

Ethnographie du travail quotidien du fondateur d'une multinationale moyen orientale et de la directrice de ses usines de cosmétique

Par Michel Villette.

Résumé :

Basé sur des entretiens et des observations au siège social et en usine, cet article présente le parcours, les préoccupations, et l'activité quotidienne du président fondateur et de la directrice des usines d'une multinationale de cosmétique basée aux Emirats Arabes Unis. Un bref aperçu de la création et du développement de l'entreprise apparaît au fil d'une analyse des interactions entre le président fondateur libanais, la directrice d'usines expatriée française, un contremaître indien, des ouvrières sri-lankaises et des ouvriers tibétains. Favorisée et contrôlée par les institutions émirati, l'utilisation rationnelle de la stratification des genres et des nationalités semble aller de soi. Elle apparaît comme une ressource entrepreneuriale disponible et facile d'emploi, bien plus que comme un obstacle à la bonne marche de l'entreprise. Les inégalités et les évidentes intersectionnalités sont gommées au jour le jour, au profit des gains (grands, petits ou nuls) que chacun parvient à tirer de sa participation à l'entreprise.

Fondée par un libanais fuyant son pays en guerre, l'entreprise que nous nommerons ici AFRICOIF¹ a trouvé aux UAE des facilités logistiques, une fiscalité avantageuses et des conditions favorables à l'emploi d'une main d'oeuvre diversifiée allant d'ingénieures européennes spécialisées en cosmétique à l'ouvrière sri-lankaises. L'entreprise a su répondre à un besoin non satisfait dans la région. Bien qu'elle fabrique des cosmétiques et des produits capillaires et qu'elle ait lancé plusieurs marques, elle a su éviter d'entrer en concurrence directe avec les puissantes multinationales européennes et américaines. Sa stratégie d'expansion sud-sud peut être considéré comme un modèle.

Dans cet article, nous centrerons nos analyses sur l'activité au travail de deux membres de cette entreprise : le président fondateur libanais et une expatriée française, directrice des usines de cosmétiques basées aux UAE.

¹ L'enquête sur laquelle est basé cet article a été partiellement financée par le programme de recherche et d'innovation Horizon 2020 de l'Union Européenne, dans le cadre de la convention de subvention Marie-Sklodowska Curie 823744.

Des témoignages, et l'observation directe d'une série d'interactions nous permettra de préciser la manière dont ils agissent entre eux et avec leurs collaborateurs².

1. Du commerce de gros à une multinationale en croissance

Grand prix de l'Exportation des Emirats Arabes Unis en 2016, le groupe que nous nommerons ici AFRICOIF est actif depuis plus de 35 ans dans 18 pays du Moyen-Orient et d'Afrique, ainsi qu'au Canada. Il emploie plus de 4000 personnes. Son chiffre d'affaires consolidé n'est pas public, mais selon son fondateur, il serait de l'ordre du milliard d'euros en 2018. L'entreprise, détenue à 100% par les membres d'une famille originaire du Liban, ne publie pas de rapport annuel.

Le siège social du groupe occupe le 18e étage d'une tour. Cent personnes y travaillent pour l'ensemble des filiales et y assurent les fonctions ainsi dénommées : "direction générale, directions régionales, finance, marketing, développement, formation professionnelle, publicité et publications, comptabilité, média et création, gestion des ressources humaines, service juridique, division commerce de détail."

Le hall d'accueil est un corridor étroit lambrissé de bois et de dorures, encombré d'un empilement de cartons d'échantillons. Sur une table basse s'emplit les catalogues qui sont la bible de la maison. Ce document illustré de 788 pages proposent 16 000 produits de plus de 200 marques, classés par catégories : *Beauty equipment and furniture, Spa Furniture and accessories, Hair Dressing Furniture and Equipment, Care, Color and style, Hair Care Accessories; Nail Care Products and accessories, Skin care and Makeup.*

La première page présente le groupe AFRICOIF en arabe et en anglais :

"We are proud to present our latest product catalogue featuring a total range of professional salon products for your complete requirement. As AFRICOIF group has always been consistent in keeping with your demand for high quality products (...)."

"This catalogue is a distinctive mark of our pioneering endeavors and market leadership in the Middle East and North Africa region for 35 years. Our business confidence and professional trust are evident in our

² Pour la méthodologie d'enquête, se référer à: Villette Michel, 2010.

presence in 21 countries across the globe and our expanding portfolio of more than 200 cosmetics brands, 50 of which are top international professional cosmetics brands.”

(...)” In each of our accessible branches and elegant showrooms located in key cities all over MENA region, you are assured of an unsurpassed range of products as well as professionally groomed and eloquent sales team, technical support and training team, and fully equipped service team to make your visit highly satisfactory” (...)”

Les deux dernières pages donnent les coordonnées des bureaux de commercialisation et des showrooms implantés aux Emirats, en Arabie Saoudite, au Qatar, à Bahrain, Oman, Kuwait, Liban, Egypte, Jordanie, Mauritanie, Algérie, Libye, Palestine, Irak, Maroc, Tunisie, Soudan, Yemen et Arménie.

Enfin, les terms and conditions sont indiqués comme suit : Cash before receipt of the goods or Credit Account ; delivery (our policy is to deliver goods within 24 hours of receiving your confirmed order and payment) and Conditions of Goods Return.

Le bureau du président est aménagé comme le salon d'un appartement privé et composé de meubles sculptés en bois massifs de style libanais. Les murs sont lambrissés de bois sombres, mais l'un des murs ainsi que les corniches sont recouvert de peintures dorées. Un étalage d'échantillons de produits en cours d'étude est posé sur une grande table de salle à manger. Certains sont encore dans leur carton d'expédition, d'autres sont posés sur le bureau du patron, mêlés à du courrier et à des dossiers.

Une noria de collaborateurs se présente sans rendez-vous à la porte du bureau, presque toujours ouverte. On fait la queue pour prendre une minute au patron entre deux de ses appels téléphoniques. Les solliciteurs viennent pour obtenir une simple signature, présenter un échantillon de produit, demander un avis ou une autorisation. L'intimité du patron avec ses produits et son personnel ne manque pas de surprendre le visiteur occidental, habitué à un style de direction plus distancié.

Voici comment une expatriée française, ingénieur chimiste et directrice de deux des usines de fabrication de cosmétique présente son patron :

«Mon patron libanais a la soixantaine. C'est un chef de famille. Ses six frères, dont il est l'ainé, ses deux sœurs et ses enfants travaillent tous dans le

groupe familial. La famille contrôle à 100% un groupe diversifié d'entreprises: construction, promotion immobilière, fabrication de cosmétiques et distribution de produits de beauté et de matériel pour les professions associés à l'univers de la beauté (coiffure, esthéticienne, spa...) au Moyen Orient, au Maghreb et en Afrique de l'est. L'un des frères est le directeur commercial d'une des marques de produit fabriqué par l'usine. Sa fille va devenir mon adjointe.

