



## Changement de direction et relations de travail en entreprise dans un contexte de fragilité socio-politique: Le cas de la coic dans le nord de la Côte d'Ivoire

Dr. Silué Iguélédjôh Annick Ouattara

Département D'anthropologie et de Sociologie, Université Alassane Ouattara de Bouaké, Côte d'Ivoire

### Abstract

The main issue of this study is labor relationships recomposition within an Ivorian company named COIC (Compagnie Ivoirienne de Coton) on the ground of both a fragile socio-political environment and a change of company management. Actually, COIC has succeeded in setting up a proficient work organization to cope with years of lethargy while operating formerly under the name of LCCI (Compagnie Cotonnière Ivoirienne), which was then sold out.

Thus, the investigation we carried out has proved that COIC new management team set up a policy which brought nothing but broke down relationships between employers and employees of the company. Another aftermath of that policy is the growing of a buzzing environment from the employees and their resort to informal channels of communication.

**Keywords:** buyout, organization of work, organizational change, Labor relationship, communication, socio-political environment

### Introduction

Les entreprises ivoiriennes depuis près de deux décennies ont été fortement ébranlées par l'environnement socio-politique qui a prévalu. La filière coton fortement représentée dans la partie septentrionale du pays a connu de graves difficultés organisationnelles et financières conduisant certaines sociétés cotonnières à la faillite. C'est le cas de La Compagnie Cotonnière Ivoirienne (LCCI), l'une des plus importantes sociétés cotonnières de la région, contrainte à la fermeture en 2006. Cette situation a eu pour conséquences la suppression de 350 emplois directs et 400 temporaires (SRH COIC, 2011). A partir de 2007, avec la reprise socio-économique <sup>[1]</sup>, on enregistre le retour de l'investissement privé dans la filière. La faitière agricole dénommée yebêwogon <sup>[2]</sup>, suite à la liquidation des actifs de la LCCI, devient propriétaire de deux usines de l'ex-LCCI. Situées dans le département de Korhogo, les 2 usines (korhogo1 et Korhogo2), acquises par la faitière vont donner naissance le 1<sup>er</sup> janvier 2009 à la Compagnie Ivoirienne de Coton (COIC), structure d'égrenage et d'exportation de la fibre, qui présente toutes les caractéristiques d'une véritable société cotonnière. Cette entreprise a connu depuis 2008, date de reprise des actifs par la faitière, une forte restructuration en vue de son redressement. Dans la réalité des faits, l'entreprise tente d'avoir à son démarrage un contrôle plus assuré sur son

environnement en combinant stratégies organisationnelles et moyens humains. La structure organisationnelle de l'entreprise présente trois grandes directions <sup>[3]</sup> coiffées par un conseil d'administration. Au niveau humain, l'entreprise a conservé une partie non négligeable des travailleurs issus de l'ex-LCCI. Mais on enregistre aussi l'arrivée de nouveaux travailleurs, suite à des recrutements effectués par l'entreprise. Ce sont dans l'ensemble ces anciens travailleurs issus de l'ex-LCCI et les nouvelles recrues qui vont constituer le capital humain de la COIC.

Cependant, on a pu s'apercevoir que le redémarrage de cette entreprise cotonnière a suscité des appréhensions chez ces derniers. Pour les uns, ayant déjà exercé pour le compte de l'ex-LCCI, La reprise des activités avec la nouvelle entreprise constitue une opportunité de réinsertion socioprofessionnelle. Mais, ceux-ci sont encore sceptiques dans la mesure où l'on a désormais affaire à une nouvelle direction avec un nouveau mode de fonctionnement et d'organisation dont on ignore encore les ambitions.

Pour les autres, plus optimistes, l'ouverture de cette entreprise représente une aubaine pour la relance de l'activité cotonnière dans la zone de par les opportunités d'emploi qui s'offrent à nouveau aux populations.

Face à ces opportunités et contraintes, les travailleurs adoptent des attitudes différentes selon la conception que chaque individu se fait de ce processus de résilience dans lequel est engagée la société cotonnière. Ces réactions de part et d'autres impactent sur les relations de travail à différents niveaux hiérarchiques.

Les questions qui se dégagent sont les suivantes : « Quel est l'impact du changement de direction sur le fonctionnement de

<sup>1</sup> A ces périodes de récession ont succédé des périodes de reprise économique à la faveur des différents accords de paix signés par les protagonistes aux conflits et dont l'un des plus importants reste l'Accord Politique de Ouagadougou (APO). Ainsi, le gouvernement a mis l'accent pour l'année 2007 sur la réduction des déséquilibres macro-économiques et financiers, le redémarrage des réformes structurelles et la création d'un environnement favorable au secteur privé (BAD, OCDE, 2008).

<sup>2</sup> Pour rappel, la faitière yebêwogon est un réseau coopératif qui a utilisé les usines de la LCCI pour l'égrenage de son coton-graine durant la période de crise socio-politique débuté en 2002 en Côte d'Ivoire

<sup>3</sup> La Direction Générale, la Direction de la Production Agricole et la Direction Commerciale

l'entreprise? Comment, dans la durée, s'est construite la nouvelle organisation sur laquelle repose l'entreprise, et quelles en sont ses répercussions sur les relations de travail? ». En relation avec les questions de recherche, cette étude se propose de comprendre l'influence du changement de direction sur le fonctionnement organisationnel de la COIC.

