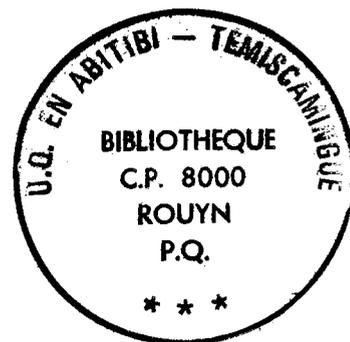


UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE  
PRESENTE A  
L'UNIVERSITE DU QUEBEC EN ABITIBI-TEMISCAMINGUE  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAITRISE EN GESTION DES PMO

PAR  
DAN-KOBO LAOUALI  
LICENCE EN SCIENCES ECONOMIQUES

L'AUTO-DEVELOPPEMENT DE LA  
SOCIETE NIGERIEENNE D'ELECTRICITE  
NIGELEC



SEPTEMBRE 88



**Cégep** de l'Abitibi-Témiscamingue  
**Université** du Québec en Abitibi-Témiscamingue

### **Mise en garde**

La bibliothèque du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue et de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue a obtenu l'autorisation de l'auteur de ce document afin de diffuser, dans un but non lucratif, une copie de son œuvre dans Depositum, site d'archives numériques, gratuit et accessible à tous.

L'auteur conserve néanmoins ses droits de propriété intellectuelle, dont son droit d'auteur, sur cette œuvre. Il est donc interdit de reproduire ou de publier en totalité ou en partie ce document sans l'autorisation de l'auteur.

## RESUME

Le présent travail de recherche intitulé "L'auto-développement de la NIGELEC", vise à étudier la situation problématique de cette entreprise, et à dégager une philosophie de gestion propre à l'entreprise, par l'élaboration d'un système socio-technique.

Effectué dans le cadre de la maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, cette recherche veut s'attaquer à l'auto-développement régional et national, pour rompre avec les habitudes de développement exogène.

L'approche utilisée est celle de Peter B. Checkland, de l'université de Lancaster en Angleterre. Celle-ci est systémique et conçue pour les organisations existantes. La méthodologie employée permet dans un délai bien prescrit, de réaliser:

- \* l'assurance d'une démarche scientifique tout en précisant les objectifs, le type de recherche, et les bases sur lesquelles elle repose;
- \* l'analyse de la situation problématique de la NIGELEC, par l'environnement, le processus d'activités, le climat qui y règne, et les ressources de l'entreprise;
- \* le choix du système pertinent qui est fonction de la vision problématique du chercheur et des acteurs. Une

recherche littéraire approfondie et une validation interne de ce système étaient nécessaires;

\* l'élaboration objective d'un modèle conceptuel afin de servir comme outil de gestion pour répondre aux zones problématiques identifiées;

\* la comparaison du modèle conceptuel avec la réalité. Ceci permet de vérifier la rigueur du modèle par rapport aux exigences des principes du management;

\* la démarche pour l'implantation du modèle tout en tenant compte de l'environnement. Elle se concrétise dans les étapes suivantes: détermination de la mission et objectifs de la NIGELEC; description de la menace de l'environnement, de l'évolution socio-culturelle du Niger, pour finalement situer la position de l'entreprise et établir une liste de valeurs auxquelles doit adhérer l'entreprise, suivi des principes et politiques qui la soutiennent, et enfin un feedback qui assure la vérification de l'opération.

Au point de vue académique, les point suivants sont soulevés

Les expériences vécues par le chercheur, la démarche scientifique, et la méthodologie appliquée à cette recherche.

Au niveau de la conclusion, 3 points sont traités

- Le point de vue intervention,

- le point de vue chercheur,
- le point de vue perspective.

Au cours de cette recherche, il faut bien remarquer qu'un point très important pour la méthodologie de Checkland n'a pas été abordé: il s'agit de la validation du modèle conceptuel par les acteurs de la NIGELEC. Cette situation est due essentiellement au contexte de l'étude (départ de l'étudiant du Niger avant l'élaboration théorique du modèle conceptuel).

Néanmoins un certain nombre de points suggérés tant au niveau de la haute direction qu'au niveau des employés ont été retenus pour la conceptualisation. C'est ainsi que la philosophie de gestion qui découle du système pertinent sélectionné s'articule autour des points suivants:

- un service de qualité à la clientèle,
- la rentabilité de l'entreprise,
- la satisfaction et le développement des employés,
- la contribution active à l'évolution sociale et économique de la collectivité.

#### Champ d'application de la philosophie de gestion

La philosophie de gestion élaborée dans le modèle conceptuel s'applique à la gestion courante de la NIGELEC avec ses employés, ses fournisseurs, le gouvernement du Niger, les syndicats, la clientèle et la communauté nigérienne. La philosophie de gestion vise principalement l'information et la communication d'ordre générale relative au rôle et aux

réalisations de la NIGELEC, et elle porte essentiellement sur les activités, décisions, politiques et résultats de l'entreprise.

#### Comment implanter cette philosophie de gestion

Sous la responsabilité du Service Etudes Générales et Organisation (SEGO) de la NIGELEC, l'implantation de la philosophie de gestion (projet d'entreprise NIGELEC) doit être confié à une équipe de travail représentant les fonctions de Planification Générale, Contrôle, Finances et Ressources humaines. Chacun des membres doit consulter son unité respective. Le document élaboré doit être proposé au Directeur Général qui le soumettra aux relevants directement de lui, en vue d'obtenir leurs commentaires, de les inviter à prendre position et d'obtenir leur engagement face à la philosophie de gestion.

Par la suite les comités de gestion de toutes les unités administratives relevant du Directeur Général seront consultées.

Le texte définitif qui tient compte de tous les avis reçus sera soumis au Conseil d'Administration.

#### Modalité d'application

L'application de la philosophie de gestion se réalise par l'intermédiaire des lignes de conduite couvrant divers aspects de gestion. Ces lignes de conduite qui découlent des principes, politiques et programmes, préconisent des moyens spécifiques dans certains champs d'action et servent de texte

d'encadrement pour les gestionnaires et les employés. Il appartient au SEGO de mettre à jour, d'en proposer de nouvelles selon les besoins et d'en contrôler l'application.

## REMERCIEMENTS

J'aimerais exprimer mes sincères remerciements envers certaines personnes qui ont contribué à la réalisation de ce travail:

- Mon directeur de mémoire Monsieur Yvan Charbonneau, responsable du programme de maîtrise, pour ses conseils soutenus, particulièrement sur la démarche à suivre.
- Les membres du Service Etudes Générales Organisation et Planification de la NIGELEC, pour m'avoir facilité l'accès à l'information.
- Ma secrétaire, Mademoiselle Lise Cadorette, pour sa collaboration pour le traitement de texte.
- Mes confrères et consœurs, pour le dialogue, le soutien moral et matériel.
- Ainsi que toute autre personne qui de près ou de loin a pris intérêt à la réalisation de ce travail, dont certains professeurs de l'UQAT.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS .....	i
TABLE DES MATIERES .....	ii
LISTE DES TABLEAUX .....	ix
LISTE DES FIGURES .....	x
LISTE DES ANNEXES .....	xi
LISTE DE CERTAINES ABREVIATIONS.....	xii
DEFINITION DE CERTAINS CONCEPTS .....	xiv
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I MANDAT.....	6
1. Problématique.....	6
1. Objectifs .....	10
3. Méthodologie .....	11
4. Sources et études antérieures .....	16
CHAPITRE II ELABORATION DE LA PROBLEMATIQUE DE LA NIGELEC.....	18
1. Présentation de la NIGELEC .....	18
1.1 Historique .....	19
1.2 Siège social .....	21
1.3 Localisation .....	22
1.4 Vocation .....	22
1.5 Régime de la concession - Régime de la gérance	22
2. Description de l'environnement général .....	24
2.1 Environnement politique .....	25
2.2 Environnement économique .....	27
2.3 Environnement énergétique .....	29
2.3.1 Le bois de feu .....	30

2.3.2	Le charbon .....	32
2.3.3	Le nucléaire .....	32
2.3.4	L'hydro-électricité .....	33
2.3.5	L'énergie éolienne .....	34
2.3.6	L'énergie solaire .....	35
2.3.7	Les hydrocarbures .....	37
2.4	Le Marché financier .....	37
2.5	La clientèle .....	39
2.5.1	Prévision de la demande .....	42
2.6	Fournisseurs .....	43
2.6.1	NEPA .....	44
2.6.2	SONICHAR .....	45
2.6.3	Autres fournisseurs .....	45
3.	Description des structures .....	46
3.1	Organigramme .....	46
3.1.1	L'Assemblée Générale .....	46
3.1.2	Le Conseil d'Administration .....	48
3.1.3	La Direction .....	49
3.1.4	Le Comité de Direction .....	50
3.2	Description des tâches .....	50
3.2.1	Direction des Services Comptables et Financiers (DSCF) .....	51
3.2.2	Direction des Affaires Administratives et du Personnel (DAAP) .....	51
3.2.3	Direction de l'Équipement, de la Production et du Transport (DEPT) ....	52
3.2.4	Direction de la Distribution (DD).....	53
3.2.5	Services directement rattachés au Directeur Général .....	54
3.3	Moyens de Production et de Distribution.....	57
3.3.1	Parc de Production .....	58
3.3.2	Transport .....	58
4.	Description du Processus de Transformation.....	61
4.1	Explication du Processus de Transformation...	61
5.	Description des Ressources .....	72

5.1	Ressources humaines .....	72
5.1.1	Effectif .....	72
5.1.2	Centre de Mètres de l'Electricité et de l'Eau (C.M.E.E.) .....	73
5.1.2.1	Formation dispensée par le C.M.E.E. ....	73
5.1.2.2	Nouvelles actions prévues .....	74
5.1.3	Formation à l'extérieur du CMEE .....	76
5.1.4	Assistance technique .....	78
5.1.5	Convention Collective .....	78
5.2	Production - Distribution .....	80
5.2.1	Production .....	80
5.2.2	Programme d'action .....	81
5.3	Gestion et Entretien des installations .....	82
5.3.1	Entretien .....	83
5.3.1.1	Entretien général .....	83
5.3.1.2	Entretien des bâtiments .....	84
5.3.1.3	Entretien de réseaux de distribution .....	85
5.3.2	Gestion des stocks .....	87
5.4	Gestion de la clientèle .....	88
5.4.1	Droits et Obligations de la NIGELEC vis à vis sa clientèle et vice-versa..	88
5.4.2	Branchement et abonnement .....	89
5.4.3	Facturation .....	90
5.4.4	Relève .....	90
5.4.5	Recouvrement .....	91
5.4.6	Tarifification .....	92
5.4.7	Information du public .....	92
5.5	Ressources financières .....	94
5.5.1	Comptes du Bilan .....	94
5.5.2	Comptes d'exploitation .....	95
5.5.3	Investissements .....	97
5.5.4	Sources de financement .....	98
6.	Climat organisationnel .....	102
6.1	Structures de la NIGELEC .....	102

6.2	LEADERSHIP .....	103
7.	Identification des zones problématiques .....	105
7.1	Zones problématiques .....	105
CHAPITRE III	ANCRAGE .....	110
1.	Choix du système pertinent.....	110
2.	Recencement des écrits pertinents.....	112
1.1	Le système de valeurs .....	112
1.2	La culture d'entreprise .....	113
2.	La définition du système pertinent .....	118
CHAPITRE IV	LE MODELE CONCEPTUEL .....	120
1.	Le choix du modèle .....	120
2.	Explication du modèle .....	122
CHAPITRE V	COMPARAISON .....	127
CHAPITRE VI	DEMARCHE POUR L'IMPLANTATION DU MODELE CONCEPTUEL .....	130
1.	Mission et objectifs généraux de la NIGELEC .....	131
2.	L'environnement .....	132
3.	La position NIGELEC .....	133
3.1	Exposé des contraintes .....	133
3.2	Bilan des Forces et Faiblesses des Politiques du Personnel et des Communications .....	135
4.	La NIGELEC et l'évolution socio-culturelle du Niger .....	139
4.1	Les modèles d'organisation importés .....	139
4.2	Les modèles d'organisation traditionnels ....	141
5.	La philosophie de gestion .....	142
5.1	Objet de la présente philosophie .....	142

5.2	Valeurs fondamentales .....	143
5.2.1	"Des techniques & des hommes à votre service" .....	144
5.2.2	La rentabilité optimum de l'entreprise .....	145
5.2.3	Productivité .....	146
5.2.4	Satisfaction et développement des employés .....	148
5.2.5	La contribution active à l'évolution sociale et économique de la collectivité .....	149
6.	Déterminer une forme de structure appropriée .....	150
6.1	Principes fondamentaux d'organisation .....	150
6.2	Le conditionnement culturel .....	152
6.3	Conséquences de la culture sur la structure de la NIGELEC .....	153
6.4	Une forme de structure appropriée .....	155
7.	Etablir des politiques et des programmes d'information - communication .....	160
7.1	Objectifs .....	160
7.2	Champs d'application .....	160
7.3	Principes .....	161
7.4	Rôles et responsabilités .....	162
7.5	Stratégies d'Application des politiques de communication .....	165
7.5.1	Stratégies générales .....	165
7.5.2	Stratégies particulières .....	165
7.6	Création d'un Service des Relations Publiques .....	169
7.6.1	Rôle que doit jouer le Service des relations Publiques au niveau de l'environnement externe .....	170
7.6.2	Rôle que doit jouer le Service des relations Publiques au niveau de l'environnement interne .....	171
7.6.3	Mission du Service des Relations Publiques .....	172
7.6.4	Objectifs du Service des Relations Publiques .....	172
7.6.5	Moyens et stratégies pour la réalisation de la mission du Service des Relations Publiques .....	172
7.7	Exemple d'un Programme de communication .....	174

