **Conclusion.**

Notons que la mise en place et le fonctionnement de ces structures constituent l'objet essentiel des négociations et des conflits entre employés et employeurs. Les cas de MNC-CI et Coparci, présentés dans les deux parties suivantes de ce document, en est une illustration<sup>10</sup>. Les délégués du personnel comme les dirigeants des entreprises y abandonnent une partie importante de leur temps. Un effort financier conséquent (variant d'une entreprise à l'autre), en terme de coûts bruts, de trésorerie et de temps de travail, y est consacré. En ce qui concerne les structures d'endettement et de prise en charge des événements sociaux, nous remarquons une forte implication des formes d'organisation des salariés (et plus particulièrement des ouvriers), qui se transforment et évoluent parfois vers un fonds institutionnalisé. Par contre, pour ce qui est des aides à la scolarisation ou de l'assistance médicale, ce sont plutôt des structures directement mises en place par les entreprises qui interviennent, les organisations salariales n'y apportant une contribution que par défaut<sup>11</sup>. Par exemple à Auto-ci, ce sont les salariés eux-mêmes qui ont négocié un contrat d'assurance maladie avec deux compagnies extérieures. L'entreprise a ensuite consenti à payer une partie des polices d'assurance et à effectuer les prélèvements sur les salaires. Autre exemple, lorsque les salariés de la MNC doivent prendre en charge les frais d'hospitalisation de parents non couverts par l'assurance médicale interne, ils adressent une demande de prêts à la caisse d'entraide. C'est également à la caisse

---

<sup>10</sup> On pourra également se référer à Bazin, 1993 ; Bazin, 1996 et Gnabéli, 1994.

<sup>11</sup> Pour ce qui est des structures d'assistance médicale, la législation et la convention collective fixent des conditions minimales de prise en charge. Pour les prêts scolaires, il n'en est pas fait mention.



d'entraide que beaucoup d'entre eux ont recours pour compléter les prêts scolaires délivrés par l'entreprise, qui sont jugés insuffisants.

Les systèmes d'endettement, de prévoyance et de protection sociale mis en place par les entreprises visent notamment à couvrir certains risques sociaux des salariés. On peut cependant également les interpréter comme des structures dont la fonction est de permettre aux employés d'assumer certaines de leurs obligations envers leur famille restreinte ou l'ensemble de leur collectif familial, les renforçant ainsi dans le rôle que leur confère leur emploi salarié<sup>12</sup>. Il y a report de ces obligations du salarié vers l'entreprise qui l'emploie. Dans la représentation que les travailleurs ont de leur rapport à l'employeur, l'aide de l'entreprise pour résoudre ces "problèmes" constitue en effet un devoir de l'employeur. Quand, par exemple, l'entreprise prend l'initiative de créer un fonds de solidarité destiné à prendre en charge certains prêts "sociaux", des salariés refusent de participer au financement de ce fonds en argumentant précisément que l'employeur cherche par ce biais à se soustraire à ses obligations (cas observé par exemple à Bouaké-Industries, à la Sibog, dans d'autres entreprises du bois à Gagnoa, dans une entreprise de minoterie, cela revient également dans les discours des salariés de MNC). A la différence des aides à la prise en charge des frais médicaux et scolaires, dans les domaines des "événements sociaux" et des "autres endettements", les entreprises parviennent à se dégager partiellement des obligations que leur assignent leurs salariés en s'appuyant sur des formes d'organisation des travailleurs déjà existante. Le rapport salarial, tant dans sa pratique que dans sa représentation se construit et se recompose. L'histoire de l'entreprise — comme construction sociale et hiérarchique — est, au moins partiellement, faite de cette dynamique. C'est ce que nous nous emploierons à illustrer en étudiant MNC-CI et Coparci, deux entreprises fortement contrastées, dans la suite de ce document.

---

<sup>12</sup> Bazin et Gnabéli, 1994.

**Appendice à la première partie :**

**Tableaux synoptiques des « dépenses sociales »  
dans cinq entreprises**

- Tableau 1.1 - Synoptique des « dépenses sociales » mises en place à Coparci

Type d'avantage	catégorie ou motif	conditions de fonctionnement	coûts ou avances
prêts	scolaires	grille théoriquement établie selon nombre d'enfants remboursement sur 7 ou 8 mois	?
	autres	niveau de prêts très importants (70 à 80 % des salariés endettés à la période de l'enquête ; 15 à 20 % sur-endettés en permanence) ; motifs courants : funérailles, retard loyer, maladie, motifs vagues. Pas géré de façon méthodique.	l'endettement peut aller jusqu'à 10 MF
	techn. ou techn. sup.	prêts plus importants accordés à l'occasion (voiture 1,5 MF pour resp. production, 300 ou 400 kF de prêts scolaires) ; remboursements étalés	?
caisse d'entraide (usine)	ouvriers	UTC (Union des Travailleurs de Coparci) fonds de solidarité créé par les ouvriers en 1990, alimenté par cotisations de 2000 F/mois ; prêts de dépannage ; gérée par un bureau élu ; caisse détenue par directeur ; rebmts prélevés sur salaires. 62 membres	néant pour l'employeur (mais avance de trésorerie). environ 450 kF en caisse.
cotisation de solidarité (usine)	ouvriers ; funérailles	en cas de décès, d'un parent proche (liste préétablie) la société débloque un don (montant fixé) qui est prélevé à la fin du mois sur les salaires de l'ensemble des adhérents.	néant pour l'employeur (mais avances de trésorerie)
cotisation de solidarité (bureau)	employés de bureau ; funérailles	Fonds de solidarité créé par 11 des 16 agents de bureau en déc. 1994	néant pour l'employeur (mais avance de trésorerie)
aide à la	directeurs	?	?
médicalisation	avance des dépenses médicales	Société avance les frais médicaux et récupère ses fonds en prélevant sur les salaires (en plusieurs fois si nécessaire) ; en principe, limité à la famille proche, mais pas de contrôle strict (sauf si trop de frais médicaux)	aucune prise en charge ; avances de trésorerie ; Dettes parfois importantes
	assurance maladie	5 ou 6 personnes (travaillant dans les bureaux) ont souscrit une assurance maladie auprès d'une compagnie	pas de prise en charge des primes par l'entreprise.
infirmierie	médicaments	stocks de médicaments de première nécessité (lesquels)	?
	médecin	pas de présence dans l'usine mais rémunéré par l'entreprise ; consulte gratuitement les salariés ; effectue une visite annuelle. Conflit porte sur la prise en charge des frais pharmaceutiques (et analyses) prescrits lors de la visite annuelle.	?
	infirmierie	un infirmier qui peut délivrer des ordonnances de médicaments de confort	?
transport		prime de transport de 10 000 F/mois (prime légale 6000 F + 4000F).	
logement	directeurs	prise en charge du loyer, de l'électricité, de l'eau. personnel domestique payé par l'entreprise	?
crédits extérieurs		Possibilités de prendre des crédits chez des commerçants extérieurs à l'entreprise. Les traites sont prélevées en fin de mois par l'employeur et reversées au commerçant (ou à la société de crédit)	?

- Tableau 1.2 - Synoptique des « dépenses sociales » mises en place à Sibog

Type d'avantage	catégorie ou motif	conditions de fonctionnement	coûts ou avances
prêts	scolaires	Crédits de 18 à 40 kF remboursables en 3 mois. Pas de critères précis d'attribution. Fortes pressions des salariés pour l'augmentation des prêts.	11 MF en 1993
	dépannage	Non codifiés. L'employeur tente de les supprimer totalement et de les remplacer par les prestations de la caisse de solidarité.	?
	cadres	Exclus de la caisse de solidarité des salariés dont ils assurent la gestion, les cadres obtiennent des prêts de dépannage de l'employeur : pas de critères précis d'attribution.	?
caisse de solidarité		fonds de solidarité créé en 1993 par les salariés avec incitation et participation de l'employeur ; cotisations de 2000 F/mois ; 620 membres sur 746 employés. Prêts de dépannage et pour événements sociaux (funérailles) ; gérée par des cadres qui n'en sont pas membres.	2 MF de subvention de l'employeur à l'origine ; 50 000 F/mois ensuite. 3 MF (avoirs de la caisse 15 MF)
aide à la médicalisation	directeurs	?	?
	accord avec pharmacie	Accord avec une pharmacie pour achat de médicaments à crédit et paiement par prélèvements sur les salaires	aucune prise en charge
	médicaments	stocks de médicaments de première nécessité, distribués gratuitement	de l'ordre de 2 MF/mois en 1994
	médecin	Présence d'un médecin 1h30 par jour ouvrable dans l'usine ; contrat pour consultations gratuites à son cabinet des salariés, de leurs conjoint et enfants. Les accidents du travail sont traités selon cette procédure ; ils représenteraient 70% des dépenses de santé à l'infirmerie	?
transport		Transport des ouvriers organisé par car de ramassage. Pas de prime de transport. Prélèvement de 1000F/sal/mois.	1,5 MF/mois en 1994 (carburant) dont 1 MF de cotisations des salariés
logement	directeurs, cadres (eur.)	logements de fonction près de l'usine. Villas.	
	ouvriers	64 logements en bande près de l'usine. Loyer 1,5 à 3 kF. (réservé aux ouvriers chargés de l'entretien dont la présence est nécessaire sur les lieux de production en permanence)	

- Tableau 1.3 - Synoptique des « dépenses sociales » mises en place à Auto-ci

Type d'avantage	catégorie ou motif	conditions de fonctionnement	coûts ou avances
prêts	scolaires	délivrés en août, remboursable en 10 mois (jusqu'en mai). Le plafond varie en fonction du salaire (2*s si s<160 kF, 1,5*s si 160 < s < 200 et 1*s si s>200 kF). Prêts sans intérêts	en avance de trésorerie 30 MF en 1994 (tous prêts confondus)
	sans intérêt	prêts de dépannage. abonnement eau/électricité, caution loyer, maladie, décès. Pas de conditions claires d'attribution, pas de limites claires. Instruction et décision DRH	39,3 MF encours fin avril 1995 ; total des rembts 6 MF
	avec intérêt	Tous les autres prêts. Pas de conditions claires. Instruction et décision DRH. Taux d'intérêt égal au taux bancaire en cours (15,6 % taxe comprise)	
caisse de solidarité	funérailles	dons (jusqu'à 100 kF) lors du décès d'un proche (liste déposée). Géré par la DRH, avec droit de regard du chef comptable et de deux délégués (un ouvrier et AM). Employeur : 500 kF donnés à l'origine. Employés : cotisations de 1000, à 3000.	cotisation de 195 kF en avril 95. Avoir de 2 831 kF fin avril 95.
caisse de secours		Petits prêts de secours. Géré par les délégués au niveau de chaque service. Avoir 400 kF à l'origine (versé par l'employeur). Pas d'autres versements.	-
assurance	expatriés	cotisent auprès d'une caisse de sécurité sociale européenne (française ou allemande ?)	?
	cadres (hors expatriés)	contrat avec compagnie. Frais remboursés à 70%. Contrat négocié par l'employeur. pris en charge aux 2/3 par l'employeur soit : 25 000 F/mois/sal. pour l'employeur et 12 500 F/mois pour chaque cadre	3,6 MF pour l'employeur
maladie	ouvriers, employés et agents de maîtrise	contrats d'assurance maladie auprès de deux assureurs différents. Frais remboursés à 80%. Existe depuis 1992, contrat négocié par les employés. 1/2 pris en charge par l'employeur soit 6000 F/mois/sal.	Au total, coût de 11,16 MF par an pour l'employeur
transport	expatriés	voiture de service ; essence payées par l'employeur	?
	cadres, AM, employés, ouvriers	prime de transport de 13 000 F/mois (prime légale 6000 F + 7000F). De nombreux employés s'organisent pour louer des mini-cars de transports collectifs à leurs frais	25,27 MF par an (dont 11,644 de prime légale)
	vendeurs	voiture préfinancée par l'entreprise et cédée au vendeur par traites ; indemnité compensatrices ; essence payée par l'employeur	?

- Tableau 1.3 (suite) - Synoptique des « dépenses sociales » à Auto-ci

Type d'avantage	catégorie ou motif	conditions de fonctionnement	coûts ou avances
logement	expatriés	prise en charge du loyer, de l'électricité, de l'eau et du personnel domestique pour le DG et le DF	?
	cadres sauf expatriés	une prime de logement équivalente à 20 % du salaire (salaire total ou salaire catégoriel ?)	?
cantine		un local de restauration a été mis à la disposition du personnel ; restauratrice privée (sans subvention)	-
infirmerie	médicaments	stocks de médicaments de première nécessité ; distribution gratuite ni nécessaire	3,6 MF/an
	médecin vacataire	vient de 8h30 à 9h30 chaque matin	2,88 MF/an
	infirmier	permanent à l'infirmerie	2,4 MF/an
crédits extérieurs		Possibilités de prendre des crédits chez des commerçants extérieurs à l'entreprise. Les traites sont prélevées en fin de mois par l'employeur et reversées au commerçant (ou à la société de crédit)	?

- Tableau 1.4 - Synoptique des « dépenses sociales » à Bouaké-Industries

Type d'avantage	catégorie ou motif	personnes couvertes	conditions de fonctionnement	coûts ou avances
avantages sociaux accordés au personnel non cadre (depuis le 01/01/95)	ameublement et électroménager	personnel	enveloppe de 3 MF ; quota de 3 prêts bimestriels (1 AM, 2 O/E/tech) montant max de 300 kF (AM) ou 200 kF (O/E/tech) ; ancienneté supérieure à 2 ans ; rembt en 10 mois ; endettement max 35% SBC ; pas renouvelable avt 3 ans ; justificatifs ;	3 MF maxi
	automobile		enveloppe 5 MF ; mêmes conditions sauf montant max 1 MF ; rembt en 12 mois	5 MF maxi
	mobylette		enveloppe de 3 MF ; montant selon prix ; mêmes conditions	3 MF maxi
	vélo		enveloppe 0,6 MF ; montant selon prix ; mêmes conditions	0,6 MF maxi
	construction	non cadre	enveloppe 12 MF ; Montant max 1 MF (AM) et de 0,4 à 0,8 MF (O/E/tech) ; mêmes conditions	12 MF maxi
	achat de terrain		enveloppe 2 MF ; montant max 100 kF (droit de bornage ; mêmes conditions)	2 MF maxi
	prêts scolaires		pas d'enveloppe ; montant accordé : 35 000 F par enfant scolarisés ; mêmes conditions	?
	prêts de départ à la retraite		pas d'enveloppe ; fonction de la catégorie (de 400 kF à 900 kF) ; âge min. 46 ans et max. un an de la retraite ; rembt en 12 mois ;	?
	assurance flotte auto-mobylette		pas d'enveloppe ; tout travailleur titularisé ; le véhicule doit effectivement appartenir au bénéficiaire ; rembt en 2 ou 3 mois	?
	crédits extérieurs		mêmes conditions que ci-dessus (?)	?
fonds d'assistance solidarité (depuis le 01/01/95)	naissances, mariages, décès	personnel non cadre	naissance : don de 20 kF ; mariage : prêt de 100 kF ; décès adhérent : don de 200 kF ; décès parent : prêt de 100 à 200 kF ; les prêts sont remboursables à 50 %, en 5 mensualités	?
	accidents du travail	(contrat de travail de plus de 6 mois)	prêt de 100 kF remboursable à 50 %, en 5 mensualités	?
	départ à la retraite		don de 200 kF	?
	démission		don de 50 kF	?
prêts aux cadres de l'usine	immobilier	cadres	10% du coût total de l'opération ou 50% de l'apport initial ; (durée de remboursement et % du salaire ?)	?
	véhicule	cadres	3,6 MF au maximum pour chaque prêt ; une fois tous les cinq ans au maximum ; (durée de remboursement et % du salaire ?)	?
	équipement	nouveaux cadres	prêt unique de 1,5 MF ; (durée de remboursement et % du salaire ?)	?

- Tableau 1.4 (suite) - Synoptique des « dépenses sociales » à Bouaké-Industries

Type d'avantage	catégorie ou motif	personnes couvertes	conditions de fonctionnement	coûts ou avances
assurance maladie	assurance extérieure	expatriés	?	?
	assurance extérieure	autres cadres	Contrat avec compagnie extérieure	?
	assurance interne	personnel non cadre	fonds d'assistance médicale (FAM) couvre les frais de santé (65% si les soins sont réalisés par le médecin d'entreprise, 55% sinon). cotisation des salariés : 1,5% du salaire brut ; cotisation de l'employeur : 1% de la masse salariale. Assurés : l'employé(e), conjoint(e) (unique), tous enfants de - de 22 ans	?
infirmierie	médicaments		stock de médicaments de première nécessité (distribution gratuite)	?
	médecin vacataire		consulte dans l'entreprise tous les jours ouvrables de 8h30 à 9h30, sinon consulte dans son cabinet privé	?
	2 infirmiers		permanents dans l'entreprise	?
assurance retraite complémentaire		réservée aux cadres	géré par une compagnie d'assurance l'employeur paie 10 du salaire de chaque bénéficiaire ; les salariés paient 5 % de leur salaire.	?
transport		tous employés	prime de transport de 15 000 F/mois (Abidjan) ou de 10 000 F/mois (Bouaké et autres villes)	?
logement	de fonction	expatriés		?
	en cité		40 logements (locataires)	
	autres		prime de logement de 10 à 70 kF selon la catégorie	?
cantine			Pas de cantine. Prime de 2000 ou 3000 F de repas selon les catégories	?
enfants		enfants de tous les salariés	une bourse d'étude d'un montant global de 500 kF aux trois premiers (par ordre de classement) admis au concours d'entrée en 6ème (existe depuis 1994)	0,5 MF



- Tableau 1.5 - Synoptique des « dépenses sociales » à MNC-CI

Type d'avantage	catégorie ou motif	conditions de fonctionnement	coûts ou avances
prêts de l'entreprise	prêts scolaires	Max. 120 kF par salarié, rembt en 4 mois. 1ère tranche en avril ; 2ème en août. Exclut ceux qui ont un prêt bancaire en cours. Pas d'enveloppe.	Avril 94 : 8,9 MF août 94 : 6,9 MF
	prêts logement	cond. : deux ans d'ancienneté ; justificatif ; rembt sur 8 ans, max 25% du salaire ; pas d'autres prêts en cours ; un seul prêt possible par salarié. max 20% coût total (jumelé avec prêt bancaire) ou 1 an de salaire. enveloppe de 160 MF	160 MF immobilisés en permanence
	prêts véhicule	conditions : 3 prêts possibles par salarié. Pas de prêt logement en cours. Enveloppe de 68 MF.	33 MF fin avril 95
	prêts exceptionnels	Rares. Instruction du dossier de demande au servie du personnel, décision prise par le DG. Pas d'enveloppe	5,13 MF avril 95
Caisse d'entraide	décès, mariages	don de 100 kF si décès proche (père, mère, conjoint(e) unique, enfant) ; don 500 kF si décès d'un salarié ; don de 10 kF lors d'un mariage légal (des fiches sur les familles existent). Géré par un bureau désigné par les délégués du personnel (dans chaque unité). Cotisations sal. (1000F/mois) et entreprise (200 F/sal./mois).	Entreprise : 1,74 MF en 1994 ; avoir de la caisse : 75 MF (avril 95)
	prêts de "dépannage"	prêts max. de 200 kF, rembt en 4 mois ; taux max. de rembt 35 % (25 % pour ceux qui ont un prêt bancaire en cours) ; maximum de 3 prêts par an ; tout motif ; les délégués du personnel forment un conseil d'adm. de la caisse, qui se réunit périodiquement pour contrôler sa gestion	
assurance médicale interne	expatriés	?	?
	tous salariés (sauf expatriés)	Depuis 1980, couvre les frais de santé (80%) des salariés, de leurs enfants et d'un(e) unique conjoint(e). Depuis avril 95, limité à 6 enfants (pour nouveaux enfants). La part du salarié est déduite de leurs salaires. Gestion : DRH, avec droit de regard des délégués du personnel. Cotisations : employeur (5% masse salariale) et salariés (2,5% du salaire)	?
service médical interne	médicaments	stock de médicaments de première nécessité (distribution gratuite)	?
	personnel médical	un médecin permanent dans chacune des usines (depuis 1992) ; effectuent des permanences au siège. Le médecin assure le contrôle des dépenses pour l'AMI ; un infirmier dans chaque unité	?
	autres actions	vaccinations, campagnes de prévention ou d'information organisés par le service médical	?
assurance retraite complémentaire		l'entreprise constitue une provision dans un fonds spécial ; tout retraité obtient une pension égale à 75% de son salaire brut ; pensions veuves et orphelins	94 : 76,14 MF retraite, 10,68 veuve, 26,64 orphelins

- Tableau 1.5 (suite) - Synoptique des « dépenses sociales » à MNC-CI

Type d'avantage	catégorie ou motif	conditions de fonctionnement	coûts ou avances
transport	expatriés / cadres clés	voitures de service, frais d'essence	?
	pers. commercial	utilisation de leur véhicule propre contre indemnité	?
	autres employés	primes de transport (14 000 F) ou ramassage organisé par des mini-cars de la société	?
cantine		dans chaque unité, mise en place d'une cantine gérée par la direction avec achat de tickets. Le prix des repas est subventionné par l'entreprise	?
enfants		Un "cadeau de fin d'année" est distribué aux salarié : 8000F par enfant de moins de 12 ans	22 MF 1995

Remarque : Dans les tableaux 1.1 à 1.5, l'abréviation kF signifie milliers de francs cfa et MF millions de francs cfa.

## DEUXIEME PARTIE

### La filiale d'une multinationale : MNC-Côte d'Ivoire

#### L'entreprise et sa « politique de personnel » affichée

##### *Présentation de l'entreprise*

L'entreprise est la filiale locale de l'une des plus importantes multinationales du secteur agro-alimentaire, dont le siège social est en Europe. Elle est divisée en trois établissements, tous situés à Abidjan. Le premier, fondé en 1959<sup>13</sup> et mis en activité en 1962, est implanté dans l'une des zones industrielles anciennes d'Abidjan (dénommée la Zone 4<sup>14</sup>). Il transforme localement des produits agricoles ivoiriens ; 95 % de sa production est exportée et 5 % seulement est vendue sur place. Dès l'origine, l'établissement a joint à son activité industrielle l'importation de toute la gamme des produits alimentaires du groupe MNC. Vers le milieu des années 1970, MNC-CI a diversifié son activité par la fabrication locale de produits destinés au marché ivoirien et ouest-africain. Les chaînes de production de ces nouveaux produits, d'abord localisés dans le premier établissement, ont été transférés en 1979 dans une nouvelle usine située dans la zone industrielle du Banco Nord, à Yopougon (environ 25 kilomètres du premier établissement et du port). Enfin, en 1991, un nouveau siège social, particulièrement luxueux, de la filiale ivoirienne de MNC a été construit à l'entrée de Cocody, la commune résidentielle d'Abidjan. Il abrite désormais les différents services administratifs de l'entreprise et notamment le service du personnel et la direction des opérations, qui gère les importations des produits de MNC non fabriqués localement, et l'exportation de la production locale. Nos investigations ont concerné toute l'entreprise, mais nous avons effectué nos enquêtes essentiellement dans l'usine la plus ancienne, qui est donc un établissement industriel en activité depuis 33 ans, dont le personnel est ancien.

L'entreprise employait 260 personnes en 1977, 686 en 1981, 860 en 1986 (c'est le maximum) et 724 en avril 1995. Une vingtaine de personnes constituent les *cadres-clé* : directeurs, expatriés, personnel *hors catégorie*. Les dossiers de ces personnes (en particulier leur salaire) ne sont pas traités par le service du personnel mais directement par la direction générale. Cette distinction a une importance symbolique que nous étudierons partiellement dans la suite du texte. Les 704 personnes restantes se répartissent en 61 cadres, 165 agents de maîtrise et 478 ouvriers et employés<sup>15</sup>. La répartition selon les trois établissements est approximativement de 300 personnes pour l'usine de la Zone 4, 250 pour celle de Yopougon et 150 pour le siège. La masse salariale annuelle était en 1994 de 3,8 milliards de francs cfa pour l'exercice comptable 1993/94, ce qui représentait 6,8%

---

<sup>13</sup> à la demande des autorités ivoiriennes, qui lui ont accordé des privilèges fiscaux importants. MNC-CI est ce que l'on appelle une "industrie de valorisation" des produits agricoles locaux.

<sup>14</sup> Pour situer les différents lieux géographiques d'Abidjan cités dans ce texte on pourra se référer aux travaux d'Alain Dubresson (Antoine, Dubresson et Manou-Savina, 1987 ; Dubresson, 1983 ; Dubresson, 1984 ; Dubresson, 1987 ; Dubresson, 1989). Pour une description plus récente, on se référera à Couret, 1993.