De manière spécifique, il s'agit de :

- Décrire les logiques qui sous-tendent l'adoption de la nouvelle organisation de travail,
- Analyser les répercussions sur les relations qu'entretiennent ses membres.

Nous sommes partis du postulat selon lequel : le changement de direction dans l'industrie cotonnière a, d'une part, induit l'adoption d'une nouvelle organisation de travail, et d'autre part influencé les relations entre les acteurs de l'entreprise.

## **Méthodes et matériels**

### **Type d'étude**

Au regard des objectifs visés, cette étude a utilisé une approche mixte à forte tendance qualitative.

### **Lieux de collecte des informations**

Nos informations proviennent de sources différentes. Les documents écrits consultés durant toute la période de l'enquête et de la rédaction de l'article proviennent des bibliothèques, des centres de recherches et des archives d'entreprise.... Les investigations sur les sites de l'enquête effectuées entre 2012 et 2014 nous ont conduits au sein des usines de production (korhogo1, korhogo2 et korhogo3) et des services administratifs de l'entreprise.

### **Technique de collecte de données**

Par le biais d'entretiens directs et de questionnaire, la collecte des données a été axée sur le fonctionnement de la structure depuis son démarrage, avec un accent sur les stratégies de gestion utilisées pour assurer la survie de la COIC, ainsi que les réactions qui en ont découlées. Pour ce faire, nous avons eu recours à deux guides d'entretien. Le premier, semi-dirigé, était adressé aux responsables de la structure, tandis que le second, libre, était destiné aux travailleurs de l'entreprise repartis par Catégorie Socio-professionnelle (CSP) et par ancienneté dans l'industrie cotonnière <sup>[4]</sup>. C'est le lieu de préciser que les entretiens libres ont été fait de manière individuelle et aussi par focus-group. Cette dernière technique n'a été utilisée qu'avec les travailleurs temporaires.

Dans les focus groups comme dans les interviews individuelles, le principe était le même : susciter le débat sur divers aspects dans la mise en œuvre de la nouvelle gestion des travailleurs. Un questionnaire est venu en appui aux entretiens déjà réalisés dans le but de quantifier et ressortir des pourcentages à des questions bien précises adressées à un échantillon prédéfini de travailleurs. Il s'agit de questions comme :

- La conception des travailleurs de l'état de la communication dans l'entreprise;
- L'implication du personnel aux différentes restructurations

apportées au fonctionnement de la structure.

---

<sup>4</sup> Nous insistons sur le critère de l'ancienneté pour marquer la différence entre les anciens travailleurs provenant de l'ex-LCCI et les nouveaux n'ayant pas exercé pour le compte de l'ex-LCCI.

Dans l'ensemble, la collecte des données s'est tenue auprès de 131 personnes à la COIC.

Les critères de sélection de nos enquêtés ont été :

- la catégorie socio-professionnelle (CSP)
- la provenance ou non de l'ex-LCCI

**Table 1**

CSP	Travailleurs issus de l'ex-LCCI	Nouvelles recrues	Total
Cadres	09	06	15
Am	15	19	34
Ouvriers	13	28	41
Agents temporaires	17	24	41
Total	54	77	131

Tableau1: Échantillon des travailleurs de la COIC, (source : Silué, 2013)

### Traitement et analyse des données

Le brassage des outils de collecte d'information mobilisés nous permet d'asseoir le bien-fondé de cette étude.

L'analyse quantitative basée sur le traitement des données quantifiables, a consisté à produire des statistiques descriptives. Ce sont en fait, des fréquences obtenues à partir de l'exploitation de notre questionnaire. Les données qualitatives proviennent de l'exploitation des entretiens réalisés avec nos enquêtés. Avec l'analyse qualitative, il a été question d'établir ou de dégager les relations logiques qui justifient l'adoption de chaque démarche ou méthode de fonctionnement de l'entreprise et les réactions de chaque acteur de l'entreprise face à chaque action posée. Pour ce faire, elle a consisté à une description minutieuse du milieu étudié ainsi que de la réalité sociale vécue par l'entreprise. Après la transcription de nos entretiens, nous avons procédé à une codification des textes transcrits à partir des unités de sens.

### Cadre théorique de l'étude

Le rachat de la société cotonnière a entraîné la mise en place d'une nouvelle équipe dirigeante, qui, pour son démarrage a mis en place un mode de fonctionnement. Ce dernier constitue une innovation pour les travailleurs qui en plus de se séparer de certains collaborateurs, doivent aussi se confronter à une nouvelle vague de recrues. Avec la théorie du changement social de Rocher (1968), il s'agit de mettre en évidence les conditions dans lesquelles les acteurs de l'entreprise ont évolué depuis l'innovation mais aussi d'évaluer l'état des relations entre les différents acteurs de l'entreprise. Ou mieux, il s'agit d'analyser les changements observables dans les comportements des travailleurs depuis l'adoption de la nouvelle politique de fonctionnement.