8.	Développer un système de coordination .....	175
8.1	Plan d'action de la NIGELEC .....	176
8.1.1	Les Modules .....	176
8.1.2	Les Comités .....	181
9.	Développer la motivation et les ressources humaines	183
9.1	La motivation des membres du Personnel .....	183
9.2	Principes et politiques du Personnel .....	187
10.	Développer un style de management .....	197
11.	Comportements émergents: variables induites .....	207
12.	Conséquences: variables résultantes .....	208
13.	Feed-back .....	208
CHAPITRE VII ETABLISSEMENT DU PROJET D'ENTREPRISE: NIGELEC .....		213
1.	Ce qu'est le projet d'entreprise .....	213
2.	Principe de l'établissement du projet d'entreprise.	213
2.1	Exprimer les finalités économiques et sociales .....	215
2.2	Définir les principes politiques, d'action ..	216
2.2.1	Définir le système de valeurs .....	216
2.2.2	Définir les principes politiques, qui soutiennent le système de valeurs ....	216
2.3	Obtenir l'engagement des employés .....	219
CHAPITRE VIII RAPPORT ACADEMIQUE .....		221
1.	Réflexion méthodologique .....	221
1.1	Au niveau personnel .....	221
1.1.1	Les faits marquants .....	221
1.1.2	Relation entre chercheur et acteurs ..	222
1.2	Au niveau de la démarche scientifique .....	223
1.2.1	La classification de la recherche ....	223

1.2.1.1	Sur son profil .....	225
1.2.1.2	Sur sa trajectoire .....	225
1.2.1.3	Sur sa typologie .....	226
1.2.1.4	Sur sa dialectique .....	227
1.3	La démarche systémique .....	229
1.4	Choix de la méthode .....	230
2.	La réflexion fondamentale: la méthodologie sys- témique de P.B. Checkland, dans le diagnostic - intervention à la NIGELEC .....	230
2.1	La démarche .....	230
2.2	Un modèle socio-technique pour l'élabora- tion d'un système de valeurs .....	233
2.3	Objectif .....	234
2.4	Sous-objectifs .....	234
	CONCLUSION .....	235
	BIBLIOGRAPHIE ET AUTRES SOURCES D'INFORMATION .....	237
	ANNEXES .....	240

**LISTE DES TABLEAUX**

- TABLEAU 1: EVOLUTION DES ACHATS D'HYDROCARBURES
- TABLEAU 2: RESSOURCES ENERGETIQUES
- TABLEAU 3: CONSOMMATION DE BOIS DE FEU DE 1982 A 1991
- TABLEAU 4: EVOLUTION DES EMPRUNTS A LONG TERME
- TABLEAU 5: REPARTITION DES ABONNES
- TABLEAU 6: EVOLUTION DES VENTES D'ENERGIE ELECTRIQUE
- TABLEAU 7: POPULATION RESIDENTE EN FIN D'ANNEE: ESTIMATIONS ET PROJECTION SELON LES PRINCIPALES ZONES GEOGRAPHIQUES
- TABLEAU 8: EVOLUTION DE LA DEMANDE D'ENERGIE ELECTRIQUE, DEMANDE DE POINTE; MW
- TABLEAU 9: EVOLUTION DE LA PART DE L'ENERGIE IMPORTEE ET ACHETEE
- TABLEAU 10: EVOLUTION DES QUANTITES ET DES COUTS D'ENERGIE ACHETES A LA NIGELEC ET LA NEPA (NIGERIA)
- TABLEAU 11: EVOLUTION DE L'EFFECTIF DU PERSONNEL (1982-1986)
- TABLEAU 12: REPARTITION DES ETUDIANTS EN FORMATION A L'EXTERIEUR DU CENTRE (C.M.E.E.) EN 1984
- TABLEAU 13: EVOLUTION DU BILAN DE L'ENERGIE ELECTRIQUE (MWH)
- TABLEAU 14: EVOLUTION DES QUANTITES ET COUTS D'ENERGIE PRODUITS PAR LA NIGELEC
- TABLEAU 15: EVOLUTION DES INVESTISSEMENTS
- TABLEAU 16: SOURCES DE FINANCEMENT
- TABLEAU 17: EMPRUNTS A LONG ET MOYEN TERME + FRAIS FINANCIERS

LISTE DES FIGURES

- FIGURE 1: LA METHODOLOGIE SYSTEMIQUE DE CHECKLAND
- FIGURE 2: LE SUPER-SYSTEME ET L'ENVIRONNEMENT
- FIGURE 3: ORGANIGRAMME GENERAL
- FIGURE 4: DIVISION DU NIGER EN ZONES DE CONSOMMATION D'ELECTRICITE
- FIGURE 5: PROCESSUS TECHNIQUE DE TRANSFORMATION DE LA NIGELEC
- FIGURE 6: CONCEPTION DU SYSTEME SOCIO-TECHNIQUE DE LA NIGELEC
- FIGURE 7: DIVISION DU NIGER EN 5 ZONES NIGELEC
- FIGURE 8: THEORIE DES 2 FACTEURS HERZBERG
- FIGURE 9: LA GAMME DES STYLES DE DIRECTION
- FIGURE 10: LE SYSTEME DE FEED-BACK
- FIGURE 11: ELABORATION ET DIFFUSION DU PROJET NIGELEC
- FIGURE 12: LE PROCESSUS DE LA METHODOLOGIE SYSTEMIQUE DE CHECKLAND

LISTE DES ANNEXES

- ANNEXE I        BILAN AU 31 DECEMBRE 1986
- ANNEXE II       RATIOS FINANCIERS
- ANNEXE III      LES CARACTERISTIQUES DU TRAVAIL IDEAL POUR LES  
CADRES IVOIRIENS
- ANNEXE IV       EXEMPLE DES GRANDES PHRASES CLES DES PROJETS  
D'ENTREPRISE

LISTE DE CERTAINES ABREVIATIONS

A.O.F	=	Afrique Occidentale Française
Bac	=	Baccalauréat (équivalent au diplôme collégial)
BDRN	=	Banque de Développement de la République du Niger
BIAO	=	Banque Internationale de l'Afrique de l'Ouest
BNP	=	Banque Nationale de Paris
BOAD	=	Banque Ouest Africain de Développement
B.T.	=	Basse tension
C.A.	=	Conseil d'administration
CCCE	=	Caisse Centrale de la Coopération Economique
C.M.T.	=	Court et moyen terme
COOP.	=	Coopérative
EDF	=	Electricité De France
FCFA	=	Franc de la Communauté Francophone Africaine
		1 FCFA = 0,02 FF (Francs Français)
H.T.	=	Haute tension
J.	=	Jour
M.T.	=	Moyenne tension
NEPA	=	National Electric Power Authority
ONERSOL	=	Office National de l'Energie Solaire
P.M.E.	=	Petite et moyenne entreprise
PIB	=	Profit Interieur Brut
P.M.O.	=	Petite et moyenne organisation
P.M.O.P.	=	Petite et moyenne organisation publique et parapublique

P.U. = Prix unitaire

SAFELEC = Société Africaine d'Electricité

SIFIDA = Société Internationale de Financement Industriel et  
de Développement Agricole

SONIDEP = Société Nigérienne des Pétroles

SONICHAR = Société Nigérienne de Charbon

P.E.C.T.A.P.= Propriétaire, Environnement, Client, Trans-  
formation, Acteur, Point de vue

## DEFINITION DE CERTAINS CONCEPTS UTILISES

**Acteurs:** ce sont les personnes ou les agents qui exécutent ou font exécuter les activités des systèmes à étudier.

**Chercheur (conseil):** c'est la personne (ou groupes de personnes) qui répond à la demande d'aide d'un client.

**Client (système-client):** toute personne, groupe, organisme ou autre système social qui requiert l'aide d'un conseil.

**Communauté:** Groupe social dont les membres vivent ensemble, ou ont des biens, des intérêts communs.

**Contrôle d'incertitude:** C'est la capacité d'un peuple, d'un pays, d'une entreprise, à contrôler l'environnement social.

**Décideur:** c'est la personne qui fixe les objectifs, planifie, modifie les structures du système, alloue des ressources entre les sous-systèmes.

**Distance hiérarchique:** c'est un élément qui indique dans quelle mesure une société donnée accepte le fait que le pouvoir, dans les institutions et dans les organisations, soit distribué inégalement.

**Intervention:** toute activité d'aide, de conseil, de recherche, de recherche-action, d'étude, de consultation, de service, ou toute combinaison de ces activités ou d'organismes et ayant trait à des problèmes économiques ou administratifs.

**Public externe:** est composé des clients, des fournisseurs, des concurrents, du gouvernement du Niger et de la communauté Nigérienne.

**Public interne:** est composé des employés, des actionnaires, des syndicats et des retraités.

**Recherche-action:**

La recherche-action est un processus dans lequel les chercheurs et les acteurs, conjointement, investissent systématiquement un domaine et posent des actions, en vue de solutionner un problème immédiat vécu par les acteurs et d'enrichir les savoirs cognitifs, le savoir-faire et le savoir-être, dans un cadre mutuellement accepté.  
(1)

**Système:** c'est un ensemble plus ou moins complexe de parties qui sont en interaction entre elles, lequel ensemble est en contact avec un environnement.

---

(1) PREVOST et al., Vers une définition du concept de recherche-action, Chicoutimi, Revue PMO, Vol. I, No. 1., 1982.

## CONCEPTS RELIES A LA METHODOLOGIE DES SYSTEMES SOUPLES

### **Environnement général:**

Il est constitué de l'ensemble des variables qui affectent la NIGELEC sans la contrôler directement.

### **Environnement politique:**

La NIGELEC est une entreprise publique. L'Etat est le principal actionnaire. Il nomme les principaux administrateurs et dispose de l'autorité légale pour décider des orientations de la NIGELEC.

### **Environnement économique:**

Il s'agit surtout de l'état du développement industriel du pays, du développement des centres urbains et du niveau des revenus des Nigériens.

### **Environnement énergétique:**

Il s'agit des produits qui concurrencent directement ou indirectement la NIGELEC: le bois de feu, le charbon, le nucléaire, l'hydro-électrique, l'énergie éolienne, l'énergie solaire, les hydro-carbures.

### **Structure:**

Il s'agit des éléments formels et informels qui constituent la NIGELEC. Ce sont les interrelations avec

l'environnement, les processus et les stratégies de gestion de la NIGELEC. L'organigramme détaillé et la description des tâches définissent la structure de la NIGELEC.

**Processus:**

C'est l'ensemble des activités de gestion et de transformation de la NIGELEC, le tout interrelié par des flux d'information, de monnaie, de personnel et de matière.

**Les ressources:**

Il s'agit d'évaluer les possibilités financières, humaines, physiques et les moyens de production de la NIGELEC.

**Le climat organisationnel:**

Le climat détermine dans quel esprit la NIGELEC est gérée. Il touche le style de management des relations de pouvoir dans l'organisation.

**Zones problématiques:**

Ce sont les zones de malaise identifiées par le chercheur et les acteurs.

**Ancrage:**

L'ancrage détermine la perspective sous laquelle la problématique sera étudiée et fixe les paramètres essentiels

pour l'étude du problème sélectionné. Pour cette recherche,  
le système sélectionné.

## INTRODUCTION

Le présent travail de recherche porte sur le développement de la Société Nigérienne d'Électricité (NIGELEC). Il vise à mettre en place une stratégie de développement par l'élaboration d'une philosophie de gestion, suivie d'un plan d'implantation.

Le choix de la NIGELEC n'est pas un hasard, même si, dans son ensemble elle fait partie des grandes entreprises du Niger. En effet, cette recherche veut s'attaquer à une réalité qui est celle de l'auto-développement national et régional. Dans tout pays, on ne peut parler de développement économique sans parler de la maîtrise de l'énergie qui est la base de toute activité économique.

Pays de la zone sahélienne, le Niger a connu des problèmes énergétiques depuis 1970 avec les méfaits de la sécheresse et le choc pétrolier de 1973.

Depuis quelques années, l'Etat nigérien avec l'aide de certains organismes, s'est intéressé aux développements du secteur de l'eau et de l'électricité au Niger.

De nombreuses études en vue du développement de la NIGELEC ont été effectuées entre 1982 et 1986. Ces études portaient davantage sur l'aspect technique plutôt que sur le développement humain de l'entreprise. Ce développement se faisait de l'extérieur.