<sup>15</sup> Cette division constitue la catégorisation officielle des emplois en Côte-d'Ivoire.

du chiffre d'affaire hors taxe de la société (5,1 milliards et 9,2% du CA pour l'ensemble des frais de personnel).

*Le principe de la « politique du personnel »*

La description de la politique de gestion du personnel que nous proposons se fonde sur divers entretiens avec des responsables, ou d'anciens responsables, de la gestion des *ressources humaines* de MNC-CI<sup>16</sup>, ainsi que sur l'analyse de certains documents, malheureusement peu nombreux, qui ont été mis à notre disposition. Contrairement à d'autres entreprises que nous avons pu étudier, la gestion des *ressources humaines*<sup>17</sup>, de MNC-CI semble résulter d'une politique soigneusement élaborée par la société mère européenne, dont l'essence est la *charte MNC*. Cependant, si les grandes orientations de cette politique de gestion du personnel sont décidées en Europe, les modalités pratiques de sa mise en oeuvre sont élaborées à Abidjan, selon les stratégies propres de la direction locale ainsi que par un processus de négociation avec les représentants des salariés.

L'actuel responsable du service du personnel précise que sa fonction est de "mettre à la disposition de l'entreprise du personnel qualifié et apte à l'emploi" (Boha, 19-5-94), ce qui signifierait, selon ses termes, d'élaborer une politique d'embauche adéquate (voir plus loin), puis de créer un environnement propice à l'activité professionnelle. L'expression "apte à l'emploi" est entendue dans son acception la plus large : elle inclut la qualification et la compétence, les dispositions "psychologiques" (motivation, satisfaction au travail, épanouissement dans l'entreprise et dans le milieu familial) et la santé des travailleurs. Une deuxième mission, toujours selon la description qu'en donne M. Boha Tro, serait d'assister la direction de la société dans le respect de la réglementation de l'emploi (embauche, prévoyance sociale, hygiène et sécurité<sup>18</sup>) : il s'agirait donc d'un rôle de conseil auprès de la direction.

En plus de la *charte*, qui contient les directives du siège européen de MNC, les grandes lignes de la politique de gestion du personnel sont indiquées dans un document distribué aux salariés de l'entreprise nouvellement embauchés. Ce document est conçu comme un véritable « mode d'emploi » de l'entreprise à l'usage des salariés. Son analyse permet de formuler quelques remarques sur la façon dont la direction présente l'entreprise à ses salariés. Notons tout d'abord qu'elle est décrite sous les traits d'une organisation *bureaucratique*<sup>19</sup>, dans la mesure où il est affirmé que les décisions, les contrôles, les évaluations émanent de procédures (qui ne sont pas détaillées dans ce document) obéissant à des règles précises, rationnelles, égales pour tous, qui impliquent la

---

<sup>16</sup> M. Atta, DRH (1988-1993). Entretien du 23-7-91 ; M. Boha, DRH, exposé du 10-5-94 et entretiens du 19-5-94 et 12-04-95 ; Mme Tahy Monique, ancienne DRH de MNC (de 1977 à 1988), entretien du 13-04-95.

<sup>17</sup> Les mots ou expressions en italiques sont ceux qui appartiennent au jargon propre des entreprises étudiées. Nous les écrivons en italiques parce que, soit ils renvoient à des pratiques spécifiques de l'entreprise et sont donc d'un usage strictement local, soit ils renvoient à des théories ou des idéologies que nous ne reprenons pas à notre compte et que nous voulons différencier de notre analyse propre.

<sup>18</sup> Boha n'en parle pas, mais il faudrait à l'évidence inclure également dans cette liste les procédures de licenciement. Lors du même entretien, Boha nous parle d'une poursuite en justice, symboliquement engagée par un employé licencié pour obtenir le remboursement des 1000 fcfa de cotisation à la caisse d'entraide prélevés sur son dernier salaire et ses indemnités de licenciement, et de son refus, tout aussi symbolique, d'accepter la restitution de cette cotisation.

<sup>19</sup> Le terme bureaucratique contient, dans le sens commun, un jugement de valeur négatif. Ce n'est pas le cas ici : nous faisons référence à un type idéal d'organisation où la gestion et les rapports sociaux seraient rationalisés. Cf. M. Weber, et la présentation de cette ambiguïté sémantique par M. Crozier (1963, chapitre 7, pages 215-219).

consultation des différents niveaux hiérarchiques. Elle justifie ce parti-pris rationaliste par des arguments économiques (rigueur de la gestion en période de crise) mais aussi par un souci d'égalité et de justice (bannissement du népotisme et du favoritisme), en indiquant dès le deuxième point du document :

*Particulièrement en période de crise, la plus grande prudence s'impose dans les estimations des besoins en personnel, afin d'éviter le sous-emploi, avec le risque de compression de personnel.  
Aussi, un recrutement rigoureux, qui ne tient compte que des qualifications et caractéristiques personnelles requises, bannit tout népotisme ou favoritisme (Document MNC-CI, chapitre "la politique de personnel" — cette partie est reproduite en annexe 1).*

MNC-CI se présente également comme une entreprise « participative » en affichant dans les objectifs de la politique de gestion du personnel une volonté d'améliorer la "motivation au travail", d'"assurer des conditions de travail favorables à l'épanouissement de chacun", de "recourir à la délégation et (d)'encourager les prises d'initiatives", de "stimuler l'échange d'informations et la confiance mutuelle", de "développer la compréhension et la coopération entre le personnel". Les termes utilisés dans ce document sont soigneusement choisis pour renforcer cet aspect « participatif » : le terme « collaborateurs » se substitue aux termes « salariés », « employés », « travailleurs » ou à tout autre synonyme (lorsqu'il s'agit cependant de désigner l'ensemble des salariés, c'est le terme « personnel » qui est utilisé). Le mot « collaborateur » est aussi employé pour désigner le salarié dans le rapport hiérarchique qu'il entretient avec son chef de service. Il s'agit d'un euphémisme : le rapport de pouvoir est occulté au profit d'un rapport de « collaboration »<sup>20</sup> ou encore de « coopération ». Toutefois, et c'est là le paradoxe contenu dans cette présentation que l'entreprise fait d'elle-même à ses salariés, la relation de pouvoir n'est pas niée entièrement dans la mesure où, si les subalternes ne sont pas désignés en tant que tels mais en tant que collaborateurs, les supérieurs hiérarchiques conservent bien leur suprématie puisqu'ils sont désignés comme « chefs » ou inclus dans la « Hiérarchie ». Ils ne sont eux-mêmes désignés comme « collaborateurs » que dans la relation qu'ils ont avec le niveau hiérarchique supérieur (il est écrit : "Au niveau des spécialistes ou des cadres, le Chef Hiérarchique détermine à l'avance avec le collaborateur les résultats qu'il aura à atteindre...") mais pas dans la relation qu'ils ont avec leurs subalternes (leurs propres « collaborateurs »). La « collaboration » telle qu'elle se donne à voir dans ce document n'est donc pas une relation transitive. La relation de pouvoir est occultée dans un sens (les salariés ne sont pas désignés comme subalternes) mais ne l'est pas dans l'autre sens (les supérieurs hiérarchiques sont bien désignés comme « Chefs Hiérarchiques », avec des majuscules) ; elle est même accentuée dans ce sens par l'omniprésence de l'expression « la Hiérarchie »<sup>21</sup>. Enfin, dans le même esprit d'une gestion participative, par laquelle elle encourage la collaboration et l'esprit d'équipe, MNC-CI invite ses salariés à s'impliquer dans la « vie sociale » de l'entreprise, qui désigne aussi bien l'association sportive, les associations de loisirs et le « comité méchoui » (fête de fin d'année) que la *caisse d'entraide* qui sera décrite dans la suite du texte.

Dernière remarque d'ordre général : MNC-CI se présente à ses salariés comme une entreprise que l'on qualifierait d'« humaniste », attentive à la fois au bien-être et à l'épanouissement de ses salariés, à la satisfaction de leurs "besoins essentiels" et à leur protection sociale. L'objectif avoué dans ce document et confirmé dans les divers

---

<sup>20</sup> Le terme « collaboration » désigne la participation à une oeuvre collective.

<sup>21</sup> Voir en annexe 1 le texte du chapitre "la politique de personnel".

entretiens est de rendre les conditions d'emploi "compétitives vis-à-vis des autres entreprises de la place", c'est-à-dire de drainer, en offrant des rémunérations parmi les plus élevées en Côte-d'Ivoire et un des systèmes de protection sociale les plus complets, la main-d'oeuvre la plus compétente du pays. Cet « humanisme », est donc justifié par des raisons économiques, à travers la recherche d'une meilleure productivité ; il se manifeste d'une manière « paternaliste » (dans la mesure où l'entreprise s'érige en protecteur de ses salariés, prétendant même devancer leurs désirs, en même temps qu'elle cherche à imposer certaines normes morales) et « fordiste » puisque les rémunérations (salaires et *avantages sociaux* contingents) qu'elle distribue sont bien au dessus des prix courants du marché du travail en Côte-d'Ivoire<sup>22</sup>.

## Principe et mise en place des *avantages sociaux*

### *Principe des avantages sociaux*

Cette politique déclarée se concrétise à travers un certain nombre d'*avantages sociaux*, mis en place progressivement par la direction de la filiale locale de MNC, essentiellement à partir du milieu des années 1970<sup>23</sup>. Ils visent, comme nous l'avons rapporté, à assurer aux travailleurs la satisfaction de leurs besoins essentiels. Le terme « travailleur » que nous employons ici (à la place du terme « collaborateur » que préfère utiliser la direction) s'entend dans son acception la plus large, c'est-à-dire qu'il désigne tous les salariés, y compris les cadres et les cadres supérieurs. Tant dans le document cité plus haut que dans le discours de l'actuel directeur des *ressources humaines* que dans celui de Mme Tah, ancienne responsable du personnel qui a mis en place la plupart des structures actuelles d'assistance et de protection sociale existant dans l'entreprise, cet aspect apparaît comme un leitmotiv du discours des dirigeants de MNC-CI. La théorie qui le soutend est, schématiquement, supportée par deux principes :

- 1) le but poursuivi par la politique des *ressources humaines* est de faire converger les objectifs de l'entreprise et ceux des travailleurs. Afin de faire adhérer ceux-ci aux objectifs de l'entreprise, l'employeur recherche leur "*développement personnel*" (épanouissement) dans l'entreprise mais aussi dans leur milieu social.
- 2) Les *avantages sociaux* ont pour objectif de "*libérer les travailleurs des contraintes matérielles*" (Boha, 12-04-95) afin de les rendre disponibles pour servir l'entreprise. A cette fin, l'entreprise déclare prendre en compte leurs besoins personnels et ceux de leur famille.

Le sens des expressions de "*développement des salariés dans leur milieu social*" et de "*besoins personnels et ceux de leur famille*" reste flou dans la mesure où la nature du "*développement*" et des "*besoins personnels*", ainsi que celle du "*milieu social*" et de la "*famille*" considérés ne sont à aucun moment explicitées. En particulier, il apparaît très vite une contradiction entre la "*famille*" et le "*milieu social*" pris en compte par l'entreprise, à travers les normes qui régulent les *avantages* qu'elle a mis en place, et les groupes effectifs dans lesquels s'inscrivent les responsabilités sociales ou morales des salariés. Les principes qui fondent les systèmes de protection sociale de MNC-CI et leurs règles de fonctionnement sont ainsi partiellement en contradiction. Nous serons amenés à analyser ces contradictions et à montrer qu'il s'ensuit une stigmatisation négative de la famille supposée africaine, d'une fécondité supposée non maîtrisée et, globalement, d'un

---

<sup>22</sup> Nous faisons ici écho à l'étude d'une entreprise camerounaise réalisée par Michel Agier (1986).

<sup>23</sup> On peut également se référer au schéma 1.1 ou à l'appendice de la première partie du rapport pour en avoir un aperçu rapide.

certain nombre de pratiques sociales considérées comme dispendieuses ou même ruineuses (au sens littéral du terme).

On pourrait distinguer de fait deux types d'*avantages sociaux* : ceux qui sont gérés directement par la direction de l'entreprise et ceux qui le sont par une organisation des travailleurs. Dans la première catégorie entrent les différents prêts que la direction accorde aux salariés, qui sont extrêmement codifiés : prêts pour l'aide à la scolarisation des enfants, pour l'achat d'un véhicule, pour la construction ou l'acquisition d'un logement, prêts à vocation *sociale*<sup>24</sup>. L'entreprise a mis en place d'autres *avantages sociaux* tels que le transport du personnel organisé par une navette entre les lieux de travail et les lieux de résidence. Deux bus effectuent par exemple la liaison entre l'établissement de la Zone 4 et les communes de Yopougon et d'Abobo. Les salariés qui se déplacent par leurs propres moyens reçoivent une prime de transport de 14 000 fcfa (la prime légale est de 6 000 fcfa)<sup>25</sup>, les cadres n'ayant pas de voiture de fonction recevant, quant à eux, 100 000 à 150 000 fcfa d'indemnité mensuelle de transport. Un système d'assurance médicale interne, de forme mutualiste, rembourse 80% des frais médicaux engagés par les salariés et leur famille (un seul conjoint et les enfants « légitimes » ou non). Enfin, une caisse de retraite complémentaire, financée entièrement par la société, fournit pensions d'invalidité, de veuvage ou de retraite, en complément des prestations de la CNPS (Caisse nationale de prévoyance sociale), jugées insuffisantes et incertaines. Quant aux *avantages sociaux* gérés par une organisation des travailleurs, il s'agit de la *caisse d'entraide*, qui fournit différentes prestations, notamment des dons aux salariés en cas de décès d'un proche parent et des prêts sans condition d'un montant maximal de 200 000 fcfa, remboursables en quatre mois et renouvelables trois fois par an. Dans les faits, tous ces *avantages sociaux* constituent un ensemble cohérent, la direction étant intervenue largement dans la création, la définition des règles et la gestion de la *caisse d'entraide* et s'appuyant sur ce qu'elle appelle la "*vie sociale*" des salariés (cf. plus haut) pour définir et limiter ses interventions propres.

#### *Mise en place de la politique du personnel*

L'entreprise est donc créée en 1959 ; le recrutement des premiers ouvriers débute en 1960. Ceux-ci sont envoyés en stage de formation en Europe et sont nommés agents de maîtrise lorsque démarre l'activité de l'usine, en 1962. Les premières élections des délégués du personnel ont lieu en 1966. En 1971, les représentants des employés demandent à la direction de les aider à créer une *caisse d'entraide*, qui puisse apporter un appui aux salariés ayant des difficultés financières, et notamment lors des funérailles<sup>26</sup>. Jusque là n'existaient que des structures ponctuelles d'entraide : lorsque l'un des salariés était touché par le décès d'un parent, des collectes d'argent étaient organisées pour lui venir en aide. Les cotisations avaient lieu par affinité, par atelier ou par service, par catégorie salariale (en particulier pour les cadres), par appartenance ethnique. Ces cotisations existent encore actuellement. La *caisse d'entraide* est mise en place dans l'année (1971) et l'entreprise y participe largement : les cotisations s'élèvent à 100 fcfa par personne et la direction ajoute 200 fcfa par employé. Les prestations assurées à l'origine par la *caisse d'entraide* sont essentiellement des prêts (notamment pour les funérailles) d'un montant maximum de 100 000 fcfa, remboursables en quatre mois et

---

<sup>24</sup> Dans le jargon de l'entreprise, ils sont nommés respectivement : *prêts scolaires, prêts-véhicule, prêts-logement, prêts sociaux*. Ce seront ces termes que nous utiliserons dans la suite du texte.

<sup>25</sup> 14 000 fcfa correspondent approximativement au prix de l'abonnement mensuel aux transports urbains publics par autobus.

<sup>26</sup> Les funérailles sont un moment particulier d'actualisation des rapports sociaux où chacun doit faire la démonstration de son pouvoir financier. Elles représentent donc un enjeu social considérable. Voir à ce sujet les travaux de C. Vidal (1986 et 1991).

dont les traites ne peuvent dépasser 25% de la rémunération. Il est prévu également une procédure exceptionnelle de demande d'assistance, qui permet à la *caisse* de fournir une aide non remboursable lorsqu'un salarié est confronté à un problème financier (par exemple en cas de maladie). Les demandes de prêts et de dons sont, alors, examinées par un comité composé d'un représentant du service du personnel et d'un délégué de chaque catégorie salariale. Néanmoins, la décision finale d'attribution est prise par le chef du personnel, qui la motive au regard de la situation financière de l'employé (son endettement) mais aussi de sa "qualité" de travailleur (attitude et productivité), appréciée par ses supérieurs hiérarchiques. La direction de l'entreprise finance donc aux deux tiers les avoirs de cette *caisse* et dispose d'un droit de regard sur les prestations qu'elle offre. En fait, l'arbitraire des procédures d'attribution des aides est alors dénoncé. Il est confirmé par Mme Monique Tahi, responsable des *ressources humaines* à partir de 1977, puisqu'elle déclare qu'à son arrivée dans l'entreprise les prêts étaient attribués "à la tête du client" (entretien du 13-4-95). A la même époque, d'autres formes de prêts existent, qui sont alloués de façon discrétionnaire par la direction de l'entreprise. Les délégués du personnel de l'usine découvrent notamment que des *prêts-logement* sont accordés discrètement aux cadres et demandent alors qu'ils soient étendus à tous les salariés.

Les années 1976 à 1980 semblent marquer un tournant dans la politique de gestion du personnel de l'entreprise, pour des raisons qui tiennent à la fois aux orientations recommandées par le siège européen de la multinationale, aux transformations qui affectent l'établissement ivoirien et aux pressions du personnel<sup>27</sup>. En 1976, en effet, la *charte MNC*, donne à ses différentes filiales à travers le monde les grandes orientations à suivre pour la mise en place de leur politique du personnel<sup>28</sup>. Il est notamment fait mention de la nécessité de prendre en charge les risques inhérents à l'activité professionnelle lorsque les organismes de protection sociale locaux sont jugés inefficaces ou insuffisants (Boha, exposé du 10-5-94). La même année, MNC-CI signe avec une compagnie d'assurance un contrat d'assurance maladie pour ses salariés. C'est l'une des premières entreprises en Côte-d'Ivoire qui ait une telle démarche d'assistance médicale<sup>29</sup>. La police d'assurance (chaque mois : 1500 fcfa par employé, 2000 fcfa pour son conjoint et 700 fcfa par enfant) est payée pour partie par les salariés et pour une autre par leur employeur ; les frais médicaux sont couverts à 70%. En 1977, alors qu'est prévue la nouvelle implantation de MNC à Yopougon, Mme Monique Tahi est embauchée comme directrice des *ressources humaines*<sup>30</sup>. L'entreprise emploie alors environ 260 personnes ;

---

<sup>27</sup> Et peut-être à la signature, en 1977, entre l'union syndicale unique (UGTCI) et le patronat, de la Convention collective interprofessionnelle, qui encourage les employeurs à aider les salariés à acquérir un logement (art. 59) et les oblige à se porter garants en cas d'hospitalisation d'un salarié "sur prescription ou sous contrôle du médecin de l'entreprise" (art. 83). Voir plus loin.

<sup>28</sup> Notons que la loi portant "code de la prévoyance sociale" qui organise la Caisse nationale de prévoyance sociale (CNPS), destinée à couvrir les risques d'accident du travail et de maladie professionnelle et à recueillir et redistribuer les cotisations d'allocations familiales et de retraite, date de 1968 (loi n° 68-595 du 20 décembre 1968 ; applicable en 1969). Ces prestations n'existent que pour les salariés. Les fonctionnaires de l'État disposent depuis 1974 d'une mutuelle assurant la couverture des risques de santé. Le fonctionnement de ces deux organismes (CNPS et mutuelle des fonctionnaires) est actuellement l'objet de critiques de la part de certains syndicats et du patronat : il n'aurait jamais été satisfaisant.

<sup>29</sup> Le marché de l'assurance maladie s'est essentiellement implanté en Côte-d'Ivoire à partir des années 1980, selon les déclarations de M. Diagou, président de l'Association des sociétés d'assurance opérant en Côte-d'Ivoire (ASACI), au séminaire ICD-GIDIS, le 10 mai 1994 (cf. Bazin, (dir.), 1995)

<sup>30</sup> Française d'origine et psychologue de formation, elle a été tour à tour institutrice, directrice d'école et orientatrice scolaire, avant d'être finalement embauchée par MNC-CI. Elle appartient, par son mariage, à la classe dirigeante et à la grande bourgeoisie ivoirienne (mariée à Eugène Tahi, qui est, la même année, nommé directeur général de la filiale ivoirienne d'une compagnie pétrolière européenne (il en sera le président à partir de 1987), nommé membre du conseil économique et social en 1986 et membre du



cinq années plus tard, son effectif est de 889. Mme Tahï donne à la société son orientation "*sociale*", qui est toujours en vigueur actuellement. La *caisse d'entraide* est alors déficitaire (le montant des prêts attribués dépasse ses avoirs). A travers son *cahier de doléances*, le personnel demande l'extension des prêts, notamment pour l'acquisition d'un logement. Différentes mesures sont prises immédiatement par Mme Tahï : restructuration de la *caisse d'entraide* qu'elle dote d'un nouveau statut et à laquelle elle ouvre un compte bancaire (interdisant les déficits) ; mise en place de la journée continue (les employés travaillent huit heures de suite) et organisation d'un service de transport qui achemine les salariés de leur lieu de résidence à leur lieu de travail et inversement ; codification des prêts attribués par l'entreprise (mise en place de règles d'attribution fixes et imposées également à toutes les catégories salariales). En 1980, le contrat d'assurance maladie, jugé trop coûteux, est dénoncé. A l'instigation de Mme Tahï, la direction crée un système d'assurance médicale interne, sous forme mutualiste, l'entreprise apportant une contribution financière double de celle des salariés. C'est, une fois encore, une expérience pionnière en Côte-d'Ivoire. Enfin, dernière mesure notable et toujours pionnière : en 1980, le siège européen du groupe impose la mise en place d'une caisse de retraite complémentaire, financée entièrement par l'entreprise locale, sans contrepartie pour les travailleurs. Ce fonds offre une pension équivalente à 60 % de leur salaire brut aux salariés retraités ou déclarés invalides ; elle apporte également une aide aux veuves et orphelins d'employés décédés (dans le cas, uniquement, d'un mariage légal et pour les seuls enfants issus de ce mariage).

La fin des années 1980 et le début des années 1990 marquent un nouveau tournant dans l'évolution de la politique du personnel. Figure marquante des années 1980 dans l'entreprise, Mme Tahï quitte l'entreprise en 1988, à la suite — semble-t-il — d'un désaccord avec la direction à propos des actions d'aide au logement qu'elle avait engagées. Aucune autre opération immobilière d'envergure comparable ne sera menée après son départ. A partir de 1988, également, le système d'assurance médicale interne devient déficitaire, ce qui conduira au retour éphémère à un contrat externe en 1992, puis au renforcement des contrôles effectués sur les dépenses de santé (1993), à l'augmentation des cotisations (1994) et à la limitation du nombre d'enfants pris en charge (1995). L'année 1989 est celle du premier et du seul conflit de l'histoire de l'entreprise ; il conduira en 1990 les délégués du personnel à quitter la centrale syndicale (UGTCI), dans un contexte national tendu qui amène le retour à la liberté syndicale et au pluralisme politique. En 1990, la gestion de la *caisse d'entraide* est rétrocédée aux délégués du personnel. Enfin, la période 1988-95 est également marquée par la diminution des effectifs de l'entreprise.

### *Participation, concertation et conflits*

Les dirigeants de l'entreprise aussi bien que les délégués du personnel affirment privilégier le dialogue au conflit<sup>31</sup>. Aux discussions et négociations entre les délégués et la direction s'ajoutent de nombreuses concertations périodiques organisées dans le cadre de la gestion paritaire de la *caisse d'entraide* et du système d'assurance maladie. Les

---

bureau politique du PDCI en 1990). Mme Tahï quitte MNC-CI en 1988 et fonde un cabinet de conseils en gestion des ressources humaines avec un autre associé. Elle sera présidente de la commission sociale de l'UPACI (Union patronale de Côte-d'Ivoire) de 1990 à 1993 (date de la dissolution de l'UPACI). Elle est aussi militante de la Ligue des droits de l'homme en Côte-d'Ivoire.