Cela se justifie par le fait qu'il y ait lieu de prendre en compte le changement au travers d'une démarche de participation, de communication et de formation dont l'objectif est de permettre la compréhension et l'acceptation des nouvelles règles du jeu. Pour ce faire nous avons aussi eu recours à la théorie de la régulation sociale de Reynaud (1997) pour mettre en évidence les mécanismes qui interviennent dans la production et le maintien des règles dans l'entreprise.

## Résultats

### 1. Présentation de la COIC

#### 1.1 origine

En 2002, débute la crise socio-politique en Côte d'Ivoire créant d'énormes désagréments dans la filière coton. Parallèlement, et de façon largement indépendante de la crise socio-politique, la LCCI, l'une des sociétés cotonnières, connaît des difficultés de trésorerie de plus en plus aiguës. Ces difficultés sont dues principalement à une mauvaise gestion de l'entreprise, qui la conduit à accumuler les arriérés de paiement à l'égard des producteurs, puis à la cessation d'activité et finalement, à la faillite en 2006. S'ensuit la liquidation des actifs de la LCCI. Et, suite à un appel d'offre international lancé par le liquidateur, c'est le consortium comprenant le groupe OLAM, Ivoire Coton et la faitière agricole *Yébèwognon* qui vont se partager les usines de l'ex-LCCI. Les usines Korhogo1 et Korhogo2 vont revenir à *Yébèwognon* qui va donner naissance en 2009 à la COIC. Les sociétés cotonnières en général ont conservé un rôle intégrateur en prenant, pour tout ou partie, en charge la production, l'égrenage et la commercialisation du coton. Il en est de même pour la COIC.

La COIC est composée de travailleurs permanents et temporaires. En 2011, les effectifs s'élevaient à 200 salariés pour les permanents et à 288 pour les temporaires. Il faut souligner que l'effectif des temporaires varie selon que l'on soit en période de campagne cotonnière ou en inter-campagne. À côté de ces travailleurs qui constituent le personnel de l'entreprise, une grande partie de la main-d'œuvre de la COIC sont les producteurs.

L'entreprise travaille avec plusieurs producteurs qu'elle encadre depuis la plantation jusqu'à la récolte à travers ses conseillers agricoles. Représentant les principaux acteurs de la filière coton, ces producteurs sont regroupés dans plus d'un millier d'Organisations Professionnelles Agricoles (OPA) et Groupements Informels.

Pour la réalisation de ses activités, la COIC collabore avec plusieurs faitières agricoles dont la principale est *Yébèwognon*. Il s'est établi entre ces deux entités un partenariat.

#### 1.2 Faitière *Yébèwognon*

La faitière agricole *Yébèwognon*, en langue locale signifie « entendez-vous pour qu'on réussisse ensemble ». Elle a été créée en décembre 2006. Elle rassemble un groupe de producteurs aux intérêts communs. Son rôle est de s'assurer du bon suivi de l'encadrement depuis la plantation jusqu'à la commercialisation du coton. Soutenue par son leader, elle met des intrants à la disposition de ses coopératives. La faitière *Yébèwognon* représente le fournisseur principal de coton graine de la COIC et assure une grande partie de l'approvisionnement de ses usines en coton graine. À côté de cette faitière existent aussi d'autres organisations de producteurs qui fournissent le coton à la COIC.

### 2. Politique de fonctionnement de la COIC

L'évolution d'une entreprise quel que soit le cas de figure, réorganisation, fusion, acquisition dans un climat économique et social favorable ou non, va nécessiter un profond changement structurel (Bourdarias, 2010). La COIC qui a été

acquis dans un climat économique et socio-politique assez fragile a mis en place une politique de fonctionnement à son démarrage. Durant cette période, il convient plutôt de mettre en œuvre les politiques les mieux adaptées pour créer les conditions du relèvement.

## 2.1 Rétablissement des rapports entre producteurs et COIC

Au démarrage de la COIC en 2009, une politique ressources humaines a été adoptée en vue de se doter d'une main-d'œuvre pouvant répondre aux besoins de la nouvelle organisation. Cette politique a été majoritairement axée sur la gestion des producteurs. Les producteurs sont considérés comme les premiers acteurs de la filière coton. La COIC a hérité d'une LCCI ayant des difficultés financières, qui ont mis à mal les rapports existants entre cette entité et les producteurs. La politique de fonctionnement au démarrage de la structure s'est essentiellement focalisée sur la gestion des producteurs. D'où les stratégies de reconquête des producteurs à travers des formations adaptées et une rémunération motivante. La place accordée à la gestion des producteurs répond à un souci de regagner la confiance de ces derniers. Confiance qui réside dans la mise en place de semences et d'intrants en quantité et en qualité au bon moment, un bon encadrement, une évacuation et un paiement rapide. Avec d'autres ingrédients comme le renforcement des capacités des techniciens, leur motivation, etc., le tout, ajouté à une prise en compte des préoccupations sociales et environnementales.

La première grande vague de recrutement était majoritairement composée de conseillers agricoles. Les acteurs des filières agricoles ne possédant pas forcément toutes les informations nécessaires à la bonne commercialisation de leurs produits, les informer et les former, s'est avéré alors primordial. Le rôle des conseillers agricoles dans ces conditions se résume en ces différents points :

- La vulgarisation des techniques agricoles et des innovations ;
- La formation des producteurs et leurs OPA;
- L'appui à l'élaboration des plans de campagne;
- Le bilan de la campagne et l'identification des contraintes techniques;
- Le conseil en mécanisation agricole et culture attelée;
- Le conseil à la gestion durable des sols;
- L'appui à l'organisation et à la gestion des OPA;
- L'appui à la multiplication des semences en milieu paysan;
- L'appui à la pré-collecte et à la commercialisation du coton graine.