## Qu'est-ce que le développement d'une organisation?

'' Le développement d'une organisations est une action  
 1) planifiée 2) concernant l'organisation dans son ensemble,  
 3) mise en oeuvre par le sommet de la hiérarchie, pour 4)  
 améliorer l'efficacité de l'organisation et de sa santé grâce  
 à 5) des interventions programmées dans le processus de  
 l'organisation, utilisant des sciences du comportement.'' (1)

### 1er. C'est une action de changement planifié

Un programme de développement d'une organisation nécessite un diagnostic systématique de l'organisation, l'élaboration d'un plan stratégique visant une amélioration et la mobilisation de ressources pour accomplir cette action.

### 2e. Qui concerne le "système" global

Une action de développement d'une organisation est liée à un changement global de l'organisation, comme par exemple, un changement du modèle culturel, de la stratégie d'ensemble de management, des systèmes d'appréciation, d'une adaptation à un nouvel environnement ou des structures de communication de l'influence. Il peut exister bien sûr des actions tactiques qui agissent sur des sous-systèmes de l'organisation, mais le "système" à changer doit être un ensemble à peu près autonome, libre de déterminer ses propres plans et son avenir, au sein des contraintes très générales de l'environnement.

---

(1) BECKARD, Richard, Le développement des organisations. stratégies et modèles, Dalloz Gestion, Paris 1975.

3e. Et la mise en place depuis le sommet de la hiérarchie

Les dirigeants participent activement au management de cette action; ils doivent connaître les objectifs du programme, y être impliqués, et défendre activement les méthodes utilisées pour les atteindre.

4e. Le développement est conçu pour améliorer l'efficacité et la santé de l'organisation

Schein (1) définit l'efficacité de l'organisation en fonction de ce qu'il appelle "Adaptative Copying Cycles", c'est-à-dire une organisation qui peut réellement s'adapter aux changements de son environnement et les dominer.

Miles, M.B. et autres (2) définissent l'organisation saine selon 3 grands domaines:

- \* l'un qui concerne la réalisation de la tâche;
- \* l'autre qui concerne l'intégration interne;
- \* le dernier qui implique l'adaptation réciproque de l'organisation et de son environnement.

Dans sa thèse sur le développement des organisations,

---

(1) SHEIN, E.H., Organizational Psychology, Englewood Cliff, N.J.. Prentice Hall, 1965

(2) MILES, M.B. et autres, Data Feedback and organization Change in a School System, Exposé présenté à une réunion de la American Sociological Association, 1966

Lou Morse (1) écrit que:

les caractéristiques des objectifs sont; les relations de coopération, le consensus, l'intégration, l'adhésion aux objectifs de l'organisation (accomplissement des tâches), la créativité, l'authenticité du comportement, l'absence de menaces, la pleine utilisation des personnes, et la flexibilité organisationnelle.

5e. Le développement des organisation atteint ses objectifs grâce à des interventions planifiées utilisant les sciences du comportement

Par des recherches comme celle-ci, on développe des stratégies d'intervention pour aider l'organisation à "prendre du recul", à examiner ses modes actuels de travail, ses normes et ses valeurs, et à envisager des solutions de rechange pour le travail, les relations ou les récompenses.

La réalisation des interventions dans les organisations fait appel aux connaissances et à la technologie des sciences du comportement concernant des processus tels que la motivation individuelle, le pouvoir, la communication, la perception, les normes culturelles, la résolution de problèmes, l'établissement des objectifs, les relations

---

(1) MORSE, L.H., Task-Centered organization Development, Mémoire de Maîtrise, Sloan School of Management, MIT, June 1968.

interpersonnelles, les relations intergroupes.

MANDAT2. PROBLEMATIQUE

Société d'économie mixte, la NIGELEC a été créée dans un souci d'indépendance énergétique et surtout dans le but d'améliorer les conditions de vie des Nigériens, en mettant à la disposition des différentes couches sociales du pays, de l'électricité à un prix abordable.

La NIGELEC est placée sous la tutelle du ministère chargé des Etablissements Publics, Sociétés d'Etat et Société d'Economie Mixte et le contrôle technique du Ministère de l'Hydrolique et de l'Environnement et du Ministère des Travaux Publics et de l'Habitat qui sont les responsables, pour le compte de l'Etat, des ouvrages de production et de distribution de l'eau et de l'électricité.

Outre ses principales activités de production, de transport et de distribution d'électricité dont la NIGELEC a le monopole à travers le pays, s'ajoute un régime de gérance de l'eau octroyé par l'Etat dans la plupart des localités du Niger.

Le choix de la NIGELEC offre à l'Etat une meilleure orientation de sa politique et de ses décisions en matière d'eau et d'électricité. Il donne également un avantage de souplesse et d'adaptabilité dans la gestion et le contrôle par l'Etat.

Du fait de son caractère public et de sa vocation commerciale, la NIGELEC rencontre quelques difficultés. Les unes résident dans le manque d'autonomie de gestion caractéristique de toute société soumise aux besoins de l'Etat.

Les autres, inhérentes à ses recours à d'énormes emprunts et découverts. L'Etat, sollicité par d'autres besoins de financement, ne lui offre pas des apports suffisants pour son expansion. Aussi, la NIGELEC doit s'endetter de façon considérable (en 1986 les emprunts à long terme s'élevaient à 7 171 millions de F CFA, ce qui ne peut qu'alourdir les frais financiers auxquels elle est appelée à faire face).

Outre ces difficultés la NIGELEC, liée à l'Etat, principal actionnaire, autorité concédante et gérant de l'intérêt général, rencontre également de nombreux problèmes:

- la menace de l'environnement énergétique (développement de l'énergie solaire), que l'entreprise ne prend guère en considération;

- les exigences qui sont de plus en plus vives de la part de la clientèle, des pouvoirs publics, de la collec-

tivité en général;

- les anciens cadres sont parfois réticents à l'intégration des nouvelles générations de jeunes ingénieurs et administrateurs, ce qui hypothèque la cohésion et l'unité de l'entreprise;

- les dysfonctionnements provoqués par les politiques actuelles suscitent des débats tant au niveau de l'entreprise que de l'état.

Aujourd'hui, la Direction de la NIGELEC est préoccupée par un dilemme: comment mobiliser au mieux les ressources et les énergies humaines pour réaliser sa mission et, tout à la fois, assurer la viabilité et l'expansion de l'organisation en apportant aux gens, dans leur travail, une récompense correspondant à leurs besoins d'épanouissement, de satisfaction et de considération?

Pour réussir à surmonter ce dilemme dans un environnement en évolution rapide, il apparaît nécessaire à la NIGELEC de concevoir de nouvelles formes d'organisation, d'inventer sa manière d'être, de définir ses valeurs. Il faut apprendre à définir des objectifs et à planifier selon des processus plus efficaces. Il faut que tous les membres de l'organisation consacrent le temps nécessaire à améliorer leurs méthodes de travail, de prise de décision et de communication.

Pour que ces modifications deviennent une réalité efficiente et durable, une action de changement planifiée et

contrôlée est nécessaire.

Une approche de recherche-action permet de bien comprendre la structure de l'organisation de la NIGELEC et d'opérer des améliorations.

## 2. OBJECTIFS

Cette recherche effectuée dans le cadre de la maîtrise en gestion des PMO de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, a pour but de répondre à deux objectifs essentiels:

### 1. Point de vue universitaire

Permettre à l'étudiant de maîtriser les concepts et notions étudiées au cours de la scolarité par:

- \* l'approfondissement et l'intégration des connaissances et des différentes méthodes élaborées;

- \* le développement et l'apprentissage des étapes de la recherche-action et de l'intervention en milieu organisationnel;

- \* une réflexion critique qui permettrait à l'étudiant de faire un feed-back sur la méthodologie utilisée et les connaissances acquises, afin que les résultats servent pour l'enrichissement des savoirs scientifiques sur la réalité vécue.

### 2. Point de vue de la NIGELEC

Répondre aux attentes du client mandataire par des recommandations appropriées aux problèmes identifiés.

En effet de nombreuses études ont été effectuées à la NIGELEC ces dernières années dans le sens du développement

de l'entreprise. Néanmoins il existe toujours des problèmes en ce qui concerne surtout la gestion des ressources humaines et de la clientèle. Le mandat obtenu de la part de la NIGELEC n'implique pas nécessairement une iplantation intégrale du modèle conceptuel, elle peut tout de même s'inspirer du système de solutions pour intégrer certains éléments dans sa gestion quotidienne.

Le mandat pour cette étude provient du Secrétaire Général de la NIGELEC.

### 3. METHODOLOGIE

La méthodologie utilisée est celle de Peter B. Checkland de l'Université de Lancaster en Angleterre, adaptée par Paul Prévost.

Cette méthodologie conçue pour des organisations existantes par Checkland, suggère dans un premier temps de prendre contact avec le milieu problématique à l'aide d'une description en termes de structures, de façon à obtenir une représentation riche de la situation et déterminer les zones problématiques. Cette description permet le choix d'un point d'ancrage particulier à partir duquel un modèle conceptuel est élaboré à l'aide d'un langage systémique. Ce modèle conceptuel constitue un cadre de référence pour les étapes suivantes qui identifient le système de solution.

Cette démarche comporte 7 étapes:

- A. Elaboration de la problématique ou état de la situation.
- B. Ancrage.
- C. Conceptualisation.
- D. Comparaison.
- E. Identification des changements possibles.
- F. Application des changements sélectionnés.
- G. Contrôle.

A) Elaboration de la problématique ou état de la situation

Dans cette première étape, on tente de décrire la situation problématique de l'entreprise avec le plus de précision possible. Il ne s'agit pas de donner son point de vue, mais plutôt de décrire la réalité de l'entreprise avec une attitude de grande "neutralité".

L'élaboration de la problématique comprend 7 étapes:

1. Présentation de l'organisation
2. Description de l'environnement
3. Description des structures
4. Description du processus
5. Description des ressources
6. Description du climat organisationnel

## 7. Identification des zones problématiques

### B) Ancrage

La phase d'ancrage détermine la perspective sous laquelle la problématique sera étudiée.

Avant de définir le système pertinent sélectionné, une recherche littéraire approfondie est nécessaire.

Cette étape se divise en trois parties:

1. Choix du système pertinent à la situation problématique sélectionnée.
2. Définition du système pertinent.
3. Validation de la définition.

### C) Conceptualisation

Il s'agit d'élaborer un modèle conceptuel à partir de l'ancrage sélectionné. La structure et les composantes du modèle doivent prévoir toutes les activités nécessaires pour rencontrer la définition du système.

### D) Comparaison

La comparaison consiste à utiliser le modèle conceptuel comme cadre de référence pour identifier de façon précise les

lieux, et les changements potentiels à apporter à la situation problématique décrite à la première étape du diagnostic.

E) Identification des changements possibles

Suite à la phase précédente, un certain nombre de changements à la situation problématique apparaissent, on sélectionne les changements désirables et possibles à implanter.

F) Application des changements sélectionnés

Il s'agit de mettre en oeuvre les recommandations de la recherche, ou d'émettre des moyens pour mettre en application les changements. A cette étape, le concepteur est considéré comme un acteur dont le rôle est celui du pacificateur du changement.

G) Contrôle

Pour bien mener le travail, le contrôle doit être effectué dans tout le processus. Il devient alors une activité permanente sur la démarche et le contenu.

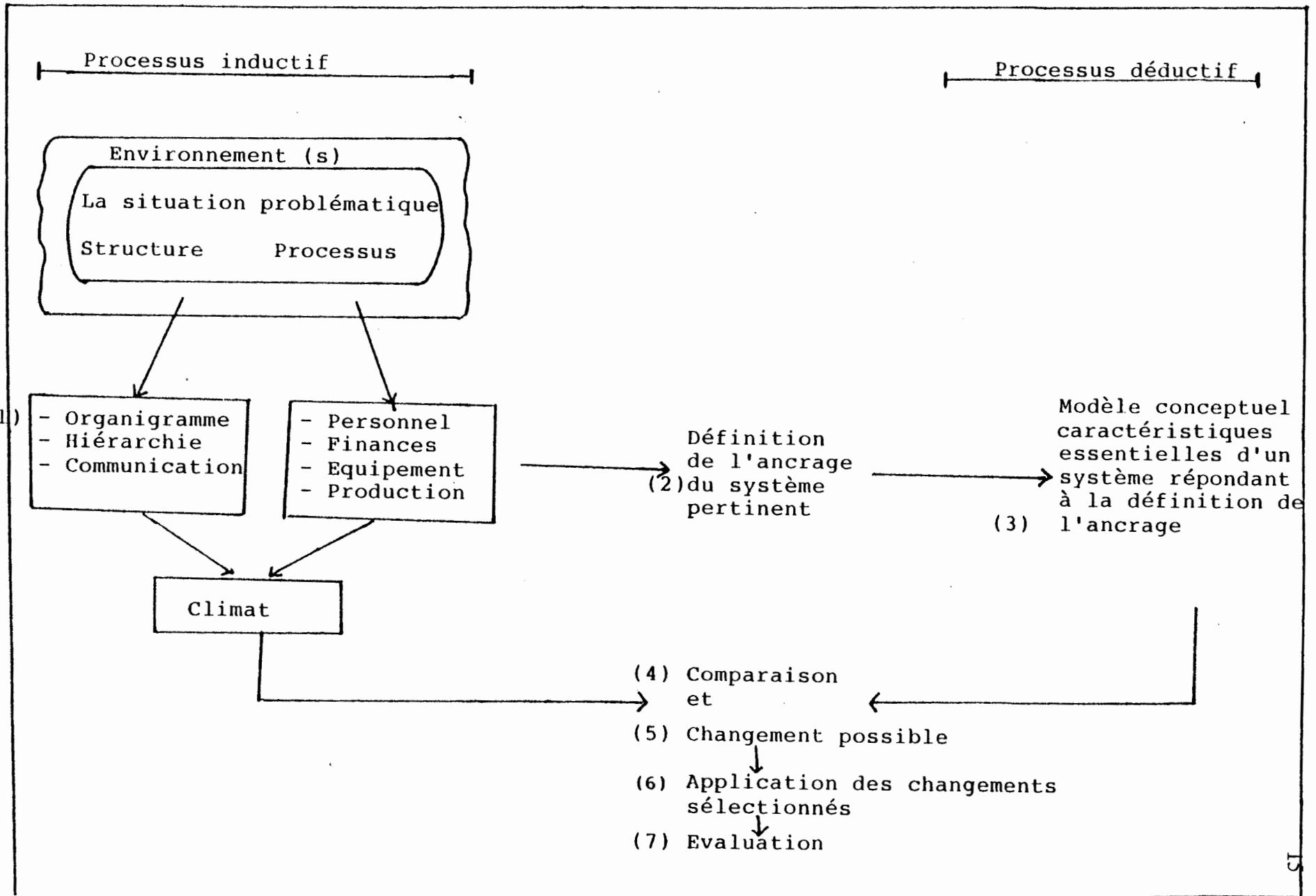


Figure 1: La méthodologie systémique de Checkland

#### 4. SOURCES ET ETUDES ANTERIEURES

##### A) Etudes antérieures

Ces dernières années, entre 1982 et 1986, des études pour le développement de la NIGELEC ont été faites:

- Positionnement institutionnel:
  - . Sous-secteurs de l'eau: CGE, SAUR Afrique, Geomines
  - . Sous-secteurs de l'électricité: EDF
  
- Développement du sous-secteur de l'électricité:
  - . Evolution du sous-secteur de l'électricité
  - . Etude de développement du sous-secteur électricité à long terme:
    - Etude Lavalin (1985)
  
- Plan de développement informatique, 1984-1986:
  - . Etude de la NIGELEC - FIPEC
  
- Développement du potentiel humain:
  - . Plan de formation 1984-1985, pour le personnel du sous-secteur de l'eau: CGE
  - . Elaboration du Plan Directeur du Personnel, Horizon 1992: Sirtes Renault.

La présente recherche tient compte des résultats de toutes ces études et pose la question sur la façon dont l'entreprise utilisera ses ressources humaines pour réaliser concrètement sa mission.

B) Sources

- Documents internes de la NIGELEC
- Le ministère chargé de la tutelle des établissements publics, de Société d'Etat et d'Economie mixte
- Le ministère de l'Hydraulique et de l'Environnement
- Le ministère du Plan et de la Statistique
- Le ministère du Commerce et de l'Industrie
- Littérature.

La cueillette des données est menée à partir des entretiens avec les dirigeants et les employés.

L'encadrement et la validation de la problématique étudiée relèvent du Secrétaire Général de la NIGELEC et du Service d'Etudes Générales - Organisation - Planification.

## II

### ELABORATION DE LA PROBLEMATIQUE DE LA NIGELEC

#### 1. PRESENTATION DE L'ORGANISATION

La NIGELEC, organisme de droit privé, est créé en 1968 par substitution à la SAFELEC, elle-même héritière de l'AOF, avec une forte participation majoritaire de l'Etat associé à des partenaires publics, para-publics et privés.

Elle gère sous le statut de Société Anonyme d'Economie Mixte les services de production et de distribution d'eau et d'électricité, monopole d'Etat.

Elle est placée sous la tutelle du ministère chargé des Etablissements Publics, Sociétés d'Etat et Sociétés d'Economie Mixte et le contrôle technique respectivement du Ministère de l'Hydraulique et de l'Environnement ainsi que du Ministère des Travaux Publics et de l'Habitat.

Ces deux ministères sont responsables, pour le compte de l'Etat, des ouvrages de production et de distribution d'eau et de l'électricité, domaine public concédé.

La NIGELEC assure la gestion de ces biens publics sous les régimes juridiques de la concession pour l'électricité et de la gérance en ce qui concerne l'eau.

## 1.1 Historique

La production et la vente d'eau et d'électricité ont fait leur entrée en Afrique de l'Ouest en 1952, par l'implantation de l'Energie A.O.F., Société d'Economie Mixte, au capital social de 150 millions de F CFA (souscrit en majorité par l'Etat Français représenté par la Caisse Centrale de la France d'Outre Mer (35 %), les territoires, les collectivités et établissements publics, dont E.D.F. (Electricité de France) (40 %) et des Entreprises Industrielles (25 %) dont le siège social était à Dakar.

Substituée en février 1951 à une délégation d'Electricité de France créée en 1947 auprès des gouvernements A.O.F., l'Energie A.O.F. avait pour objet la production, le transport, la distribution et l'utilisation de l'Energie en A.O.F.; à l'exception de la Guinée et de la Côte d'Ivoire, et éventuellement l'adduction et la distribution de l'eau.

Le 29 juillet 1960, l'Energie A.O.F. fut transformée en Société Africaine d'Electricité (SAFELEC), Société d'Economie Mixte au capital social de 150 millions de F CFA, dont le siège social était également à Dakar.

Le Conseil d'Administration de la SAFELEC prit en accord avec les Etats intéressés, l'initiative d'un projet de modification des structures tendant à créer 3 filiales dans chacun des Etats (Niger, Mauritanie, Haute Volta, actuel Burkina Faso), afin d'apporter à chacun d'eux une solution

spécifique à leurs problèmes énergétiques.

C'est ainsi que la Société Nigérienne d'Electricité fut constituée le 7 septembre 1968, avec un capital de 1 million de F CFA en espèce et 65 millions d'équipements d'apports de la Société Africaine d'électricité (SAFELEC). La SAFELEC est un concessionnaire de la distribution publique et également gérante des services de production et de distribution d'eau à Niamey, et d'électricité et d'eau à Zinder, Maradi et Tahoua, la totalité des éléments de l'actif et du passif propres à son activité au Niger, avec le concours de la Caisse Centrale de Coopération Economique (C.C.C.E.).

Le capital initial de 66 millions de F CFA fut porté successivement à 91 214, puis 500 millions de F CFA. Il est actuellement de 2,3 milliards de F CFA divisé en 230 000 actions de 10 000 F CFA.

Le capital social de la NIGELEC a été formé de la manière suivante:

- . Constitution de la Société,  
7 septembre 1968 (versement 1 000 000 de numéraires)
- . Apport SAFELEC,  
22 novembre 1968 (apport 65 000 000 en équipement)

- . Augmentation de capital,  
30 janv. 1971 (incorporation des réserves) 2 500 000
- . Augmentation de capital,  
21 juin 1975 (versement de numéraires) 286 000 000
- . Augmentation de capital,  
13 oct. 1977 (versement de numéraires) 1 800 000 000

La répartition de ce capital est la suivante:

	<u>Millions de F CFA</u>	<u>Pourcentage</u>
. Etat du Niger	2 177	94,65
. SONARA	60	2,60
. BDRN	20	0,86
. CSPPN	20	0,86
. C.C.C.E.	10	0,43
. BIAO	3	0,17
. Mairies	<u>10</u>	<u>0,43</u>
	2 300	100,00

## 1.2 Siège social

Le siège social est fixé à Niamey (capitale du Niger). Il pourra être transféré d'un endroit à un autre de la même ville par simple décision du Conseil d'Administration ou en tout autre lieu, en vertu d'une décision de l'Assemblée des Actionnaires. Des sièges administratifs d'exploitation et de Direction pourront être établis partout où le Conseil d'Ad-

ministration le jugera convenable.

### 1.3 Localisation

A l'exception de certaines localités, la Société a le monopole des services électriques (production, transport et distribution) sur toute l'étendue de la République du Niger. Son activité s'exerce sur 23 localités réparties sur l'ensemble du territoire national.

### 1.4 Vocation

La NIGELEC a pour mission de mettre à la disposition des différentes couches sociales du Niger, de l'énergie électrique à bon marché.

Malgré son caractère public, la NIGELEC a une vocation commerciale, parcequ'elle vise également à dégager des profits pour s'autofinancer et verser des dividendes.

### 1.5 Régime de la concession - Régime de la gérance

La NIGELEC exerce ses activités sous les régimes de:

- concession d'une durée de 50 ans en électricité, avec le monopole du transport et de la distribution;
- gérance en eau sous le contrôle financier de l'Etat pour des périodes de 5 ans renouvelables.

### Régime de la gérance

Outre son activité à savoir la production, le transport et la distribution d'énergie électrique, la NIGELEC est chargée de la gérance du service de l'eau dans les centres urbains de Niamey (Convention des 30 juin et 16 juillet 1952), Zinder (Convention du 10 mars 1955), Maradi (avenant (sic) du 4 septembre 1958), Agadez (avenant(sic) du 30 novembre 1964) et Tahoua (avenant(sic) du 18 octobre 1967), mais aussi dans les autres localités: Arlit, Dosso, Doutchi, Filingue, Konni, Madaoua, Magaria, Matameye, Tanout, Tessaoua, etc.

Son rôle consiste principalement à:

- assurer l'entretien et éventuellement la réparation et le remplacement des ouvrages ou appareils faisant partie du domaine de la gérance;
- représenter l'Etat auprès de la clientèle pour toutes les opérations intéressant le service des abonnements, l'établissement des branchements et des polices, l'application des tarifs, etc.;
- faire le relevé des compteurs, établir la facturation;
- tenir la comptabilité de la gérance.

## 2. DESCRIPTION DE L'ENVIRONNEMENT GENERAL

Bien que disposant d'une marge de manoeuvre, l'entreprise demeure dépendante des soubresauts de l'environnement puisque les mouvements d'un certain nombre de variables externes influencent directement sa situation sans que l'entreprise puisse véritablement réagir, du moins à court terme.

Les situation énergétiques, politique et économique, les dépenses d'intérêts et la perte de change sur le capital emprunté en devises étrangères sont autant de variables qui influencent le développement de l'entreprise.

### 2.1 L'environnement politique

L'Etat nigérien détient 94,75 % des actions de la NIGELEEC. Ceci pour garantir au pays la sécurité et la recherche de l'indépendance énergétique et surtout une amélioration du niveau de vie de la population en lui fournissant de l'électricité à un prix accessible.

L'Etat exerce une grande influence au niveau de la gestion de la société.

Comme toutes les sociétés d'Etat, le Directeur Général est nommé par l'Etat et les grandes orientations de l'entreprise sont fixées par ce dernier. L'Etat intervient au niveau de la fixation du prix de l'électricité et de l'eau

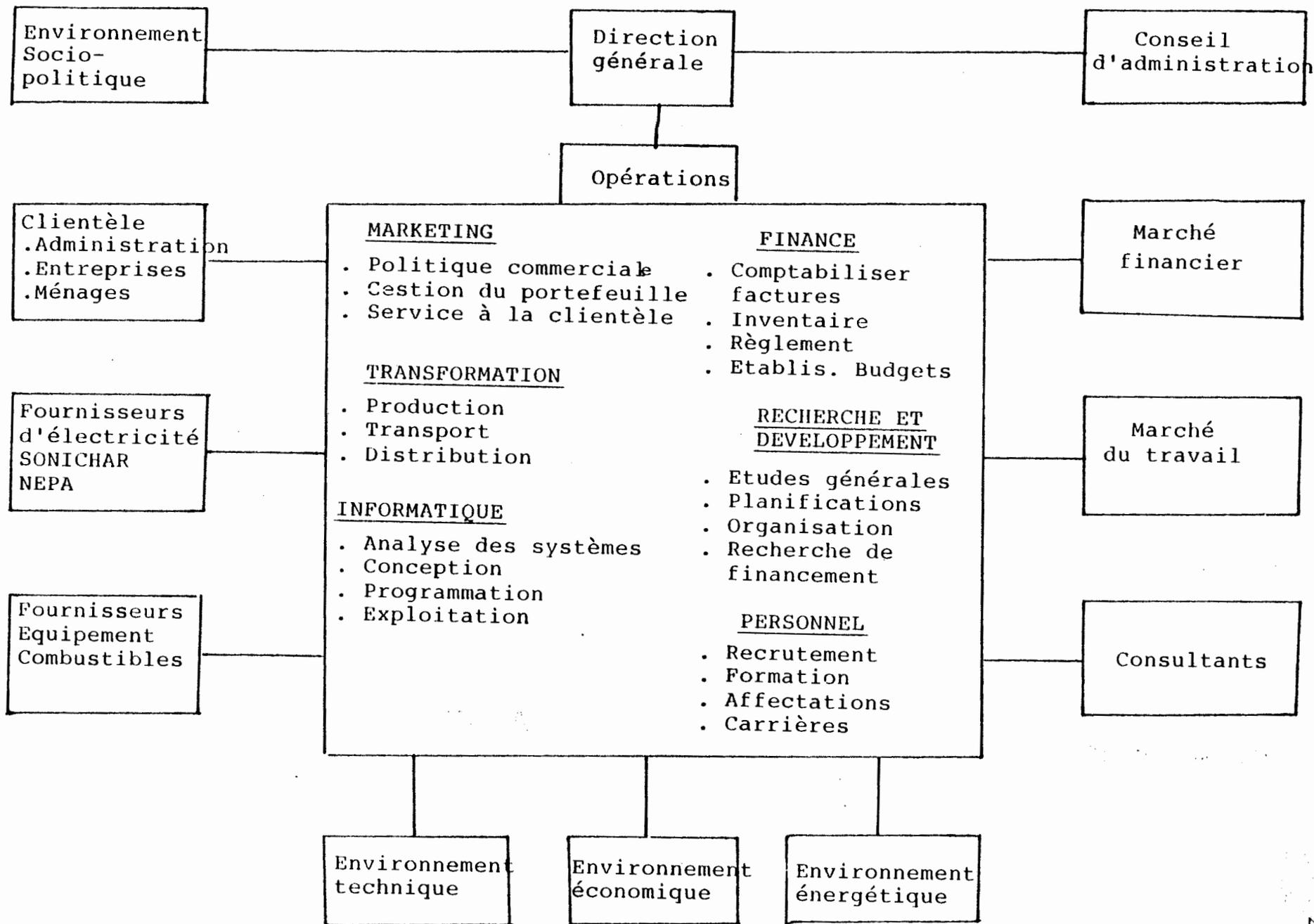


Figure 2 : La NIGELEC et l'environnement

tout en tenant compte de la mission de l'entreprise et de sa rentabilité.