<sup>31</sup> Le document distribué aux salariés précise : "*La Direction Générale et les Délégués du Personnel privilégient le maintien de bonnes relations en vue de la préservation de la paix sociale dans le respect des principes de gestion*". Notons que l'expression "paix sociale" est récurrente dans la rhétorique des autorités ivoiriennes ainsi que dans celle de l'ex-syndicat unique, UGTCI (voir la note concernant ce syndicat plus loin).

délégués du personnel des trois établissements se rencontrent une fois par mois pour faire un bilan de leurs *doléances*. Lorsqu'une question particulière doit être débattue, d'autres réunions ont lieu, afin de dégager un consensus parmi les représentants des salariés, avant que des négociations soient engagées avec la direction. Entre deux réunions, et avant de prendre une position, les délégués d'un établissement peuvent être amenés à consulter les salariés qu'ils représentent<sup>32</sup>. La concertation est donc une pratique effective à MNC-CI ; elle se déroule sur plusieurs niveaux et implique les trois établissements. La direction la considère comme un élément de sa politique du personnel. Par exemple, l'actuel responsable du personnel déclarait à propos de la gestion — paritaire dans son principe — du système d'assurance médicale mutualiste de MNC-CI :

*"Les avantages d'un tel système sont évidents. Du point de vue de la communication, du système de communication dans l'entreprise, le système mutualiste, et son mode de gestion, met constamment en relation l'employeur et ses salariés, qui peuvent parler de leur état de santé. C'est un outil de communication que l'assurance commerciale ne peut pas offrir. Ensuite, le système est paritaire, parce que l'employeur cotise, parfois un peu plus, mais les travailleurs cotisent aussi. En tant que tels, lorsqu'ils sont à la table de négociations, ils ont le droit de vote, le même droit d'appréciation des événements. Et cette gestion, intégrée et participative, donne véritablement le sentiment aux travailleurs qu'ils sont dans leur entreprise et que l'entreprise s'occupe d'eux" (Boha, exposé, 10-05-94)*

Cette pratique de concertation, la gestion paritaire des structures d'assistance aux salariés et la recherche d'un consensus ont toutefois leurs limites. L'histoire de MNC-CI en Côte-d'Ivoire ne compterait qu'une seule tentative de grève, en 1989, qui aurait avorté du fait de l'intervention de l'UGTCI — syndicat unique à l'époque<sup>33</sup> — en faveur de la direction (Mme Tahi, entretien du 13-04-95 ; Sangaré, délégué du personnel, agent de maîtrise, entretien du 13-05-95). Cette expérience a conduit les délégués, après consultation du personnel au moyen d'un "sondage", à se désapparenter de la centrale syndicale l'année suivante, après que le pluralisme politique et syndical ait été reconnu par les autorités ivoiriennes. Les résultats du "sondage" validaient le principe du désappareillement et de l'affiliation à une autre centrale<sup>34</sup>. Le principe de la formation d'un syndicat interne (adhérant à une fédération ou autonome, aucun consensus quant à la fédération à laquelle adhérer n'ayant pu être obtenu) a également été retenu. Des travaux ont été engagés dans ce sens, mais n'avaient toujours pas abouti en juin 1995. La volonté d'adhérer à une centrale syndicale ou de créer un syndicat interne autonome manifeste une méfiance vis-à-vis de la direction de MNC-CI et montre les limites du "dialogue" entre salariés et dirigeants. Sangaré (délégué des agents de maîtrise dans l'établissement de la Zone 4) et Ladji (délégué des cadres au siège) dénoncent par exemple tous les deux les obstacles mis

---

<sup>32</sup> Lors de nos enquêtes, la question qui était débattue concernait l'avenir des bons d'achat que l'employeur distribue chaque année comme cadeau de Noël. Voir le paragraphe consacré à l'aide à la scolarisation.

<sup>33</sup> Syndicat de "participation", affilié à l'ex-parti unique, l'Union générale des travailleurs de Côte-d'Ivoire (UGTCI) est hostile aux grèves (cf. Touré, 1986). Malgré le rétablissement du multipartisme et de la liberté syndicale en 1990, sa position est restée inchangée sur ce point (voir interview d'Adiko Niamkey, secrétaire général de l'UGTCI, « La grève ne résoud pas tous les problèmes », *Fraternité-Matin*, 29 avril-1er mai 1995, p 2-3).

<sup>34</sup> (Sangaré, entretien du 13-05-95). Ce récit doit être considéré avec des réserves quant à la chronologie des événements : en 1990, il n'existait pas officiellement d'autres centrales syndicales : la FESACI (Fédération des syndicats autonomes de Côte-d'Ivoire, créée sous l'impulsion des syndicats enseignants, SYNARES et SYNESCI) n'avait pas encore été constituée et Dignité (Fédération des syndicats libres de Côte-d'Ivoire) était clandestine.

à leur avancement et affirment être "exposés" en traitant régulièrement et directement avec la direction, ce qui les amène à s'opposer ouvertement à certains de ses projets ou décisions. Les dernières évolutions du système d'assurance médicale interne ont d'ailleurs été l'objet de dissensions entre la direction et les délégués. Ces derniers, selon les propos de Sangaré (délégué du personnel, agent de maîtrise, entretien du 13-05-95) auraient pratiqué la "*politique de la chaise vide*" et préféré subir les décisions de la direction plutôt que de les négocier et d'apporter ainsi leur caution à des mesures qu'ils n'approuvaient pas (hausse des cotisations, limitation du nombre d'enfants assurés, voir plus loin). Le consensus recherché par les délégués du personnel des trois établissements — s'il existe — est cependant une unité de façade, qui cache des désaccords, parfois profonds, entre les représentants des salariés. Les discussions autour du devenir des *bons d'achat de Noël*, en mai et juin 1995 et les accusations réciproques exprimées par les différents protagonistes lors de nos entretiens révélaient assez bien les conflits qui scindaient l'ensemble salarial, principalement, semble-t-il, par une différenciation des positions du personnel industriel (les deux usines) de celles des agents administratifs (le siège social). Cependant, les éléments dont nous disposons sont trop ténus pour tenter une analyse complète des processus de négociation et de conflits entre le personnel et la direction ainsi qu'entre représentants du personnel (des différentes catégories, des différents établissements). Nous ne pouvons guère plus qu'avancer un faisceau d'hypothèses.

### *Rémunérations*

Nous avons peu d'éléments sur les salaires pratiqués par MNC-CI avant la fin des années 1970. Il semble qu'à partir de cette période, le siège européen de l'entreprise ait imposé une politique de hauts salaires, cherchant à être "*un bon employeur*", c'est-à-dire à se situer dans la moyenne supérieure des rémunérations pratiquées en Côte-d'Ivoire, sans jamais distribuer les meilleures rémunérations<sup>35</sup>. Selon Mme Tahy, responsable des *ressources humaines* à l'époque, la maison-mère aurait demandé en 1978-79 que le plus petit salaire couvre les "besoins essentiels" d'un salarié et de sa famille (logement "décent", scolarisation des enfants, nourriture, accès aux soins). Le calcul effectué à l'époque selon les critères donnés par le siège européen du groupe montrait que le salaire minimum "permettant une vie décente" était de 100 000 fcfa pour une famille "type" comprenant deux conjoints et deux enfants. Cinq ans après, le même calcul conduisait au résultat de 140 000 fcfa. A notre connaissance, ce calcul n'a pas été mis à jour par la suite. Il semble qu'aujourd'hui, les rémunérations se situent aux alentours du triple des salaires minimaux conventionnels pour les catégories d'ouvriers et d'employés et, respectivement quatre et cinq fois les salaires minimaux conventionnels pour les agents de maîtrise et pour les cadres<sup>36</sup> — les salaires minimaux catégoriels sont donnés en annexe 3. Selon une enquête réalisée en 1995 par un cabinet de conseils auprès d'une trentaine d'entreprises, MNC-CI serait l'employeur de l'échantillon qui distribuerait les salaires les plus élevés de Côte-d'Ivoire, pour toutes les catégories salariales, tout en ayant un des systèmes de protection sociale et d'assistance aux travailleurs les plus complets<sup>37</sup> ; ce n'était pas le cas en 1990, MNC-CI se situant alors dans une fourchette supérieure pour la moyenne des rémunérations (masse salariale divisée par l'effectif)<sup>38</sup>.

---

<sup>35</sup> Boha, entretiens du 19-5-94 et 12-04-95.

<sup>36</sup> Boha, entretiens du 19-5-94.

<sup>37</sup> DRH-Conseils, 1995. Les résultats présentés dans cette étude le sont de manière anonyme. Les résultats sont difficiles à interpréter dans la mesure où les entreprises enquêtées sont très différentes par la taille et le secteur d'activité. Bien que les catégories soient les mêmes dans les différents secteurs d'activité, elles ne correspondent pas à des postes comparables.

<sup>38</sup> DRH-Conseils, 1991. Mêmes remarques.

Les salariés ont conscience de recevoir des rémunérations supérieures à celles pratiquées par la plupart des entreprises ivoiriennes. Cette conscience rejoint d'ailleurs la réputation de MNC-CI vis-à-vis de l'extérieur, et en particulier de la population salariée. Nous retrouvons dans nos enquête auprès d'autres entreprises, une référence fréquente aux salaires distribués par MNC-CI : les travailleurs de ses établissements seraient "à l'aise". Certains responsables du personnel de l'établissement de la Zone 4 nous ont confirmé, en nous relatant une anecdote, cette réputation de leur employeur et leur propre conscience d'être rémunérés mieux que la plupart des salariés. Des délégués d'une autre entreprise opérant dans le même secteur d'activité, la SOCA, également située en Zone 4, seraient venus les voir pour leur demander combien gagnaient les ouvriers de chaque catégorie. Ils ont ensuite revendiqué des salaires équivalents et fait grève pour tenter d'y obliger leur employeur. Les dirigeants de la SOCA se seraient plaint de ce qu'ils prenaient pour une manoeuvre délibérée de la direction de la MNC-CI, auprès du syndicat des industriels d'abord, puis auprès du gouvernement. Le récit des délégués de l'établissement de la Zone 4 de MNC-CI constituait un prétexte pour nous dissuader de leur poser des questions sur les niveaux de rémunérations : depuis ce quiproquo, ils auraient reçu la consigne de ne divulguer à l'extérieur aucune information concernant les rémunérations qu'ils perçoivent. Les autres employeurs feraient en outre pression sur la direction de MNC-CI pour que les rémunérations ne soient pas supérieures à celles du marché du travail en Côte-d'Ivoire. Ce serait l'un des arguments utilisés par la direction lors des négociations annuelles sur la hausse des salaires, argument vivement contesté par les délégués que nous avons rencontrés.

#### *Politique d'aide au logement*

La demande d'assistance à l'acquisition d'un logement formulée par les employés mène à la réalisation de trois opérations immobilières successives entre 1978 et 1988<sup>39</sup>. En 1978, MNC-CI réserve, pour des ouvriers, 45 lots de terrain dans un Lotissement à équipement minimum (LEM), géré par la SICOGI (Société ivoirienne de construction et de gestion immobilière<sup>40</sup>). Le principe de cette opération, lancée par l'État, réside dans l'équipement de parcelles et leur mise en location par la SICOGI, les attributaires devant se charger de la construction de logements évolutifs<sup>41</sup>. MNC-CI assure aux salariés des *prêts-logement* équivalents à un an (jusqu'à 3 ans selon Mme Tah, entretien, 13-4-95) de salaire (en moyenne 1 200 000 fcfa environ), remboursables en huit ans, qui leur permettent d'entreprendre une partie de la construction, à charge pour eux de trouver le financement pour l'achever (le coût total des constructions se montait à 1,8 à 2,3 millions de francs cfa). L'entreprise conservait un droit de regard sur la destination de son aide en délivrant son prêt au fur et à mesure de l'avancée des travaux. Mais en fait, une étude réalisée par un étudiant cinq ans après le début de l'opération montrait que la moitié des constructions

---

<sup>39</sup> La Convention collective interprofessionnelle, établie en 1977, mentionne en son article 59 la possibilité pour les employeurs — sans obligation — d'aider les salariés ayant plus de deux ans d'ancienneté à accéder à la propriété d'un logement, à améliorer leur logement existant ou de leur octroyer des prêts pour leur permettre de réunir l'apport initial exigé par les organismes de prêt immobilier. Il est précisé "l'octroi et le renouvellement de ces prêts sont laissés à l'appréciation de l'employeur qui tiendra compte de l'intérêt de l'ensemble des travailleurs nécessaires et donnera dans ce cas la priorité aux travailleurs ayant à leur charge une nombreuse famille" (cf. Meyer, s.d., page 374-375 et Aggrey, s.d.).

<sup>40</sup> Société d'économie mixte, à capitaux publics majoritaires ayant pour objet la construction de logements "sociaux" locatifs, destinés en principes aux plus pauvres mais attribués en fait aux classes moyennes, en particulier aux agents de l'État. Voir à ce sujet Antoine *et al.*, 1987, Manou-Savina *et al.*, 1985 et Dubresson, 1989.

<sup>41</sup> Alain Dubresson (1989, pages 457-460) développe le principe de ces opérations, prenant justement l'exemple des parcelles réservées par la MNC-CI à ses employés pour illustrer l'écart entre les intentions des Pouvoirs publics et les réalisations effectuées.

étaient inachevées ; 32 des 45 lots étaient habités, mais 6 d'entre eux avaient été mis en location et ne constituaient pas la résidence principale de l'employé de MNC-CI attributaire du terrain<sup>42</sup>. L'opération n'avait pas produit le résultat escompté. Ce qu'en dit Mme Tahï 17 ans après, c'est que la construction avait été "anarchique" et que de nombreux ouvriers avaient construit des studios ou pièces annexes à leur appartement pour les mettre en location. Selon elle, les ouvriers avaient "comblé" leur cour et détérioré du même coup la qualité de leur environnement (entretien du 13-04-95). Le quartier ainsi transformé ne correspondait plus aux critères de "conditions de vie décente" qu'elle entendait promouvoir chez les ouvriers. Pour éviter ce résultat, lors des opérations suivantes MNC-CI se porte elle-même maître d'oeuvre, fait élaborer les plans des logements et suit directement leur construction. En 1984, pour la deuxième opération MNC-CI avance, sous forme de *prêts-logement* les fonds nécessaires à la conception puis à la réalisation de 50 maisons dans un lotissement de Niangon Nord (commune de Yopougon), surnommé "cité MNC" (2 800 000 fcfa par maison). L'opération est réservée à des ouvriers d'un salaire inférieur à 150 000 fcfa, ayant au moins six ans d'ancienneté et ayant pu réunir un apport initial de 240 000 fcfa. Les logements sont alors livrés "clés en main", avec toutefois, certaines finitions inachevées (plafonds, peinture des murs). Les conditions des prêts sont les mêmes que pour l'opération précédente : ils sont plafonnés à un an de salaire et remboursables en huit ans au maximum, le taux de remboursement étant fixé à 25% du salaire. Une demande adressée directement au président de la République par Mme Tahï aboutit à l'exonération des taxes pour la construction des bâtiments. La *caisse d'entraide* intervient dans cette opération en finançant, sous forme de prêts, la construction de deux classes dans l'école primaire publique située à proximité du quartier, afin que les enfants des ouvriers qui y logent puissent être recrutés en priorité. Dix ans après la livraison des maisons, le quartier a peu changé. Certaines maisons sont restées telles quelles, d'autres sont devenues de luxueuses petites villas, à la décoration intérieure très soignée. Quelques unes se sont agrandies de logements annexes (studios) mis en location malgré l'interdiction de la direction. Les salariés disposant de maisons en bordure des deux rues qui encadrent le quartier ont fait construire bars-restaurants populaires (*maquis*), boutiques ou ateliers qu'ils ont mis en location et qui leur rapportent des revenus supplémentaires appréciables. Ils tirent une grande fierté de leur quartier qui pourrait ressembler à un lotissement de Cocody ou de Marcory-résidentiel. Il reste que les deux rues qui le traversent ne sont pas goudronnées (le bitumage de ces deux rues avait été envisagé lors de la construction du quartier, mais les salariés ont refusé le sur-coût que cela aurait occasionné) et que l'employeur, sollicité, a refusé d'avancer les fonds nécessaires pour entreprendre ces travaux, que semble souhaiter maintenant une majorité de résidents.

Ce sont les agents de maîtrise qui bénéficient, en 1988, de la troisième opération. L'enreprise confie à un cabinet d'architecte la conception et la réalisation de 20 maisons individuelles en *duplex* (c'est-à-dire qui ont un étage) dans un quartier situé à l'entrée de la commune d'Abobo. Le coût du terrain (400 m<sup>2</sup>) et des bâtiments atteignait 5,5 ou 6,5 millions de francs cfa, selon le type de plan choisi ; il devait être financé par un apport personnel de 10% (550 000 ou 650 000 fcfa), un *prêt-logement* de 3 000 000 fcfa, remboursable en 8 ans, et un prêt bancaire complémentaire (le taux maximal de remboursement pour l'ensemble des prêts étant fixés à 35 % du salaire). Plusieurs salariés ont choisi d'emprunter plus que nécessaire pour entreprendre immédiatement des aménagements au plan initial. Divers problèmes ont accru le coût prévu : les nouveaux propriétaires ont dû cotiser pour faire installer les infrastructures d'approvisionnement du quartier en eau et en électricité ; ils ont dû également faire creuser des puits perdus et fosses septiques car il était impossible de raccorder leur quartier aux réseaux

---

<sup>42</sup> Kaba, 1983, voir aussi Dubresson, 1989, pages 457-460.

d'assainissement, malgré une demande formulée au ministre des travaux publics de l'époque, lors d'une entrevue organisée à l'initiative de Mme Tahi. D'autre part, un retard dans les délais de construction ont conduit les salariés à commencer de rembourser leurs emprunts alors qu'ils n'avaient pas encore quitté leur ancien logement et en acquittaient toujours le loyer. Sept ans après, le quartier apparaît comme un îlot résidentiel aéré à l'entrée d'Abobo — la plus grande des dix communes d'Abidjan (environ 400 000 habitants en 1988) caractérisée par un taux important d'habitat "de cour" et de statut "précaire"<sup>43</sup>. Les résidents se sont organisés pour mettre en place un système de gardiennage (5 000 fcfa par foyer et par mois) et huit d'entre eux se sont "débrouillés" pour obtenir l'installation du téléphone<sup>44</sup>.

En plus des trois opérations dirigées par la société elle-même, la délivrance de *prêts-logement* collectifs a eu lieu lors de deux opérations immobilières. Une première fois dans le milieu des années 1980 lorsque la SOGEFIHA (Société de gestion et de financement de l'habitat, à capitaux entièrement publics et chargée de la construction de logements sociaux, dissoute en 1986 après avoir cédé son parc immobilier<sup>45</sup>) vend ses maisons à leurs locataires, MNC-CI fournit des *prêts-logement* aux salariés désireux de se porter acquéreur. L'argent prêté par la société couvre en principe la totalité du prix d'achat. En 1990, à l'occasion d'une opération immobilière menée par une société privée (SCI Lagunes), des *prêts-logement* permettent encore à des salariés de MNC-CI de devenir propriétaires, dans les nouveaux quartiers de Koumassi, de maisons individuelles mitoyennes pour classes moyennes.

Les règles pour l'attribution des *prêts-logement* ont été fixées dès 1977 par la direction et n'ont pas été modifiées depuis, bien que quelques aménagements aient été apportés ponctuellement lors des opérations immobilières qu'a menées la société. Il existe une enveloppe globale réservée aux *prêts-logement* et qu'il n'est pas possible de dépasser, elle est de 160 millions de francs cfa depuis 1988. L'enveloppe étant totalement utilisée en permanence, l'octroi de nouveaux prêt se fait au rythme des remboursements mensuels (environ 4 millions de francs cfa). A la fin du mois d'avril 1995, le nombre de prêts en cours de remboursement était d'environ 120, le montant total des encours atteignait 152 millions et trois prêts d'une valeur de 5 millions de francs avaient été octroyés aussitôt, en mai 1995, d'autres demandes étant en attente. Dix-sept personnes avaient bénéficié d'un *prêt-logement* en 1994. Les candidats à l'attribution d'un prêt doivent avoir au moins deux ans d'ancienneté, n'avoir jamais obtenu de *prêt-logement*, n'avoir pas de *prêt-véhicule* en cours, fournir des documents justificatifs de leur demande. Des contrôles sur le sérieux des opérations sont effectués lorsque les maisons sont construites par des sociétés immobilières. Dans le cas de travaux menés directement par un salarié, des délégués du personnel sont envoyés sur les lieux du chantier pour en vérifier la réalité et les prêts sont délivrés au fur et à mesure de l'avancement des travaux, de préférence par paiement direct des factures aux artisans. Le montant du prêt est au maximum égal à un an de salaire et ne doit pas dépasser 20% du prix total du logement acquis, tandis que le salarié doit constituer un apport personnel de 10% au minimum. Le reste du coût de l'achat doit être financé d'une autre manière (en général, emprunt bancaire). Les conditions de remboursement ne sont pas moins strictes : le *prêt-logement* doit être remboursé au plus en huit ans et le montant des traites ne doit pas dépasser 25% du salaire (35% pour l'ensemble du remboursement à la banque et à la société, le cas échéant). L'obtention d'un *prêt-logement* bloque les possibilités d'obtenir un *prêt-*

---

<sup>43</sup> Couret, 1993.

<sup>44</sup> L'installation d'une ligne dans un quartier est en principe extrêmement coûteuse, mais avec quelques relations dans la compagnie ivoirienne de télécommunications, on peut obtenir que les agents fassent l'installation à titre "privé" pour un coût beaucoup moins élevé.

<sup>45</sup> Contamin et Fauré, 1990, pages 213 et suiv.

*véhicule* et limite, selon la capacité de remboursement (25% du salaire), l'accès aux autres prêts, y compris celui de la *caisse d'entraide* ; d'autre part tout crédit bancaire en cours entraîne l'impossibilité d'obtenir un *prêt scolaire* pendant toute la durée du remboursement. Les conditions d'octroi des *prêts-logement* étaient globalement les mêmes lors des opérations immobilières et d'achat groupés (SOGEFIHA) avec toutefois un assouplissement : l'aide de la société a couvert 50 à 90 % du prix d'acquisition du logement et dans certains cas le montant du prêt a dépassé le salaire annuel des bénéficiaires. Ces dérogations ne se sont pas répétées lors de l'opération SCI Lagunes, qui a eu lieu, il faut le préciser, en 1990, après le départ de Mme Tahï (1988).

Le maximum fixé à 20% du prix total de la valeur de la maison semble d'ailleurs assez difficile à faire respecter, d'après les déclarations du directeur des *ressources humaines* en avril 1995 (Boha, entretien du 12-04-95), les salariés demandant un prêt d'un montant égal à un an de salaire (ce qui, pour certains cadres ou même agents de maîtrise, pourrait atteindre le coût total du logement acheté). Notons enfin quelques restrictions de principe dans l'attribution des *prêts-logement* : "le travailleur est tenu d'habiter lui-même le logement qu'il aura acquis. Toute demande d'aide en vue de l'achat d'un logement luxueux, ou disproportionné avec les ressources du travailleur, ou destiné à des fins spéculatives sera évidemment rejetée" (document MNC-CI). MNC ne prête donc de l'argent en vue de l'acquisition d'un logement que pour ce qui doit être la résidence principale de ses salariés et proscriit la mise en location, même partielle, du bâtiment acquis grâce à son aide. Les maisons construites dans le village d'origine (pour le salarié lui-même ou pour sa famille) ne peuvent donc pas être financées de cette manière, sauf dans le cas de salariés proches de la retraite et désireux retourner dans leur village d'origine, à condition qu'ils n'aient jamais obtenu de *prêt-logement*, qu'ils aient moins de 42 ans et qu'ils aient plus de 15 ans d'ancienneté.