Je ne sais pas grand-chose sur mon patron ni sur le groupe qu'il dirige. Professionnellement nous nous entendons très bien. En fait, je n'ai jamais eu un patron aussi bon et professionnel. Dès le départ, il m'a fait confiance et j'ai senti que j'avais les mains libres. Il est souvent en voyage, mais si je lui envoie des mails, il me répond dans la journée. Je me souviens de notre première réunion de travail. Je lui ai proposé d'embaucher trois personnes en plus et d'acheter une nouvelle machine. J'ai eu une réponse immédiate et claire. Le lendemain, il m'a envoyé un compte rendu de notre discussion, un relevé de décisions précis. Il s'engageait, partageait la décision et ne restait pas dans le flou. C'est très appréciable. Quelques mois plus tard, lorsque je lui ai proposé d'installer un logiciel de gestion de production, il m'a laissé faire une étude comparative et négocier les prix avec les prestataires, puis il m'a donné rapidement son accord sur la solution SAP que j'avais retenue. Nous l'avons implantée, et ça marche très bien. L'usine est maintenant beaucoup mieux organisée et je pourrais presque la piloter par ordinateur en restant chez moi ! Je n'ai aucune idée de la rentabilité des capitaux investis dans le groupe mais je sais qu'il ne doit pas y avoir de problèmes de trésorerie et que l'usine dont je m'occupe est très rentable, car chaque fois que je demande un investissement, il est accepté sans discussion ! »

2. Un entretien avec le président fondateur

L'évolution du chiffre d'affaires du groupe AFRICOIF, reconstituée de mémoire par son dirigeant et fondateur lors de notre entretien, est d'une grande régularité. De l'ordre de 20% par an, mis à part les périodes de crises économiques de 2008 et 2011.

Lorsque je rencontre pour la première fois Monsieur AFRICOIF, je lui dis que je suis un professeur de *business administration* et que je réalise des *business case studies* sur des multinationales du Moyen orient et de l'Afrique.

Je lui demande la permission de raconter l'histoire de son entreprise et il me donne rendez-vous pour un entretien dans son bureau, au siège de la société AFRICOIF.. Il me dit que son groupe est quasiment inconnu parce qu'il a toujours fait profil bas. Le seul témoignage écrit de son parcours confidentiel est rédigé en Arabe. L'entreprise n'est pas cotée en Bourse. Il n'existe aucune information financière publique.

Je lui dis que son groupe paraît compliqué et qu'il doit être difficile à diriger. Il me montre alors sa tête d'un signe du doigt avec un grand sourire pour signifier qu'il a tout en mémoire et ajoute : " je connais tous mes produits et tous mes clients."

On me confirme qu'il tient à rencontrer personnellement tous les nouveaux embauchés qui auront des responsabilités de management ou de vente.

Le groupe affirme qu'il est le leader du trading de produits de beauté au Moyen Orient et en Afrique du Nord. Je lui demande si c'est exact. Il me répond que personne d'autre ne dispose dans la région de 244 bureaux de commercialisation. J'en conclus qu'il s'agit d'une estimation sur la base d'information internes qui n'est pas validée par des statistiques externes. L'un de ses collaborateurs me dira plus tard, en souriant, que le commerce des cosmétiques, c'est avant tout de la magie et que les informations sur le groupe sont parfois comme les cosmétiques qu'il vend, inventées pour être plus belles. Les enquêtes de marché que j'ai pu consulter ne permettent ni de confirmer ni d'infirmer les allégations du groupe car elles portent sur le seul marché des UAE (cf ; <https://www.techsciresearch.com/report/uae-cosmetics-market/1406.html>).

Lorsque j'arrive pour réaliser l'entretien, je découvre que le bureau a été transformé en studio d'enregistrement par la responsable de la communication. Un éclairage supplémentaire à été installé et une grosse caméra professionnelle est en place pour filmer toute notre conversation. Monsieur AFRICOIF est donc ici clairement en représentation. Notre entretien à vocation à devenir public.

« Au Liban, en 1975, j'étais étudiant en art et je faisais surtout de la peinture sur les visages (Face painting). Entre 1975 et 1979, pendant la guerre du Liban, j'ai connu une période extrêmement instable, avec des déménagements incessants, des interruptions d'études, des problèmes

d'argent, on passait d'un quartier à l'autre juste pour tenter de sauver sa vie et finalement notre famille a émigrée. Arrivant à Dubaï, j'ai compris que la peinture sur le visage n'était pas un métier possible ici. Je suis alors retourné à Beyrouth pour passer un diplôme de maquilleur, mais cela non plus ne pouvais pas marcher ici. A cette époque, les coutumes locales ne permettaient pas à un homme de maquiller les femmes. Comme je voulais rester dans la continuité de mes expériences précédentes, j'ai finalement ouvert un salon de coiffure pour hommes, en faisant un emprunt car je n'avais pas d'argent. J'ai alors découvert que dans la région il n'y avait aucun fournisseur pour équiper les professionnels de la beauté. Ce fait a retenu mon attention et j'ai décidé de développer la fourniture d'équipements, de produits et de services pour les professionnels de l'industrie de la beauté."

"Nous avons commencé à travailler comme grossiste en 1981. A partir de ce moment, j'avais la vision, je savais ce que je voulais faire, et j'ai développé cette activité étape par étape jusqu'à aujourd'hui sans jamais dévier de ma ligne directrice. Par chance, Dubaï était le lieu idéal pour développer ce genre d'activité : sécurité, forte croissance, et pas de concurrence sur ce créneau. J'ai beaucoup voyagé pour chercher des fournisseurs partout dans le monde, en Europe, aux USA, en Indes."

" Dans les années 1980, la beauté ici, ce n'était encore que le shampoing, le savon et le parfum, mais ensuite, c'est allé très vite. J'étais là au bon moment, au bon endroit et j'avais une mission claire à accomplir : développer l'industrie de la beauté. La plupart des gens autour de moi n'y croyait pas, même mes proches. Ils pensaient qu'il n'y aurait pas une demande suffisante, que les mœurs n'évolueraient pas assez vite, et ils se trompaient."

"Il a fallu apporter les bons produits, les faire accepter par les professionnels et par la clientèle finale, au bon prix, et au bon moment, mais la croissance a été fantastique. Dès 1984, nous nous sommes étendu au Qatar, puis à Oman, au Koweït, à Bahreïn, en Arabie Saoudite, à nouveau au Liban, en Jordanie, en Syrie, en Irak, en Egypte, en Tunisie, en Algérie, au Maroc et aujourd'hui, nous distribuons dans tous ces pays avec la même philosophie, les mêmes marques, les mêmes

produits, la même stratégie de distribution : pour les professionnels de la beauté mais aussi, de plus en plus, pour les pharmacies et la grande distribution."

"Mon souci constant a été de sécuriser mon business en divisant les risques: diversité des marques, diversité des produits et des catégories de produit, diversité des canaux de distribution et diversité des pays. J'ai décidé qu'aucune des marques que je distribue ne devait représenter plus de 10% du total d'une des catégories de produit. Nous n'accordons de crédits à nos clients, qu'à la condition que ce crédit ne dépasse jamais 2% du total des crédits que nous accordons. Chaque produit d'une marque ne doit pas représenter plus de 10% du total des ventes de cette marque. La diversification est la clef de notre résilience."

"Si nous laissons deux ou trois marques prendre une part majoritaire de notre activité ce serait un grand risque car les grandes marques sont souvent détenues par de puissants investisseurs, et je ne veux pas tomber sous la coupe de ces financiers. "

"Ma philosophie est qu'il faut être résilient, survivre à toutes les circonstances qu'on ne peut contrôler. Cette obsession vient de l'époque où j'étais enfant au Liban et de la crainte des situations instables. Nous utilisons l'expérience de la guerre pour conduire notre entreprise, et ça marche (sourire)."

"La diversification est aussi un atout pour la recherche de nouveaux courants d'affaires et pour être créatif. Un bon produit n'est pas la solution : il faut en permanence trouver les produits d'avenir et donc multiplier les contacts avec beaucoup de fournisseurs, de clients, de concurrents. Il faut sans cesse se demander si l'on est en retard ou en avance sur eux. Nous nous efforçons d'être les premiers à apporter une nouvelle technique ou un nouveau type de produit à notre clientèle. Nous devons toujours rester au centre de son attention, être toujours les premiers sur la liste des fournisseurs qu'ils consultent."