## 2.3 Création d'un Service Ressources Humaines

La main-d'œuvre constitue un appui de taille dans la reprise d'une entreprise. La COIC pour sa relance a au départ axé sa stratégie sur le volet économique à travers la reconquête des producteurs, la recherche de financement. En effet, en vue d'assurer son intégration dans le monde des entreprises et plus particulièrement de celui des entreprises cotonnières, elle s'est d'abord penchée sur ce qui semble primordial dans le secteur cotonnier : la gestion des producteurs. Cela résulte du fait que ces derniers, considérés comme les acteurs principaux de la

filière, ont été confrontés à plusieurs difficultés avec l'ex-LCCI.

Étant parvenu à de nouveaux rapports de coopération et à une certaine stabilité avec ces acteurs, la COIC s'est orientée vers une nouvelle stratégie. On constate de plus en plus qu'une stratégie sociale, centrée sur la relation à ses collaborateurs, est en train de s'aligner sur la stratégie économique déjà en vigueur. Il s'agit de résoudre la problématique d'organisation ou de réorganisation au travers de la mise en œuvre de démarches, de méthodes de travail et d'outils. Et pour y parvenir, la planification prospective des ressources humaines est essentielle. En effet, l'entreprise doit s'appuyer sur les hommes qui constituent sa richesse et vont lui permettre d'obtenir un avantage compétitif.

L'objectif visé est de repenser la fonction ressource humaine à l'intérieur de la structure à travers des innovations apportées dans son fonctionnement. L'innovation dans les ressources humaines correspond alors à l'introduction de programmes, de règles, de pratiques ou de systèmes nouveaux, conçus pour avoir une influence sur l'attitude ou le comportement des salariés dans l'optique d'optimiser la transformation du travail en performance. Cela va se percevoir par la création d'un Service Ressources Humaines (SRH), à partir de 2010, c'est-à-dire un an après son ouverture.

C'est le lieu de préciser que l'organigramme de la COIC en 2009 a révélé qu'il n'existait pas de SRH. L'on est donc tenté de se demander « *qui organisait la gestion des hommes?* », d'autant plus que de grandes vagues de recrutement se sont faites cette année-là et des formations bien ciblées. À cette question abordée avec les responsables de la structure, l'un d'entre eux répondait : « *La gestion du personnel n'était pas chose aisée en ce moment. Tout le monde faisait tout* ». Cela démontre bien la confusion dans les différentes responsabilités au sein de la nouvelle structure.

Aussi, les effectifs du personnel tendaient à croître au fur et à mesure que les mois se succédaient. L'on est passé de 154 permanents et 262 saisonniers en 2009 à 190 permanents et 270 saisonniers début 2010 (SRH COIC, 2012). La gestion du personnel devenait alors de plus en plus complexe pour les responsables de la société. Ce n'est qu'en 2010 qu'une GRH formelle va commencer à transparaître dans le fonctionnement de la structure avec la création d'un SRH. L'ambition à travers ce nouveau service, selon son chef est de « *revaloriser les ressources humaines* » et de poursuivre, « *ici, l'enjeu principal est d'associer le personnel au nouveau projet de l'entreprise et de le rassurer de nos bonnes intentions* ». Il s'agit de gérer le changement dont la COIC a besoin sans que les ruptures produisent l'exclusion des salariés.

Cela laisse entendre que la gestion des ressources humaines, assurée dans le temps par plusieurs services ou cadres de l'entreprise, ne répondait pas aux attentes du personnel ou du moins n'associait pas suffisamment le personnel. Ce service a donc été créé en vue de combler les insuffisances constatées dans la gestion du personnel. Pour atteindre ses objectifs, le SRH de la COIC va se pencher vers un changement structurel dans la mesure où la structure constitue l'architecture sur laquelle pèse l'organisation de l'entreprise. Dans la pratique, cela a consisté à la séparation des tâches et à la spécialisation

du travail. Cette manière de procéder rejoint un groupe parmi «*les quatre groupes de moyens* <sup>[5]</sup>» utilisés par Mintzberg pour «*diviser et coordonner le travail de façon à créer des comportements stables*». Il s'agit du groupe de «*la conception des postes de travail*» composé de la spécialisation du travail, la formalisation du comportement, la formation et la socialisation ou intégration.

#### 2.4 La séparation des tâches et la spécialisation du travail

«*L'organisation, quel que soit la taille ou le secteur de l'entreprise, repose essentiellement sur la règle de séparation des fonctions et de division des tâches*» (Bicha, 2010).

La séparation des tâches répond à un besoin de sécurité et aux exigences du contrôle interne. C'est ce dont Taylor parle dans son «*organisation scientifique du travail*» qui «*recouvre l'analyse des opérations de production, la décomposition des tâches en tâches élémentaires, l'élimination de certaines tâches et la redéfinition de certaines tâches...*» (Fayol, 1916). La caractéristique essentielle de la séparation des tâches dans une entreprise est qu'aucun employé ou groupe d'employés ne doit avoir un contrôle exclusif sur une opération ou un ensemble d'opérations. Ainsi elle permet de réaliser une distinction, par utilisateur, des actions qu'ils ont le droit de réaliser, selon leur fonction dans l'entreprise. La séparation des tâches entre les employés est définie au travers des fonctions respectives qui leur sont attribuées.