2.1.1 Ministère de Tutelle des Etablissements Publics, Sociétés d'Etat et Sociétés d'Economie Mixte.

Ce ministère a été créé en 1983 dans le but d'assainir la gestion des Sociétés d'Etat et des Sociétés d'Economie Mixte. Il fixe les conditions de gestion en élaborant des règlements appropriés. C'est ainsi qu'en 1986, le ministère était obligé d'intervenir pour mettre de l'ordre en arrêtant un texte qui consistait notamment à:

- Repenser l'organisation des établissements et sociétés, et redéfinir les structures et les postes qui en découlent.

- Elaborer un nouveau statut du personnel devant tenir compte de toutes les dispositions contenues dans le texte en question.

- Arrêter une grille de salaires conforme aux dispositions des textes réglementaires applicables en la matière (Code du Travail et Convention Collective Interprofessionnelle), et à celle du même texte.

## 2.2 L'environnement économique

L'énergie électrique constitue un élément indispensable à toute activité de développement économique. Elle permet d'assurer les conditions d'existence de l'homme, mais aussi de faire face aux besoins exprimés par la mise en place des unités industrielles du monde moderne.

Au Niger comme partout ailleurs, l'expansion de l'urbanisation, l'extension du secteur industriel, et le changement du niveau de vie des populations, créent un accroissement considérable des besoins en énergie électrique. La montée du prix du pétrole des années 80, suivie de la sécheresse de 1984, ont contribué à la désorganisation de l'économie nigérienne.

Depuis 1981, la situation économique du Niger se caractérise par une stagnation des principaux secteurs de l'économie. Ce ralentissement de croissance de l'économie entraîne des conséquences:

- la dégradation du niveau de vie en termes de revenus réels
- la baisse de l'emploi dans les secteurs modernes.

L'insuffisance de la demande intérieure entraîne l'effondrement des marchés et du pouvoir d'achat des Nigériens. Le tissu industriel du pays est très faible, représentant moins de 10 % du PIB, et moins de 10 000 em-

plois.

En 1985, le revenu annuel par habitant est estimé à 105 000 F CFA (Afrique Industries, n° 368, 1er Mai 1987)

Ceci classe le Niger parmi les 36 nations les moins avancées, avec une population qui peut atteindre 10 millions d'habitants, dont 60 % de moins de 25 ans en l'an 2 000. A cette date, le déficit céréalier serait de 415 000 à 800 000 tonnes selon les projections actuelles, en plus de subir une baisse des recettes tirées de l'uranium qui, de 1982 à 1986, sont passées de 42 à 12 % des ressources de l'Etat.

Le pays succombe sous le poids d'une dette extérieure dont le service avant rééchelonnement, représentait 37 % des recettes d'exploitation, et 65 % des ressources budgétaires en 1986, une dette qui oblige l'Etat à demander aux bailleurs de fonds une aide annuelle équivalente à son budget.

Le Niger est tenu d'engager dès maintenant un effort considérable. C'est ainsi à la faveur des changements en cours, avec la relance élaborée dans le plan quinquennal 1987-91, il faut espérer que le secteur manufacturier encore embryonnaire et l'agriculture pourront suivre le pas.

Avec la relance économique par l'intermédiaire du nouveau plan, la création d'emplois se trouve parmi les priorités du gouvernement nigérien, en privatisant de plus en plus l'économie.

La NIGELEC partage également cet objectif et entend

contribuer activement en optimisant son action traditionnelle d'importateur et de distributeur d'énergie électrique dans les usages de rentabilité et d'efficacité.

### 2.3 L'environnement énergétique

A partir de 1970, le Niger est confronté à un problème énergétique accentué par l'instauration de la sécheresse et le choc pétrolier de 1973, entraînant un ralentissement des activités économiques. La sécheresse a contribué à une désertification dans un pays où le bois de chauffage occupe une place fondamentale dans la vie domestique.

**TABLEAU 1** EVOLUTION DES ACHATS D'HYDROCARBURES

(1) ANNEES	QUANTITE (Milliards de m )	VALEUR (Milliards de F CFA)
1981	184,4	12,9
1982	222,9	17,1
1983	142,2	11,6
1984	147,2	11,7
1985	169,7	14,5

**TABLEAU 2** RESSOURCES ENERGETIQUES

(2) SOURCES	POTENTIEL
Uranium	6 400 000 GWH
Charbon et lignite	12 720 GWH
Energie solaire	2 051 GWH
Energie éolienne	7 GWH /m /jour

SOURCE: (1) & (2) AFRIQUE INDUSTRIE NO. 368 DU 1ER MAI 1987

### 2.3.1 Le bois de feu

Le bois représentait 86 % de la consommation énergétique du Niger durant la période 1981-1985. Cela traduit l'inaccessibilité, en raison de la faiblesse des revenus de l'immense majorité de la population, à certaines formes

d'énergies de substitution (gaz, électricité, énergie solaire, etc.).

La prédominance du bois dans la consommation constitue un risque sérieux à prendre en considération, dans la mesure où l'accroissement du potentiel forestier aux fins énergétiques reste largement en-dessous de celui de la demande, qui elle-même suit le taux d'accroissement de la population (3,1 %). Le couvert forestier est estimé à 14 millions d'hectares dont seulement 5 millions pourraient être exploités comme bois de feu, avec un taux de croissance moyen de 0,5 m /ha/an. A cela, il faut ajouter les plantations forestières dont on ne peut guère obtenir plus de 9 000 tonnes (soit 0,5 % des besoins) de bois aux fins énergétiques.

**TABLEAU 3** CONSOMMATION DE BOIS DE FEU DE 1982 A 1991

ANNEES	TONNES (MILLIONS)	T.E.P. (MILLIONS)
1982	1,92	0,85
1983	1,96	0,87
1984	2,01	0,87
1985	2,06	0,91
1990	2,34	1,03
1991	2,41	1,06

**SOURCE:** ETUDE DE L'ENERGIE, RAPPORT D'ACTIVITE, FEVRIER 1986  
DIRECTION DE LA STATISTIQUE AU MINISTERE DU PLAN

La consommation de bois dans les zones urbaines atteint 200 000 tonnes environ. Elle constitue une sérieuse menace à l'écologie d'un pays sahélien comme le Niger, confronté à un phénomène accéléré de désertification.

Le Niger connaît une dépendance quasi totale vis-à-vis l'extérieur, quant à la satisfaction de ses besoins en d'autres sources d'énergie utilisées (hydrocarbures, hydro-électricité, gaz).

### 2.3.2 Le charbon

Le sous-sol nigérien renferme d'importantes réserves de charbon à teneur relativement bonne (1,4 Kg/Kwh) et de lignite avec des réserves estimées récupérables de 11,4 millions de tonnes.

Actuellement, cette source d'énergie est exploitée dans le nord du pays pour la production d'énergie électrique par la SONICHAR associée à Charbonnage de France.

Une centrale thermique de 32 MW, installée en deux tranches de 16 MW en 1981 et 1982, a produit en 1982, 90 GWh transportés aux usines d'uranium au moyen d'une ligne de 132 KV.

### 2.3.3 Nucléaire

Le Niger dispose d'importants gisements d'uranium en

exploitation dans sa partie Nord. Ce potentiel nucléaire pourra être utilisé dans un lointain avenir à la production d'énergie électrique.

#### 2.3.4 Hydro-Electricité

Un recensement sommaire effectué en 1983 montre des possibilités d'aménagement d'ouvrages hydro-électriques sur le fleuve Niger et ses affluents représentant un potentiel moyen de quelques 1 500 GWH.

Les quelques sites reconnus sont:

- Sur le fleuve (Niger Moyen):
  - . Kandadji 228: 125 MW productivité annuelle 700 millions de KWH.
  - . Parc W: 105 MW, 514 millions de KWH.
- Sur les affluents:
  - . Dyodyonga, sur la Mékrou: 26 MW, 90 millions de KWH.
  - . Site de la Tapoa.
- Rivières de l'affluent Sokoto:
  - . Takorka sur la Rima: 11 millions de m<sup>3</sup>.
  - . Zango sur la Maggia: 10 millions de m<sup>3</sup>.

Ces trois derniers ouvrages n'ont fait l'objet que d'une étude préliminaire de reconnaissance de sites et d'évaluation du volume de la retenue.

Actuellement pour la production d'électricité, une étude

technique en vue d'un appel d'offre pour le futur barrage de Gambou et une centrale hydro-électrique sur le fleuve Niger sont envisagées.

### 2.3.5 Energie éolienne

En matière d'utilisation de l'énergie éolienne pour le pompage d'eau et la fourniture d'électricité, deux études ont été menées:

- Une étude de la NIGELEC qui consistait à évaluer le potentiel éolien en vue d'une application au pompage de l'eau et à la fourniture d'électricité dans les zones pastorales. Elle a duré un an simultanément sur 3 sites: Filingué, Tahoua et Tanout. Le site de Tanout offre le plus de possibilités pour une exploitation éventuelle du pompage de l'eau.

- Une étude de l'INRAN à Chikal, avait pour objectif de tester un système d'exhaure par énergie éolienne capable de pomper l'eau à un coût faible pour les cultures maraîchères. Deux types de pompes ont été testées à cet effet et les résultats obtenus sont respectivement de 11,3 m<sup>3</sup> /j et de 34 m<sup>3</sup> /j. En tenant compte de tous les facteurs entrant en jeu dans le fonctionnement de la pompe, le m<sup>3</sup> est produit au coût d'environ 28 F CFA.

La première constatation à faire après interprétation des résultats obtenus est que: le pompage par pompe éolienne

est réalisable à moindre frais, en combinaison avec un système de pompage par biogaz dans les zones où la nappe est à 35 ou 40 m de profondeur.

### 2.3.6 L'énergie solaire

Depuis sa création en 1965, l'ONERSOL a entrepris la recherche et l'expérimentation dans les domaines suivants:

- Captation plane de l'énergie solaire:

. Les chauffe-eau de diverses capacités ont été mis au point et commercialisés pour l'ONERSOL, mais leur coût est relativement élevé.

. Des distillateurs de 10 et de 25 litres de capacité ont aussi été vulgarisés.

. Un moteur thermodynamique de 10KW conçu et fabriqué par la Sofretès a été installé sur le périmètre rizicole de Karma pour l'irrigation. Les défaillances techniques du moteur n'ont pas permis sa bonne marche, son fonctionnement est pour l'instant arrêté.

Par ailleurs, l'ONERSOL, en coopération avec la République Fédérale d'Allemagne, a réalisé un moteur solaire à piston, capable de développer des puissances de 2 à 12 kilowatts, et destiné au pompage de l'eau.

De grands espoirs reposent sur le futur développement de cet engin.

. Cuisson solaire: une cuisinière a été mise au point

et a connu un début de commercialisation.

Un four pour la cuisson des produits céramiques est en cours de réalisation.

. Séchage solaire des produits agricoles de la viande et du poisson.

Des expériences sur l'oignon, la tomate et la viande ont déjà donné de bons résultats. Mais le séchoir à usage individuel revient à un tel prix qu'il ne peut être acheté par une seule personne (160 000 F CFA).

Un séchoir collectif est actuellement en expérimentation pour les coopératives.

. Energie solaire photovoltaïque: un test de photopiles solaires à concentration est en cours pour l'alimentation d'une pompe d'exhaure de 250W.

Plusieurs stations relais de faisceaux hertziens sont actuellement équipées de photopiles solaires produisant une puissance de 210 à 230 Watts, et l'expérience s'est avérée économiquement intéressante.