#### *Assistance médicale interne*

Par cette expression, abégée en AMI, on entend à MNC le service médical de l'entreprise et le système mutualiste d'assurance maladie<sup>46</sup>. Mme Tahï a organisé à partir de 1977 un véritable service médical interne en recrutant progressivement quatre infirmières diplômées d'État, en remplacement de l'ancien "infirmier", non diplômé. Le nouveau service médical mène des campagnes de prévention et de vaccination à destination des salariés et de leurs familles. Les enfants en bas âge sont surveillés, avec pour objectif de réduire la mortalité infantile. En 1979, Le contrat d'assurance est dénoncé. L'entreprise le remplace par un système mutualiste d'assurance médicale interne, qui fonctionne dès janvier 1980 (Boha, exposé, 10-5-94). Les cotisations sont à l'origine de 500 fcfa à la charge des salariés et de 1000 fcfa par personne payés par l'employeur. L'assurance médicale interne couvre, hormis le salarié, son conjoint légal et ses enfants, légitimes ou non. A partir de 1982, les cotisations sont payées en proportion du salaire brut imposable : la part salariale est de 0,6% et la part patronale de 1,2 %. Elles sont augmentées une première fois en 1986 (respectivement 1,2 % et 2,4 % du salaire). L'entreprise accepte alors que l'assurance médicale interne soit étendue aux conjoints coutumiers ou vivant en concubinage, dans la limite d'un seul par salarié (il est possible de changer deux fois de conjoint ; cependant, les salariés mariés doivent produire un acte de divorce et les autres doivent attendre six mois avant d'inscrire un deuxième conjoint et un an avant de déclarer un troisième). A partir de 1988, l'assurance médicale interne est à nouveau déficitaire, mais les salariés s'opposent à l'augmentation des cotisations. L'employeur, jusqu'en 1994, comble le déficit du système d'assurance maladie en lui

---

<sup>46</sup> en fait, le sigle AMI désigne soit l'assistance médicale interne (service médicale + système d'assurance maladie) soit l'assurance médicale interne seule.

consacrant une part plus importante de la masse salariale de son budget que les 2,4% théoriques (le tableau 2.1 donne la contribution effective de l'employeur à l'AMI de 1986 à 1994). En janvier 1992, le directeur général, nouvellement nommé, juge le système trop coûteux et impose le retour à un contrat d'assurance auprès d'une compagnie extérieure. L'expérience est de courte durée : en mai, l'assurance médicale interne est rétablie. Tout au long de l'année 1992 et dans les années qui suivent, le problème du déficit croissant de l'AMI se pose avec de plus en plus d'acuité. La survie du système d'assurance médicale interne, après l'échec de retour à un contrat extérieur, est un enjeu important, à la fois pour l'employeur et pour les salariés. Afin de tenter de limiter les dépenses, deux médecins (un dans chaque usine) sont recrutés à temps complet en 1993. Ils assurent des consultations dans les établissements industriels ainsi qu'une permanence au siège. L'une de leurs fonctions essentielles est de contrôler les dépenses de santé en vérifiant le bien-fondé des prescriptions délivrées à l'extérieur. La dévaluation du franc cfa intervenant le 12 janvier 1994, provoque une inflation du coût des soins et conduit, en juillet, à une nouvelle augmentation des cotisations. Elles passent à 2,5 % du salaire pour chaque employé, avec une contribution double (5 %) pour l'employeur. Enfin, une dernière évolution est remarquable et symboliquement chargée de sens : en avril 1995, l'administration de l'entreprise impose la limitation du nombre d'enfants pris en charge par l'assurance médicale interne à six par salarié (néanmoins, tous les enfants déclarés avant cette date continuent à être couverts). L'analyse minutieuse des dépenses du système d'assurance médicale interne, menée par le nouveau directeur des *ressources humaines*, avaient en effet révélé que, mises à part l'inflation du coût des soins et les modifications des pratiques médicales, les dépenses occasionnées par les familles des salariés augmentaient plus rapidement que les frais dûs aux salariés eux-mêmes (en partie pour des raisons d'ordre démographique : la croissance du nombre moyen d'enfants par salarié suit celle de l'ancienneté moyenne du personnel)<sup>47</sup>.

Selon les déclarations de Mme Dago, responsable du service médical, les salariés, conscients du danger que faisaient peser sur l'AMI son déficit croissant et ne souhaitant ni sa disparition ni une diminution du taux des remboursements étaient favorables à l'augmentation des cotisations (Dago, entretien du 28-04-95). La solution adoptée (doublement de la participation de l'employeur et de celle des salariés), cependant, est contestée par une partie au moins des délégués. Sangaré (délégué du personnel dans l'établissement de la Zone 4, agent de maîtrise) rapporte que les représentants du personnel ont pratiqué la "*politique de la chaise vide*" lors des réunions du *comité consultatif de surveillance*, paritaire, de l'AMI, laissant la direction fixer seule l'ampleur de l'augmentation des cotisations en 1994 puis la limitation du nombre d'enfants assurés en 1995 (entretien du 13-05-95). La rupture du « dialogue » et, en conséquence, le caractère unilatéral des décisions prises<sup>48</sup> montrent ainsi l'existence d'un désaccord — qui apparaît comme irréductible — et l'échec d'un consensus recherché et revendiqué par les cadres du service du personnel (Dago, Boha, déjà cités). Simultanément, ils attestent

---

<sup>47</sup> De 1988 à 1994, l'effectif est passé de 833 à 720 personnes ; le nombre d'enfants assurés a peu diminué, passant de 3285 à 3278, soit une moyenne de 3,9 enfants par salarié en 1988 et de 4,5 en 1994. Les parts respectives des dépenses de santé étaient en 1988 de 52,5% pour les salariés, 18,5% pour leurs conjoints et 29% pour leurs enfants ; en 1994, elles étaient respectivement de 32%, 29% et 40% (Boha Tro, DRH, exposé du 10-5-94 et entretien du 19-5-94) ; la démographie ne peut seule expliquer ces variations. Les recherches menées par Laurent Aventin dans la même entreprise montrent que la croissance des dépenses des systèmes de protection sociale de MNC-CI (santé, retraite) occasionnées par l'épidémie de SIDA fait également partie des préoccupations essentielles de M. Boha Tro.

<sup>48</sup> Les déclarations de Sangaré doivent être relativisées, cependant. Nous avons peu d'éléments sur le déroulement des négociations entre la direction et les délégués du personnel et il est peu probable qu'il se soit dégagé une unanimité entre les délégués. Ladji, délégué du collège agents de maîtrise et cadres du siège, n'a, à propos de l'AMI, mentionné aucun désaccord entre la direction et les délégués.



symboliquement, pour les délégués du personnel, la permanence d'une « lutte » pour la conservation des « avantages acquis »<sup>49</sup> et manifestent leur solidarité envers les salariés qu'ils représentent. L'examen du tableau 2.1 permet d'expliquer partiellement le désaccord entre la direction et les (certains) délégués. En fixant à 5% de la masse salariale sa propre participation théorique au financement de l'AMI, l'employeur la limite au niveau qu'elle avait déjà atteint *de facto* en 1993. L'augmentation des cotisations peut ainsi apparaître comme un effort des seuls salariés : la part relative de la contribution théorique de l'employeur dans le financement de l'AMI — qui avait atteint en réalité 80% en 1993 — reste à son niveau de 66,7%. Cependant, en termes réels, la part relative des dépenses de l'employeur passent de 80% du budget total de l'AMI en 1993 à 58% au second semestre 1994 (les dépenses effectives de l'employeur atteignaient 5% de la masse salariale en 1993, 4,4% au premier semestre 1994 et 3,5% au second semestre, soit une moyenne annuelle légèrement inférieure à 4%). Il faut toutefois préciser que l'employeur délivre intégralement sa participation au financement de l'AMI. L'excédent (7 millions de fcfa à la fin de l'année 1994 selon Dago ; 1,5% de la masse salariale

---

<sup>49</sup> Boha, préoccupé par l'étude des causes du déficit de l'AMI et les négociations sur les réformes du système à entreprendre déclarait le 10-05-94, au cours d'un exposé : "*Le premier risque, effectivement (est que), si on ne surveille pas, ces dépenses (celles de l'AMI) vont continuer de grimper et il faut savoir quel est le budget que l'entreprise engage (i.e. est prête à engager) pour assumer cette responsabilité sociale-là. Tout le problème est là. C'est un problème d'éthique. Ça, c'est donc le premier risque. Le second risque, c'est que le confort que propose le système finit par devenir lui-même un risque : toutes les tentatives pour limiter les coûts viennent à être perçues comme une limitation des profits, comme une atteinte aux droits acquis, aux droits acquis. Voilà (...) Oui, aujourd'hui le problème qui se pose est de savoir jusqu'où l'entreprise peut aller dans ce système, qu'est-ce que les travailleurs peuvent raisonnablement accepter comme seuil*".

semestrielle) constitue une réserve. Ces évolutions des parts relatives des salariés et de l'employeur peuvent apparaître comme le retour à une situation antérieure à 1991<sup>50</sup> et l'abandon d'une facilité que l'employeur avait accordée *de facto* aux salariés depuis cette date. On comprend alors qu'elles puissent être interprétées comme la remise en cause d'un *avantage acquis*.

**Tableau 2.1 : financement de l'assurance médicale interne de MNC-CI en pourcentage de la masse salariale**

	Part des salariés	Part théorique de l'employeur	Part réelle de l'employeur	Total théorique	Total réel
1986	1,2	2,4	2,4	3,6	3,6
1987	1,2	2,4	2,1	3,6	3,3
1988	1,2	2,4	2,8	3,6	4,0
1989	1,2	2,4	2,7	3,6	3,9
1990	1,2	2,4	3,0	3,6	4,2
1991	1,2	2,4	3,1	3,6	4,3
1992 (*)	0,8 (1,2)	1,6 (2,4)	3,0 (4,5)	2,4 (3,6)	3,8 (5,7)
1993	1,2	2,4	5,0	3,6	6,2
1er sem. 1994	1,2	2,4	4,4	3,6	5,6
2è sem. 1994	2,5	5,0	3,5	7,5	6,0
total 1994 (**)	1,85	3,7	3,95	5,55	5,8

source : chiffres communiqués par le service du personnel de MNC-CI

(\*) l'exercice de l'année 1992 porte sur 8 mois puisque de janvier à avril l'AMI avait été remplacé par une assurance extérieure. Les pourcentages donnés correspondent à la masse salariale annuelle. Entre parenthèses figurent les pourcentages moyens de la masse salariale mensuelle dépensés (théoriquement et réellement) pendant 9 mois.

(\*\*) Les pourcentages pour la totalité de l'année correspondent à la moyenne des pourcentages du premier et du second semestre.

### *Aides à la scolarisation*

La date de mise en place des *prêts scolaires* n'a pas pu être connue. C'est une pratique ancienne dans l'entreprise, mais il semble qu'elle ait été obtenue après revendication des salariés. A l'origine le prêt était au maximum égal à 50% du salaire et plafonné à 120 000 fca. Dans le souci de favoriser les employés les moins rémunérés, les délégués ont demandé et obtenu que le plafond soit amené à 60 % du salaire. La somme allouée pour les *prêts scolaires* semble toutefois ne pas satisfaire les employés de MNC-CI : tous ceux que nous avons rencontrés ont insisté sur le problème que constitue le financement de la scolarisation de leurs enfants et ont dénoncé l'insuffisance des *prêts scolaires* en affirmant

<sup>50</sup> Nous n'avons pas d'explications de l'accroissement subit des dépenses de santé qui apparaît en 1991, en terme de pourcentage de la masse salariale. Cette époque correspond aussi à une diminution des effectifs (donc de la masse salariale) de l'entreprise.

que "120 000 fcfa, ça ne peut même pas scolariser un seul enfant". De fait, les frais liés à la rentrée scolaire sont multiples et parfois considérables. Au sein d'une même famille, ils varient selon les cursus scolaires des différents enfants : outre les frais d'inscription (ou d'*écolage* dans les établissements privés) et les fournitures scolaires proprement dites (livres, cahiers, crayons, etc.), ils comprennent l'achat des uniformes, le paiement éventuel d'un *tuteur*<sup>51</sup>, etc. De nombreux enfants sont inscrits durant tout ou partie de leur cursus scolaire, dans des établissements privés, par choix ou à la suite de leur exclusion du cycle public ; les recrutements dits "parallèles" pour maintenir ou introduire un enfant dans l'enseignement public alors qu'il a été exclu sont d'autres pratiques relativement fréquentes qui augmentent de façon importante les dépenses de la rentrée scolaire<sup>52</sup>. En 1994, la moyenne du nombre d'enfants par salariés était de 4,5 (Boha, déjà cité). Il semble que de nombreux salariés préfèrent avoir recours à un prêt de la *caisse d'entraide* pour engager de telles dépenses, sachant qu'ils ne peuvent, en principe, pas cumuler les deux prêts (c'est possible, toutefois, si les délais sont calculés de façon à ce qu'ils ne se chevauchent pas mais qu'ils puissent se succéder). Les salariés endettés auprès d'une institution bancaire<sup>53</sup> n'ont pas accès aux *prêts scolaires* et ne peuvent obtenir un crédit de la *caisse d'entraide* que si le montant total des remboursements ne dépasse pas 35% de leur salaire. Cela s'applique en particulier aux salariés ayant combiné un *prêt-logement* ou un *prêt-véhicule* de MNC-CI et un emprunt à la banque. Lorsque leurs revenus sont suffisants, ils peuvent toutefois négocier avec leur banquier l'obtention d'un prêt complémentaire pour la scolarisation de leurs enfants (tout comme ils peuvent avoir accès à des emprunts pour d'autres raisons).

Parmi les autres *avantages* que l'on peut remarquer, il est intéressant de noter le « cadeau de Noël » que l'entreprise distribue à ses salariés, en fonction du nombre de leurs enfants de moins de douze ans, en raison du nombre de transformations qu'a subi cet *avantages* et des controverses qu'il suscite actuellement dans l'entreprise. A l'origine, l'entreprise distribuait, à la fin du mois de décembre, des produits alimentaires fabriqués et vendus par le groupe. Les salariés ont ensuite demandé, et obtenu, que ce « panier » soit enrichi pour contenir des produits alimentaires de base, fabriqués ou non par leur employeur. Par la suite, ce don en nature a été transformé en bons d'achat utilisables dans des supermarchés abidjanais, qui permettaient aux salariés de choisir les produits qui leur convenaient le mieux : produits alimentaires, fournitures scolaires ou jouets pour leurs enfants. L'employeur conservait ainsi une garantie contre un « détournement » ou une utilisation « amoral » de ses dons : la crainte récurrente des cadres du service du personnel, en effet, est que cet argent, s'il était distribué directement en liquide, soit "*dilapidé dans les maquis*" (bar-restaurants populaires) ou ne serve à régler les dettes des parents. Finalement, une nouvelle évolution s'est opérée : l'employeur distribue maintenant les *bons d'achats* (actuellement d'une valeur de 8 000 fcfa par enfant de moins de douze ans) au mois de septembre. Le « cadeau de Noël » est donc devenu, dans le principe, une contribution à la scolarisation des enfants. Lorsque nous effectuons nos enquêtes, aux mois de mai et juin 1995, un conflit divisait les salariés sur le devenir de ces dons : certains réclamaient que l'enveloppe budgétaire soit incorporée à celle des

---

<sup>51</sup> Lorsque l'enfant est inscrit dans un établissement situé dans une ville où aucun parent ne peut le prendre en charge, il est placé chez un *tuteur*, qui accepte de l'héberger en échange d'un dédommagement. Les migrations scolaires sont un phénomène majeur : elles constituaient un tiers de l'ensemble des immigrations urbaines en Côte-d'Ivoire en 1978-79 (Enquête à passages répétés, 1978-79, citée par Proteau, 1996).

<sup>52</sup> Voir Proteau, 1995 et 1996.

<sup>53</sup> Le qualificatif employé à MNC-CI est *domiciliés* : le remboursement d'un crédit bancaire entraîne en effet l'impossibilité pour les salariés de fermer leur compte en banque ou de faire cesser le virement de leur salaire sur ce compte. Nous n'avons pas étudié en détail les conditions imposées par les institutions financières, il serait intéressant de le faire.

*prêts-logement* (vide en permanence) afin d'accroître la capacité d'aide de l'entreprise à l'acquisition d'une maison. La nouvelle évolution, proposée principalement par les délégués du siège social de l'entreprise, se heurtait à l'opposition radicale de la majorité des délégués des établissements industriels. Ceux-ci dénonçaient la volonté de la direction de les amener à consentir à l'abandon d'un *acquis* sans contrepartie ; ils réclamaient que l'entreprise augmente l'enveloppe des *prêts-logement* et affirmaient que les *bons de jouets* étaient une contribution essentielle à la scolarisation des enfants. Plusieurs rencontres, conflictuelles, entre les délégués des différents sites avaient eu lieu sans qu'il ne soit trouvé de solution.

### *Caisse d'entraide*

Nous avons déjà largement décrit la *caisse d'entraide* et l'histoire de sa mise en place. Nous les rappellerons succinctement. Elle a été créée en 1971, à la suite d'un accord intervenant entre la direction et les salariés. Elle était originellement financée par une contribution des salariés (100 fcfa par personne) et une subvention double de la direction (200 fcfa par employé). Son rôle initial était d'accorder des prêts (notamment pour les funérailles), en complément de ceux alloués par la direction, d'un montant maximum de 100 000 fcfa, remboursables en quatre mois et dont les traites ne pouvaient dépasser 25% de la rémunération. Une procédure exceptionnelle de demande d'assistance permettait à la *caisse* de fournir une aide non remboursable lorsqu'un salarié était confronté à un problème financier, comme un problème de santé (l'assistance médicale interne n'existait pas). Mais l'existence même de la *caisse* était peu à peu remise en cause en raison d'un déficit croissant. Cette menace a favorisé une intervention plus directe de la direction. Recrutée comme responsable des *ressources humaines*, en 1977, Mme Tahï a redressé la *caisse* en réformant ses statuts, en lui attribuant un compte bancaire et imposant une gestion plus rigoureuse : par ce moyen, elle s'assurait également d'un contrôle plus strict sur les prestations accordées. Les salariés ayant demandé que la *caisse* alloue des dons à l'occasion des funérailles (plutôt que des prêts), leurs cotisations ont été augmentées à 500 fcfa, puis à 1000 fcfa (situation actuelle), la participation de l'employeur étant restée constamment égale à 200 fcfa. Les prestations actuelles fournies par la *caisse d'entraide* sont résumées dans le tableau 2.2. Déficitaire lorsque Mme Tahï a été recrutée à MNC-CI, la *caisse* possédait environ 50 millions de fcfa lorsqu'elle a quitté l'entreprise, en 1988. Actuellement, son avoir est d'environ 75 millions de fcfa, dont la quasi-totalité est prêtée (le montant total des retenues en mars 1995 était de 38 millions de fcfa ; 37 millions étaient encore dûs). Les cotisations des salariés totalisent chaque année 8,6 millions de fcfa, celles de la direction 1,74 millions. En 1994, les sommes allouées sous forme de dons à l'occasion d'un décès représentaient 4,4 millions de fcfa.

Les délégués du personnel forment le conseil d'administration de la *caisse*, auquel est également représentée une personne mandatée par la direction. Ils désignent le bureau exécutif chargé de sa gestion : le trésorier est obligatoirement un comptable et le secrétaire doit être un cadre du service du personnel. Il y a en fait trois bureaux : un dans chaque établissement. Dans chaque usine, il est possible au trésorier et au président locaux de décaisser une somme allouée (prêt ou don) à un salarié sans consulter le bureau central (celui du siège). Contrôlée initialement par la direction de l'entreprise, la gestion de la *caisse* a été cédée, en 1990, entièrement aux salariés par l'intermédiaire du conseil d'administration. La direction conserve toutefois un droit de regard, notamment pour vérifier le respect des règles d'attribution des aides et pour la modification éventuelle de ces règles. La *caisse* a été totalement instrumentalisée par la direction, qui s'est ainsi déchargée entièrement de ses "devoirs" d'assistance en ce qui concerne les funérailles et les prêts de dépannage. La *caisse* est d'ailleurs intervenue en complément de l'action de la direction lors des opérations immobilières. Malgré cette instrumentalisation, la *caisse* a néanmoins été totalement investie par les salariés, qui s'en proclament collectivement

propriétaire et en affirment l'autonomie vis-à-vis de la direction. Un désaccord se fait d'ailleurs sentir au niveau de la gestion de la *caisse*, certains salariés dénonçant le manque de transparence et revendiquant le droit d'élire un bureau, qui serait ainsi libéré de l'emprise des délégués du personnel. Une pression pour l'augmentation des plafonds de prêt a également été décelée ; elle pose le double problème d'une hausse éventuelle des cotisations et de l'égalité des salariés vis-à-vis des prestations offertes (un prêt de 200 000 fcfa remboursable en quatre mois est accessible à tous les salariés ; un prêt de 400 000 fcfa, que réclament certains, ne le serait pas).

**Tableau 2.2 : prestations de la *caisse d'entraide* de MNC-CI**

<b>événement</b>	<b>prestation</b>
Sur simple demande effectuée auprès d'un représentant de la <i>caisse</i>	prêt d'un montant maximal de 200 000 fcfa, remboursable en 4 mois, renouvelable trois fois par an
Décès d'un salarié	don de 500 000 fcfa
Décès d'un ascendant direct, d'un descendant direct ou d'un(e) conjoint(e) unique	don de 100 000 fcfa
mariage légal	don de 10 000 fcfa

### **En conclusion : remarques sur les rapports hiérarchiques à MNC-CI**

#### *Égalité imaginaire*

A la différence d'autres sociétés (voir par exemple Bouaké-Industrie dans la première partie) les conditions d'accès aux *avantages sociaux* sont les mêmes pour toutes les catégories de salariés, à l'exception des cadres européens bénéficiant d'un contrat d'expatriation, qui ont d'autres *avantages* et, dans une autre mesure, des *cadres-clés* ivoiriens. Les règles d'accès aux prêts les rendent, dans le principe, accessibles à tout le personnel, selon les mêmes conditions. Cette uniformité résulte d'un choix effectué en 1977 lorsqu'à la suite du recrutement de Mme Tahi les critères et procédures d'attribution des aides de l'entreprise et de la *caisse d'entraide* ont été fixés. L'égalité symbolique qui en résulte est renforcée par la quasi-inexistence de primes et de privilèges liés aux catégories (autres que les expatriés et les *cadres-clés*, encore une fois) : toutes les primes existant avant 1977 qui n'étaient pas une obligation légale ont été réintégrées dans le salaire de base. Le système mutualiste d'assurance maladie (les cotisations étant proportionnelles aux salaires) qui regroupe tous les salariés (sauf les expatriés) et leur offre des conditions de soins identiques vient renforcer une égalité imaginaire qui transcende les inégalités de rémunérations. L'accès, pour les salariés les moins rémunérés, aux cliniques privées les plus réputées d'Abidjan, en est hautement symbolique, les couches sociales équivalentes n'ayant en général accès qu'aux hôpitaux publics, dont la qualité des soins est nettement moindre et où l'arrogance du personnel

soignant rappelle à tout instant à chacun l'infériorité de son statut social. L'accès à la propriété immobilière est particulièrement coûteux à Abidjan et hors de portée des plus bas salaires. Les opérations immobilières entreprises à l'initiative de Mme Tah, spécialement destinées aux ouvriers (SICOGI-LEM, "cité MNC" de Yopougon, aide à l'achat des maisons SOGEFIHA) puis aux agents de maîtrise ("cité d'Abobo"), dérogeant aux règles ordinaires de délivrance des *prêts-logement* afin de d'inverser un ordre de priorité habituellement déterminé par l'importance relative des rémunérations, sont un autre symbole d'une politique sociale égalitaire dans son principe. Dernier symbole, mais qui n'est pas le moindre, la *caisse d'entraide* dont l'adhésion est obligatoire et la cotisation comme les prestations sont les mêmes pour tous les salariés quel que soit leur statut, érige l'ensemble du personnel en une communauté imaginaire, unie par des obligations d'entraide et doublement démocratique : du fait de son principe égalitaire, d'une part ; par sa gestion, partiellement dégagée du contrôle de la direction et assurée par des représentants des salariés (parmi lesquels dominant les ouvriers), d'autre part.

Les discours tenus sur la *caisse d'entraide* sont cependant particulièrement révélateurs d'une affirmation statutaire, en particulier des catégories supérieures, dont la fonction est de rétablir l'inégalité hiérarchique sur des fondements idéologiques et moraux. Par exemple, Boha affirme que "par scrupule" les cadres ne demandent jamais de prêts de la *caisse*, puis concède que "certains cadres subalternes sollicitent souvent la *caisse d'entraide*". Dago, cadre du service du personnel (responsable du service médical) et secrétaire général de la *caisse d'entraide*<sup>54</sup> précise que les *cadres-clés* n'ont pas accès aux prêts de la *caisse d'entraide* pour des raisons techniques : les données concernant leurs salaires ne sont pas inscrites dans le fichier des rémunérations, à partir duquel elle commande les prélèvements effectués sur les salaires pour le remboursement des prêts de la *caisse d'entraide*. La paye des *cadres-clés*, en effet, est gérée directement par la direction financière et les agents du service du personnel n'y ont pas accès. Ce qui apparaît, dans le discours de Boha, comme un principe moral commun aux cadres est réduit dans celui de Dago à une impossibilité technique restreinte aux *cadres-clés* et résultant de leur auto-exclusion pour sauvegarder le secret entourant leur rémunération. Les "scrupules" invoqués par Boha désignent une inconvenance liée aux salaires élevés des cadres et à leur position statutaire (il serait indigne pour un cadre d'obtenir une aide du fonds de solidarité mis en place par et pour les travailleurs)<sup>55</sup> ; ils apparaissent implicitement comme un principe d'altruisme, ou de générosité solidaire (cotisations concédées au bien commun sans contrepartie). Boha évite pudiquement d'utiliser le terme *cadre-clé*, en vigueur dans l'entreprise, qui désigne sa position propre, et de mentionner l'existence d'une différence de traitement des salaires, ce qui laisserait supposer l'existence de privilèges dont il bénéficierait. Simultanément, en omettant de mentionner les raisons techniques qui rendent inaccessibles aux *cadres-clés* les prêts de la *caisse d'entraide* et en situant son discours à un niveau moral, il énonce une différenciation

---

<sup>54</sup> (Dago et Ladji, entretien du 25-04-95). Cette fonction « bénévole » est accomplie en principe en dehors des heures de travail. Dago étant cadre et "ne comptant pas ses heures", la distinction n'est pas effective. Dago fait cependant clairement la distinction entre ses attributions professionnelles et les tâches liées à la caisse, dont elle aimerait se décharger. La gestion du service médical comprend le calcul des prélèvements, sur les salaires, de la part des frais médicaux engagés par les travailleurs qui est à leur charge (20%) ; la gestion de la caisse d'entraide implique également le calcul des remboursements prélevés sur les salaires en fin de mois. Ces deux fonctions sont accomplies par Dago sur le même fichier informatique contenant les salaires et l'endettement du personnel des trois établissements (hormis les cadres-clés).