Vu le cumul de tâches dans certains services de l'entreprise en 2009, il était impératif pour la COIC de procéder à une division du travail à travers la séparation des tâches.

Pour ce faire, le SRH en accord avec la Direction Générale va procéder à l'ouverture d'autres services qui n'existaient pas dans la structure depuis son démarrage en 2009. C'est le cas de la Direction Administrative et des Affaires Financières, du Contrôle de Gestion, du Service Médico-social....

La séparation des tâches aboutit inévitablement à une réduction des tâches et surtout à une spécialisation des activités. Comme le dit Taylor cité par Fayol (idem),

*La division du travail s'entend aussi comme décomposition du processus de production et spécialisation des métiers, des entreprises et des travailleurs professionnels. Elle implique une spécialisation de la production entre branches d'activité différentes ou au sein d'une même branche, affectant les sujets économiques (travailleurs individuels ou regroupés dans un corps de métier, un atelier, une entreprise) à l'exécution de tâches bien délimitées.*

L'organisation de travail mis en place par la nouvelle équipe dirigeante ne laissera pas le personnel indifférent. On s'aperçoit du bourdonnement d'une partie des travailleurs face

aux conditions de travail <sup>[6]</sup> jugées insatisfaisantes et sur lesquels la direction devrait apporter un regard neuf. La manifestation de leur mécontentement se caractérise par l'accroissement des «*bruits de couloir*» au sein de l'entreprise.

La dimension informelle de la communication que représentent ici «*les bruits de couloir*» ne peut pas être négligée dans une organisation. Elle se traduit par les relations interpersonnelles et les échanges d'informations en dehors des cadres préétablis de communication, elle peut concerner soit des échanges éphémères et sans portée professionnelle, soit du contenu solide et durable. Ce système de flux est mis en évidence par l'école des relations humaines.

*Il induit la prise en considération des informations externes aux flux de communication formelle et aux flux régulés. Le système de communication informelle est toujours présent dans les entreprises où il existe des «*centres de pouvoir*», des «*processus de décision indépendants*» qui côtoient le système régulé. Dans ce type de système, les réseaux de communications informelles complètent et parfois court-circuitent les canaux régulés d'information et de décision.* (Moreno, 2012).

C'est la raison pour laquelle cette manière informelle de communiquer ne pouvait être ignorée des dirigeants de la structure en ce sens qu'elle peut permettre la remontée d'informations sur le climat social et favoriser ainsi l'écoute par le sommet de la hiérarchie sur la réalité des pratiques et conceptions des services. Selon les propos du chef du SRH : «*Les bruits de couloirs ont commencé à prendre de l'ampleur à telle enseigne qu'ils commençaient à être à l'origine de démotivation et ralentissaient un tant soit peu la mise en place du plan de redressement*».

Pour montrer l'importance des pratiques informelles dans les organisations Noguera *et al.* (2010) en ont fait une préoccupation majeure dans leur étude menée au sein d'une clinique privée au Bénin. La problématique qui émerge est la suivante :

*étant donné que les pratiques informelles, même dans les grandes organisations en Afrique, sont en fait des réponses aux besoins souvent sociaux des personnels non pris en charge par la gestion régulière, comment peut-on éliminer ou réduire fortement cet informel sans faire baisser la motivation, l'engagement et l'implication des individus?*

Selon N'Giala (2009), «*la communication informelle prend place lorsque la communication formelle connaît des problèmes dus à l'opacité de l'information et à la modification des réalités*». Cette assertion nous amène à formuler l'interrogation suivante : Quelle est la politique de communication à la COIC?

#### 2.5 La politique de communication à la COIC

La communication interne apparaît pour l'entreprise moderne de plus en plus comme un outil efficace pour améliorer l'efficacité de l'organisation et stimuler la motivation, l'enthousiasme et la capacité d'innovation des salariés. Elle est donc devenue au fil des années une valeur stratégique au sein de l'entreprise. Cela s'explique par le fait que l'enjeu de

<sup>5</sup> Pour H. Mintzberg (1997), les organisations utilisent des moyens formels et semi formels pour diviser et coordonner leur travail de façon à créer des comportements stables. Il répartit ces neuf moyens en quatre groupes :

- La spécialisation du travail, la formalisation du comportement, la formation et la socialisation ou intégration seront regroupés sous l'item de la conception des postes de travail
- La conception de la superstructure englobera la taille des unités et les systèmes de planification et de contrôle.
- Les mécanismes de liaison seront envisagés dans l'environnement des liens latéraux.
- Quant aux décentralisations verticales et horizontales, elles seront comprises dans la conception du système de décision.

<sup>6</sup> Les conditions de travail dont il est question se rapportent au traitement salarial

la communication interne c'est avant tout la nécessité de l'engagement collectif pour faire vivre les projets de l'entreprise et améliorer ses performances économiques.