. Climatisation solaire: une étude pour la climatisation solaire du bâtiment de l'ONERSOL débutait en 1987 au stade théorique.

Cette expérience, si elle aboutit, sera un apport considérable dans la réduction de la consommation d'énergie électrique dans les bâtiments publics.

### 2.3.7 Les hydrocarbures

Depuis 1979, la SONIDEP, une société d'Etat, détient le monopole des importations des produits pétroliers. Les compagnies pétrolières s'approvisionnent auprès de la SONIDEP et sont responsables de la distribution.

Les produits achetés au Nigéria ou sur le marché international (super essentiellement) sont acheminés par deux voies: Parakou(Bénin) pour l'approvisionnement de Niamey, Dosso, et Tahoua, et Kano(Nigeria) pour Maradi, Zinder, Agadez et Diffa.

En ce qui concerne la recherche pétrolière de 1970 à 1984, les efforts sont concentrés sur les bassins des Tullimenden (Niger occidental) et le Niger oriental (permis d'Agadez, Bilma, Seguine, etc.) par des sociétés telles Sun-Oil, Gonoco, Texaco, Esso et Elf Aquitaine. Des résultats encourageants ont été obtenus à Madama, Yagou et Sokor.

## 2.4 MARCHE FINANCIER

De nombreuses entreprises publiques ou privées ont recours aux capitaux étrangers pour financer leur développement. Par l'intermédiaire de l'Etat Nigérien, de nombreux projets sont financés par les investisseurs tant étrangers que nationaux à tel point qu'ils influencent l'orientation de

ces entreprises.

En 1983, certains travaux de restructuration de la NIGELEC ont été entrepris avec la collaboration de la Banque Mondiale, de la Caisse Centrale de Coopération Economique (Organisme financier Français installé au Niger) et d'autres organismes financiers.

En 1985, la production de l'entreprise a été étendue par la réalisation de la Centrale de Goudel (groupe de 12 MW) d'un montant de 7 779 millions de F CFA financé à 65 % par la Caisse Centrale de Coopération Economique, à 25 % par un crédit privé garanti COFAGE, BIAO, BNP, et à 10 % par la partie nigérienne (Fonds National d'Investissement et d'autofinancement NIGELEC).

TABLEAU 4: EVOLUTION DES EMPRUNTS A LONG TERME (MILLIONS DE F CFA)

1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
5 166	5 845	5 408	4 633	6 459	7 376	7 171

Les emprunts contractés par la NIGELEC au cours de cette période occupent une part très importante pour son développement. Ces emprunts proviennent en majorité des banques et des collectivités.

## 2.5 LA CLIENTELE

Elle est composée essentiellement des industries, du secteur minier, de l'Administration, des offices, collectivités et services, du secteur résidentiel domestique et de petits commerces.

**TABLEAU 5: REPARTITION DES ABONNES**

TYPE D'ABONNES	1982	1983	1984	1985	1986
MOYENNE TENSION	44	481	550	574	555
BASSE TENSION	39 370	36 451	38 215	38 495	40 938
TOTAL	39 414	36 932	38 765	39 069	41 493

La baisse du nombre d'abonnés en 1982/1983 est due à un inventaire effectué dans la ville de Niamey. Les clients sont concentrés surtout dans les grands centres: Niamey, Zinder, Maradi, Tahoua, Agadez, Dosso, Diffa, Arlit et certaines localités aménagées.

En 1987, le NIGER comptait près de 6,8 millions d'habitants et la population urbaine représentait 13 %, soit 910 000 d'habitants.

D'ici l'an 2 000, à un taux de croissance de 3,1 %, on l'estime à 10 millions. Ainsi, on peut s'attendre à une augmentation de la population urbaine surtout avec l'exode

rurale croissante.

TABLEAU 6: EVOLUTION DES VENTES D'ENERGIE ELECTRIQUE

MONTANT DES VENTES	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>
(En millions de F CFA)	9 722	14 928	17 023	18 876	21 157
P.U. Moyen (F CFA)	41,04	57,73	71,40	73,64	79,62

**TABLEAU 7: POPULATION RESIDENTE EN FIN D'ANNEE: ESTIMATIONS  
ET PROJECTIONS SELON LES PRINCIPALES ZONES GEOGRAPHIQUES**

Unite: millier d'habitants.

ANNEE	TOTAL	ZONES		DEPARTEMENT						
	NIGER	Urbaines	Rurales	Aoades	Diffa	Dosso	Maradi	Niamey	Tahoua	Zinder
1959	2.886	...	...	...	...	...	...	...	...	...
...										
...										
...										
1977	5.103	658	4.445	125	167	693	950	1.172	994	1.002
1978	5.246	711	4.535	130	171	711	978	1.212	1.017	1.031
1979	5.394	769	4.625	135	174	730	1.002	1.253	1.042	1.061
1980	5.549	831	4.718	140	178	749	1.038	1.295	1.067	1.092
1981	5.709	899	4.810	146	182	768	1.069	1.340	1.092	1.124
1982	5.876	971	4.905	151	186	788	1.101	1.385	1.119	1.156
1983	6.049	1.050	4.999	157	190	809	1.134	1.432	1.146	1.190
1984	6.229	1.135	5.094	163	194	830	1.166	1.461	1.173	1.224
1985	6.413	1.227	5.186	170	198	851	1.203	1.531	1.201	1.260
1986	6.613	1.308	5.305	174	203	876	1.243	1.585	1.234	1.298
1987	6.817	1.394	5.423	177	209	901	1.284	1.640	1.268	1.338
1988	7.028	1.486	5.542	181	215	927	1.326	1.697	1.302	1.380
1989	7.246	1.584	5.662	185	221	954	1.370	1.757	1.337	1.422
1990	7.471	1.689	5.782	189	227	982	1.415	1.818	1.373	1.467

Source : Direction de l'Analyse Economique et de la Prévision.

### 2.5.1 Prévision de la demande

Dans le cadre d'une récente étude de développement de l'électricité au NIGER, des prévisions ont été faites dans le but d'une longue perspective. Cette projection implique certaines hypothèses concernant l'évolution économique générale, ainsi que le développement correspondant des réseaux d'électrification des nouveaux centres (progressivement apparaissent au NIGER plusieurs réseaux régionaux, autour des principaux centres économiques).

**TABLEAU 8: L'EVOLUTION DE LA DEMANDE D'ENERGIE ELECTRIQUE**  
**Demande de pointe, MW.**

GROUPE	1985	1990	2000	2010	2020
RESEAU OUEST (NIAMEY)	30,2	62,1	142,4	270,1	465,9
MALBAZA	2,5	4,1	8,2	13,2	22,7
MARADI	2,9	5,5	11,7	22,7	40,2
ZINDER	3,4	5,5	9,6	18,7	32,2
SUD-OUEST	0,4	3,2	7,3	16,7	27,5

SOURCE: LAVALIN (1985)

Avec toute la prudence qu'implique une prévision aussi longue, les chiffres permettent de situer les ordres de grandeur des opérations d'interconnexions qui seraient à envisager.

## 2.6 Fournisseurs

La NIGELEC achète son énergie soit par importation au Nigéria (NEPA), soit par achat local (Centrale d'Anou-Araren) au Niger.

L'énergie achetée est de loin moins importante que celle produite par la NIGELEC.

**TABLEAU 9: EVOLUTION DE LA PART DE L'ENERGIE IMPORTEE ET ACHETEE**

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
PRODUCTION	26,0%	19,0%	17,8%	17,2%	19,6%	18,6%	17,1%
ACHAT	2,8%	26,6%	32,3%	32,0%	33,0%	37,5%	38,0%
IMPORTATION	71,2%	54,4%	49,9%	50,8%	48,0%	45,4%	48,0%

**TABEAU 10: EVOLUTION DES QUANTITES ET DES COUTS D'ENERGIE**  
ACHETEE A LA SONICHAR ET A LA NEPA (NIGERIA)

SONICHAR	1982	1983	1984	1985	1986
-----					
Quantité achetée					
(en KWH)					
Coût d'achat (en millions de F CFA)	3.072	7.815	8.453	9.696	10.627
P.U. Moyen (CFA/KWH)	35,77	77,47	94,15	91,47	100,26
-----					
NEPA (Nigéria)					
Quantités achetées					
(en KWH)					
Coût d'achat (Millions de F CFA)	1.261	1.592	1.284	-	-
	(1)				
PU moyen (CFA/KWH)	9,57	11,80	9,87	-	-
-----					

**2.6.1 NEPA: (National Electric Power Authority)**

La mise en service en 1976 de la ligne d'interconnexion Birnin-Kebbi-Niamey, en 132 KV, a ouvert une coopération fructueuse entre les établissements nationaux d'électricité NEPA du Nigéria et la NIGELEC du Niger. La fourniture d'électricité du Nigéria vers le Niger par cette interconnexion a permis au Niger de bénéficier dans le réseau de Niamey

d'une énergie d'origine hydraulique, sensiblement moins chère que l'énergie produite dans ces propres centrales diesel. En même temps, elle a favorisé pour le Nigéria, la possibilité de mettre en valeur plus rapidement son important projet réalisé à Kanji.

L'expérience de cette coopération qui se déroule depuis 11 ans est très satisfaisante à tous points de vue par les 2 partenaires.

#### 2.6.2 SONICHAR:

La Société Nigérienne du Charbon d'Anou-Araren, (SONICHAR), a été créée en 1978, dans le but de:

- exploiter du charbon sur le domaine défini par le décret no. 75-201 du 3 octobre 1975;
- produire l'énergie à partir d'une centrale thermique;
- vendre à la NIGELEC toute l'énergie électrique produite, déduction faite des besoins propres à la SONICHAR. La NIGELEC transporte et distribue aux compagnies minières actionnaires de la SONICHAR, ainsi qu'aux villes d'Agadez, d'Arlit et d'Akokan.

#### 2.6.3 Autres fournisseurs

Les matériaux de l'équipement proviennent de l'Europe,

et surtout de la France. Les fournisseurs de la technologie assistent l'entreprise au niveau des opérations et surtout de la formation.

### 3. DESCRIPTIONS DES STRUCTURES

#### 3.1 Organigramme

##### 3.1.1 L'Assemblée Générale

Les actionnaires sont réunis chaque année en Assemblée Générale Ordinaire par le Conseil d'Administration, dans les 6 premiers mois qui suivent la clôture de l'exercice.

L'Assemblée Générale Ordinaire peut en outre être convoquée extraordinairement par le C.A. ou le Commissaire du Gouvernement lorsqu'ils le jugent utile, ou par le Commissaire aux Comptes en cas d'urgence.

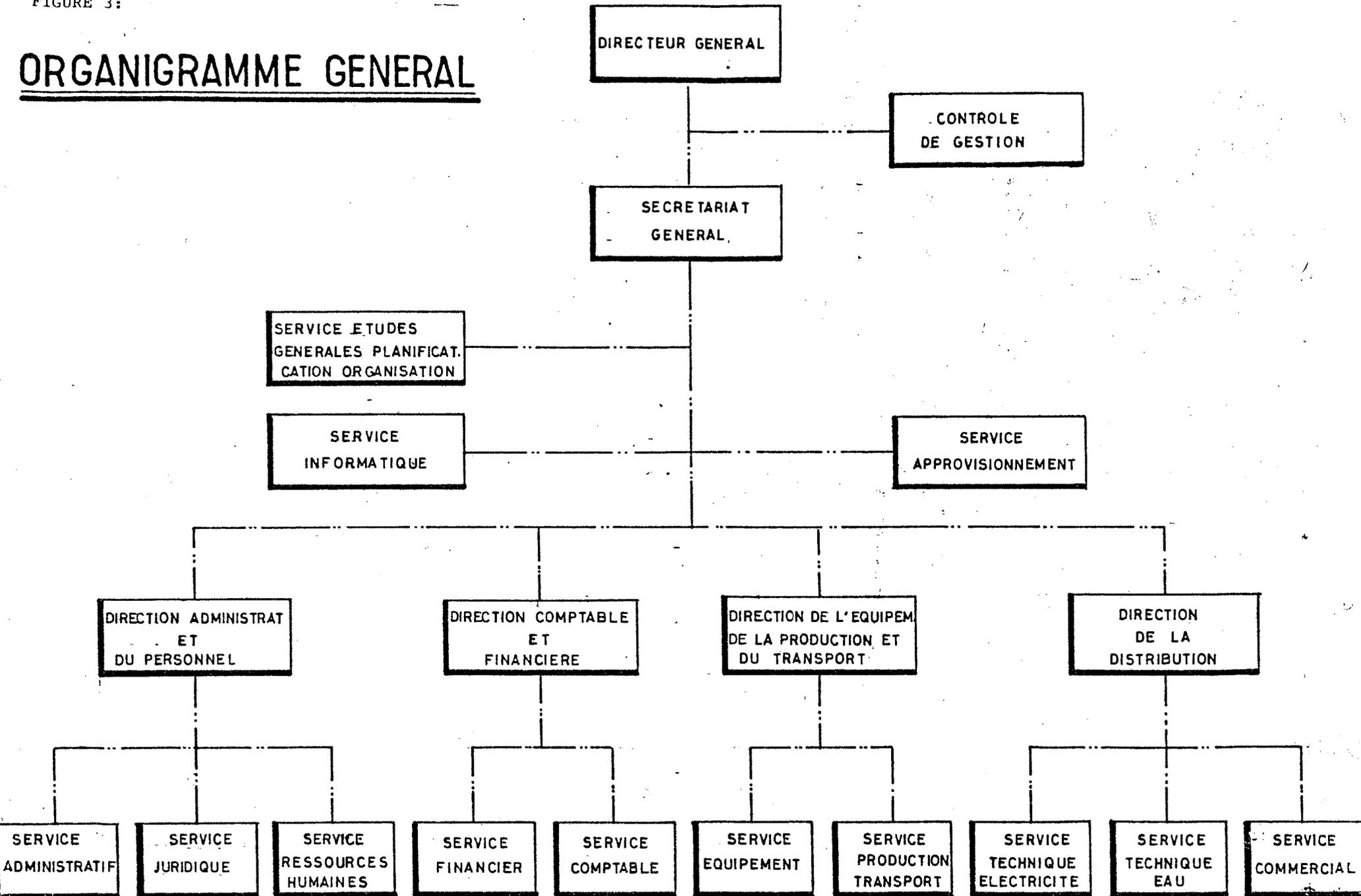
L'Assemblée Générale Extraordinaire est convoquée par le C.A. lorsqu'il en reconnaît l'utilité dans les conditions fixées par l'article 34 des Statuts de la Société.