<sup>55</sup> Boha est l'un des cadres-clés ; il était auparavant directeur des *ressources humaines* à Bouaké-Industrie, où à la différence de MNC-CI, les *avantages sociaux* des cadres et du *personnel non-cadre* sont clairement séparés et où les prestations sont définies en fonction de chaque catégorie salariale (cf. première partie, schéma 1.1 et tableau 1.4).

statutaire que les règles de fonctionnement de la *caisse d'entraide* tendraient à effacer. Les précisions techniques apportées par Dago (elle-même cadre) énoncent l'existence d'une distinction entre les *cadres-clés* et les autres salariés, toutes catégories confondues, mais l'attribue à l'inégalité des traitements (salaires, privilèges, secret de la rémunération) et non à une différenciation du comportement et des convictions morales. Ladji, cadre du service financier, délégué au siège et à ce titre administrateur de la *caisse d'entraide* (membre de son conseil d'administration), confirme les déclarations de Dago<sup>56</sup> sur le traitement séparé des salaires des *cadres-clés* et leur exclusion de l'accès aux prêts de la *caisse d'entraide*. Les anecdotes qu'il conte en décrivant le fonctionnement de la *caisse d'entraide* tendent cependant à réduire la différenciation entre les *cadres-clés* (qu'il nomme les *gens du staff*) et les autres catégories de travailleurs. Un cadre, assistant au chef de production de l'un des établissements industriels, aurait, lors du décès de sa mère demandé à la *caisse d'entraide* un prêt exceptionnel de 500 000 fcfa (au lieu des 200 000 fcfa habituels). Les raisons invoquées pour l'obtention d'une assistance plus élevée que les prestations habituelles de la *caisse*, étaient qu'il n'avait jamais sollicité aucun prêt de la *caisse* et que son statut de cadre et celui de sa mère, fille d'un chef gouro, lui imposaient d'organiser un enterrement prestigieux particulièrement coûteux. Réunis pour examiner sa demande, et bien que réticents au départ<sup>57</sup>, les administrateurs de la *caisse* lui ont accordé le prêt sollicité à la condition qu'il le rembourse en deux mois et qu'il n'en sollicite pas d'autre pendant une période d'un an. Il a bénéficié également du don habituel de 100 000 fcfa attribué à tous les salariés perdant l'un de leurs ascendants directs. La demande d'assistance exceptionnelle de cet adjoint de production, membre du *staff*, présente un démenti des déclarations de Boha sur les "scrupules" des cadres à solliciter une aide de la *caisse d'entraide*. Le fait est hautement symbolique : ce sont les administrateurs de la *caisse*, tous salariés de catégories inférieures, qui ont accordé une faveur à leur supérieur en lui dictant leurs conditions. De ce fait, il y a inversement du rapport hiérarchique habituel. A l'examen de ce fait singulier, on comprend mieux les réticences exprimées par Boha : il faut y voir non seulement une logique de distinction mais également la condition de la pérennité d'une position de pouvoir. Ladji mentionne également, avec ravissement, que les salariés ont constitué une délégation pour aller remettre à l'un des directeurs d'usine, expatrié français, le don de 100 000 fcfa de la *caisse d'entraide*, lors du décès de sa mère. Il précise que, même si ce don représentait peu de chose en regard du revenu du directeur, il fut vécu comme l'affirmation symbolique d'une égalité de tous les salariés, par delà les différences statutaires, au sein de la *caisse d'entraide*. Plusieurs principes de différenciation statutaire sont réunis dans ce récit, ce qui explique l'importance que lui accorde Ladji. A l'inégalité des niveaux de salaire (par exemple de l'ordre de la centaine de milliers de francs cfa pour les ouvriers, du demi-million au million pour les cadres et de plusieurs millions pour les *cadres-clés*) et à la distinction *cadres-clés*/autres salariés se superposent celle des types de contrat de travail (expatriation/droit local) et de la nationalité ou « appartenance culturelle » (opposition Europe/Afrique, les funérailles étant pensées et vécues comme un phénomène passionnel proprement africain, c'est-à-dire lié aux traditions, en opposition à la modernité supposée d'origine européenne). Par ces déclarations, Dago comme Ladji s'emploient à réduire la différence existant entre leur catégorie (cadres) et le niveau supérieur (*cadres-clés*). Tous deux tiennent par ailleurs (mais non de façon identique) un

---

<sup>56</sup> entretien du 05-05-95. Il était présent lors de l'entretien avec Dago. Le père de Ladji, sénoufo, est un fonctionnaire retraité, issu de l'école coloniale William Ponty ; sa mère est diola, originaire de Casamance (Sénégal) où son père avait "plus de 1000 boeufs". Il a fréquenté le lycée militaire, avant de recevoir une bourse pour suivre des études de comptabilité en Europe. Il a milité dans les organisations (de gauche) d'étudiants africains et explique ainsi son engagement syndical ancien à MNC-CI (depuis 17 ans).

<sup>57</sup> Bien que l'octroi d'aides exceptionnelles, sous forme de prêts ou de dons, soit prévu par les statuts de la *caisse d'entraide*, il semble, d'après les déclarations de Ladji, qu'elles soient en général refusées. Les demandes sont examinées par l'ensemble des délégués du personnel, administrateurs de la *caisse*.

discours dépréciatif sur les salariés des établissements industriels, allant dans le sens d'une stigmatisation d'un mode de vie qui serait propre aux catégories inférieures (liens matrimoniaux, nombre d'enfants, pratique d'endettement et de gestion du budget familial), cherchant à se défendre de toute assimilation avec ces catégories.

### *Les tentatives d'hégémonie morale de l'employeur*

Les *avantages sociaux* accordés par l'entreprise ont pour but d'accorder aux employés une "vie décente". Ce terme en lui-même indique clairement l'intention moralisatrice des dirigeants de l'entreprise. L'indécence à combattre, pour Mme Tahï, dont on peut supposer qu'elle fut et est toujours la principale instigatrice de ce vocabulaire, est aussi bien celle de salaires trop bas (dans ce cas, l'indécence se situe du côté de l'employeur) que celle d'un mode de vie infâmant et corrompeur : précarité des logements et conditions matérielles et sanitaires d'existence (promiscuité, saleté caractéristiques des quartiers populaires, conditions d'accès aux soins, aux infrastructures scolaires) sont les principales cibles des actions qu'elle a entreprises à la direction du personnel, de 1977 à 1988. Sa propre appréciation de l'opération immobilière SICOGLI-LEM dit assez clairement quels sont ses critères de "décence". L'indignité est ici directement reliée à la pauvreté et la décence pour les salariés des catégories inférieures est d'y échapper, tandis qu'elle est, pour l'employeur, de les aider à y échapper. Cette intention moralisatrice transforme l'employeur en « bienfaiteur » de ses salariés — éventuellement malgré eux —, ce qui implique non seulement qu'il doit entreprendre des oeuvres *sociales*, mais également des actions d'éducation des employés, et en particulier de ceux des catégories inférieures. C'est en ce sens qu'il faut comprendre les campagnes de prévention organisées par le service médicale de l'entreprise. Les cadres du service du personnel ont également planifié des formations dites "sociales". Par exemple, sur le départ à la retraite : il s'agit de préparer les employés en fin de carrière à la cessation de leur activité en les incitant à investir dans des activités rémunératrices<sup>58</sup>. MNC-CI a organisé pour certains de ses employés un stage de "formation à la gestion du budget familial", élaboré par le cabinet de conseils créé par Mme Tahï, l'ancienne directrice des *ressources humaines*. Le contenu moral de la formation à la gestion du budget est apparent : il présuppose que la cause d'un endettement excessif des salariés est la mauvaise gestion de leur budget<sup>59</sup>, il incite à limiter le nombre de dépendants et les dépenses en direction de la parentèle, notamment lors des funérailles. Les idées véhiculées par ce stage vont dans le sens d'une condamnation de l'archétype de la "famille africaine" (nombreuse et exigeante), présentée comme incompatible avec la condition de salarié urbain. Parallèlement, ce type de formation contribue à évacuer toute mise en cause des systèmes d'endettement et de protection sociale tels qu'ils ont été mis en place à MNC-CI (et que Mme Tahï, qui a contribué dans une large mesure à leur élaboration, juge parmi les meilleurs en Côte-d'Ivoire).

Les rémunérations élevées et les *avantages sociaux* visent à assurer aux salariés un certain niveau de vie en même temps qu'un certain mode de vie. En particulier ils permettraient aux employés d'éviter de recourir à des emprunts usuraires<sup>60</sup>. Certains cadres du siège social affirment que la *caisse d'entraide* a permis de "sortir les salariés de l'usure".

---

<sup>58</sup> Il s'agit-là d'une action particulièrement remarquable dans un pays où l'économie est largement « informelle » et où de nombreux salariés (ou leur parentèle) ont des revenus extra-salariaux. On remarquera en outre que les règlements de l'entreprise condamnent, en dehors du cas particulier des départs à la retraite, le détournement de ses *avantages sociaux* vers des investissements lucratifs (cf. par exemple règles des *prêts-logement*).

<sup>59</sup> Les salariés (en tout cas au niveau des salaires les plus bas) ont en général une programmation très précise de leurs dépenses, comme en témoignent Marc Le Pape et Claudine Vidal (1995).

<sup>60</sup> Sur l'usure, voir Etté et Gnakalé, 1995.



Pourtant les délégués de l'établissement de la Zone 4 démentent formellement cette assertion. Selon eux, une dizaine de personnes, chaque année, leur demanderaient l'assistance de la *caisse d'entraide* afin de parvenir à se dégager des emprunts usuraires, lorsque le montant des sommes dues devient insupportable. Lorsque de tels problèmes sont connus par la direction, ils sont jugés de façon extrêmement négative et peuvent donner lieu à des sanctions. Le prétexte est qu'ils risquent d'affecter l'image de MNC-CI à l'extérieur. Si l'usure paraît à ce point "indécente", si ces drames privés que constituent le harcèlement des salariés par leurs créanciers paraissent inacceptables aux dirigeants de l'entreprise, c'est plutôt parce qu'ils apportent la démonstration d'une certaine inefficacité de la politique *sociale* pratiquée. Parce que toute remise en cause des systèmes d'assistance et de protection sociale mis en place par l'entreprise est impensable, les difficultés financières que peuvent rencontrer un salarié sont les signes de son incapacité à gérer ses revenus et il devient possible de les condamner.

En plus des considérations qui se rapportent directement à l'activité professionnelle, la gestion de leur budget par les salariés, leur maîtrise de la démographie domestique (nombre de femmes, d'enfants et de dépendants à leur charge), la nature de leurs liens matrimoniaux, voire leur sexualité, sont des points sur lesquels les dirigeants de l'entreprise tentent d'étendre une emprise "morale", qui s'oppose dans l'imaginaire aux pratiques réputées "traditionnelles" ou "africaines". Les *services sociaux* de l'entreprise cherchent à décourager aussi bien le "vagabondage sexuel" que la polygamie et leurs conséquences supposées : enfants nombreux, maladies sexuellement transmissibles. Les campagnes de prévention organisées vont dans ce sens. Les règles de fonctionnement de l'assistance médicale interne également, bien qu'elles aient évolué vers une plus grande souplesse, pendant un temps, qui semble remise en cause aujourd'hui. Au début, l'assistance médicale interne ne reconnaissait en effet que le mariage légal. Si la couverture médicale a ensuite été étendue aux conjoints non légaux, des restrictions ont été imposées, afin de limiter à trois le nombre de femmes successives. Le fait de limiter, depuis avril 1995, le nombre d'enfants pris en charge à six va également dans le sens d'une condamnation morale d'un nombre d'enfants trop élevé, en désignant les parents d'enfants nombreux comme responsables de l'aggravation constante des difficultés financières du système. Une telle stigmatisation n'est pas seulement repérable dans les règles des services dits sociaux de MNC-CI, elle se manifeste dans les discours tenus par les salariés des catégories supérieures (mais non exclusivement). Elle était contenue, par exemple, dans les déclarations des délégués des cadres du siège lors des discussions avec leurs homologues des établissements industriels à propos des *bons de Noël*.

La pression morale exercée par l'employeur (en fait les dirigeants) a suscité certaines réponses des travailleurs : en particulier, ils ont obtenu une plus grande autonomie dans la gestion de la *caisse* et la suppression du droit de regard de la direction sur les motifs d'attribution des prêts. Ces deux points, et en particulier le dernier, sont soulignés, affirmés, revendiqués par les délégués que nous avons rencontrés (dont on n'oublira pas, cependant, qu'ils sont les gestionnaires de la *caisse*). Il ne s'agit pas uniquement d'un espace de liberté que les salariés se sont aménagé. En faisant reconnaître la *caisse d'entraide* comme leur "chose" et la capacité de la gérer de façon autonome, ils s'affirment collectivement responsables et capables, à l'encontre des stigmates énoncés par les catégories dirigeantes de l'entreprise. Cette reconnaissance, de la part de la direction, est encore limitée, cependant, puisque les règles de fonctionnement de la *caisse* imposent que son bureau soit situé au siège (ce qui exclut, donc, le personnel industriel), que le trésorier soit un comptable et que le secrétaire soit un cadre du service du personnel. En instituant que les prêts de la *caisse* étaient accessibles sans qu'il soit nécessaire de préciser le motif de la demande, les salariés se sont dégagés des jugements de valeur concernant la gestion de leur budget et leur mode de vie. C'est la pression morale de leur employeur qui se trouve, par là-même, allégée. Néanmoins, certaines

normes restent légitimées. Les prestations "décès", par exemple, sont limitées à la famille proche (parents biologiques, conjoints, enfants) alors que les obligations de prise en charge des funérailles pour les salariés peuvent aller au-delà de ce noyau familial (tuteurs, beaux-parents, oncles, etc.). Il semble que les règles actuelles de fonctionnement de la *caisse d'entraide* soient le résultat d'une sorte de *statu quo* : les salariés eux-mêmes s'accordent en général à condamner les dépenses excessives occasionnées par les funérailles et, soucieux d'assurer la pérennité de leur *caisse*, ils manifestent la volonté d'en limiter les dépenses<sup>61</sup>. Que les prestations sociales assurées par l'entreprise ou la *caisse d'entraide* soient limitées à ce noyau familial est présenté comme une sorte de nécessité : la famille semble illimitée et sa prise en charge de façon extensive apparaît trop coûteuse pour être seulement envisagée. Ce n'est pas le parti pris du directeur et des salariés de Coparci (troisième partie) ; mais la protection sociale assurée dans ce cas est beaucoup plus rudimentaire et conduit à un endettement insupportable pour nombre de salariés.

---

<sup>61</sup> D'une façon générale, l'excès, l'improductivité, l'absurdité des dépenses funéraires sont des dénonciations récurrentes en Côte-d'Ivoire.

## TROISIEME PARTIE

### Une petite industrie de cosmétiques : Coparci

#### L'entreprise, son organisation, ses conflits

L'exposé de l'organisation interne de Coparci nous donnera l'occasion de décrire une expérience différente, tant dans les principes de la gestion du personnel que dans le vécu du rapport salarial. Coparci est une petite entreprise industrielle qui produit parfums et cosmétiques, en concurrence avec une vingtaine d'autres PMI locales. Créée en 1974, avec un capital social de 50 millions de francs cfa, l'entreprise est une Société anonyme à responsabilité limitée (SARL) qui fait partie d'un groupe familial à capitaux libanais, avec un second établissement (Coparsé) implanté au Sénégal. L'usine se situe à proximité du port, dans la zone industrielle de Biétry. Elle emploie de façon constante environ 80 personnes<sup>62</sup> et, suivant le niveau d'activité, 25 à 65 travailleurs occasionnels. 55 ouvriers travaillent dans l'usine (le chef d'atelier est agent de maîtrise) et 18 personnes dans les bureaux de l'entreprise (3 cadres, 5 agents de maîtrise et 10 employés), les autres salariés se répartissant entre gardiens, chauffeurs, magasiniers, infirmier et personnel de maison. Trois femmes travaillent dans l'entreprise : la secrétaire de direction (agent de maîtrise) et deux autres secrétaires (l'une est agent de maîtrise depuis 1990, l'autre est employée) qui assurent simultanément les fonctions d'hôtesse d'accueil et de standardistes. Trois cadres dirigent actuellement la société : le directeur général et le directeur financier (tous deux libanais) et un cadre ivoirien responsable du service "transit" (qui gère en fait les approvisionnements et la distribution). Le directeur général supervise le travail dans l'usine, en s'appuyant sur le chef d'atelier (M3) et des chefs d'équipe qui ont le statut d'ouvrier. L'encadrement était plus important quelques années auparavant : un directeur technique français dirigeait l'usine, tandis que la direction de l'entreprise était assurée par M. Ghazdin (également libanais), M. Daheri étant alors le directeur adjoint. Le personnel de l'usine est ancien : la moitié des ouvriers a plus de 15 ans d'ancienneté (on leur a attribué une médaille du travail) et les trois quarts sont en quatrième, cinquième ou sixième catégories.

L'entreprise connut un développement important dès son démarrage, de 1974 à 1983, avant d'être touchée par la récession économique et la concurrence croissante. Elle a réagi à la stagnation des marchés en développant sa gamme de produits, en substituant à ses importations d'emballages (notamment les contenants en verre) un approvisionnement local (flacons en matières plastiques)<sup>63</sup> et en accroissant ses exportations (vers le Libéria, le Togo et le Ghana). Les matières premières spécifiques à la parfumerie et aux cosmétiques sont importées du sud de la France (Grasse) par l'intermédiaire d'une centrale d'achats à laquelle adhère également l'établissement sénégalais du groupe. La dévaluation du franc cfa a constitué un choc que l'entreprise a supporté, selon le directeur, en diminuant, par anticipation, les factures en devises en attente, mais aussi

---

<sup>62</sup> 86 salariés en 1986, 90 en 1992 et 80 en 1995.

<sup>63</sup> Il n'y a pas d'industrie du verre en Côte-d'Ivoire. En 1995, 99% des flacons étaient achetés en Côte-d'Ivoire, alors que dix ans auparavant ils étaient importés en quasi-totalité. Seules les fioles contenants des parfums (nécessairement en verre) restaient importées.

grâce à la réduction au maximum des importations, qui avait été engagée dès le début de la décennie 1980. Il estime par ailleurs que la dévaluation assainira le marché des parfums et cosmétiques en réduisant les importations et en conduisant à la faillite les entreprises les moins solides du secteur.

Le volume modeste de la production et la diversification des produits imposent simultanément une production à petite échelle et une grande flexibilité — ces caractéristiques de la production justifiaient, selon le directeur, une faible mécanisation. La Coparci est donc une industrie intensive en main-d'oeuvre, dont l'investissement reste minimum. En 1986, le chiffre d'affaire était de l'ordre d'un milliard de francs cfa tandis que l'investissement cumulé dépassait à peine 100 millions de francs cfa. La valeur ajoutée était légèrement inférieure à 300 millions de francs cfa en 1989. En 1994, la masse salariale annuelle, pour l'atelier seulement, atteignait 60 millions de francs cfa<sup>64</sup>.

#### *Division, direction et contrôle du travail*

La gestion de l'entreprise est centralisée et personnalisée : les fonctions sont peu différenciées et l'encadrement est réduit au minimum. Le directeur financier (libanais), assisté d'une équipe de comptables, est chargé de la gestion financière de l'entreprise. Le responsable du "transit" (un cadre ivoirien) assiste la direction pour les opérations d'importation, d'exportation, d'approvisionnement et de distribution, mais nous ne connaissons pas le degré d'autonomie dont il dispose dans l'accomplissement de ses fonctions. Le directeur le considère comme son "bras droit". Il a lui-même une petite équipe d'employés. Le directeur, enfin, supervise tout et s'occupe directement de la production et de la gestion du personnel (il est à remarquer qu'il n'existe pas de fonction équivalentes au chef du personnel). Il gère lui-même toutes les questions relevant des avances sur salaire et de l'endettement des travailleurs, qu'il juge trop délicates pour être confiées à l'un de ses adjoints<sup>65</sup>. Le directeur est donc impliqué directement dans tous les domaines de la gestion et de la production. Il impose un pouvoir centralisé et personnalisé, sans délégation d'autorité.

Le directeur se rend plusieurs fois par jour dans l'usine, pour y contrôler le travail. Cela lui permet en outre, selon ses déclarations, d'établir un contact direct avec les ouvriers, de les écouter exposer les problèmes de la production, de donner des conseils. Il semble vouloir encourager ainsi une meilleure "implication" des ouvriers dans leurs tâches et les inciter à un travail de qualité. Ce contrôle direct mais épisodique s'accompagne d'une pression constante maintenue sur le personnel de production par une surveillance virtuelle permanente : le bureau du directeur, au premier étage du bâtiment administratif, comporte une fenêtre qui permet d'observer dans l'usine, située dans le bâtiment adjacent. De son bureau, le directeur peut donc ouvrir les persiennes situées derrière son siège, afin de surveiller le travail dans l'usine, ou au contraire les fermer, ce qui laisse croire à ses éventuels visiteurs qu'il s'agit d'une simple fenêtre. Côté atelier, une glace sans tain empêche les ouvriers de voir lorsqu'on les surveille. La productivité est encouragée par des primes de rendement, dont le taux a doublé en 1994, les quotas de production restant

---

<sup>64</sup> Le directeur n'a pas souhaité nous donner de chiffres précis sur l'activité de l'entreprise et en particulier sur les coûts salariaux. L'estimation de la masse salariale de l'atelier est issue de ses propres déclarations (Daheri, entretien du 8 juin 1995). Les chiffres de 1986 sont tirés du *Répertoire des industries*, édition de 1987. La valeur ajoutée est extraite des données de la Centrale des bilans (recueillies par Bernard Contamin).

<sup>65</sup> Daheri, entretien du 8 juin 1995 ; c'est nous qui utilisons ici le terme de collaborateur. Il n'y a rien de semblable, dans cette entreprise, à l'idéologie de la "participation" et de la "collaboration" telle que la proclament les dirigeants de MNC-CI.

inchangés. Cette incitation à la production est simultanément un contrôle puisque le nombre de pièces réalisées par chaque ouvrier est compté chaque jour. Le vol de produits ou de matières premières est par ailleurs découragé par une fouille directe de tous les ouvriers à leur sortie de l'usine le matin et le soir : les deux gardiens de l'entreprise, situés de part et d'autre de la porte de sortie, tâtent les poches des ouvriers qui défilent devant eux. Cette procédure est épargnée aux employés de bureaux, qui peuvent sortir par une autre porte.

*Rémunérations et syndicalisme : histoire d'un conflit chronique*

La Coparci a une politique de réduction au maximum des coûts salariaux. Les rémunérations de base sont composées du salaire minimal catégoriel défini par la convention collective interprofessionnelle, dit *salaire catégoriel*, auquel s'ajoute un léger complément, appelé *sursalaire*<sup>66</sup>. Le *sursalaire* accordé par la direction de la Coparci, variable d'un travailleur à l'autre, était pratiquement inexistant lorsque nous avons rencontré des représentants des salariés affiliés à Dignité en mai 1994<sup>67</sup>. Les salaires minimaux conventionnels n'ayant pas été augmentés depuis le 1er janvier 1986, les rémunérations pratiquées par la Coparci stagnaient depuis cette date. La direction refusant d'accorder des salaires supérieurs aux minimums légaux, la pression exercée par les salariés pour obtenir une hausse des salaires se manifestait sous la forme d'une revendication pour un changement plus rapide de catégories. Cette attitude a changé après la dévaluation du franc cfa, d'une part parce que la direction avait, les années précédentes, accordé des avancements (en 1990 et 1993), bien qu'elles n'aient touché qu'une partie des salariés, et d'autre part parce que les revendications de hausses des salaires se sont trouvées légitimées après la dévaluation et qu'elles étaient encouragées et soutenues par la centrale syndicale Dignité, qui n'est pas signataire des accords sur les hausses des salaires conventionnels et demande une augmentation de 60% des salaires minimaux pour les catégories des ouvriers et employés<sup>68</sup>.