"L'autre point clef de notre activité est la qualité du service et de l'après-vente, qui passe par la formation de notre personnel et du personnel de nos clients. Ma philosophie est d'apprendre à nos partenaires professionnels à gagner de l'argent. S'ils font de l'argent, nous faisons de l'argent. Il ne s'agit pas de faire des coups, mais de se

développer ensemble sur le long terme. Ce que nous faisons n'est pas du négoce mais de la relation, de l'innovation, de la créativité, de la mode, de l'éducation. Si vous mettez tous ces ingrédients ensemble, vous pouvez être heureux de ce que vous faites (sourire)."

"Jusqu'à ce jour, nous n'avons jamais racheté d'autres entreprises. Nous créons. En ce moment, nous avons sept usines, deux au Liban, deux aux UAE, une en Egypte, une en Arabie Saoudite, une en Italie, une au Brésil, sans compter une usine au Canada qui fabrique des bonbons et une au Liban qui fabrique de l'eau minérale. Dans ces usines, nous produisons principalement des cosmétiques pour les soins de la peau et des cheveux, des détergents, des parfums. En Egypte nous produisons des aérosols pour les déodorants et les laques. En complément, nous faisons de la construction, de l'impression numérique (pour nos catalogues et notre publicité), de la maintenance de boutiques, de la décoration de boutiques. Nous avons aussi 240 showrooms et bien sûr, nous sommes aujourd'hui en plein développement du commerce on line."

"Pour assurer la logistique, nous avons 300 véhicules circulant en permanence juste pour les UAE et encore plus dans les autres pays. Le transport et l'exportation ne sont pas un problème, ce n'est pas difficile, nous avons un personnel qualifié pour ça. "

" Moi, mes 6 frères et mes 6 sœurs sommes la première génération de cette entreprise et nous la préparons pour la génération suivante. Ce sera une multinationale hautement diversifiée et résiliente et chaque branche de la famille pourra s'y épanouir. Nous irons au-delà du Moyen Orient, vers l'Europe, l'Amérique et l'Asie pour faire une multinationale globale de la beauté, une entreprise intégrée de la fabrication jusqu'au commerce de détail."

Question : - Pourquoi avoir investi dans la fabrication plutôt que de concentrer vos investissements sur le négoce et la distribution ?

Réponse : - Ce n'est pas une question d'argent. Il s'agit plutôt de réaliser jusqu'au bout ce dont j'ai rêvé, ce que j'avais envie de faire. Il s'agit pour moi de couvrir tout le spectre de l'industrie cosmétique. Nous sommes dans le négoce, mais je ne me considère pas comme un négociant. Je suis un créateur. Lorsque j'ai l'idée d'un produit à

développer, personne ne peut le faire pour moi, sauf mes propres usines. C'est à moi de prendre le risque de produire et de tester sur le marché le nouveau produit. Pour cela il faut être fabricant. Grâce aux usines je peux imaginer, fabriquer et tester très rapidement une nouvelle idée. La fabrication est une part indispensable du processus d'innovation produit.

Bien sûr, je pourrais faire fabriquer dans des usines à l'extérieur, mais elles ont leurs propres stratégies et ne seraient pas forcément intéressées à fabriquer de petites séries pour tester une nouvelle idée. Elles ne sont pas assez flexibles.

A ce moment, Monsieur AFRICOIF décide de terminer l'entretien. Il me remercie et me promet que nous aurons certainement l'occasion de le prolonger en une autre occasion.

3. Fabriquer des cosmétiques aux UAE

En raison de l'extrême diversité et de la dispersion géographique des activités du groupe, nous avons choisi d'approfondir notre ethnographie sur une seule de ses composantes : deux usines de fabrications de cosmétiques installées dans une zone franche, aux abords de l'aéroport de Sharjat (UAE). Ces usines fournissent en sous-traitance plusieurs des marques du groupe et peuvent vendre aussi leurs productions à l'extérieur.

Les deux premières unités de production de AFRICOIF Group furent établie en 1999 au Liban et en 2005 à Sharjah aux Emirats. Elles fabriquent des produits pour soins des cheveux, de la peau, et du corps, des produits de maquillage, des produits de soins pour bébés, des nettoyeurs et des désinfectants. Elles sous-traitent pour des marques en Europe, au Moyen-Orient, en Asie, et en Afrique.

Pendant que je suis encore dans le bureau du président, j'observe un bref échange entre le patron et la directrice des usines de production. Le patron lui montre un coffret commercialisé par la concurrence et qui comprend deux tubes de crème de beauté, une crème de jour et une crème de nuit, ainsi qu'un petit vibromasseur, censé faciliter la pénétration de ces crèmes dans la peau. Le patron envisage d'inscrire le produit sur son catalogue et demande à la directrice de ses usines de produire les deux tubes de crème, tandis que le vibromasseur sera importé de Chine. La directrice regarde la composition des

crèmes qui figurent sur l'emballage, puis étale un peu de crème sur le dessus de sa main. Ce bref diagnostic lui suffit pour répondre aussitôt OK. Elle demande quel parfum conviendrait. Et le patron répond "comme vous voulez". La directrice repart avec l'échantillon. Il n'a été question ni de quantité, ni de date, ni de prix. A la différence de ce qui se passerait dans une entreprise plus procédurière, rien n'est écrit, tout se joue dans des relations personnelles de confiance.

4. Entretien avec la directrice des usines

Clotilde a fait ses études dans une Ecole Nationale Supérieure de Chimie en France. A la sortie de l'école elle trouve son premier job en envoyant des candidatures spontanées à toutes les entreprises de cosmétiques de l'annuaire, suivant l'ordre alphabétique. Une petite entreprise familiale l'embauche.

«J'ai découvert que dès l'ors qu'on a une marque un peu connue et un bon réseau de distribution, il suffit de rajouter un peu n'importe quoi de clinquant et d'inoffensif dans une crème standard achetée chez un grand fournisseur de l'industrie cosmétique. L'important est de suivre la tendance, 0,01 % d'huile de vison dans de la crème basique, un bel emballage et on peut multiplier le prix par vingt.»

A bout d'un an, elle souhaite travailler pour une entreprise plus sérieuse. Son second employeur est une usine appartenant à un groupe familial non coté dont le siège est au Luxembourg. Clotilde travaille au laboratoire avant d'en devenir la directrice. Son travail consiste alors à mettre au point les formules des produits demandés par les services marketing des clients. Le travail lui plaît mais:

«Avec une heure et demi de transport matin et soir et des horaires sans fin, je n'aurais pas pu avoir un enfant et continuer ce travail. L'usine était trop loin en banlieue et c'était une boîte genre presse citron qui convient pour les jeunes qui en veulent, disponibles à 100%, mais impossible pour une mère de famille.»

C'est donc sans regret que Clotilde suit son mari expatrié et arrive à Dubaï en septembre 2012.

«La première année, j'ai vécu la vie de la parfaite femme d'expatrié, avec grand soleil, piscine et salle de gym tous les jours, après cinq ans de travail

d'ingénieur en banlieue parisienne, j'ai vraiment apprécié cette vie facile et j'en ai profité pour faire mon premier enfant, né en avril 2013.»

A la fin de la première année d'expatriation, elle cherche un travail sur place.