L'Assemblée Générale est présidée par le Président ou à son défaut, par un administrateur délégué à cet effet par le Conseil d'Administration. Au cas où l'Assemblée est convoquée à la diligence d'une personne au C.A., c'est la personne ayant fait la convocation qui préside l'Assemblée.

Chaque membre de l'Assemblée a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions sans limitation.

FIGURE 3:

# ORGANIGRAMME GENERAL



### 3.1.2 Le Conseil d'Administration (C.A.)

La Société est gérée par un C.A. composé de 12 membres au maximum et de 3 membres au minimum, nommés par l'Assemblée générale. La représentation de l'Etat est majoritaire.

Les personnes morales de droit public ou privé peuvent faire partie du C.A. et se faire représenter aux délibérations par des mandataires désignés par elles.

La durée du mandat des administrateurs est de 3 années. Ce mandat peut être renouvelé. Il se prolonge toujours de plein droit jusqu'à l'Assemblée Générale qui suit l'expiration normale du mandat.

Chaque administrateur autre que ceux représentant l'Etat du Niger doit être propriétaire d'au moins 5 actions. En ce qui concerne les administrateurs représentant des personnes morales, les actions affectées à la garantie de leurs actes de gestion seront déposées par les dites personnes morales.

Le Conseil d'Administration est présidé par le Ministre de Tutelle ou son représentant dûment mandaté à cet effet.

Les fonctions de Secrétaire sont remplies soit par un administrateur, soit par toute personne même non actionnaire que désigne le Conseil.

Le C.A. se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, et en tous cas, au moins une fois l'an sur convocation du Président, du Commissaire du gouvernement, du Commissaire aux comptes ou de la moitié de ses membres, soit

au siège de la Société, soit en toute autre localité indiquée par la convocation.

Les Administrateurs ont le droit de se faire représenter par un de leurs collègues désigné spécifiquement pour chaque séance au moyen d'un pouvoir donné par lettre ou par télégramme; mais un administrateur ne peut représenter comme mandataire qu'un seul de ses collègues. Un Administrateur représentant l'Etat du Niger peut se faire représenter par un Agent de son service.

### 3.1.3 La Direction

La Direction de la Société est assurée par un Directeur Général. Il est nommé par le C.A. à la majorité qualifiée prévue à l'article 23 du Statut de la Société, sur désignation du Gouvernement du Niger.

Le Conseil fixe l'étendue des attributions et des pouvoirs du Directeur Général.

Il est chargé de la gestion des affaires courantes. Pour tous les autres actes des pouvoirs généraux ou particuliers pour l'exécution des décisions du C.A. et l'accomplissement de la mission qui lui est confiée. Le Directeur prend part aux séances d'administration avec voix consultative.

### 3.1.4 Le Comité de Direction

Un Comité de Direction est nommé par le Conseil d'Administration ayant pour mission d'une part de mettre au point des questions à soumettre au dit Conseil, d'autre part d'étudier les problèmes que le Conseil lui renvoie. Dans l'intervalle des sessions du Conseil d'Administration, le Comité éclaire le Président dans ses prises de décision.

### 3.2 Description des tâches

La NIGELEC comporte quatre directions:

- la Direction des Services Comptables et Financiers;
- la Direction des Affaires Administratives et du Personnel;
- la Direction de l'Équipement, de la Production, du Transport;
- la Direction de la Distribution.

Trois services sont rattachés directement à la Direction Générale:

- le Service Informatique;
- le Service Etudes Générales - Organisation - Planification
- le Service Achats.

En outre, un contrôleur de gestion est aussi directement rattaché au Directeur Général.

### 3.2.1 Direction des services comptables et financiers (DSCF)

La DSCF comprend deux services:

- le Service Comptable;
- le Service du Contrôle budgétaire.

Le Directeur des Services Comptables et Financiers a pour mission:

- \* de définir les ressources financières nécessaires au fonctionnement de l'entreprise;
- \* d'établir les plans de financement en vue d'éclairer les choix de la Direction Générale dans les décisions stratégiques.

### 3.2.2 Direction des Affaires Administratives et du Personnel (DAAP)

La DAAP comporte deux services:

- le Service des Ressources humaines;
- le Service Administratif et Juridique.

Le Directeur des Affaires Administratives et du Personnel a pour principale mission:

- \* de proposer à la Direction Générale, et de veiller à l'application de politiques permettant aux exploitants de

disposer des moyens nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise.

Il a pour mission détaillée de:

- \* mettre à la disposition des utilisateurs la logistique nécessaire;
- \* satisfaire les besoins qualitatifs et quantitatifs d'emplois résultant de l'extension et/ou du renouvellement des effectifs.

Le Centre des Métiers de l'Eau et de l'Electricité et la Division Administrative du Personnel sont rattachés au Service des Ressources humaines.

### 3.2.3 Direction de l'Équipement, de la Production et du Transport (DEPT)

La DEPT comprend 2 services:

- le Service Equipement (SEQ);
- le Service Production Transport (SPT).

Le Directeur de l'Équipement, de la Production et du Transport a pour mission:

- \* de satisfaire les besoins actuels et de faire face au développement de la demande d'énergie électrique pour la mise en oeuvre des moyens techniques et humains appropriés. Il

est chargé en outre, d'étudier les projets d'équipement lourd de production.

#### 3.2.4 Direction de la Distribution (D.D.)

**La D.D. comprend 3 services:**

- le Service Technique Electricité (STE);
- le Service Technique Eau (STE);
- le Service Commercial (SC).

Les unités d'exploitation lui sont hiérarchiquement rattachées.

**Le Directeur de la Distribution a pour principale mission:**

\* de satisfaire au coût optimal la demande d'énergie électrique et d'eau émanant de la clientèle.

**Il a pour mission détaillée:**

\* de satisfaire et promouvoir la demande d'énergie électrique et d'eau exprimée par les consommateurs en dégagant les ressources financières nécessaires à la société;

\* de préparer la satisfaction à moyen terme de la demande d'énergie électrique par la planification programmation de l'évolution des moyens de distribution;

\* d'assurer la satisfaction à court terme de la demande générale en gérant les moyens de distribution;

\* d'élaborer et d'exprimer la politique commerciale de la société en précisant les moyens d'application et les objectifs à atteindre.

### 3.2.5 Services directement rattachés au Directeur Général

- Service Etudes Générales - Organisation - Planification;
- Service Informatique;
- Service Achats.

En outre, le Contrôleur budgétaire est directement rattaché au Directeur Général.

**Le Service Etudes Générales - Organisation - Planification** comporte 2 divisions:

- la Division Etudes Générales - Organisation;
- la Division Projets.

**Le Chef du Service Etudes Générales - Organisation-Planification** a pour principale mission:

\* d'analyser les évolutions de l'environnement, de manière à prévoir les adaptations nécessaires de l'organisation et des moyens de l'entreprise, et déterminer des objectifs de sorte que celle-ci demeure à même de réaliser sa mission.

**Il a pour mission détaillée:**

- \* de préparer la satisfaction à long terme de la demande d'énergie électrique pour la planification du système de Production - Distribution en tenant compte des ressources de la NIGELEC;
- \* de proposer des adaptations nécessaires de l'organisation pour le fonctionnement optimal de la NIGELEC;
- \* de favoriser la liaison entre le Service Informatique et ses utilisateurs, existants ou potentiels, grâce au Comité Informatique;
- \* de proposer au Directeur Général, en fonction de la stratégie et des ressources prévisionnelles de la société, un plan d'investissement à moyen et à long terme.

**Le Service Informatique comporte 2 divisions:**

- la Division Etudes Informatiques;
- la Division Exploitation Informatique.

**Le Chef du Service Informatique a pour principale mission:**

- \* d'assurer une utilisation efficace de l'Informatique pour traiter les données fournies par les services utilisateurs, conformément à leurs besoins.

**Il a pour mission détaillée:**

- \* d'étudier et de développer les systèmes de traitement informatique des données;

- \* d'assurer l'exploitation et la maintenance des programmes de traitement des données;
- \* de programmer le développement des moyens informatiques dans l'entreprise.

**Le Service Achats comporte 4 divisions:**

- la Division Pièces Mécaniques;
- la Division Matériels Réseau Electricité;
- la Division Matériels Réseau Eau et Produits Chimiques;- la Division Matériels et Fournitures Communs.

**Le Chef du Service achats a pour mission:**

- \* de mettre à la disposition des exploitants les moyens physiques nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise, dans les conditions de régularité et de sécurité d'approvisionnement les meilleurs, et dans les conditions économiques les plus compétitives possibles.

**Il a pour mission détaillée:**

- \* d'acheter les biens et services nécessaires à l'entreprise
- \* d'approvisionner les utilisateurs des unités de Production et de Distribution.

**Le Contrôleur de Gestion a pour principale mission:**

- \* de tenir à la disposition de l'entreprise un système d'information et de gestion simple, synthétique et fiable,

pour connaître l'état financier de la société, préparer les décisions, vérifier l'atteinte des objectifs.

Il a pour mission détaillée:

- \* de mettre au point le tableau de bord où apparaît l'ensemble des indicateurs clés de l'entreprise;
- \* de proposer l'organisation, les procédures administratives, comptables et budgétaires, ainsi que les moyens à mettre en place;
- \* de former l'encadrement à l'utilisation du système de contrôle de gestion et d'en faire respecter la bonne utilisation;
- \* de réaliser des missions de contrôle.

### 3.3 Moyens de production et de distribution

Les besoins du Niger en énergie électrique sont satisfaits actuellement de la façon suivante:

- A) la production propre de la NIGELEC,
- B) l'achat local à la SONICHAR,
- C) l'importation à la NEPA au Nigéria.

A ces 3 sources d'approvisionnement correspondent 3 zones de consommation:

- a) la zone Nord alimentée à partir de la Centrale Thermique au charbon de la SONICHAR,

- b) la zone Ouest interconnectée au réseau de la National Electric Authority (NEPA) du Nigéria,
- c) le Centre, le Sud et l'Est du pays à la Centrale thermique autonome au gazoile.

### 3.3.1 Parc de production

Le parc de production de la NIGELEC est encore entièrement thermique. Il est essentiellement composé d'un groupe diésel et de 2 turbines à gaz.

Les centrales de la région interconnectée de Niamey, Dosso, Tillabéry et de Lossa sont en réserve froide; elles ne sont mises en service qu'en cas d'indisponibilité de la ligne HT 132 KW.