La faiblesse des rémunérations, un désaccord sur la sécurité du travail (cf. infra), le surendettement de nombreux salariés (cf. infra) alimentent un conflit permanent entre la

---

<sup>66</sup> "La notion de sursalaire n'est définie par aucun texte réglementaire. Le sursalaire est en fait la différence qui existe entre le salaire minimum catégoriel de l'emploi du travailleur et le salaire brut qui lui est versé. L'employeur a recours au sursalaire : pour récompenser les mérites d'un travailleur qui ne peut être changé de catégorie ; pour tenir compte du niveau réel des salaires dans une branche ou dans une spécialité professionnelle et s'attacher des travailleurs ; pour développer une politique salariale au sein de l'entreprise et tenir compte des résultats. L'attribution d'un salaire supérieur au minimum légal de la catégorie n'entraîne donc pas d'obligation de reclasser le travailleur dans la catégorie supérieure. D'autre part, l'employeur n'est pas tenu de verser un salaire supérieur au salaire minimum de la catégorie. En cas d'augmentation générale des salaires minimaux conventionnels, une pratique courante s'est développée qui consiste à appliquer le pourcentage d'augmentation fixé par la Commission Consultative du Travail sur le minimum de la catégorie, tout en maintenant le sursalaire, en valeur absolue et de le considérer donc comme un avantage acquis" (Meyer, s.d., p. 301-302). Ajoutons que la pratique du sursalaire, très répandue en Côte-d'Ivoire, ainsi que le précise Ph. Meyer, permet de faire apparaître comme un avantage l'attribution d'un salaire supérieur au minimum garanti par la convention collective inter-professionnelle.

<sup>67</sup> Entretien, 3 mai 1994.

<sup>68</sup> Les signataires de cet accord sont l'UGTCI, et le SYNABEFACI (Syndicat national des banques, établissements financiers et assurances de Côte-d'Ivoire, qui est autonome), le CNPI et quatre autres organisations patronales non-membres du CNPI (créé en septembre 1993, le CNPI (Conseil national du patronat ivoirien) a remplacé l'UPACI (Union patronale de Côte-d'Ivoire) qui venait d'être dissoute). Ni la centrale syndicale Dignité, ni la FESACI (Fédération des syndicats autonomes de Côte-d'Ivoire), jugées non représentatives, ne sont signataires de l'accord. Dignité l'a d'ailleurs dénoncé et demandait que les salaires inférieurs à 500000 fcfa soient augmentés de 60%. Cette revendication a été maintenue à l'occasion de l'expression des doléances au président de la république le 1er mai 1995 (Dignité, 1995).

direction de l'entreprise et les ouvriers. Nous ne connaissons que les épisodes les plus récents des luttes engagées par les salariés. En 1990, l'exacerbation du désaccord entre la direction et les salariés, dans une période de vives tensions politiques dans l'ensemble de la Côte-d'Ivoire, a mené les ouvriers à provoquer un arrêt de travail pour réclamer des avancements de catégories. Ils ont obtenu que 18 personnes passent à la catégorie supérieure, après l'intervention de représentants de l'UGTCI, ce qui était inférieur à leurs exigences. En 1991, déçus de l'action de l'ex-syndicat unique, et profitant du retour à la liberté syndicale, certains délégués du personnel se sont rapprochés de la nouvelle centrale syndicale Dignité<sup>69</sup>, récemment sortie de la clandestinité, mais la direction s'est opposée à leur affiliation, en arguant que Dignité n'était pas reconnue officiellement par les autorités ivoiriennes. Les élections des délégués du personnel ont été suspendues pendant deux ans, jusqu'en 1993. Le conflit pour l'augmentation des salaires s'est alors accompagné d'une lutte pour la liberté syndicale. En 1993, une nouvelle aggravation du désaccord entre la direction et les ouvriers, à propos de l'avancement des catégories et des augmentations de salaires, a conduit les ouvriers à provoquer à nouveau un arrêt de travail. L'inspection du travail, les centrales syndicales Dignité et l'UGTCI sont intervenus comme médiateurs dans ce conflit, à l'issue duquel l'avancement d'une dizaine de personnes a été obtenu, ainsi que l'organisation de nouvelles élections des délégués du personnel. Après ces élections, la centrale Dignité a obtenu deux délégués du personnel (avec 38 voix) sur les six que compte l'entreprise et l'UGTCI quatre (avec 40 voix). Les élections de l'année suivante (29 avril 1994) ont produit des résultats inverses, Dignité obtenant quatre représentants (avec 43 voix) et l'UGTCI n'en conservant que deux (avec 39 voix).

La dévaluation du franc cfa, intervenant le 12 janvier 1994, a ravivé le conflit sur les rémunérations. Après la décision des Pouvoirs publics d'augmenter les salaires dans le secteur public, les discours imprécis à propos des hausses des rémunérations dans le secteur privé, rapportés et commentés de façon contradictoire dans les journaux, ont entretenu une certaine ambiguïté puisqu'ils laissaient entendre que le chef de l'État décrèterait des augmentations globales des salaires (*salaires catégoriels + sursalaires*), ce dont il n'a évidemment pas la compétence. Un accord intervenant entre l'UGTCI, le CNPI (Conseil national du patronat ivoirien) et le gouvernement a finalement décidé que les salaires minimaux catégoriels seraient réévalués de 6 à 25% selon les catégories<sup>70</sup>. Les accords prévoyaient en outre que l'augmentation globale de la masse salariale des entreprises ne dépasserait pas 10%. L'ambiguïté des discours officiels a provoqué des malentendus entre les salariés et la direction dans certaines entreprises privées. Les délégués de la Coparci, et en particulier les délégués affiliés à la centrale Dignité, qui dénonçait la nouvelle grille des salaires minimaux catégoriels, revendiquaient une augmentation plus importante des rémunérations. Des entretiens avec des responsables de la centrale Dignité le 29 avril 1994 et avec les délégués de la Coparci le 3 mai 1994 montraient que les nouveaux barèmes des salaires catégoriels étaient connus par ces responsables syndicaux, mais étaient contestés et considérés comme une proposition qui

---

<sup>69</sup> Créée clandestinement en 1988, Dignité (Confédération des syndicats libres de Côte-d'Ivoire) n'a été véritablement reconnue par le gouvernement qu'en 1992, à la suite de l'intervention de la Confédération mondiale du travail, dont est membre la centrale, et de l'Organisation internationale du travail (sources : entretien avec Manhan Basile, secrétaire général de Dignité ; Le Nouvel Horizon, 21/10/94, p. 5).

<sup>70</sup> Les deux autres centrales syndicales, Dignité et la FESACI (Fédération des syndicats autonomes de Côte-d'Ivoire) ont refusé cette augmentation des salaires, qu'elles jugeaient insuffisante. L'augmentation concédée était de 10% pour le SMIG (catégorie 1), de 25% pour les catégories 2 à 5A, et décroissaient ensuite jusqu'à 6% pour la catégorie supérieure des cadres. Voir en annexe 3 les grilles des salaires minimaux catégoriels avant et après le 1er février 1994. L'accord a été signé le 24 mars 1994 et rendu officiel par une circulaire (n° 00593/MEPF/CAB-1) du ministre de l'emploi et de la fonction publique datée du 30 mars 1994. Il était en principe applicable au 1er février 1994 (UGTCI, 1994).

n'avait pas encore été discutée. Dans l'entreprise les augmentations n'étaient pas encore appliquées.

La direction de la Coparci a donc appliqué l'augmentation des *salaires catégoriels* décidée officiellement ; elle a concédé également une réévaluation des primes de rendement, qui ont presque doublé. Elle a finalement décidé au 1er janvier 1995 une augmentation globale des salaires d'environ 10% en octroyant des *sursalaires*, variables selon les employés. Lorsque nous effectuions nos enquêtes, en mai et juin 1995, une nouvelle confusion sur des hausses de salaires dans le secteur privé avait été déclenchée par la décision du président de la République, le 1er mai 1995, d'augmenter la rémunération des agents de la fonction publique, les discussions au sein de la Commission Consultative du Travail étant en cours pour le secteur privé.

Les conflits ne portent pas seulement sur les augmentations de salaires et l'avancement. Un autre sujet de discord est l'attribution des prêts au personnel<sup>71</sup>. Une partie importante des salariés, ainsi que nous le verrons, est sur-endettée et n'obtient en fin de mois qu'une partie infime de son salaire. Les salariés réclament un allongement de la période de remboursement et une augmentation du montant des prêts. Enfin, la sécurité du travail est contestée. Les salariés se plaignent de manipuler des produits chimiques dangereux sans précautions. Ils attribuent à ces conditions de travail la mort de plusieurs de leurs collègues en 1994 et une perte de l'acuité visuelle<sup>72</sup>. Ils revendiquent en particulier que l'entreprise prenne en charge les frais liés aux ordonnances que le médecin délivre chaque année lors de la visite médicale professionnelle. Ces revendications ont été soutenues à plusieurs reprises par des représentants de la centrale syndicale Dignité, venus rencontrer le directeur général.

## **Description des avantages sociaux**

### *Aide à la prise en charge médicale*

L'usine dispose du minimum sanitaire légal : un "infirmier", non diplômé, est employé à plein temps par la société ; l'infirmier, un local d'environ 3 m<sup>2</sup>, sans fenêtre, situé à proximité du portail d'entrée, est équipée d'un lit sommaire et d'un stock de médicaments de première nécessité. Certaines ordonnances sont, à l'occasion, délivrées par cet infirmier.

La Coparci aide ses salariés à faire face à leurs frais médicaux en les réglant sous forme de prêts. De plus, un médecin est rémunéré par l'entreprise de façon forfaitaire. Les salariés peuvent se rendre à son cabinet privé (situé à Marcory, relativement loin de l'usine) et n'y payent pas les consultations. Des *bons de pharmacie* permettent aux salariés d'obtenir les médicaments à crédit et de les rembourser en fin de mois, grâce à un accord avec plusieurs pharmacies. Ces *bons*, comme les prêts pour engager un traitement, sont demandés directement au directeur, sur présentation d'une ordonnance. Avant de donner son accord, le directeur vérifie le niveau d'endettement du salarié et le

---

<sup>71</sup> "Nous avons dit au directeur que nous ne voulions plus de ses prêts, parce qu'ils sont insuffisants, et nous avons créé nos propres caisses" (Délégués Dignité, entretien du 3 mai 1994).

<sup>72</sup> "La CNPS est venue pour contrôler la sécurité une année. Les recommandations qu'elle a faites ont été mises de côté. Chaque année, il y a des morts. Les gens meurent ventrus [i.e. avec le ventre gonflé - cette précision semble avoir pour les délégués interrogés une signification particulière et inquiétante : ces termes sont ceux qui sont employés lors d'empoisonnements (agression magique)]. Il n'y a pas de visite générale satisfaisante. Pas de suivi médical. Notre vue est rétrécie. La direction se contente de nous donner une boîte de lait concentré non sucré" (Délégués Dignité, entretien du 3 mai 1993)

"sérieux" de l'ordonnance. Lorsque le demandeur est déjà endetté, il se réserve le droit de refuser ou d'ajourner le prêt si la demande ne lui paraît pas "sérieuse" ou urgente. Il n'est donc pas question ici de secret médical ! Lorsqu'une hospitalisation (dans les CHU — Centres hospitaliers universitaires, qui sont les hôpitaux publics) est nécessaire, le processus est le même : une demande de prêt est adressée au directeur qui, s'il accepte, règle directement les frais d'hospitalisation et prélève leur remboursement sur la fiche de paye du salarié (le nombre de mensualités variant en fonction du salaire et du niveau d'endettement préalable).

L'aide de l'entreprise (prêts, consultations, frais d'hospitalisation, *bons de pharmacie*) prend en compte la famille des travailleurs, théoriquement limitée à leurs mère, père, enfants, épouse(s) (pourvu qu'elles habitent au domicile du travailleur). Dans les faits, le directeur avoue qu'il ne contrôle pas l'identité des parents soignés par le médecin, ou pour le traitement desquels il accorde un prêt aux salariés, bien qu'il ait connaissance de fraudes sur l'identité des personnes soignées. Il reconnaît également que de fausses ordonnances<sup>73</sup> sont établies pour l'achat de médicaments à crédit qui sont ensuite revendus à un prix inférieur au prix d'achat. C'est en effet l'un des moyens, observé ailleurs, pour obtenir rapidement des liquidités lorsqu'un salarié est à court d'argent<sup>74</sup>. Le contrôle qu'il exerce sur la délivrance des ordonnances n'est donc pas systématique, mais est focalisé essentiellement sur les salariés déjà trop endettés et sur "*les personnes qui sont toujours dans la même situation*". Le directeur constate que "*tout cela nous donne beaucoup de travail et nous oblige à nous impliquer dans les affaires personnelles des travailleurs*" (Daheri, entretien du 27 avril 1995). L'argent pour régler les frais médicaux (pharmacie, consultations, hospitalisation) était autrefois donné directement au salarié sous forme de prêt. Il y aurait alors eu beaucoup de fausses déclarations et l'argent prêté aurait fréquemment été utilisé à d'autres fins ; le directeur préfère donc désormais régler directement les factures aux hôpitaux, pharmacies, médecins.

L'entreprise organise, à ses frais, une visite médicale annuelle. Cependant, elle refuse de prendre en charge les ordonnances qui en découlent, comme le lui demandent de manière insistante les salariés, relayés en cela par la centrale syndicale Dignité<sup>75</sup>. Les salariés voient dans cette visite annuelle l'occasion de diagnostiquer et de traiter des troubles de santé liés à leur activité professionnelle (produits chimiques manipulés sans protection suffisante) alors que l'employeur n'y voit qu'une visite médicale de routine. Nous n'avons pas approfondi l'enquête dans cette direction, mais il semble que la mort de plusieurs salariés les années précédentes aient provoqué une inquiétude singulière chez les salariés. Outre les accusations relevant de conditions de travail dangereuses, les propos tenus par les salariés paraissent se référer au registre de la sorcellerie. On comprendrait alors que ce point particulier (la prise en charge des frais liés à la visite médicale annuelle par l'employeur) ait une importance autre qu'un simple enjeu financier et que le refus répété de la direction prenne une signification inquiétante.

Des négociations ont été engagées entre les délégués du personnel et l'employeur pour l'adhésion des salariés à une assurance maladie. Le directeur a proposé aux salariés de servir d'intermédiaire pour négocier le montant de la police (7 à 10 000 fcfa/mois) et

---

<sup>73</sup> Il peut s'agir soit d'ordonnances sans fondement rédigées par un médecin ou un infirmier complaisants, soit d'ordonnances destinées à une tierce personne, qui rachète ensuite, à moindre coût, les médicaments obtenus à crédit par le salarié.

<sup>74</sup> D'autres produits sont ainsi l'objet de trafic : appareils électro-ménagers, chez des "*margouillats*", tickets des cantines dans certaines entreprises, etc. Il s'agit d'une forme d'usure très fréquente en Côte-d'Ivoire. A notre connaissance, aucune étude n'a été réalisée sur ce sujet.

<sup>75</sup> Voir plus haut le conflit à propos des conditions de sécurité.



avancer les cotisations, qu'il aurait récupéré par prélèvements sur les salaires. Mais il a refusé de prendre en charge une partie des frais d'assurance, comme l'exigeaient les salariés : "*je ne peux pas payer les primes à leur place*", nous a-t-il affirmé à deux reprises (Daheri, entretien 27 avril 1995). Cependant, cinq employés des bureaux (un cadre et quatre agents de maîtrise) ont souscrit une assurance maladie directement auprès d'une compagnie privée ; ils paient intégralement leur police.

### *Les prêts scolaires*

Les *prêts scolaires* existent dans l'entreprise pratiquement depuis le démarrage de l'activité (milieu des années 1970). Ils ont subi plusieurs modifications concernant leur montant et les conditions d'attribution et de remboursement. Jusqu'en 1982, chaque travailleur pouvait prétendre à un prêt d'un montant de 40 000 fcfa, alloué en septembre et remboursable en quatre mois. Après de 1982, l'unicité du prêt a été remise en cause. Les salariés pouvaient alors recevoir 8 000 fcfa par enfant scolarisé. La période de remboursement pouvait alors dépasser quatre mois et était fonction de la capacité de remboursement de chaque employé. Un nouveau changement fut introduit en 1991. Les prêts accordés pouvaient être de 15 000 fcfa pour un enfant scolarisé, 45 000 fcfa pour deux ou trois enfants scolarisés, 60 000 fcfa pour quatre ou cinq enfants et 80 000 fcfa pour plus de cinq enfants. Les remboursements étaient étalés sur quatre à cinq mois. En 1994, les montants des prêts furent réévalués, les conditions de remboursement restant les mêmes : 30 000 fcfa pour un enfant, 60 000 fcfa pour deux ou trois enfants, 80 000 fcfa pour quatre ou cinq enfants, 100 000 fcfa pour six enfants et 110 000 au delà de six enfants. En 1995 enfin, une nouvelle augmentation des montants des prêts fut accordée (105 000 fcfa pour six enfants et 120 000 fcfa au delà de six enfants), la durée du remboursement étant étendue à dix mois.

L'entreprise a une population salariale vieillissante (la moitié des salariés ont plus de quinze ans d'ancienneté) et, bien qu'on n'ait pas de renseignement sur le nombre moyen d'enfants scolarisés par salarié, il est très probable qu'il a augmenté de façon significative, en même temps qu'augmentait l'ancienneté moyenne du personnel. En vingt ans, le montant maximum des *prêts scolaires* a triplé, augmentant bien plus vite que les salaires. Le délai de remboursement a été multiplié par 2,5. L'endettement des employés auprès de leur employeur, pour la scolarisation des enfants s'est donc accru en valeur absolue (montant brut des prêts accordés) et en durée. Le prêt maximum (120 000 fcfa) remboursé en dix mois représenterait des traites mensuelles de 12 000 fcfa, ce qui ampute considérablement des salaires bruts à peine supérieurs aux minimums catégoriels (les trois quarts des salariés sont classés dans les catégories 4 à 6, soient des salaires catégoriels compris entre 53 000 fcfa et 70 000 fcfa — voir annexe 3 — les *sursalaires* étant au maximum de 10% du salaire catégoriel).

Ces règles, précises en apparence, souffrent des irrégularités, de l'aveu même du directeur général. Les *prêts scolaires* sont en fait négociés au cas par cas. Les salariés déjà très endettés au mois de septembre ne peuvent prétendre obtenir le maximum qui leur est fixé par cette grille, en fonction du nombre de leurs enfants. Ils plaident alors leur cause, soit directement auprès du directeur, soit par l'intermédiaire des délégués du personnel. Le succès des négociations est variable. Le directeur reconnaît avoir des difficultés à tenir une position de fermeté : "*les gens déjà endettés, normalement, devraient recevoir moins, mais c'est difficile. Finalement, ils reçoivent quand-même (...)* On essaie de regarder la situation de chacun" (Daheri, entretien du 27 avril 1995). Au contraire, certains obtiennent plus que le montant fixé par la grille, lorsqu'ils peuvent arguer de besoins plus importants, d'un faible niveau d'endettement ou d'une capacité de remboursement plus

grande. En particulier, le directeur général reconnaît attribuer des *prêts scolaires* de l'ordre de 300 ou 400 000 fcfa à ses "*proches collaborateurs*"<sup>76</sup>. La grille d'attribution des prêts scolaire est donc largement théorique. Elle est plus une base de discussion avec chacun des salariés. Le montant des prêts attribués est finalement le résultat d'une décision arbitraire du directeur général, et d'une négociation avec les représentants du personnel et les salariés eux-mêmes.

Les *prêts scolaires* sont accordés en septembre ou octobre sur les fonds propres de l'entreprise. Ils s'ajoutent aux autres prêts (pour frais de santé, de "dépannage", etc.). Les mois de septembre et octobre occasionnent ainsi simultanément une augmentation du niveau d'endettement des travailleurs et une avance de trésorerie importante pour l'entreprise. Au mois d'octobre, après l'attribution des *prêts scolaires*, l'ensemble des crédits consentis au personnel peut atteindre deux fois la masse salariale mensuelle de l'atelier, selon le directeur général, ce qui représente environ 10 millions de francs cfa (Daheri, entretien du 8 juin 1995) ; les seuls *prêts scolaires* représentant 6 à 7 millions de fcfa.

#### *Autres endettements auprès de l'employeur*

Le directeur estime qu'il y a dans son entreprise un niveau d'endettement supérieur à la norme. 70 à 80 % des travailleurs seraient, selon lui, constamment endettés et 15 à 20 % des salariés seraient des "*endettés chroniques*" (c'est-à-dire, selon sa propre définition, qu'ils auraient une dette permanente envers l'entreprise équivalente à 3 ou 4 mois de salaire). En plus des crédits pour frais de santé et de scolarité, qui sont traités à part, il attribue des "*prêts courants*" (que nous appellerons du terme générique *prêts de dépannage*) pour des motifs divers, qui sont également négociés au cas par cas. Décès d'un proche parent, accumulation de loyers en retard, maladie d'un parent, etc., sont des occasions d'endettement. Les prêts octroyés à l'occasion de funérailles semblent occuper une place importante parmi les motifs les plus courants, malgré l'existence de *caisses d'entraide* des salariés, dont c'est précisément la fonction de contribuer aux frais funéraires des employés de l'entreprise (le fonctionnement de ces *caisses* est décrit plus loin).

Le directeur essaie de limiter le niveau d'endettement à 60% du salaire de ses employés (c'est-à-dire que les remboursements ne devraient pas excéder 60% de la rémunération d'un salarié). Mais il avoue son impuissance à respecter ses propres normes. L'étalement, sur huit, puis sur dix mois, des remboursements (en particulier des *prêts scolaires*) n'a pas suffi à réduire l'endettement du personnel. L'endettement de certaines personnes est tel que, parfois, certains salariés ont un salaire négatif, c'est-à-dire que les sommes dûes dépassent la rémunération : le salarié ne reçoit alors aucun salaire à la fin du mois et l'excédent de ses dettes est reporté sur la paye du mois suivant (voir deux exemple de fiches de paye présentés en annexe 2 : l'ouvrier Niaba Jacques est dans ce cas). Les travailleurs dont la paye est presque entièrement amputée par les remboursements demandent dès les premiers jours du mois suivant un *prêt de dépannage* ou un *acompte-quinzaine*<sup>77</sup>.

---

<sup>76</sup> (Daheri, entretien du 27 avril 1995). Sous cette désignation, il faut sans doute entendre le cadre responsable du service "transit", la secrétaire de direction et quelques autres agents de maîtrise. Daheri ne précise pas si lui même et le directeur financier (également libanais) sont concernés de la même manière par les prêts scolaires ou les autres *avantages sociaux*.

<sup>77</sup> "On entend par *acompte* le paiement partiel d'un salaire acquis pour un travail déjà effectué" (Meyer, s.d.), p. 320. L'*acompte* se différencie donc de l'*avance* (que nous avons désignée comme *prêt*) en ceci qu'il constitue le paiement anticipé d'une partie du salaire déjà acquise, l'*avance* étant le paiement anticipé

L'employeur octroie en effet des *acomptes-quinzaine*, en principe une fois par mois. Il décide de la date à laquelle il sera payé et demande aux salariés d'inscrire sur une liste, que constituent les délégués, la somme demandée comme acompte. Il consulte alors cette liste, examine la situation de chaque salarié (son salaire brut, la somme qu'il a reçu à la fin du mois précédent et son niveau d'endettement) afin de déterminer le montant qu'il peut lui allouer sous forme d'acompte. C'est l'occasion de négociations avec les délégués du personnel, qui ont pour tâche de défendre les demandes des salariés trop endettés, pour lesquels le directeur exprime une réticence à attribuer un acompte. Lorsque les représentants du personnel n'obtiennent pas l'accord de la direction, les salariés concernés viennent parfois directement plaider leur cause. Lorsque nous avons rencontré le directeur le 8 juin 1995, l'*acompte-quinzaine* avait été payé le 2 juin et s'y ajoutaient déjà de nombreuses demandes de prêts.

Pour tenter de mieux maîtriser le phénomène de l'endettement et y consacrer moins de temps, le directeur général avait imposé pour l'attribution des *prêts de dépannage*, quelques mois avant que nous le rencontrions, une procédure analogue à celle des *acomptes-quinzaine* : un jour était fixé pour l'examen des demandes, qui étaient présentées et négociées par deux délégués du personnel. Les sollicitations étaient traitées une par une, la situation financière de chaque demandeur discutée et les motifs de sa demande exposés. Des facteurs variables interviennent dans la décision d'attribution d'un prêt : le montant de l'aide sollicitée, les échéances des dettes existantes et l'importance des remboursements en cours mais aussi "*l'urgence des motifs*" et "*le sérieux de la personne*". Ce dernier critère est bien entendu laissé à l'appréciation du directeur. Il semble qu'il désigne ainsi la tendance ou non d'un salarié à répéter ses demandes de prêts pour des motifs qu'il ne juge pas valables, plutôt qu'un jugement sur sa moralité, son comportement ou ses compétences professionnelles. Il s'agit donc essentiellement d'un jugement de valeur négatif sur ceux de ses employés qui, perpétuellement endettés, montrent leur incapacité à gérer leur budget. Cette nouvelle procédure d'attribution des *prêts de dépannage* ne concernait pas les cas d'urgence liés par exemple à des funérailles ou à des problèmes de santé. Il reste qu'elle semblait difficile à faire respecter, même en dehors des cas d'urgence : certains salariés, cependant motivaient une demande par courrier, remis au directeur lors de son passage dans l'usine ou dans les bureaux.