«Je suis allé au salon du mariage d'Abu Dhabi, j'ai laissé ma carte sur les stands de cosmétiques et six mois plus tard, un Arabe du Golf et son associé Egyptien m'ont appelée pour me proposer d'ouvrir un petit labo pour fabriquer des shampoings et des savons pour les hôtels. Ils ne me proposaient pas un emploi salarié mais une association avec prise de participation au capital et intéressement aux bénéfices. Je n'ai pas eu confiance et je n'y suis pas allé. Un peu plus tard, une entreprise dirigée par un libanais a répondu favorablement à ma candidatures spontanée. J'ai parlé une dizaine de minutes avec le responsable des ressources humaines, puis une bonne heure avec le patron, et il m'a aussitôt proposé un contrat à 25 000 AED par mois. J'ai demandé 30 000 AED qu'il m'a accordé sans discussion. Au moment de signer, je me suis rendu compte que je m'engageais à travailler six jours par semaine. J'ai dit que mon mari ne travaillait pas le samedi et qu'il me fallait un contrat de cinq jours. J'ai finalement obtenu la semaine de 5 jours sans modification du salaire.»

En tant que directeur de l'usine, Clotilde gagne l'équivalent de 7000€ par mois net d'impôts, c'est pratiquement quatre fois plus que ce qu'elle gagnait en France et 25 à 30 fois plus que ce que gagnent les ouvriers de l'usine qu'elle dirige. Clotilde bénéficie par ailleurs des assurances, du logement de fonction, de la voiture de fonction de son mari, et d'une nounou philippine à plein temps pour la garde de son enfant. Ce sont des conditions de vie inespérées pour une parisienne de la classe moyenne.

« Je m'occupe de l'équilibre financier de l'usine, des achats et du référencement des fournisseurs, de la formulation des produits, de la gestion de production, de la gestion des stocks et des expéditions. A mon arrivée dans ce job je n'avais aucune expérience de la gestion financière, ni des achats, ni de la logistique et j'ai dû apprendre sur le tas.(...) A mon arrivée, le directeur de l'usine indien avait déjà démissionné, la passation de pouvoir a donc été des plus réduites. Au début, j'ai été gênée par les barrières linguistiques. Je ne comprenais pas l'anglais parlé par les membres indiens du staff et par les fournisseurs. Quant aux *workers*, c'est-à-dire les ouvriers de base, ils parlent à

peine anglais et communiquent en Hindi qui est aussi pour eux une langue étrangère. Je ne peux communiquer avec eux que par l'intermédiaire des superviseurs indiens qui assurent à leur façon la traduction de l'anglais vers l'Hindi. En fait, toutes ces barrières linguistiques sont à peu près infranchissables. On apprend vite à réduire les communications au strict nécessaire.»

Les barrières linguistiques contribuent à masquer l'énorme disparité de condition entre les divers groupes professionnels qui composent l'usine et forment une protection contre l'évidence des inégalités sociales. Elles sont aussi un obstacle à l'organisation du travail, obstacle auquel la jeune ingénieur va s'attaquer en appliquant des procédés de rationalisation appris en France : rédaction de procédures, standardisation, informatisation. Ce n'est qu'après la mise en œuvre de ces dispositifs de gestion qu'elle pourra acquérir une maîtrise suffisante du fonctionnement.

«Le gros problème de l'entreprise à mon arrivée était sa très faible organisation qui entraînait beaucoup de perte de temps, une qualité de fabrication inégale et surtout de fréquents retards de livraison. Tout le monde s'occupait un peu de tout, deux personnes ne faisaient pas deux fois la même tâche de la même manière, il n'y avait pratiquement aucun document écrit pour organiser et contrôler les fabrications. Les factures clients étaient mal classées et chaque employé avait son propre système de classement. Dans ces conditions, l'accès à l'information était pour moi d'une difficulté extrême. Comment gérer une organisation informelle et déstructurée avec des gens qui ne parlent pas la même langue ?

Beaucoup d'ingrédients des produits que nous fabriquons viennent de France qui est un des principaux pays producteurs de substances semi finies pour les industries cosmétiques. Comme l'usine ne fait pas encore de très gros volumes, nous sommes souvent obligés de passer par des distributeurs, et nous avons d'énormes problèmes de fiabilité de nos approvisionnements. Lorsque tout va bien, il faut un mois pour qu'un bateau arrive d'Europe, auquel s'ajoutent quelques jours dans le pays de départ et quelques jours encore au port d'arrivée. Il faut donc passer les commandes longtemps à l'avance et savoir faire face à de fréquents retards qui peuvent bloquer la production, et retarder les livraisons. »

Quelles sont tes relations avec le personnel ouvrier?

«Il faut faire la différence entre le *staff* (les employés) et ceux qu'on appelle les *workers* (les ouvriers). Le *staff* comporte une quinzaine de salariés indiens ou philippins qui parlent l'anglais et ont un diplôme d'enseignement supérieur de niveau bac+5. Ils gagnent entre 800€ par mois (pour l'hôtesse d'accueil et la standardiste), et 2000 euros (pour le chef comptable). Ils ne sont ni logés, ni nourris, mais ils sont transportés de leur domicile à leur lieu de travail par un minibus de l'entreprise.

Il y a 49 *workers*. Les hommes gagnent l'équivalent de 110 € par mois et les femmes 100 € par mois. Ils sont logés en dortoir de six, et nourris aux frais de la compagnie. Un bus les transporte chaque jour de leurs dortoirs à l'usine. Ils bénéficient tous d'une couverture santé tant qu'ils sont salariés de l'entreprise. Aucun système de retraite n'est prévu. Comme tous les expatriés présents aux Emirats, ils sont destinés à quitter le pays dès que leur contrat de travail sera terminé.

L'usine est située dans une zone franche où les entreprises sont soumises à une réglementation particulière et à des contrôles des autorités, en particulier en ce qui concerne la gestion de la main d'œuvre. Les salaires ne doivent être ni au-dessus, ni au-dessous des tarifs fixés par les autorités de la zone industrielle. Le seul moyen pour contourner cette réglementation est de proposer aux *workers* des heures supplémentaires, des jours de travail supplémentaires et des primes pour les travaux pénibles. C'est ce que je fais et qui leur permet de doubler leur salaire par rapport au tarif officiel qui est trop bas.»

«Compte tenu des possibilités et des conditions de travail dans leurs pays d'origine, les *workers* considèrent généralement comme une chance pour eux d'avoir ce type de travail. Les filles, une trentaine, travaillent sur la ligne de conditionnement. Elles sont presque toutes sri-lankaises et originaires du même village. Dès que l'une d'entre elle rentre au pays pour se marier, une autre la remplace. Les garçons travaillent sur les aires de manutentions et à la fabrication des produits, ils sont pakistanais, népalais ou sri-lankais.»

«Dans la *free zone*, il est d'usage que les employeurs gardent les passeports de leurs salariés. En tant que directrice, je dois signer tous les jeudis une pile d'autorisation de sortie de la *free zone* pour que les membres du personnel puissent aller en ville le vendredi. Les *workers*, comme tous les

expatriés, n'ont un visa que dans la mesure où ils sont sponsorisés par un employeur. Perdre son emploi, c'est aussi perdre son visa et devoir quitter le pays dans un délai d'un mois (renouvelable une fois). Cela constitue une véritable dissuasion contre toute forme de rébellion et suffit à expliquer la remarquable impression de paix sociale des Emirats. Tous les expatriés, du plus fortuné au plus pauvre, s'efforcent de respecter les lois pour éviter la sanction de l'expulsion. Pas de vol, pas de tag sur les murs, pas d'excès de vitesse, pas d'alcool au volant, chacun sait qu'il a intérêt à éviter les ennuis avec les autorités. Les règles sont simples et les sanctions sévères, tout le monde le sait et la délinquance sous toutes ses formes est découragée, du haut en bas de la hiérarchie sociale.