Pour ce faire, la communication interne consistera à mettre en place un langage commun organisant les relations entre les salariés et la direction afin de créer un climat où il fait bon travailler.

La COIC selon ses responsables accorde une place importante à la communication en interne. Ces propos de l'entretien réalisé avec le responsable du service RH le traduisent bien :

« Nous encourageons activement une communication ouverte entre les collaborateurs ainsi qu'un comportement axé sur la confiance. En vue du respect de ces principes fondamentaux, nous travaillons avec efficacité et de manière ciblée tout en favorisons le sentiment de communauté au sein de l'entreprise et l'atmosphère familiale. »

Les réactions du personnel face à l'état de la communication dans l'entreprise divergent d'un groupe de travailleurs à un autre.

Sur un échantillon de 131 personnes, on obtient les réponses suivantes :

**Table 2:** Réponse des enquêtés sur l'état de la communication dans l'entreprise (source : Silué, 2013)

	Bon	Moyen	Insuffisant	Total
Cadres	09	06	00	15
Agents maîtrise	15	10	09	34
Ouvriers	18	14	09	41
Temporaires	17	19	05	41
Total	59	49	23	131
Pourcentage	45.04	37.40	17.56	100

45.04% des enquêtés toutes catégories et statuts confondus pensent que l'état de la communication à l'intérieur de la structure est bon, tandis que 37.40% le jugent moyen. Pour ce dernier groupe, la communication est jugée « moyenne » parce que n'associant pas assez le personnel. C'est ce qui ressort des propos de ces agents temporaires :

« Qu'est-ce que nous on a à dire ici? »

« De toute façon on ne nous donne pas la parole. »

Pour certains cadres interrogés sur la question, la communication est jugée « bonne » parce qu'elle :

« Associe toutes les parties de l'entreprise » (propos d'un cadre).

Par ailleurs, une tranche non négligeable de nos enquêtés (17,56%) qualifie la communication à l'intérieur de la structure « d'insuffisante ». Ce sont en majorité les agents de maîtrise et les ouvriers. Pour eux,

« Il faut laisser les gens s'exprimer librement. On sait jamais ce qu'on dit là peut être aussi important. Les patrons n'ont pas toujours raison. »

(Propos d'un agent de maîtrise qui résume bien les différents points de vue de cette tranche d'enquêté).

Ces différents points de vue ont suscité notre intérêt pour la réaction des travailleurs sur les points de vue considérés pendant les prises de décision. On obtient les réponses suivantes :

**Table 3:** Réponse des enquêtés sur les points de vue considérés pendant les prises de décision, (source : Silué, 2013)

Réponses des enquêtés	Points de vue considérés			Total
	Ceux des dirigeants	Ceux du personnel	Ceux des deux parties	
Cadres	06	00	09	15
Agents de maîtrise	14	01	19	34
Ouvriers	29	00	12	41
Temporaires	23	00	18	41
Total	72	01	58	131
Pourcentage	54.96	0.76	44.28	100

En nous référant au tableau 3, il ressort que 54.96% de nos enquêtés pensent et soutiennent que les points de vue considérés pendant les prises de décision sont ceux des dirigeants tandis que 44.28% soutiennent que les décisions sont prises par les deux parties.

Toutefois, dans la pratique, les moyens de communication les plus usités à l'intérieur de la structure sont :

- les notes de services,
- les panneaux d'affichage,
- le contact personnel,
- les instances représentatives du personnel (IRP),
- les réunions
- le téléphone.

Ces différents moyens de communications, au regard de leurs contenus informationnels présentent une double fonctionnalité: ils sont soit des vecteurs de transmissions d'informations opérationnelles, soit des vecteurs de transmissions d'informations incitatives ou motivantes.

## Discussion

Le rachat d'une entreprise ou un changement de direction implique nécessairement la mise en place d'une organisation de travail susceptible de conduire l'entreprise à l'atteinte de ses objectifs. La nouvelle direction et/ou la nouvelle organisation sont vécu par les travailleurs comme un changement auquel il faudra s'adapter. Or, un changement n'est pas quelque chose de facile à vivre pour les personnes qui en subissent les conséquences. A la COIC, l'organisation mise en place par la nouvelle direction va entraîner une réactivité stratégique en fonction de la compréhension que chacun s'en fait. En effet, les modifications touchant la structure de l'entreprise exercent une influence incontestable sur les relations sociales au sein de l'entreprise.

Mais, les travailleurs issus de l'ex-LCCI se sont au départ fixés dans une toute autre logique. Le changement entrepris par la COIC s'est d'abord offert à eux comme une opportunité de réinsertion professionnelle dans la mesure où l'ancienne structure au sein de laquelle ils ont évolué a sombré du fait d'une mauvaise gestion.

Cet employé interrogé sur la question, raconte son expérience dans l'industrie cotonnière. Ces propos justifient bien la conception de la majorité des interviewés.

« Moi j'ai démarré mon service avec la CIDD<sup>7</sup>. J'ai aussi

<sup>7</sup> La Compagnie Ivoirienne pour le Développement des Textiles est la première société cotonnière créée par l'Etat de Côte d'Ivoire, qui, suite à sa privatisation, va devenir la LCCI.