Il n'existe pas, à la Coparci, de prêts à plus long terme tels que l'on a pu en rencontrer à MNC-CI. Il est arrivé que la direction accorde des prêts pour la construction d'un logement ou pour l'achat de véhicule, allant jusqu'à 1,5 millions de francs cfa. Ce type de prêts est exceptionnel et reste limité aux quelques cadres et agents de maîtrise ayant les salaires les plus élevés. Il témoigne toutefois que les règles d'attribution des prêts obéissent à des logiques différentes selon les catégories de salariés. Les employés des catégories supérieures ont non seulement une capacité d'endettement plus élevée mais ils bénéficient aussi d'une compréhension tacite, de la part de leur employeur sur leurs besoins (liés à leur train de vie) et d'un jugement de valeur positif sur leur capacité à gérer leur budget et à respecter leurs engagements financiers (ce que Daherri nomme le "*sérieux*").

Les salariés des catégories inférieures, et en particulier les ouvriers, sont au contraire globalement jugés négativement : ils se montrent incapables de gérer correctement leur

budget — le gèrent en dépit du bon sens<sup>78</sup>, ou le gèrent volontairement mal pour obtenir l'attribution de prêts<sup>79</sup> —, ne maîtrisent pas la démographie de leur ménage (ils ont trop d'enfants), ne sont pas dignes de confiance (ils fraudent et trafiquent sur les *avantages* qui leur sont accordés) ; les relations du "patron" avec ses ouvriers sont marqués par une forme de paternalisme, qui se manifeste par leur contrôle permanent (du travail, des demandes d'assistance), une intrusion dans leurs affaires personnelles ("*c'est pour éviter les abus que nous sommes obligés de nous impliquer dans leur vie familiale*"<sup>80</sup>), la valorisation de sa propre image de protecteur et bienfaiteur ("*les gens font jouer la fibre paternelle (ils me disent) c'est vous notre père (...) je leur dis que je ne peux résoudre 100% des problèmes de tout le monde*"<sup>81</sup>) et la dévalorisation simultanée des ouvriers, qui sont ramenés au statut d'enfants. Ce jugement négatif permet de rejeter toute culpabilité de l'employeur concernant la situation financière de ses salariés. Il est complété — et c'est une autre cause extérieure — par la reconnaissance d'une "*situation sociale tendue*" : "*avant, les travailleurs ne s'occupaient que d'eux. Même les ruraux filaient de l'argent aux travailleurs. Depuis la fin des années 80, la situation s'est retournée (...) Les salariés sont là depuis longtemps. Les familles s'agrandissent. Les problèmes changent en même temps que l'évolution de la famille. Il y a plus de demandes de prêts, la situation est plus tendue*" (Daheri, entretien du 8 juin 1995).

Le niveau particulièrement élevé de l'endettement à la Coparci est une source majeure de tensions. Bien que le directeur se montre particulièrement attentif aux "problèmes" des salariés, consacrant un temps important à l'étude des demandes de prêts et d'*acomptes-quinzaine*, faisant preuve de bonne volonté pour les "dépanner" dans les cas d'urgence et affichant une priorité sur les problèmes de la santé, de la famille (santé, scolarité) et des funérailles, les représentants des ouvriers dénoncent l'insuffisance des prêts et simultanément l'excès des prélèvements sur les salaires. Ils revendiquent un allongement des délais de remboursement et un rééchelonnement des dettes pour les salariés en difficulté, ainsi que la prise en charge partielle des frais de santé par l'employeur, au moyen d'une assurance maladie qu'il réglerait partiellement. Ils accusent enfin la direction de ne pas résoudre leurs "problèmes". Ils renvoient ainsi du « patron » une image de protecteur, qui permet de lui associer un certain nombre de devoirs d'assistance et de dénoncer qu'il ne les assume pas.

---

d'un travail à venir. On parle plus couramment en Côte-d'Ivoire d'*acompte-quinzaine*, de nombreuses entreprises l'accordant à partir du quinzième jour du mois. Nous conservons cette dénomination pour la PARCOCI, bien que l'*acompte* puisse avoir lieu dès le début du mois (il ne s'agit donc plus d'un *acompte* au sens où il est défini par la législation).

<sup>78</sup> "*Je préviens les salariés que c'est pas dans leur intérêt d'acheter des médicaments pour les bazarder ensuite*" (Daheri, entretien du 27 avril 1995)

<sup>79</sup> "*Je pense que les salariés comptent trop sur les prêts, donc ils dépensent tout leur argent. Même avec les prêts, beaucoup ne paient pas leur loyer. Certains laissent volontairement s'accumuler des retards de loyer puis, sur le point d'être expulsés, ils demandent des prêts, parce qu'ils savent que ce motif-là donne facilement accès aux prêts. Certains ont 4, 5, 6 mois de retard (...) En janvier, l'avance sur salaire (i.e. l'acompte) a été payée le 5, la gratification a été payée le 15. Certains n'avaient même pas payé le loyer en retard et sont venus me demander un prêt !"* (Daheri, entretien du 8 juin 1995).

<sup>80</sup> Daheri, entretien du 8 juin 1995, à propos de l'aide aux funérailles.

<sup>81</sup> Idem. A propos des négociations pour l'obtention de prêts.

## Fonds de solidarité mis en place par les travailleurs

### *Évolution de ces fonds de solidarité*

En 1986 fut créée l'Association des travailleurs de la Coparci (ATC) dont le but était de donner une aide aux salariés qui perdraient un parent proche, pourvu qu'ils en soient membres. Les cotisations mensuelles étaient fixées à 5 000 fcfa pendant les quatre premiers mois, 2 000 fcfa ensuite ; les prestations de l'association (uniquement des dons en cas de décès) intervenant à partir de cinquième mois. L'association était gérée par un comité élu de travailleurs. L'expérience a duré trois ans : après avoir constaté que les membres du comité de gestion avaient détourné une partie des sommes recueillies à leur profit, les adhérents de l'ATC ont dissous l'association en 1989 et exigé la restitution des cotisations. L'affaire a été soumise à l'arbitrage du directeur général, et le remboursement progressif des sommes détournées a été obtenu par prélèvements sur les salaires des fraudeurs. Après cette première expérience malheureuse, les ouvriers ont créé, avec l'accord de la direction, une *caisse de solidarité* qui, par mesure de précautions, ne dispose pas de fonds permanents. Lors du décès d'un parent d'un des membres de cette *caisse*, le directeur général alloue une somme fixée à l'avance au travailleur endeuillé (fonction du degré de parenté de la personne décédée). L'entreprise est remboursée à la fin du mois par prélèvement sur les salaires des autres membres de la *caisse de solidarité* (il y a au total 61 adhérents en mai 1995, tous ouvriers — voir la description plus détaillée ci-après). En juin 1991, une seconde *caisse d'entraide* a été créée par les ouvriers, auxquels se sont joints des employés de bureau ; ils l'ont nommée *Union des travailleurs de Coparci* (UTC). Elle regroupe actuellement 62 ouvriers et employés. Les cotisations sont identiques à celles qui avaient été mobilisées par l'ATC : 5 000 fcfa le premier mois et 2 000 fcfa ensuite. Cependant l'UTC a pour objectif l'octroi à ses membres de *prêts de dépannage*. Elle vient donc en complément des prêts de routine alloués par la direction de l'entreprise qui étaient à l'époque — et sont toujours — jugés insuffisants et trop difficile à obtenir. Pour éviter un nouveau détournement de l'argent détenu dans la *caisse*, elle a été confiée au directeur général, qui fait office de banquier. Enfin, au début de l'année 1995, onze employés de bureau ont créé leur propre *caisse d'entraide*, distincte de celle des ouvriers, mais qui fonctionne à peu près sur le même mode. La différence qu'ils soulignent est que le remboursement de l'aide avancée par le directeur général n'est pas effectué par un prélèvement automatique sur les salaires mais par une démarche volontaire. Trois fonds de solidarité sont donc en fonctionnement à la Coparci : deux ont pour but une entraide à l'occasion des funérailles et se distinguent par la catégorie de travail de leurs membres (usine et travail manuel, ouvriers ; bureau et travail intellectuel, employés et agents de maîtrise) ; la troisième apporte une assistance financière sous forme de prêts, en compléments de ceux qu'octroie la direction.

### *La caisse de solidarité des ouvriers de la Coparci*

Créée en 1990, à la suite de l'échec d'un premier fonds de solidarité et à l'initiative des ouvriers de l'usine qui jugeaient insuffisants et lents les prêts accordés par la direction de l'entreprise, la *caisse de solidarité* ne regroupe que des ouvriers. Les interventions de la *caisse de solidarité* sont limitées à la participation aux funérailles d'un proche parent d'un de ses membres, à laquelle s'est ajoutée cependant une aide financière en cas d'hospitalisation d'un travailleur. La grille des prestations fournies, en fonction des événements affectant l'un des adhérent, est donnée par le tableau 3.1. La *caisse de solidarité* n'a pas de fonds permanents. Chaque travailleur adhérent à la *caisse de solidarité* donne au comité de gestion la liste des membres de sa famille qui seront pris en compte par la *caisse de solidarité*. Lorsqu'un travailleur perd un des membres de sa famille, il informe les délégués du personnel membres du comité de gestion. L'un de ces délégués fait une brève enquête pour vérifier l'information. Informé dans un délai

maximum de 24 heures, le directeur de l'entreprise autorise le décaissement de la somme d'argent correspondant au montant de l'aide à apporter. Le don est remis au destinataire par le comptable de l'entreprise en présence des membres du comité de gestion de la caisse. A la fin de la participation aux funérailles dans sa famille ou dans son village, le travailleur est tenu d'apporter les pièces justificatives du décès. A partir de la fin du mois en cours, l'argent décaissé (par avance) par l'entreprise est équitablement réparti entre les membres de la *caisse* (à l'exclusion du bénéficiaire de l'aide) et prélevé sur leur salaire par le service comptable de l'entreprise<sup>82</sup>. Généralement chacun paie entre 3000 et 6000 fcfa selon le nombre d'interventions faites par la *caisse de solidarité* en un mois.

**Tableau 3.1 : prestations de la *caisse de solidarité* des ouvriers de la Coparci**

<i>motif</i>	<i>don au travailleur en difficulté</i>
décès du travailleur lui-même, de son épouse ou de l'une de ses épouses	200 000 fcfa
décès du père, de la mère ou d'un enfant du travailleur	150 000 fcfa
décès du frère ou de la soeur du travailleur	80 000 fcfa
décès d'un enfant mort-né du travailleur	50 000 fcfa
décès du beau-père ou de la belle-mère du travailleur	40 000 fcfa
hospitalisation du travailleur	30 000 fcfa

*La caisse d'entraide du personnel de bureau de la Coparci*

Mise sur pied en décembre 1994 par les employés de bureau qui avait refusé d'adhérer à la *caisse de solidarité* créée par les ouvriers en 1990, après l'échec du premier fonds de solidarité (ATC), cette *caisse* regroupe 11 des 15 travailleurs de bureau. Elle fonctionne à peu près sur le même modèle que celle des ouvriers. Les prestations qu'elle fournit sont donnés par le tableau 3.2. La seule différence de fonctionnement entre la *caisse* des ouvriers et celle du personnel de bureau tient au fait que, pour la seconde, le remboursement à l'entreprise ne se fait pas par prélèvement contraint sur les salaires, mais par paiement volontaire au comptable (d'ailleurs membre de la *caisse*), après la remise des salaires, des cotisations dues à l'employeur. Le comptable reverse alors au directeur général la totalité de la somme que celui-ci avait avancée au cours du mois. Pour justifier cette distinction, l'un des employés de bureau que nous avons interrogés a estimé que les agents de bureaux étaient "*un peu plus responsables que les ouvriers*"<sup>83</sup>. Dans les faits, la différence est essentiellement symbolique, les agents de bureau ayant

<sup>82</sup> Il est important de préciser que cela se fait en dehors de la fiche de paye, par prélèvement en liquide dans l'enveloppe du salarié. Cela change l'appréciation que tu as de la *discrimination* (voir plus loin) avec la caisse du personnel de bureau ! Les deux caisse ne sont pas si différentes que cela !

<sup>83</sup>(entretien, 23 juin 1995).

l'impression de cotiser volontairement *a posteriori* plutôt que d'être prélevé de façon autoritaire. Ils n'ont pourtant pas le choix, puisque la cotisation est due le jour même de la paye. Cependant, s'il arrive qu'un agent de bureau n'ait pas la somme suffisante pour payer sa cotisation, il peut négocier avec le directeur général l'ajournement de sa dette, qui sera réglée le mois suivant. Dans le cas des ouvriers, la cotisation due est prélevée autoritairement sur son *enveloppe*<sup>84</sup>. Si celle-ci est insuffisante (le cas n'est pas rare et concerne au moins quelques salariés tous les mois), la cotisation est reportée au mois suivant, ou intégrée aux autres dettes du travailleur envers l'employeur (cf. fiches de paye présentées en annexe 2 : c'est le cas pour Niaba Jacques, dont le *net à payer* (851 fcfa) ne permet pas le paiement des cotisations de la *caisse de solidarité*). Dans les deux cas, c'est le comptable, lorsqu'il distribue les *enveloppes* au moment de la paye, qui effectue les prélèvements. Cette procédure (le remboursement comme acte volontaire et conscient plutôt que comme prélèvement automatique et contraint) est symboliquement chargée de sens : d'une part elle produit une plus grande autonomie imaginaire des agents membres de la *caisse* du personnel de bureau vis-à-vis de l'employeur ; d'autre part elle est interprétée, sur le plan moral et idéologique, comme une distinction entre "travailleurs intellectuels" et "manuels". Cette affirmation contient en effet une condamnation morale des ouvriers, qu'exprime également le cadre responsable du service "transit" lorsqu'il déclare : "*ici, tous les problèmes sont bons pour s'endetter. On invente même les problèmes pour avoir des prêts*"<sup>85</sup>. Ces déclarations, en conformité avec celles du directeur général, présentent le problème du sur-endettement comme résultat d'une irresponsabilité des ouvriers. Il y a donc simultanément, dans cet acte de remboursement "volontaire" et dans sa justification, l'expression d'une revendication d'autonomie des agents de bureau vis-à-vis de la direction, et celle d'une distinction par rapport au groupe des ouvriers, basée sur la condamnation morale de ceux-ci et la valorisation symétrique des employés de bureau.

**Tableau 3.2 : prestations de la *caisse d'entraide* du personnel de bureau de la Coparci**

<i>motif</i>	<i>don au travailleur en difficulté</i>
décès du travailleur lui-même	140 000 fcfa
décès d'un enfant ou du conjoint du travailleur	140 000 fcfa
décès du père, de la mère, du beau-père ou de la belle-mère du travailleur	100 000 fcfa
décès du frère ou de la soeur du travailleur	70 000 fcfa

<sup>84</sup> Les salaires sont réglés en liquide, dans une enveloppe qui contient également la fiche de paye. La somme correspondant au net à payer (après prélèvement du remboursement des prêts et avances de l'employeur) constitue l'*enveloppe*. Les prélèvements des cotisations de l'UTC, des remboursements à l'UTC, des cotisations à la caisse de solidarité des ouvriers et du remboursement de l'achat des produits de l'entreprise, sont effectués sur cette *enveloppe*... lorsqu'elle est suffisante !

<sup>85</sup> (Niaba, entretien du 23 juin 1995).

En six mois, les prestations effectuées par la *caisse de solidarité* des agents de bureau ont été les suivantes :

- 3 salariés ont bénéficié d'un don de 100 000 fcfa
  - 1 travailleur a reçu deux fois 70 000 fcfa
  - 1 autre travailleur a reçu un don de 70 000 fcfa
- (au total, chacun des autres membres a donc cotisé 51 000 fcfa en 6 mois, soit en moyenne 8500 fcfa par mois)

### *L'Union des Travailleurs de la Coparci*

Née en juin 1991, l'UTC regroupe, sur la base d'une adhésion volontaire, 62 travailleurs (sur les 80 que compte l'entreprise) de diverses qualifications (personnel de bureau, personnel d'encadrement et ouvriers) et fournit des prêts sans intérêt à ses membres. Le droit d'adhésion est fixé à 5000 fcfa et la cotisation mensuelle s'élève à 2000 fcfa par membre (elle est prélevée sur l'*enveloppe* par le comptable de l'entreprise ; elle n'apparaît donc pas sur la fiche de paye). Le fonds est déposé dans un coffre gardé par le directeur. Il est géré par un comité de gestion composé d'un président, d'un secrétaire et d'un trésorier. Cependant, pour l'attribution des prêts, le comité de gestion travaille en collaboration avec le directeur de l'entreprise. Celui-ci donne son avis sur l'attribution des prêts à des travailleurs déjà très endettés, sur le "sérieux" des motifs invoqués et intervient lorsqu'il constate que les membres du comité de gestion s'attribuent à eux-même trop de prêts<sup>86</sup>. En cas de litige (par exemple, en cas de cumul des prêts, de motif jugé peu convaincant, de demandes répétitives), un "*comité de sages*" est sollicité pour donner son avis.

L'histoire de ce "*comité de sages*" est intéressante. Il est composé de huit personnes (auxquelles peuvent s'ajouter les délégués du personnel). Sa constitution remonte au conflit ayant opposé les salariés et la direction, en 1990, pour l'obtention d'un avancement de catégories. Un arrêt de travail avait été décidé. L'inspection du travail et des représentants de l'UGTCI étaient intervenus dans le conflit<sup>87</sup>. Les délégués du personnel d'alors ont été jugés inaptes à traiter le problème. Les salariés ont donc désigné un "*comité de sages*", de huit personnes, chargé d'engager les négociations avec la direction, l'inspection du travail et les représentants de l'UGTCI. Depuis, le "*comité de sages*" intervient avec les délégués dans les négociations importantes avec la direction. C'est lui qui a élaboré le fonctionnement de l'UTC, en 1991, et qui a proposé le comité de gestion de la *caisse* à l'assemblée des adhérents, qui l'a accepté. Il était initialement impliqué dans la gestion de l'Union des Travailleurs de Coparci. A la suite de problèmes

---

<sup>86</sup> "à ce niveau, je joue le rôle d'intendant, je contrôle pour que d'autres ne soient pas lésés. Je contrôle aussi les motifs, surtout les décès. Il y a trop de motifs liés aux funérailles dans les familles, chaque travailleur a toujours un parent qui est décédé, donc c'est pour éviter les abus que nous sommes maintenant obligés de nous informer davantage ou de nous impliquer dans la vie familiale des travailleurs" (Daheri, 8 juin 1995).

<sup>87</sup> Ex-syndicat unique, l'UGTCI s'affirme comme un syndicat de "participation" responsable et affiche, depuis sa création et jusqu'à présent son hostilité à la grève comme moyen de pression sur les employeurs. Lorsqu'un arrêt de travail est déclenché dans une entreprise, ses représentants viennent pour inciter à la reprise du travail et se présentent comme intermédiaires entre les salariés et la direction.



de favoritisme, les salariés lui ont retiré l'accès aux mouvements financiers de la *caisse*. Toutefois, ils sont consultés lorsqu'un cas litigieux requière un arbitrage.

En principe tous les motifs sont permis mais dans les faits, les arguments les plus avancés sont les décès dans les familles et la maladie d'un proche parent. Il a été convenu, sur demande de la direction, que les demandes de prêt soient déposées pendant les 5 premiers jours du mois et que les motifs de demandes de prêts soient examinés avec plus d'attention dans le cas de salariés déjà très endettés. Les besoins semblent si pressants que du 1er au 5 du mois 80% du personnel a déjà déposé une demande de prêt (entretien du 23 juin 1995). Selon les membres du comité de gestion, la plupart des demandes déposées au cours de cette période sont satisfaites mais au-delà du 5 du mois, les motifs sont analysés en fonction de leur caractère urgent. Le prêt est plus facilement accordé lorsqu'il s'agit d'un cas de décès. Entre le 5 et la fin du mois, les délégués sont fortement sollicités par les travailleurs car ce sont eux qui jouent le rôle de négociateurs ou d'intermédiaires entre les demandeurs de prêt et le comité de gestion de l'UTC. Lorsqu'un salarié trop endetté ne peut rembourser simultanément ses dettes envers l'employeur et celles contractées auprès de l'UTC, le remboursement de l'entreprise est prioritaire. Le remboursement des sommes dues à l'UTC sont alors repoussées pour les mois suivants, mais toute nouvelle demande à la *caisse* des salariés est alors en principe rejetée jusqu'à règlement complet de la dette. Les emprunts sont en principe limités à la somme cotisée (en juin 1995, les adhérents avaient cotisés chacun la somme de 101 000 fcfa) mais les membres du comité de gestion reconnaissent eux-même que certaines dérogations ont été accordées. Le directeur fait pression sur les membres du comité de gestion pour que le montant des prêts accordés par l'UTC soit limité.

Il est tout à fait possible de solliciter pour un même problème, en particulier pour des funérailles, un prêt à l'UTC et un prêt à la direction de l'entreprise. Par exemple, au mois de mars 1995 un ouvrier membre de la *caisse d'entraide* a perdu son épouse. Il a reçu un don de la *caisse de solidarité*, un prêt de l'employeur et un autre prêt de l'UTC (voir le tableau 3.3). Le cumul des aides, la multiplication des cotisations accroissent le phénomène de sur-endettement.

**Tableau 3.3 : aides reçues par A. B. lors du décès de sa femme en mars 1995.**

<i>Source de financement</i>	<i>aide reçue</i>
caisse de solidarité	don de 200 000 fcfa
UTC	prêt de 30 000 fcfa
employeur	prêt de 80 000 fcfa
<b>total des aides reçues</b>	310 000 fcfa (don : 200 000 fcfa et prêts 110 000 fcfa)

### **Conclusion : construction du rapport salarial à Coparci.**

Les déclarations des travailleurs de Coparci, par rapport à leurs relations au directeur, montrent la construction d'une figure du « patron », auquel se rattache un certain nombre d'attributs. Concentrant tous les pouvoirs, il est leur interlocuteur, unique et incontournable. En dehors du contrat salarial proprement dit, les ouvriers lui assignent un devoir d'assistance. L'histoire de l'entreprise est faite de luttes pour l'amélioration des conditions de travail et de rémunérations. C'est aussi autour des questions liées aux prêts et à l'accès aux soins que se focalisent les tensions. Dans ce climat conflictuel, intervient la dénonciation de la défaillance du « patron » (il ne remplirait pas les devoirs et les fonctions qui lui reviennent) réinterprétée au moyen d'une mise en accusation : il serait caractérisé par sa méchanceté et une volonté délibérée de nuire. La création de la *caisse de solidarité* (cotisations pour funérailles) puis de la *caisse d'entraide* (UTC, Union des travailleurs de Coparci, *prêts de dépannage*), regroupant une soixantaine de salariés sur les quatre-vingts qu'emploie l'entreprise répond à la volonté de contourner le « patron » et d'affirmer l'autonomie du collectif ouvrier à son égard. La création de ces fonds de solidarité est décrite comme la prise en charge, par les salariés eux-mêmes, des obligations que l'employeur n'assume pas : "*Nous avons dit au directeur que nous ne voulions plus de ses prêts, parce qu'ils sont insuffisants, et nous avons créé nos propres caisses*". L'autonomie ainsi proclamée n'est qu'illusoire. Non seulement des *prêts de dépannage* continuent d'être octroyés par le directeur, mais c'est lui qui avance les fonds constituant la participation des membres de la caisse de solidarité, c'est à lui également qu'est confiée la caisse de l'UTC, afin d'éviter les abus et surtout la suspicion de détournement des sommes collectées par les gestionnaires des fonds. C'est ainsi un autre rôle qui échoit au « patron » : celui d'arbitre (ou de juge) des affaires ou litiges privés (dans le sens où ils ne relèvent pas du contrat de travail) internes à l'ensemble salarial. Ce rôle n'est pas nouveau puisque l'arbitrage du directeur avait été sollicité pour le litige portant sur la gestion du premier fonds de solidarité (ATC, Association des travailleurs de Coparci, funérailles). Du fait de ce rôle confié au directeur, les travailleurs ne peuvent éviter que ce dernier exerce un pouvoir de décision sur les aides des fonds de solidarité. Il l'exerce d'autant plus que les remboursements des ouvriers à ces fonds se superposent aux traites qu'ils doivent payer à leur employeur et que l'endettement des salariés est tel qu'il en devient insupportable et avive la contestation au sein de l'entreprise.