L'usine que je dirige a la réputation de bien traiter ses *workers*. Des auditeurs envoyés par de grandes entreprises internationales clientes comme Disneyland ou Casino n'ont émis aucune critique sur les conditions de travail, les rémunérations, ou les conditions d'hébergement. En tant que directrice de l'usine, il est rare que j'ai à intervenir directement pour régler des problèmes concernant les *workers*. J'ai été confrontée une fois à un accident du travail. Une ouvrière avait eu le doigt écrasé suite à la mauvaise utilisation d'une machine. Heureusement on a pu finalement éviter l'amputation. J'ai découvert à cette occasion que les *workers* n'avaient aucune notion de secourisme et j'ai fait suivre aussitôt une formation de secouriste aux superviseurs. Une autre fois, on est venu me parler d'une querelle entre deux garçons en rivalité à propos d'une des employées. J'ai refusé de m'en mêler et j'ai seulement indiqué que toute querelle sur les lieux de travail serait suivie d'un licenciement immédiat. Je n'en ai plus entendu parler ensuite. Une autre fois encore, j'avais embauché par erreur un aide comptable qui s'est révélé très gentil mais parfaitement incompetent. J'ai dû le licencier au bout d'un mois, mais j'ai continué à le payer un mois de plus, pour lui laisser le temps de trouver un travail ailleurs, sans risquer l'expulsion.

Expliquer des questions d'hygiène à des *workers* illettrés venu d'un village rural et qui ne savent pas vraiment ce qu'est une bactérie, ni comment se transmettent les maladies n'est pas simple. Se laver les mains avant de conditionner des pots de crème de beauté n'est pas facile à faire admettre. De

même, faire admettre aux superviseurs indiens qu'il faut écrire les recettes des produits, les classer dans des dossiers, les archiver et les respecter durant la fabrication ne fut pas évident. La laborantine qui contrôle les fabrications est philippine et ne peut pas communiquer directement avec les *workers*. Elle a des bases techniques très limitées. J'ai beaucoup de mal à lui expliquer ce qu'est une émulsion stable. Elle est théoriquement bac+5 selon les normes Philippines mais, en pratique, elle a plutôt le niveau de chimie d'un bac scientifique en France.

Face à cette main d'œuvre extrêmement hétéroclite, j'ai dû changer complètement ma façon de manager par rapport à mes expériences françaises. J'avais l'habitude de diriger une vingtaine d'ingénieurs et de techniciens qualifiés auxquels je laissais une grande marge d'initiative. Ici, au contraire, j'ai dû apprendre à restreindre la liberté d'expression et à imposer des cadres stricts. Les gens ont besoin de règles claires et précises car ils savent qu'ils n'ont pas le niveau pour prendre des initiatives. Si je demande à la laborantine de prendre des initiatives, je sens la panique dans son regard. Elle préfère avoir des directives, elle se met spontanément dans une position d'employée exécutante. Elle veut qu'on lui donne une recette précise à exécuter. En France, il serait impossible d'être aussi directif, les gens veulent de l'autonomie et de la responsabilité. Ils veulent tous être créatifs!»

5. Observations réalisées à l'Usine au cours d'une journée

La directrice me fait visiter une des deux usines dont elle a la charge. On suit le parcours de fabrication de l'arrivée des matières premières à l'expédition des produits finis.

Dans un vaste entrepôt, des batchs de matières premières sont en cours de contrôle bactériologique et d'autres en cours d'utilisation, comme l'indique la présence d'un tuyau de soutirage, on voit aussi des sacs de poudres et des bidons de cinquante litres.

En amont de la production on trouve quatre cuves de mélangeur de fabrication indienne, de différentes tailles, dont trois sont chauffées et la quatrième réservée aux mélanges à froid. En aval, l'atelier est dévolu aux divers conditionnements : bouteilles, flacons, pots ou tubes selon la demande.

La grande force de cette usine est sa flexibilité. En moins de vingt minutes, le technicien de maintenance peut transformer l'atelier pour passer d'une mise en bouteille à une mise en tube ou à une mise en pot.

Je suis surpris de la très faible automatisation de l'atelier. Un ouvrier visse à la main des bouchons de bouteilles de nettoyeur pour la peau. La directrice me dit que cette faible automatisation est un avantage, car elle permet de réaliser de petites séries de produits très variés, parfois quatre ou cinq produits différents dans la même journée. Elle m'explique aussi que compte tenu des coûts de main d'oeuvre (qui ne représente pour l'instant que 2,69% des coûts de fabrication), la solution automatisée serait plus chère que la solution manuelle. Le travail artisanal présente aussi l'avantage de la souplesse et permet de varier rapidement la multiplicité des produits à emballer. Elle me montre dans un coin des ateliers une machine d'emballage sophistiquée, achetée par son patron, et dont on ne se sert jamais.

Comparé aux usines similaires que j'ai visité en Europe, je suis frappé par l'importance des stocks d'entrée et de sortie. Les produits chimiques viennent d'Inde, de Chine, et les semi transformés pour la cosmétique viennent de France. Il faut au minimum un mois pour se faire livrer -sauf incidents- et il vaut mieux ne pas bloquer la production plutôt que limiter les stocks. Idem pour les emballages et les étiquettes qui viennent pour la plupart de Chine.

En aval de la production, un grand hangar équipé de racks sur quatre niveaux est rempli de produits finis dont on m'assure qu'une grande part sera expédiée par container d'ici un mois. Il s'agit en majorité de produits déjà vendus, mais qu'il faut stocker le temps d'en avoir suffisamment pour remplir les containers maritimes.

Eléments d'économie de l'usine

Les cosmétiques qui sortent de l'usine ont un prix de revient unitaire de l'ordre de 2 à 5 Dirhams maximum. Les shampoings premier prix seront revendus à la grande distribution pour 8 à 10 Dirhams. Les cosmétiques revendus dans les réseaux spécialisés ou mis en valeur par une marque connue peuvent être vendus 100 fois leur prix sortie usine, ou plus.

Avec l'aide de la directrice d'usine, j'ai pu reconstituer un tableau approximatif de la structure des coûts d'une crème de beauté sortant de l'usine :

- Coûts de production variables directes :
 - Achat de Matières premières:43%
 - Achat de Pacadging: 41%
 - Couts de main-d' oeuvre directe2,69 %
 - Divers.....1,31%
- Coût de production directs fixes :.....12%
- Total coût de production100%**

Coûts indirects.....+34% du total des coûts de production dont : R&D, contrôle qualité, administration de l'usine et coût de transit vers la zone portuaire pour les produits exportés.

Le plus étonnant dans ces comptes, c'est la part des coûts de main-d'œuvre direct qui n'est que de 2,69%, alors que la production est très peu automatisée.

6. Une journée de travail de la directrice des usines.

Après une rapide visite des ateliers le matin, je passe la journée dans le bureau de la directrice et j'observe son travail. Elle recevra successivement une dizaine de ses collaborateurs tout en consultant son ordinateur (email, système SAP, Google), en passant des appels téléphoniques, et en traitant une pile de courrier en attente.

Clotilde reçoit d'abord Stéphanie. Stéphanie est française, elles ont fait la même école de chimie. Elle est arrivée aux Emirats il y a un an, et elle a dû rapidement remplacer Clotilde pendant sa dernière grossesse. C'est son premier travail en entreprise. Elle gagne l'équivalent de 3000 € net d'impôt et vit à Dubaï Marina dans un grand appartement en colocation. Elle s'occupe principalement de la gestion production, du contrôle qualité et de l'amélioration continue des opérations. Les conversations entre les deux femmes auront lieu en français.

Stéphanie : "- Il y a presque tous les jours au moins un *worker* absent. Le problème c'est qu'ils ne préviennent pas, ou alors, au dernier moment, et ça gêne la production. Que faire ?