*travaillé avec la LCCI depuis sa création. Avec la faillite, j'ai été confronté au chômage jusqu'à ce que la COIC me rappelle en 2010, une année après son démarrage. Vous-même vous voyez, aujourd'hui à plus de 50 ans je pouvais aller où encore? »*

Cette situation de « sans emploi » vécue par bon nombre de travailleurs de cette structure les a ramenés à rechercher d'abord dans un éventuel emploi qui s'offrirait, l'assouvissement de leurs besoins les plus élémentaires. C'est ce que cet employé interrogé essaie d'exprimer à travers cet autre propos :

*« On est passé par des moments où nous sommes restés sans emploi et aujourd'hui quelqu'un nous permet au moins d'acheter notre sac de riz, on ne peut que s'en réjouir ».*

La motivation au travail de cet employé est donc stimulée par ce désir de satisfaction des besoins physiologiques, au sens de Maslow<sup>[8]</sup>.

Mais à la longue, une toute autre réaction apparaîtra chez ces derniers. En effet, le nouveau départ avec la COIC les a d'abord contraints à une nouvelle vision des choses à travers des modes de fonctionnement et d'organisation.

Le changement continu au sein de cette structure naissante les met dans des situations inconfortables.

La peur de l'innovation est devenue un frein important pour ceux-ci. De peur qu'une de leur réaction ne leur porte préjudice ou ne constitue une menace pour la sécurité de leur emploi, ces travailleurs se confineront dans un immobilisme, dans une passivité. Cela se perçoit à travers cet environnement de bourdonnement, marqué par l'accroissement des bruits de couloir, dans lequel chacun se recroqueville et se contente.

Pour cette catégorie de travailleurs, la remontée d'informations qui permet la perception des problèmes et des enjeux de chaque action entreprise n'a pas été bien menée d'où la rétention de certaines informations qui leur auraient permis de prendre une part active au processus en cours et de « se sentir acteur de ce changement ».

En règle générale, les salariés adhèrent plus volontiers au changement s'ils ont leur mot à dire dans le processus et si les décisions ne leur ont pas été systématiquement imposées. La quasi inexistence d'une politique de communication au sein de l'entreprise démontre que les restructurations engagées dans l'organisation ont pris la forme d'exigence au lieu d'une participation collective.

Dans le cas de figure de la COIC, avant d'établir un plan de communication, il y a lieu de savoir pour les dirigeants sur quel passé et sur quelles valeurs s'appuyer. En effet,

concernant l'histoire de l'entreprise, celle-ci a connu des épisodes de difficultés financières et un changement de direction dû au rachat. Il faut trouver une façon de tirer parti des réactions des salariés à cette époque (dans la mesure où une partie importante du personnel a vécu cette histoire) et établir un plan de communication qui en découle.

L'absence d'une communication efficiente en vue de préparer ou d'associer suffisamment les travailleurs a donc été l'un des aspects négatifs du changement à la COIC.

Dans ces conditions, la communication entre acteurs de l'entreprise se doit d'être d'une importance primordiale et devrait faire l'objet d'un intérêt plus grand au sein de cette structure. Celle-ci n'a pas été bien conduite à la COIC ce qui suscite des murmures surtout chez les travailleurs issus de l'ex-LCCI.

L'utilité d'une communication en cette période de changement est de doter chacun de savoir-faire comportementaux, de contrôle de soi et de compréhension des autres.

Toutefois, les différentes réactions des travailleurs n'ont pas toujours été néfastes à l'entreprise. En effet, malgré ces difficultés de fonctionnement, on constate des mouvements assez positifs au niveau de la production de l'entreprise qui est passé de 52 000 tonnes pour la campagne 2010-2011 à 91000 tonnes pour la campagne 2011-2012. Par ailleurs, l'entreprise est aussi parvenue à se doter d'une troisième usine d'égrenage, Korhogo3. On peut donc aisément déduire que la nouvelle organisation bien que suscitant des réactions contraignantes n'empêche en rien l'amélioration de la productivité de l'entreprise, contrairement aux études de Armstrong-Stassen (1998) ; Cascio (1993) ; Kozlowski *et al.* (1993) qui rapportent que les changements organisationnels sont associés à une diminution du rendement au travail et de la productivité de l'entreprise.

## Conclusion

La réouverture des usines cotonnières de Korhogo, suite à la liquidation de la LCCI, a occasionné la mise en place d'une nouvelle organisation de travail par le nouvel acquéreur, la COIC. Il s'est agi de prendre prétexte de la conjoncture et de l'instabilité socio-politique qui prévalait pour comprendre l'impact de la nouvelle organisation de travail à la COIC sur les relations qu'entretiennent ses membres. Ainsi, les défis majeurs des dirigeants de la COIC trouvent leur source autant sinon plus dans la gestion des hommes, à travers la reconquête des producteurs et la création d'un service Ressources Humaines, que dans la gestion du système financier. « *Cependant, tout changement est source de crise et de tension révélant la force et la faiblesse des acteurs* » (Cousin, 1996). Les travailleurs de la COIC, demeurant dans une attitude de suspicion vis-à-vis de leurs responsables, laisseront entrevoir très peu les réserves qu'ils émettent. Cela résulte du fait que, n'ayant pas été suffisamment informés des restructurations en cours, ces derniers ont du mal à s'approprier le nouvel idéal prôné par les dirigeants. Face à cette situation vécue par la COIC, il est fort recommandable d'adopter une conduite du changement explicitée, ce qui permettrait aux travailleurs de prendre une part active à la réorganisation de l'entreprise, et plus encore d'éviter les canaux d'informations informels qui peuvent mettre à mal le plan de redressement envisagé par la structure.