La figure du « patron » est revendiquée par le directeur de la Coparci. Par delà le souci d'occulter les conflits qui l'opposent aux salariés et de présenter de lui-même une image valorisante aux chercheurs qui l'interrogent, il décrit sa relation au personnel de l'entreprise d'une façon exactement inverse de celle qu'utilisent les salariés : les caractéristiques qu'il s'attribue appartiennent au même registre : bonne volonté, générosité, compréhension. Le contrôle qu'il exerce à la fois sur le travail dans les ateliers de production et sur la gestion des fonds de solidarité des travailleurs est euphémisé, apparaissant sous la forme de conseils et d'encouragements. Volonté d'« aider » et d'« assister » est ainsi mise en avant, en même temps qu'est avouée son impuissance à maîtriser l'endettement excessif des salariés et à répondre à leurs sollicitations. Avançant la preuve des efforts qu'il consent à ses salariés, le directeur rejette sur eux ou, dans une moindre mesure, sur l'évolution économique et sociale de l'ensemble de la société ivoirienne, la responsabilité de leur situation financière insupportable. Sollicitations trop fréquentes, « problèmes » personnels répétés, endettement excessif et récurrent seraient la preuve d'un « manque de sérieux » et parfois de manoeuvres délibérées des ouvriers concernés. A la figure inquiétante du « patron » malveillant mais néanmoins dépositaire du pouvoir et de ce fait interlocuteur et arbitre incontournable, évoquée par les ouvriers,

répond donc l'image donnée par le directeur d'ouvriers puériles et fraudeurs, incapables d'assumer leurs propres responsabilités.

Entre les ouvriers et le « patron », les catégories intermédiaires sont peu nombreuses, puisque ce dernier assume l'essentiel des pouvoirs et les fonctions de responsable de la production et du personnel. Elles se limitent dans les faits à une quinzaine d'employés de bureau, de fonctions et de niveau hiérarchique divers. Ceux-ci manifestent une volonté de se distinguer des ouvriers et revendiquent une plus grande autonomie vis à vis de la direction. Reprenant en partie le discours du « patron », ils se prétendent volontiers "*plus responsables que les ouvriers*" et recherchent la reconnaissance de leur "sérieux" par le directeur. Celui-ci leur reconnaît par la même occasion des besoins financiers plus importants (écoles privées, train de vie, etc.) et offre, au moins à ceux d'entre eux qui, bénéficiant des positions supérieures, sont les plus "responsables" et les plus solvables, des prêts d'un montant plus supérieur. Réduite au minimum, la hiérarchie des postes et fonctions à Coparci est déplacée en une hiérarchie des types d'emploi et caractéristiques des personnes les occupant : directeurs (libanais, direction) - employés de bureau (ivoiriens, travail « intellectuel », personnes scolarisées) - ouvriers (ivoiriens, travail « manuel », scolarisation réduite).

**ANNEXES**

## Annexe 1

*Extrait du document de présentation de MNC-CI distribué à ses salariés*

### 3. POLITIQUE DE PERSONNEL

#### 3.1 LA POLITIQUE DE PERSONNEL DE MNC-CÔTE D'IVOIRE

##### 1. OBJECTIFS

Le succès d'une entreprise est fortement lié à l'implication et à la motivation de son personnel. Aussi, les objectifs suivants sont-ils prioritaires :

- améliorer l'intégration du personnel et sa motivation au travail,
- assurer des conditions de travail favorables à l'épanouissement de chacun,
- satisfaire les besoins essentiels des travailleurs,
- intensifier la formation pour améliorer les performances et les compétences,
- recourir à la délégation et encourager les prises d'initiatives,
- stimuler l'échange d'informations et la confiance mutuelle,
- développer la compréhension et la coopération entre le personnel.

##### 2. GESTION

###### 2.1 — Engagement

Particulièrement en période de crise, la plus grande prudence s'impose dans les estimations des besoins en personnel, afin d'éviter le sous-emploi, avec le risque de compression de personnel.

Aussi, un recrutement rigoureux, qui ne tient compte que des qualifications et caractéristiques personnelles requises, bannit tout népotisme ou favoritisme.

La sélection est effectuée par le Département du Personnel selon des procédures précises et la décision de l'engagement est prise par la hiérarchie.

Le suivi de l'accueil et de l'information du nouveau collaborateur permet une intégration rapide et efficace.

###### 2.2 — Conditions d'Emploi

Les conditions d'emploi se veulent être :

- compétitives vis-à-vis des autres entreprises de la place,
- équitables au sein des divers services et établissements,
- garantes d'une vie décente pour les travailleurs les moins rémunérés,
- à même d'assurer une couverture sociale encore insuffisante dans le pays,
- susceptibles d'assurer une hygiène et une sécurité au-delà des exigences légales.

###### 2.3 — Rémunération

Les salaires correspondent aux responsabilités de la fonction exercée et récompensent les performances individuelles.

Des augmentations peuvent compenser l'inflation mais elles ne sont pas accordées au personnel ne donnant pas satisfaction ou à celui dont le salaire est déjà trop élevé.

Les plus bas salaires doivent permettre de couvrir les besoins essentiels.

## 2.4 — Fin de Contrat

On ne peut garder un collaborateur qui a commis une faute lourde ni celui dont les performances sont insuffisantes et sans espoir d'amélioration. Dans tous les cas, des mesures équitables et adaptées à la situation sont recherchées.

Des reclassements ou des mises à la retraite anticipée peuvent être négociés dans l'intérêt mutuel de l'entreprise et du collaborateur.

## 3. DÉVELOPPEMENT

### 3.1 — Conditions de Travail

Pour une motivation accrue et durable, les travaux répétitifs sont évités si cela est possible et la rotation de postes est encouragée.

La hiérarchie assigne à chaque collaborateur des tâches claires, en fournissant toutes les informations utiles pour bien les accomplir. Elle discute avec eux des modalités et des moyens à mettre en oeuvre, tout en faisant appel à leur initiative et en leur laissant la plus large autonomie possible dans l'exécution. Au niveau des spécialistes et des cadres, le Chef Hiérarchique détermine à l'avance avec le collaborateur les résultats qu'il aura à atteindre et les critères qui seront utilisés pour mesurer la performance, afin de le rendre responsable de ces résultats en lui déléguant la compétence nécessaire pour les atteindre.

### 3.2 — Appréciation

La Hiérarchie apprécie périodiquement chaque collaborateur et lui donne la possibilité de s'exprimer à ce sujet, en étudiant à cette occasion avec lui toutes les mesures utiles pour améliorer ses performances et le faire progresser.

### 3.3 — Formation

Le personnel peut se perfectionner par une formation permanente qui permet de :

- maintenir ou perfectionner les connaissances, le savoir-faire et le savoir-être,
- accélérer le développement du personnel à potentiel,
- faciliter le recyclage en vue d'orientations ultérieures.

La formation sur le poste de travail reste prioritaire.

### 3.4 — Promotion

L'évaluation régulière du potentiel de développement de chaque collaborateur ou de ses aptitudes à d'autres fonctions permet de proposer des mutations, promotions et mesures de formation nécessaires, afin d'utiliser au mieux les capacités de chacun.

La polyvalence des collaborateurs en vue d'une promotion éventuelle, d'un transfert ou d'une reconversion future est recherchée.

### 3.5 — Information

La Hiérarchie tient régulièrement les collaborateurs au courant de la marche de l'unité, de la société et de ses problèmes. Chaque fois que cela est souhaitable, les chefs tiennent compte de l'avis des collaborateurs concernés, de façon à développer l'esprit d'équipe et l'engagement de chacun envers les objectifs communs.

### 3.6 — Climat social

La bonne ambiance de travail actuelle ne peut semmentenir que si des attitudes ouvertes, une confiance mutuelle et un esprit de collaboration sont recherchés par la Hiérarchie et par le collaborateur au sein de chaque unité.

Les collaborateurs peuvent s'impliquer dans la vie sociale de l'entreprise en participant activement aux structures d'entraide, de sports et de loisirs.

### 3.6 — Représentation

La Direction Générale et les Délégués du Personnel privilégient le maintien de bonnes relations en vue de la préservation de la paix sociales dans le respect des principes de gestion.

(...)

## 5. PRESTATIONS SOCIALES

*(ne sont présentés que des extraits de ce chapitre, par respect de la confidentialité de l'entreprise ; cependant, les titres des paragraphes donnent une idée des préoccupations affichées par la direction de l'entreprise)*

### 5.1 SERVICE MÉDICAL ET ASSISTANCE MÉDICALE INTERNE

#### 1. LES SERVICES MÉDICAUX DE L'ENTREPRISE

Il est recommandé aux employés d'utiliser les services médicaux de l'Entreprises pour eux-même et pour leur famille. Les consultations et les premiers soins y sont gratuits ainsi que certains traitements prophylactiques (vaccination des enfants, vaccins et sérums antitétaniques, antipaludéens, etc.)

Pour que sa famille bénéficie de cette prestation, l'employé doit se faire délivrer une carte pour son (ou sa) conjoint (e) comme tel (le) auprès du Département du Personnel (mariage légal, union libre ou coutumière), et une carte de consultation familiale pour les enfants (une carte par mère).

Les enfants reconnus par le salarié et un seul conjoint peuvent bénéficier des services médicaux sous réserve de se conformer aux heures de consultations et de visites de chaque infirmerie.

#### 2. L'ASSISTANCE MÉDICALE INTERNE

#### 3. LES BONS D'ACHAT À CRÉDIT

#### 4. LES PRISES EN CHARGE

#### 5. RÉSERVES

### 5.2 PRESTATIONS FAMILIALES

#### 1. PRESTATIONS CONCERNANT LES BÉBÉS ET LEUR MAMAN

##### 1.1 DON DE NAISSANCE

##### 1.2 VACCINATIONS ET SOINS GRATUITS AUX BÉBÉS

##### 1.3 ALLOCATION DE PRODUITS INFANTILES

##### 1.4 ALLOCATION DE PRODUITS AUX MÈRES

#### 2. PRESTATIONS CONCERNANT LES MÈRES EMPLOYÉES PAR LA SOCIÉTÉ

2.1 PROTECTION DE L'EMPLOI

2.2 CONGÉS DE MATERNITÉ

2.3 REMBOURSEMENT DES FRAIS D'ACCOUCHEMENT

2.4 ARRÊT DE TRAVAIL ET CONGÉS ANNUELS

2.5 PRESTATIONS DE LA CNPS

3. PRESTATIONS EN FAVEUR DES ENFANTS

3.1 PRÊT SCOLARISATION

Les travailleurs peuvent obtenir un prêt scolarisation pour les aider à s'acquitter des frais d'inscription dans les écoles privées et pour acheter des fournitures scolaires. Ce prêt d'un montant au plus égal à 60% d'un mois de salaire et qui est limité par un plafond décidé chaque année, obtenu en avril ou en août, est remboursable en 4 mensualités.

3.2 BONS D'ACHAT

Pour chaque enfant à charge de 1 à 12 ans, les employés reçoivent en septembre un bon d'achat destiné à acheter des fournitures scolaires pour la rentrée ou des jouets pour Noël. La valeur du bon peut être révisée après demande des Délégués du Personnel.



Annexe 2

*Deux exemples de fiches de paye de salariés de Coparci  
(salaires du mois de mai 1995)*

dénomination	fiche de paye 1 Niaba Jacques ouvrier catégorie 3A 5 ans d'ancienneté		fiche de paye 2 Pékió Athanase ouvrier catégorie 5A 17 ans d'ancienneté	
	gain	retenues	gain	retenues
salaire catégoriel	45 615		58 932	
sur-salaire	2 578		6 353	
heures supplémentaires			4 630	
primes (rendt, salissure)	8 386			
ancienneté	1 948		9 429	
prime de transport	9 667		10 000	
<b>total des revenus bruts</b>	<b>68 071</b>		<b>89 351</b>	
Impôt sur salaire (IS)		701		952
CN				202
CNS		584		793
CNPS		934		1 270
<b>total des retenues légales</b>		<b>2 220</b>		<b>3 217</b>
avance pharmacie		10 000		15 000
prêts scolaires		8 000		12 500
comptes				8 000
crédits		47 000		32 500
<b>Remboursements crédits</b>		<b>65 000</b>		<b>68 000</b>
<b>Totaux</b>	<b>68 071</b>	<b>67 220</b>	<b>89 351</b>	<b>71 217</b>
<b>Net à payer</b>		<b>851</b>		<b>18 134</b>
Union des Trav. de Coparci				7 000
Solidarité (décès)				3 280
achat produits				2 600
<b>Prélèvements hors fiche</b>		<b>660</b>		<b>12 880</b>
<b>Enveloppe finale</b>		<b>191</b>		<b>5 254</b>

Abréviations utilisées : IS : Impôt sur Salaires ; CN : Contribution Nationale ; CNS : Impôt Général sur les Salaires. CNPS : cotisations à la Caisse nationale de prévoyance sociale. Ce sont les impôts et cotisations sociales obligatoires prélevés sur les salaires.

Les noms utilisés ici sont des pseudonymes.

**Annexe 3**

*Évolution de la grille des rémunérations minimales catégorielles.*

- Tableaux A4.1 -  
Évolution des grilles des salaires minimaux conventionnels dans l'industrie (mensuels) selon différentes catégories de personnel

**Ouvriers**

Catégories	Définitions (1)	Salaires du 01/01/86 au 01/02/94		Salaires à partir du 01/02/94		augment. le 01/02/94 (en %)
		salaires horaires	Salaires mensuels (2)	salaires horaires	Salaires mensuels (2)	
1 (SMIG)	manoeuvre	192	33279	211	36573	10%
2	manoeuvre	217	37613	271	46972	25%
3A	ouvrier spécialisé	225	38999	281	48706	25%
3B		239	41426	299	51826	25%
4A	ouvrier spécialisé	245	42466	306	53039	25%
4B		260	45066	325	56332	25%
5A	ouvrier qualifié	272	47146	340	58932	25%
5B		288	49919	351	60839	22%
6A	ouvrier qualifié	295	51132	360	62399	22%
6B		335	58066	409	70892	22%
7	ouvrier qualifié	478	82852	564	97758	18%

(source : (UGTCI, 1986, UGTCI, 1994))

**Employés**

Catégories	Définitions (1)	Salaires du 01/01/86 au 01/02/94	Salaires à partir du 01/02/94	augment. le 01/02/94 (en %)
1 (SMIG)	employés	33279	36607	10%
2	non	41794	52243	25%
3	qualifiés	45227	56534	25%
4		50355	62944	25%
5		61219	76524	25%
6	employés	71766	87555	22%
7A	qualifiés	72517	88471	22%
7B		82092	96869	18%

(source : (UGTCI, 1986, UGTCI, 1994))

### Agents de maîtrise, techniciens et assimilés

Catégories	Salaires du 01/01/86 au 01/02/94	Salaires à partir du 01/02/94	augment. le 01/02/94 (en %)
M1	82121	96903	18%
M2	87879	103697	18%
M3	104956	123848	18%
M4	117166	134741	15%
M5	126932	145972	15%

(source : (UGTCI, 1986, UGTCI, 1994))

### Ingénieurs, cadres et assimilés

Catégories	Salaires du 01/01/86 au 01/02/94	Salaires à partir du 01/02/94	augment. le 01/02/94 (en %)
P 1A	109573	126009	15%
P 1B	126136	145059	15%
P 2A	138506	152357	10%
P 2B	157191	172910	10%
P 3A	169567	179741	6%
P 3B	254296	269556	6%

(source : (UGTCI, 1986, UGTCI, 1994))

#### Remarques :

Les sommes sont données en francs CFA.

(1) Les définitions et les catégories sont données par la convention collective interprofessionnelle. Elles peuvent différer légèrement selon les branches d'activité. Celles données ici concernent la quasi-totalité du secteur industriel.

(2) Obtenu en multipliant le salaire horaire par 173,33 (qui est la durée légale de travail mensuelle, la durée légale annuelle étant de 2080 heures. (cf. Meyer, s.d., p. 294).

## Références bibliographiques

Aggrey, A., s.d. : **La convention collective interprofessionnelle**, Codes et lois usuelles de Côte d'Ivoire, Juris Conseil, Abidjan, 51 p.

Agier, M., 1986 : "La formation des milieux ouvriers au Cameroun : politique des entreprises et pratiques sociales", in Ganne, B. et Haeringer, P. (dir.), **Anthropologie et sociologie de l'espace urbain**, GLYSI, Université de Lyon II, Bron (France), pp. 241-263.

Antoine, P., Dubresson, A. et Manou-Savina, A., 1987 : **Abidjan « côté cours »**. **Pour comprendre la question de l'habitat**, Karthala, Paris, 274 p.

Bazin, L., 1993 : "Du côté des zones industrielles d'Abidjan...", **Chroniques du SUD**, 10, ORSTOM, Paris, pp. 64-68.

Bazin, L., 1996 : "Conflits et répartitions des ressources dans une entreprise industrielle ivoirienne en difficulté", in Cabanes, R. et Lautier, B. (dir.), **Profils d'entreprises au Sud**, Karthala, Paris, pp. 19-42.

Bazin, L. (dir.) *et al.*, 1995 : **Le changement social dans l'entreprise africaine. Compétitivité et systèmes de gestion. Rapport de séminaires**, Notes et Travaux n° 6, ORSTOM/GIDIS-CI, Abidjan, 92 p.

Bazin, L. et Ghabéli, R. Y., 1994 : "Le travail salarié : un modèle en décomposition ?", communication au colloque "Crises, ajustements, recompositions, la remise en cause d'un modèle", GIDIS-CI, Abidjan, 28 nov;-2 déc.

Bazin, L. et Ghabéli, R. Y., 1995 : "Endettements, prévoyance, protection sociale dans les entreprises ivoiriennes. Résultats de quelques enquêtes", **Bulletin du GIDIS-CI**, 11, Abidjan, pp. 9-27.

Contamin, B. et Fauré, Y.-A., 1990 : **La bataille des entreprises publiques en Côte-d'Ivoire. L'histoire d'un ajustement interne**, Karthala/ORSTOM, Les Afriques, Paris, 339 p.

Couret, D., 1993 : "Abidjan en chiffres", **Chroniques du SUD**, 10, Paris, pp. 16-27.

Crozier, M., 1963 : **Le phénomène bureaucratique**. Le Seuil, Points, Paris, 369 p.

Dignité, 1995 : **Cahier de doléances**, 1er mai 1995, 20 p. *multig.*

DRH-Conseils, 1991 : **Enquête sur les salaires auprès de 30 entreprises ivoiriennes**, Abidjan, 266 p. *doc. multigraph.*

DRH-Conseils, 1995 : **Résultats de l'enquête sur les salaires de 1994**, Abidjan, 33 p. *doc. multigraph.*

Dubresson, A., 1983 : **Les zones industrielles d'Abidjan I. Nature et localisation du parc manufacturier**, ORSTOM Petit Bassam, Direction du Plan, Abidjan, 117 p.

Dubresson, A., 1984 : **Les zones industrielles d'Abidjan II. Notes et principaux documents de l'enquête sur 250 salariés africains**, ORSTOM/Direction du Plan, Abidjan, 92 p.

Dubresson, A., 1987 : "Les salariés de l'industrie manufacturière à Abidjan", in Agier, M., Jean, C. et Morice, A. (dir.), **Classes ouvrières d'Afrique Noire**, Karthala/ORSTOM, Paris, pp. 215-246.

Dubresson, A., 1989 : **Villes et industries en Côte d'Ivoire. Pour une géographie de l'accumulation urbaine**, Karthala/ORSTOM, Paris, 775 p.

Etté, L. et Gnakalé, E., 1995 : "Quelques réflexions sur les pratiques de l'usure", in Bazin, L. (dir.), **Le changement social dans l'entreprise africaine, compétitivité et systèmes de gestion**, Notes et travaux n° 6, GIDIS-CI/ORSTOM, Abidjan, pp. 50-54.

Gnabéli, R. Y., 1992 : **Logique culturelle et logique économique : la solidarité, les funérailles et l'entreprise moderne en Côte-d'Ivoire**, mémoire de DEA de sociologie, Université d'Abidjan.

Gnabéli, R. Y., 1994 : **Les enjeux des dépenses sociales dans quelques industries du bois du centre-ouest ivoirien**, GIDIS-CI/ORSTOM, 41 p. *multig.*

Kaba, T. A., 1983 : **LEM de Yopougon-Kouté : expériences d'habitat pour revenus bas et exemple d'aide des employeurs**, mémoire de maîtrise, Institut de géographie tropicale, Université nationale de Côte-d'Ivoire, Abidjan.

Le Pape, M. et Vidal, C., 1995 : "Les salariés ont-ils un budget ?", in Bazin, L. (dir.), **Le changement social dans l'entreprise africaine, compétitivité et systèmes de gestion**, GIDIS-CI/ORSTOM, Abidjan, pp. 46-49.

Manou-Savina, A., Antoine, P., Dubresson, A., *et al.*, 1985 : "Les « en-hauts » des « en-bas » et les « en-bas » des « en-hauts » : classes moyennes et urbanisation à Abidjan", **Tiers-Monde**, XXVI, 101, Paris, pp. 55-68.

Meyer, P., s.d. : **Guide social de l'employeur**. édité par l'Union Patronale de Côte-d'Ivoire (UPACI), Abidjan, 465 p.

Proteau, L., 1995 : "Le champ scolaire abidjanais : stratégies éducatives des familles et itinéraires probables", **Cahiers des sciences humaines**, 31, 3, pp. 635-653.

Proteau, L., 1996 : **École et société en Côte-d'Ivoire. Les enjeux des luttes scolaires (1960-1994)**. Thèse de sociologie, EHESS, 546 p.

Touré, I., 1986 : "L'UGTCI et le « développement harmonieux » : un syndicalisme anti-conflit ?", **Politique Africaine**, 24, Paris, pp. 79-90.

UGTCI, 1986 : **Salaires minimaux conventionnels. Barème officiel : 1er janvier 1986**, Imprimerie de la Bourse du travail, Abidjan, 67 p.

UGTCI, 1994 : **Salaires minimaux conventionnels. Barème officiel : 1er février 1994**, Imprimerie de la Bourse du travail, Abidjan, imprimé le 25 avril 1994), 67 p.

Vidal, C., 1986 : "Funérailles et conflit social en Côte-d'Ivoire", **Politique Africaine**, 24, Paris, pp. 9-19.

Vidal, C., 1991 : **Sociologie des passions (Côte-d'Ivoire, Rwanda)**. Karthala, Les Afriques, Paris, 179 p.

## Plan détaillé du rapport

<b>Remerciements.....</b>	<b>1</b>
<b>Plan du rapport.....</b>	<b>2</b>
<b>Avant-propos .....</b>	<b>3</b>
<b>PREMIERE PARTIE : Endettements, prévoyance, protection sociale dans les entreprises ivoiriennes.....</b>	<b>4</b>
Introduction.....	4
Description des structures mises en place dans les entreprises.....	6
Aide à la scolarisation.....	9
Aide à la prise en charge médicale.....	9
Aide au financement des événements sociaux.....	10
Autres endettements.....	12
Autres prestations.....	13
Mise en place et évolutions.....	13
Conclusion.....	15
<b>Appendice à la première partie :.....</b>	<b>17</b>
<b>DEUXIEME PARTIE : La filiale d'une multinationale.....</b>	<b>26</b>
L'entreprise et sa « politique de personnel » affichée.....	26
Présentation de l'entreprise.....	26
Le principe de la « politique du personnel ».....	27
Principe et mise en place des avantages sociaux.....	29
Principe des avantages sociaux.....	29

Mise en place de la politique du personnel	30
Participation, concertation et conflits	32
Rémunérations	34
Politique d'aide au logement	35
Assistance médicale interne	38
Aides à la scolarisation	41
Caisse d'entraide	43
En conclusion : remarques sur les rapports hiérarchiques à MNC-CI.....	44
Égalité imaginaire	44
Les tentatives d'hégémonie morale de l'employeur	47

**TROISIEME PARTIE : Une petite industrie de cosmétiques ..... 50**

L'entreprise, son organisation, ses conflits.....	50
Division, direction et contrôle du travail	51
Rémunérations et syndicalisme : histoire d'un conflit chronique	52
Description des avantages sociaux .....	54
Aide à la prise en charge médicale	54
Les prêts scolaires	56
Autres endettements auprès de l'employeur	57
Fonds de solidarité mis en place par les travailleurs.....	60
Évolution de ces fonds de solidarité	60
La caisse de solidarité des ouvriers de la Coparci	60
La caisse d'entraide du personnel de bureau de la Coparci	61
L'Union des Travailleurs de la Coparci	63
Conclusion : construction du rapport salarial à Coparci. ....	65



<b>ANNEXES.....</b>	<b>67</b>
<b>Annexe 1.....</b>	<b>68</b>
<b>Annexe 2.....</b>	<b>72</b>
<b>Annexe 3.....</b>	<b>73</b>
<b>Références bibliographiques .....</b>	<b>75</b>
<b>Plan détaillé du rapport.....</b>	<b>78</b>