Clotilde: - Normalement, s'ils sont malades, ils doivent venir tout de même à l'usine le matin (avec le minibus de l'entreprise), on prend leur

température et s'ils ont de la fièvre, on les envoie chez notre médecin, à nos frais. Donc, la maladie, tu vois, c'est pas une très bonne excuse (Rires). Ça ne peut pas continuer comme ça. S'ils ne veulent pas venir travailler, ils n'ont qu'à prévenir. S'ils veulent prendre une journée non payée, il suffit qu'ils le demandent 48 heures à l'avance, et il n'y a pas de problème. Mais ceux qui ne préviennent pas, ce n'est pas possible. On va leur dire que ceux qui ne préviennent pas auront une journée de retenue sur salaire. A mon avis, un seul exemple suffira, après, ils ne recommenceront plus! Lorsqu'ils s'absentent comme ça sans prévenir, c'est souvent qu'on leur a proposé à l'extérieur un petit boulot, tu comprends?

Stéphanie : - Quand ils demandent à partir une heure à l'avance, on n'est pas toujours très juste, parfois on dit oui, et parfois on dit non. A certains, on demande de compenser et à d'autres pas. Ça fait des histoires...

Clotilde : Il faut imposer le respect d'horaires fixes, sinon on ne va pas s'en sortir. Tu vois, Babani a fait beaucoup d'heures sup, et elle m'a demandé à partir deux heures en avance le jour de son départ en congé. J'ai refusé parce qu'elle ne m'avait pas prévenu assez tôt. »

A ce moment de l'entretien, Clotilde consulte le logiciel de gestion de production SAP. Il est en panne. Le directeur informatique est intervenu à sa demande pour faire une modification, mais ça ne marche toujours pas. La colonne créée pour enregistrer l'application de la toute nouvelle TVA à 5% est trop étroite. Il n'y a pas assez de place pour que le nouveau prix TTC s'affiche., ce qui bloque le système.

Ensuite, Clotilde charge Stéphanie de préparer le déchargement complet d'une ère de stockage pour le 16 janvier. La production sera ralentie à cette période, c'est donc le bon moment pour refaire le sol.

Clotilde rappelle à Stéphanie qu'elle a promis de réaliser un power point et une vidéo pour présenter l'usine aux entreprises cosmétiques susceptibles de confier des fabrications en sous-traitance. C'est la nouvelle stratégie décidée la veille entre Clotilde et le Président du groupe.

Pour la campagne d'évaluation du personnel. Clotilde conseille à Stéphanie de demander à son contremaître qu'il enseigne à ses *workers* les gestes de maintenance préventive élémentaires, afin d'éviter des pannes et des temps d'arrêt inutiles. Il a tendance à faire ces réparations lui-même au lieu de former ses équipes.

Stéphanie demande : - Pourquoi le batch shampoing reste en production toute la journée, alors que le shampoing n'a besoin de rester que deux heures dans la cuve de brassage ?

- Ils font ça à l'Indienne, répond Clotilde, et ça peut être une bonne solution. Ils interviennent sur cette cuve en temps masqué et ils font d'autres choses en même temps. C'est donc loin d'être une mauvaise idée.

- Si le travail sur ce produit se fait par petites séquences de 15 mn tout au long de la journée, les temps de travail enregistrés dans SAP sont faux. Le système se fie au temps d'utilisation machine, et compte 8 heures de main-d'œuvre là où il n'en faut en réalité que deux.

- Tu as raison, mais ne changeons rien, ce n'est pas une si mauvaise solution, conclut Clotilde.

Stéphanie sort du bureau et commence alors une discussion entre la directrice et la responsable du laboratoire de formulation des produits.

La responsable du laboratoire de Re&D est Philippine. Elle a fait des études de chimie dans son pays. La conversation a lieu en anglais. Elle est enceinte de son premier enfant. Elle arrive avec un cahier et une boîte d'échantillons de produit en cours de développement. De l'autre côté du bureau, la directrice consulte un tableau Excel qu'elle mettra à jour au cours de la conversation.

La laborantine ne parvient pas à stabiliser l'émulsion d'un nouveau produit. Clotilde lui demande d'expliquer comment elle a conduit les essais. Alors qu'elle décrit son protocole expérimental, Clotilde l'interrompt :

"- Tu as changée en même temps deux éléments de la formule et un élément du process. Tu as traité trois problèmes en même temps, ça ne va pas. Il faut faire les changements un par un, sinon tu ne sauras jamais ce qui ne marche pas.

- Je pensais que c'était ce qu'il fallait faire.

- Il faut se méfier de l'intuition répond Clotilde, et il ne faut modifier qu'un seul paramètre à la fois. C'est scientifique.

Après ce moment de pédagogie, la laborantine explique qu'elle ne sait pas où trouver un certain ingrédient. Clotilde veut lui trouver un fournisseur basé en France, dont le nom lui échappe. Elle ferme les yeux pour essayer de se souvenir, cherche sur un cahier où sont collés de nombreuses cartes de visites de fournisseurs, puis finit par chercher sur Google le nom d'un

fournisseur qui entre temps a été racheté par un autre. Elle finit par trouver le nom de l'entreprise. Elle se souvient alors qu'elle connaît dans cette entreprise une personne qui s'appelle "Yann" et qui pourrait être un *contact direct* pour la laborantine. A défaut, il faudra passer par le site web.

Les deux interlocutrices passent en revue la liste de tous les autres produits en cours de développement. Entre le tableau Excel et les échantillons de produits, Clotilde s'enthousiasme pour la texture d'une nouvelle crème de beauté qui pourra être produite à froid, en grande quantité. « On pourra ensuite ajouter les ingrédients demandé » dit-elle, avant de noter de relancer d'urgence une cliente qui s'était montrée intéressée.

La laborantine souligne l'information en rouge sur son cahier.

La directrice étale sur sa main un échantillon et dit simplement : *"acceptable if it is stable"*.

Pour finir, Clotilde se lance dans un véritable exercice pédagogique. Elle explique le principe d'une réaction d'instabilité inhabituelle. Sur certains types de produits, il convient de faire le contraire de ce que l'on fait habituellement pour améliorer la stabilité. La laborantine écoute et les deux jeunes femmes se quittent en souriant.

Après son départ, Clotilde me dit que cette "chef de labo" est une nouvelle embauchée qu'il faut la former. Pendant le congé maternité de Clotilde, elle a fait "n'importe quoi" car elle n'applique pas la méthode scientifique. Elle n'a pas bien appris les bases de la formulation, mais ça l'intéresse ,et elle va progresser rapidement.

A 15h, Clotilde convoque un employé de nationalité indienne qui est au service des expéditions. Elle me souffle, en aparté, qu'il ne convient pas pour le poste. Elle a déjà demandé à la direction des ressources humaines du siège de lui trouver quelqu'un d'autre.

La conversation a lieu dans l'anglais approximatif des expatriés :

"- Hello, dit Clotilde en montrant son écran d'ordinateur, look at the mail you have sent to our client ! What is wrong in it?"

L'employé regarde et ne sait pas quoi répondre. Elle lui explique que ce mail comporte une abréviation que le client risque de ne pas comprendre, que la demande n'est pas claire et surtout, impolie. Il tente de répondre mais elle lui coupe la parole, et lui dit ce qu'il aurait dû écrire.

-“You should never send a mail to a client without having it validated by the head of expedition. Only when I will be sure you write it correctly will you be permitted to send mail to clients by yourself.”

Il sort du bureau, le visage fermé.

A 15h15 Clotilde reçoit le chef des expéditions de nationalité Philippine.

Ils se saluent amicalement, puis elle lui explique qu'il doit mieux tenir compte des demandes des clients. Les conditions générales de vente prévoient un délai d'un mois entre la commande et la livraison, mais c'est une règle à laquelle il faut savoir déroger. Si un client veut être livré plus vite, il faut d'abord demander à Stéphanie de la production. Si elle dit oui, il faut informer le client qu'il sera livré plus tôt. Les clients apprécient beaucoup ces gestes commerciaux et c'est un bon moyen de les fidéliser.