<sup>8</sup> Abraham Maslow (1943) propose une théorie de hiérarchie des besoins à partir d'observations cliniques. Cette théorie apporte une réponse aux questions, qu'est-ce qui motive? Quels sont les facteurs de la motivation? La motivation de tout individu serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins (force interne). Dès lors que l'individu a cette volonté, il agit, il est motivé. Maslow observe que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante : (1) besoins physiologiques, (2) besoins de sécurité, (3) besoins d'amour (de rapports sociaux, d'affection, d'appartenance à un groupe), (4) besoins d'estime (de reconnaissance), (5) besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi (de progresser, de se développer, de s'épanouir). La motivation à assouvir un type de besoin se prolonge tant que l'individu n'est pas parvenu à le satisfaire. Lorsqu'il arrive à ses fins, il trouve comme nouvelle motivation le désir de satisfaire une nouvelle classe de besoin, et ainsi de suite jusqu'au cinquième niveau de la hiérarchie, celui du besoin de réalisation de soi.

## Références

1. Agneroh et Signo. Étude préparatoire à la mise en œuvre du conseil agricole dans la filière coton », rapport FIRCA, Grand-Bassam. 2009, 64.
2. Albou P. Problèmes humains de l'entreprise, éd. Dunod, Paris, 1975, 217.
3. Amblard H, *et al.* Les nouvelles approches sociologiques des organisations, éd. du Seuil, Paris, 1996, 291.
4. Areca, aperçu de la filière cotonnière ivoirienne-résumé, 67<sup>ème</sup> plénière du CCIC, Ouagadougou.
5. Armenakis AA, ET Bedeian AG. Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 293- 315 en ligne, 1999. <http://jom.sagepub.com/content/25/3/293>
6. Aubert JP, et Beaujolin- Bellet R. Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : une délicate mutation », in *Revue Travail et emploi*, n°100, [en ligne] [http://travail-emploi.gouv.fr/publications/Revue\\_Travail-et-Emploi/pdf/100\\_3024.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/publications/Revue_Travail-et-Emploi/pdf/100_3024.pdf), consulté le 07 avril, 2014.
7. Beugré C. la motivation au travail des cadres africains, éd. l'Harmattan, Paris. 1998, 191.
8. Bélanger L. le changement organisationnel et le développement, in *La dimension humaine des organisations*, Gaëtan Morin, Montréal, 1994, 357-386.
9. Bergeron JL, *et al.* les aspects humains de l'organisation, Gaëtan Morin, Montréal, 1979, 337.
10. Bernoux P. Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations, éd. du Seuil, Paris, 2010, 345.
11. Collette, *et al.* le changement organisationnel : théorie et pratique, PUQ, Québec, 1997, 176.
12. Crozier M. et Friedberg E. L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective, Paris, éd. Du Seuil, 1992, 500.
13. Zanet DE, Hansez FI, Bossut M, Vandenberghe C. Analyse du discours de travailleurs confrontés à des changements organisationnels : une perspective transactionnelle, *Min Le Travail humain*. 2004; 3:257-281.
14. Forseth U. Réactions du personnel face aux changements organisationnels et importance du comportement de l'encadrement », in *Psychologie du travail*, 1998.
15. Gergely N. Analyse comparative de l'organisation et des performances des filières cotonnières africaines : la filière coton de Côte d'Ivoire, Banque Mondiale, 2009, 76.
16. Gouvernement DE Côte D'ivoire. Déclaration de stratégie de relance du secteur coton, 2007.
17. Intercoton. Plan de sortie de crise : actions de relance et de développement durable de la production cotonnière en Côte d'Ivoire, Abidjan, 2006, 107.
18. intercoton/ACE/ARECA. Rapport de mission conjointe dans la zone de production cotonnière, 2008.
19. Labbé D, Landier H. les relations sociales dans l'entreprise, éd. Liaisons, Paris, 1999, 288.
20. Maslow A. A theory of human motivation, in *The Psychological Review*. 1943, 370-396.
21. Turioner J. Faisabilité d'une nouvelle organisation du financement de l'approvisionnement en intrants de la filière coton en Côte d'Ivoire in *Rapport Commission Européenne*, en ligne, 2009, [http://eeas.europa.eu/delegations/cote\\_ivoire/documents/more\\_info/rapport\\_final\\_fr.pdf](http://eeas.europa.eu/delegations/cote_ivoire/documents/more_info/rapport_final_fr.pdf).
22. Tidjani B, Kamdem E. gérer les ressources humaines en Afrique : entre processus sociaux et pratiques organisationnelles, en ligne, 2010, [http://www.rag.sn/IMG/pdf/simen\\_Resume\\_de\\_l\\_ouvrage\\_sur\\_la\\_GRH\\_en\\_afrique.pdf](http://www.rag.sn/IMG/pdf/simen_Resume_de_l_ouvrage_sur_la_GRH_en_afrique.pdf), consulté le.