Le chef des expéditions répond très poliment qu'il est d'accord mais que cela ne dépend pas de lui. C'est le contremaitre Indien Sourech qui lui dicte mot à mot ce qu'il doit mettre dans ses mails, et celui-ci refuse de s'engager sur une réduction des délais. Clotilde répond qu'elle va arranger cela. Il repart souriant.

A 15h45, pour finir sa journée, Clotilde traite le courrier. Elle signe rapidement plusieurs documents et les place dans la corbeille “Départ”. Parmi ces documents, une autorisation de congé pour un *worker*, et un relevé des déplacements et des dépenses des deux chauffeurs de l'usine.

Enfin, elle lit le rapport sur les fournisseurs commandé au service audit du groupe. Elle le trouve intéressant et rappelle Stéphanie pour lui en parler. Stéphanie n'est pas d'accord. Selon elle, l'audit est incomplet. Elle suggère de transmettre aux auditeurs une liste des erreurs administratives, des retards de livraison, et des défauts de fabrication commis par les fournisseurs. Clotilde trouve que c'est une très bonne idée, cependant elle estime que ce premier rapport d'audit aura au moins le mérite d'exiger des autres fournisseurs les mêmes informations.

A 17h15, Clotilde éteint l'ordinateur. Elle est dans l'usine depuis 8h30 et elle a mangé une pomme à midi.

7. Entretien avec le contremaitre Indien chargé de superviser l'atelier de production de l'une des usines.

Cet entretien a lieu dans la cantine de l'usine. Mon interlocuteur parle un anglais teinté de Malayalam et j'ai beaucoup de mal à comprendre ce qu'il me dit. A la différence de M.AFRICOIF, Le contremaître, M.Souresh, ne parle pas spontanément, il attend que je lui pose une question précise pour répondre. La retranscription ci-après rédigée après plusieurs écoute de l'enregistrement, résume le contenu sans prétendre reconstituer le dialogue verbatim :

Question : Comment êtes-vous arrivé dans cette entreprise ?

Souresh : En 2010 je vivais au Kerala. J'ai quitté le pays à cause de problème de travail et de salaire. Je travaillais dans la joaillerie Je suis arrivé aux UAE avec un simple visa de touriste, et j'ai passé beaucoup d'entretiens dans diverses compagnies. C'est dans cette entreprise que j'ai commencé, c'était mon premier job et j'y suis toujours resté depuis le 24 février 2010 jusqu'à aujourd'hui (2018). Parmi tout ce que j'ai pu voir, c'est encore ici qu'on a les meilleures conditions. Au début je dormais dans le dortoir du personnel, mais maintenant, j'ai mon endroit à moi, avec ma femme. La vie est bien meilleure maintenant. J'ai eu la chance de pouvoir faire venir ma femme et elle travaille au service qualité. Je suis en charge de la production.

Q : Avez-vous des problèmes avec les *workers*?

S : Bien sûr, on a beaucoup de problèmes avec les *workers*, mais ce sont des problèmes normaux, comme partout. S'ils ont des problèmes, je les aide, et s'ils ne font pas de la bonne qualité, j'interviens pour qu'ils respectent les normes de la compagnie. C'est mon travail.

Q : Quelle langue parlez-vous avec les *workers* ?

S : Je leur parle dans leur langue maternelle. Pour la plupart ils sont du Sri Lanka, Pakistan, Kerala, Philippines.

Je parle Malayalam, Anglais, Hindi et Tamoul. J'ai appris avec les *workers*, Je leur dit des choses simples : fais ceci, fais cela, ne fais pas comme ci, ne fais pas comme ça, fais comme ci, fais comme ça. Je suis superviseur, donc je sais comment faire, et s'ils ne font pas bien, je leur montre comment faire. Ils ne comprennent que leur propre langue. Au début c'était difficile de comprendre leur langue à chacun, mais maintenant, ça va, j'ai appris.

Q : Et quels sont les problèmes les plus importants rencontrés *par* les *workers* ?

S : Leur principal problème, c'est le salaire. Oui.

Q : Est-ce qu'ils arrivent à mettre de l'argent de côté pour envoyer au pays ?

S : Pas toujours, c'est difficile. Les Sri Lankais particulièrement ont tendance à beaucoup dépenser ici. Peu de gens parviennent à envoyer de l'argent chez eux ou à économiser. Ils gagnent au maximum 700 dirhams par mois, et ça couvre à peine les besoins de la vie ici, mais dans d'autres entreprises, les salaires sont encore plus bas.

Q : Et la vie dans le dortoir commun, est-ce que ça pose des problèmes ?

S : Non, non, le logement fourni par l'entreprise, ça va, c'est correct. La nourriture ça va aussi, mais ça ne convient pas à tout le monde, et ils n'ont pas le droit de cuisiner. Ils ne peuvent manger que ce qu'il y a à la cantine.

Q : Et pendant le travail, quels sont les problèmes ?

S : Ça va, il y a un peu de bagarre, mais c'est comme partout. Des fois il y a des petites bagarres, et j'interviens et je leur dit de retourner travailler, c'est pareille partout.

Q : Et vous, quels sont les problèmes que vous avez avec les *workers* ?

S : La discipline ça va, mais parfois il y en a qui n'obéissent pas. Je crois que c'est à cause des salaires.

Q : Est-ce que les salaires sont les mêmes pour tous ?

RS: Non, pas du tout, les femmes ne gagnent pas comme les hommes. Elles gagnent un peu moins. En plus, les filles du Sri Lanka ont de gros problèmes avec l'Ambassade. Elles ont à payer beaucoup d'argent pour venir et c'est très difficile pour elles, et c'est pareil aussi pour les indiennes. Il faut payer beaucoup pour avoir le droit de venir travailler ici. Autrefois, c'était plus facile, on prenait l'avion et on venait. Maintenant il faut payer pour l'ambassade, pour la visite médicale, pour les intermédiaires. Certaines ouvrières mettent ensuite un an et parfois deux pour rembourser leurs dettes. C'est très difficile pour elles. Avec le Pakistan par contre, il n'y a aucun problème.

Les femmes sont meilleures pour le travail manuel, par exemple pour l'étiquetage. C'est pour ça qu'on emploie beaucoup de femmes ici. Elles sont bonnes à l'emballage et c'est important pour notre usine de cosmétique. Elles sont beaucoup plus rapides et concentrées que les hommes. Elles font attention à ce qu'elles font, elles sont plus précises. Avec elles, les étiquettes sont toujours droites et posées exactement où il faut ! (rire)

Q : Est-ce que vous avez de gros problèmes d'absentéisme ?

S : On a une équipe qui travaille de 5h du matin à 13h et une autre de 13h à 21 h. Au début de la mise en place de ce système, il y a eu des problèmes, mais maintenant il n'y en a plus. Parfois quelqu'un oublie de se réveiller, mais c'est rare. Lorsque ça arrive, c'est embêtant pour l'organisation du travail et pour les autres travailleurs. S'il y a normalement deux personnes sur une machine d'encapsulage et qu'il en manque une, elle doit faire le travail pour deux et ça affecte la production. Normalement on finit 1000 pièces en une heure et là, on va en avoir à peu près 300 de moins.

Q : Combien de temps comptez-vous rester encore dans cette entreprise ? Est-ce que vous songez à rentrer au Kerala ? Comment voyez-vous votre futur ?

S : Je veux élever ma famille aux UAE, je veux rester ici. C'est mieux qu'au Kerala, c'est plus confortable, la vie est meilleure.

Q : Où habitez-vous ?

S : J'habite à quarante minutes de l'usine, dans le quartier de (inaudible) , je viens avec le bus de l'entreprise qui passe nous chercher, car nous n'avons pas de voiture.

Q : Vous allez avoir des enfants ?

S : (Rire) Non, non, pas tout de suite, ma femme est étudiante, elle étudie... (inaudible), elle en a encore pour un ou deux ans et on attendra qu'elle ait fini ses études.

Q : Elle a dû apprendre l'anglais pour étudier ?

S : Non, elle parle anglais. Elle a une meilleure éducation.

Q : Est-ce que vous aimeriez démarrer un business à Dubaï ?

S : Oui, sûrement, pas maintenant, mais un jour, si j'ai une bonne occasion, dans le même domaine des cosmétiques, oui, j'aimerais bien,

Q : La directrice de l'usine m'a dit qu'elle vous apprécie beaucoup, elle dit que vous êtes une personne clef dans cette usine.

S : Oui, on s'entend bien.

Q : Et le grand patron du groupe AFRICOIF, vous le connaissez ?

S : Oui, je le connais, c'est lui qui m'a embauché. Et s'il vient par ici, sûrement il va me saluer. Il me connaît (rire).

Q : Vous connaissez les autres activités du groupe AFRICOIF ?

S : Oui, ils sont dans de nombreux pays. Mon frère a travaillé aussi dans ce groupe, mais maintenant, il est de retour en Indes et il a son propre business, il fait du négoce (inaudible). Les cosmétiques, c'est un bon business, c'est très attirant. Tout le monde s'y intéresse.

Conclusion

Les performances du groupe AFRICOIF depuis 35 ans sont assez remarquables : une résilience à toute épreuve, une croissance continue du chiffre d'affaires de l'ordre de 20% par an, et une fortune accumulée par la famille du fondateur difficile à préciser puisque l'entreprise n'est pas cotée.

Sur la base de la monographie partielle que nous avons réalisée, il est possible d'identifier quelques un des facteurs explicatifs principaux de cette performance.

La résilience s'explique par un souci permanent de diversification : le risque est partagé entre divers pays, divers canaux de commercialisation, diverses lignes de produits, des activités de vente de détail, de négoce, le développements de marques propriétaires, et des activités de production.

La croissance continue du chiffre d'affaires s'explique par la concentration de la plupart des activités du groupe sur une clientèle bien définie : les professionnels de la beauté et leurs clients, et en particuliers, les membres de la classe moyenne aisée des pays émergents. Dans le domaine de la beauté, l'entreprise a fait une entrée précoce sur les marchés du Moyen Orient, à un moment où il y avait peu de concurrence. Elle a pris une position dominante dans le commerce de gros et a pu s'étendre géographiquement et se diversifié sur cette base. La croissance est rendue possible par une capacité d'adaptation rapide et permanente à l'évolution des marchés. Les responsables de chacune des unités peuvent prendre des initiatives. En même temps, l'entreprise peut avoir une stratégie globale assez cohérente car les responsables des unités entretiennent une relation personnelle et directe avec le patron fondateur. La combinaison de compétences cosmopolites autorisent une division du travail efficace, des échanges d'expérience et un apprentissage rapide.

Enfin, l'implantation aux UAE facilite l'organisation de la logistique de distribution des produits dans toute la zone MOA, que ce soit par bateau, par avion ou par la route.

La très forte rentabilité des opérations s'explique par les spécificités du secteur des cosmétiques, un secteur dans lequel le rapport entre le coût de production et le prix de vente finale d'un produit peut être de 1 à 100. Les conditions fiscales favorables proposées par les UAE sont encore améliorées par la présence des usines sur une zone franche d'où il est possible d'exporter partout dans le monde pratiquement sans payer aucune taxe. Enfin, les frais de main d'œuvre directe (la rémunération des ouvriers) ne représentent que 2,6% des coûts de production directe, bien qu'il s'agisse d'une production peu automatisée.

Quant aux experts, aux managers, et à la main d'oeuvre qualifiée, ils forment un véritable melting-pot créatif et d'autant plus productif que chacun se trouve relativement bien payé par comparaison avec son pays d'origine. La diplômée d'une école d'ingénieur française a le sentiment de gagner mieux sa vie que ses camarades de promotion. Le contremaître Indien préfère travailler dans cette entreprise que de rentrer dans son pays.

La politique d'accueil des expatriés aux UAE est telle qu'il est pratiquement impossible pour eux de ne pas se soumettre à la discipline du travail, toute inconduite étant immédiatement sanctionnée par une expulsion hors du pays. Une telle discipline a permis jusqu'ici d'éviter l'émergence de conflits collectifs et a permis de licencier les personnes considérées comme insuffisamment coopératives.

Le Groupe AFRICOIF contribue au développement des pays où il est implanté. Il participe aux efforts de l'UAE pour diversifier ses activités par-delà la seule rente pétrolière. En outre, il est à l'origine de la création de plus de 4000 emplois. Enfin, en fournissant aux coiffeurs de la région des formations, des produits, du matériel, des conseils de gestion et en leur octroyant des crédits, le groupe contribue à la création et au développement de nombreux salons de coiffure, et donc ses canaux de distribution.

Quant aux relations inégalitaires entre les différentes strates de l'entreprise, elles pourraient donner lieu à une analyse critique en terme d'intersectionnalité, puisqu'elles sont directement corrélées à des différences de genre et de nationalité. Cependant, le contrôle social exercé par les institutions émiraties sur les personnels migrants est tel que la question ne se pose pas, du moins au niveau de la vie quotidienne de l'entreprise. Au jour le jour, chacun se préoccupe des gains - grands, petits ou nuls- qu'il parvient à

tirer de sa participation à l'entreprise et s'efforce de s'y maintenir tant qu'elle reste relativement avantageuse par rapport au groupe de référence auquel ils se comparent, c'est à dire, ceux qui sont restés au pays³.

Références :

Beudelot C. et al. 2014. *Bien ou mal payé? Les travailleurs du public et du privé jugent leurs salaires*. Paris : Editions Rue D'Ulm.

Cadre réglementaire de l'activité des entreprises dans les free zone des UAE.
Document consulté en ligne le 12:10/2019 :<https://www.government.ae/en/information-and-services/business/starting-a-business-in-a-free-zone>

Price Waterhouse Coper; *Wordwide Tax Summaries*, United Arab Emirates.
Accessible on line : <https://taxsummaries.pwc.com/united-arab-emirates>

McKinsey Global Institute. Outperformers: High-growth emerging economies and the companies that propel them. September 2018. <https://www.mckinsey.com/mgi/overview>

Sumi Cho, Kimberlé W. Crenshaw & Leslie McCall, Toward a Field of Intersectionality Studies: Theory, Applications, and Praxis, 38 SIGNS 785 (2013). Available at: https://scholarship.law.columbia.edu/faculty_scholarship/3445

The United Arab Emirates' Government Portal. *Employment laws and regulations*.
Consultable en ligne : <https://u.ae/en/information-and-services/jobs/employment-laws-and-regulations-in-the-private-sector>.

TechSci Research, 2020. *UAE Cosmetics Market*. accessible en ligne : <https://www.techsciresearch.com/report/uae-cosmetics-market/1406.html>

Villette M., 2010, « Pour une sociologie de l'activité au travail des dirigeants de grands entreprises ». *BMS-Bulletin of Sociological Methodology*. New York, London and New Delhi : Sage Publications, N° 107, October. Accessible sur : <https://hal.science/hal-01395669/document>;

³ Sur la manière dont des employés s'estiment bien ou mal payé, voir Beudelot et al. 2014.