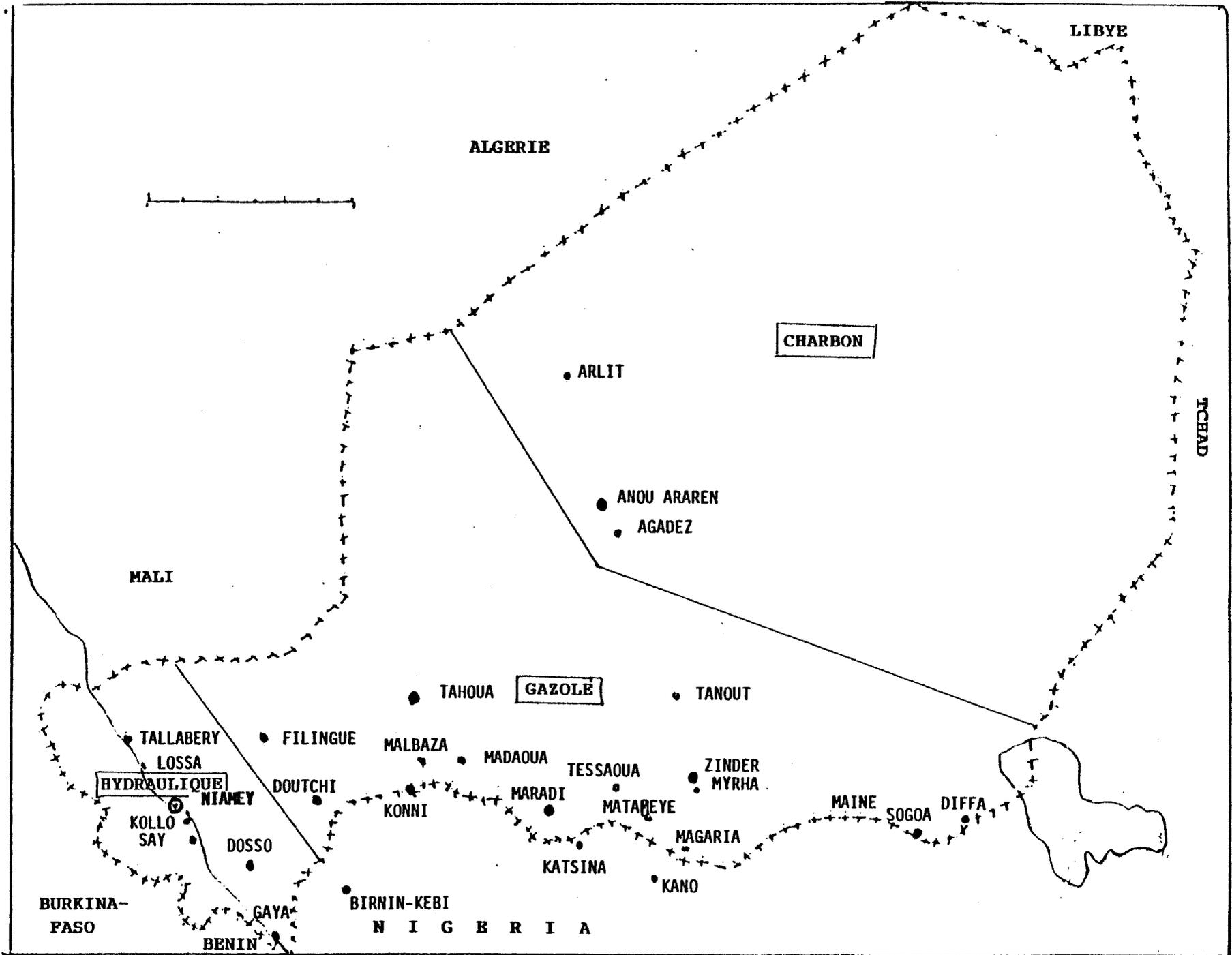
Durant l'exercice de 1985, des actions ont été réalisées, la première tranche de 12 MW de la centrale à Fuel Lourde de Goudel (Niamey).

Une étude de la nouvelle centrale thermique à Zinder, équipée de 2 groupes diésel de puissance unitaire de 1.500 KW est en cours.

### 3.3.2 Transport:

#### 1. Moyens de transformation

La NIGELEC dispose à l'heure actuelle d'une puissance de transformation haute tension installée, de quelque 170 MW.



## 2. Ligne de transport

### - Ligne BIRNI 'KEBBI - NIAMEY:

Mise en service en 1976 reliant le réseau NIGELEC (Niger-Ouest) à celui de la National Electric Power Autorité (NEPA) au Nigéria.

Cette ligne 132 KV de 264 Km, d'une capacité maximale de 40 MW a transité de sa mise en service jusqu'en décembre 1985, 848 millions de KWH avec une disponibilité moyenne de 95 %.

### - Ligne Anou-Araren - Arlit: 132 KV

Longue de 177 Km, elle permet l'alimentation en énergie des mines et usines de traitement du minerai d'uranium, à partir de la Centrale thermique à charbon de la SONICHAR.

### - Ligne 66 KV Niamey-Tillabéry:

Mise en service en 1980, elle assure le transit de l'énergie vers les aménagements hydro-agricoles de Karma, Lossa et Tillabéry à 120 Km à l'ouest de Niamey.

### - Ligne Niamey-Say:

Longue de 50 Km environ, cette ligne de 66 KV a été mise en service en mars 1985. Elle sert à alimenter les villes de Kollo et Say ainsi que les aménagements le long du fleuve.

### 3. Etude d'interconnection

Une étude d'interconnection de 132 KV permettant de réaliser un poste 132-66-20 KV à Aguié et d'alimenter toute la zone sud-est en énergie issue du Nigéria: Maradi et Zinder, à partir de Katsina.

Etudes d'interconnections des petits centres à des centrales plus importantes dans un rayon de 50 Km.

### 4. DESCRIPTION DU PROCESSUS DE TRANSFORMATION

#### 4.1 Explication du processus de transformation

**Acheter:**

Finalité: Mettre à la disposition des utilisateurs équipements, matériels et produits nécessaires au moment voulu et au moindre coût. Ceci se traduit par:

- . Fixer les besoins en énergie électrique importée et négocier les contrats avec les entreprises étrangères.

- . Satisfaire les besoins en approvisionnement d'équipement, de matériel, de produits et de combustibles.

- . Acheter les biens et services nécessaires à l'entreprise.

- . Approvisionner les utilisateurs des unités de production - distribution.

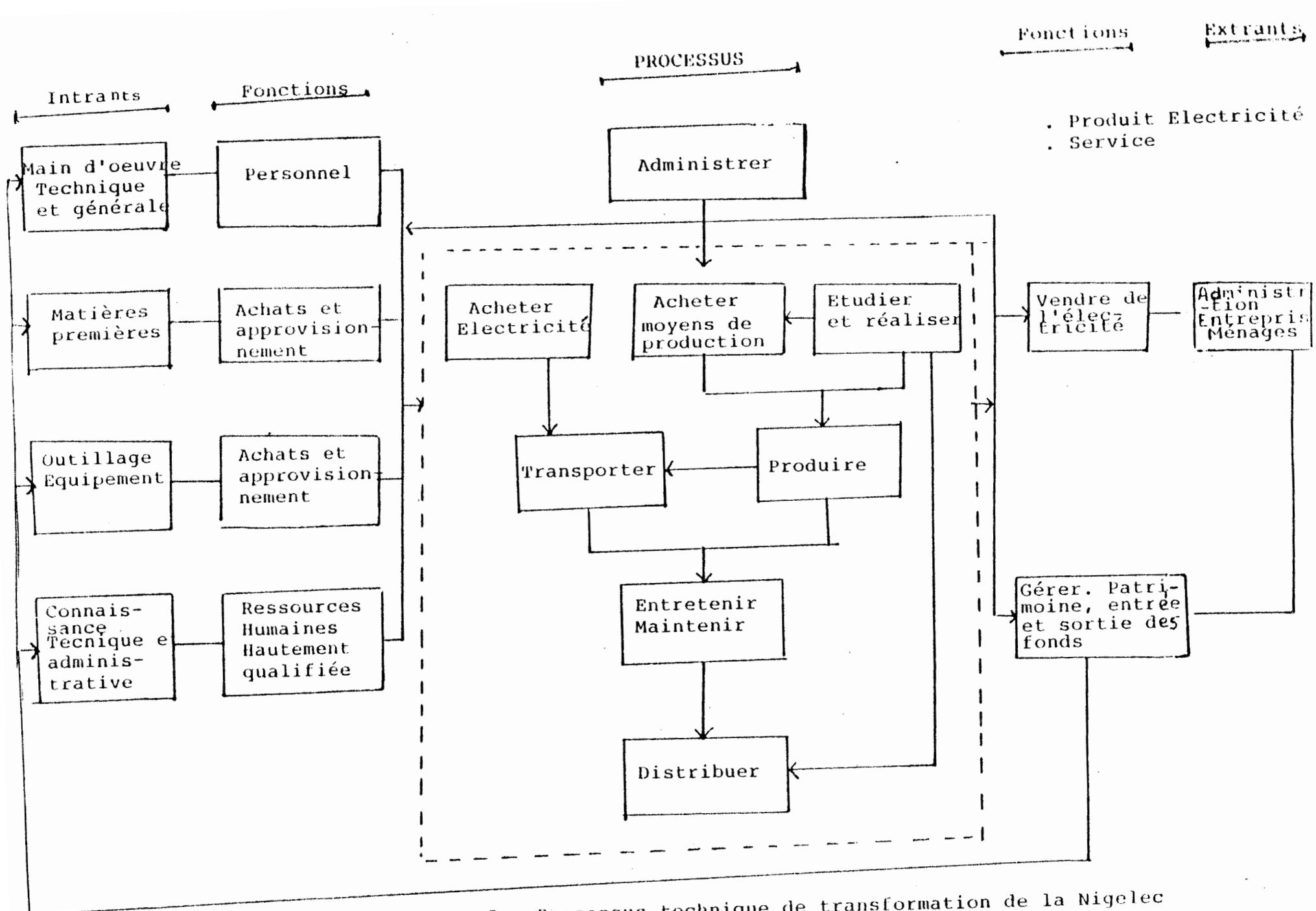


Figure 5 Processus technique de transformation de la Nigelec

**Etudier et réaliser:**

Finalité: Assurer la maîtrise d'oeuvre des travaux de réalisation des moyens de production - distribution.

Ceci se traduit par:

. Assurer l'ingénierie des ouvrages nécessaires à la mise en place des moyens de production et de distribution pour déterminer précisément les coûts et délais de ces opérations.

. Diriger la réalisation des travaux de mise en place des moyens de production et de distribution, pour les mettre à la disposition des exploitants.

. Etudier la réalisation des travaux de raccordement de clients sur les réseaux de distribution MT - BT.

**Produire - transporter - distribuer**

Finalité: Satisfaire les besoins actuels et faire face au développement d'énergie électrique par la mise en oeuvre de moyens techniques et humains appropriés.

Ceci se traduit par:

. Préparer la satisfaction à moyen terme de la demande d'énergie électrique des réseaux de distribution par la planification, la programmation des évolutions de moyens de production et de transport.

. Préparer la satisfaction à moyen terme de la demande d'énergie électriques des clients par la planification, programmation des évolutions des moyens de distribution.

. Assurer la satisfaction à court terme de la demande d'énergie électrique des réseaux de distribution en gérant les moyens de production.

. Assurer la satisfaction à court terme des clients en gérant les moyens de distribution.

. Assurer la satisfaction continue de la demande des réseaux de distribution en exploitant les moyens de distribution.

. Assurer la satisfaction continue de la demande des réseaux de distribution en exploi-

tant les moyens de transport.

### Entretien

Finalité: Mettre à la disposition des exploitants les moyens et toute la documentation nécessaires à leur exploitation, aux meilleures conditions économiques.

Ceci se traduit par:

. Définir les caractéristiques techniques et le coût des moyens de production et de distribution d'énergie électrique pour préparer les décisions d'investissement, la commande des équipements, l'étude et la réalisation des travaux.

. Gérer le parc des moyens de production et de transport d'énergie électrique pour assurer leur utilisation optimale et leur développement en fonction des évolutions de l'activité

. Gérer le parc des moyens de distribution d'énergie électrique pour assurer leur utilisation optimale et leur développement en fonction des conditions de l'activité.

. Fournir aux exploitants les règles d'ex-

exploitation des moyens de production et de distribution d'énergie électrique pour assurer leur utilisation optimale pendant leur durée de vie.

. Tenir à jour l'état des moyens de production et de distribution d'énergie électrique en service, réparation, stock.

### Maintenance

Finalité: Permettre aux exploitants et clients de disposer d'installations, équipement et matériel en état de fonctionnement.

Ceci se traduit par:

. Maintenir les moyens de production d'énergie électrique en réalisant les opérations de révision partielle et générale programmées, et en intervenant en cas d'incident pour dépannage.

. Maintenir les moyens de transport HT et de la distribution d'énergie électrique.

. Réaliser les grosses opérations de réparation, de reconditionnement des moyens de pro-

duction d'énergie électrique en utilisant les moyens de l'entreprise ou des moyens externes (sous-traitance).

. Permettre le fonctionnement normal des unités de production d'énergie électrique en réalisant les tâches de surveillance et d'entretien courant et programmé.

. Permettre le fonctionnement normal du réseau de distribution MT - BT.. (Ligne aérienne et souterraine, postes de transformation, sécurité, etc), en réalisant les tâches de surveillance et d'entretien courant et programmé.

. Permettre le fonctionnement normal du réseau de transport HT.

## **Vendre**

Finalité: Satisfaire et promouvoir la demande d'énergie électrique exprimée par les consommateurs en dégageant les ressources financières nécessaires à l'entreprise.

Ceci se traduit par:

. Satisfaire les différents besoins de l'en-

treprise en prospective de consommation en analysant l'évolution de la demande d'énergie électrique du Niger à moyen terme.

. Elaborer et exprimer la politique commerciale de l'entreprise en précisant les moyens d'application et les objectifs à atteindre.

. Gérer le réseau commercial en organisant la mise en oeuvre de la politique commerciale et en contrôlant les résultats.

. Assurer la satisfaction de la demande d'énergie électrique en préparant, organisant et contrôlant les consommations de la clientèle d'"abonnés" et de "gros usagers" (commerces, administrations, offices).

. Obtenir les ressources financières nécessaires à l'entreprise en gérant les portefeuilles des "abonnés" et des "gros usagers".

### **Gérer le personnel**

Finalité: Satisfaire les besoins qualitatifs et quantitatifs d'emploi résultant de l'extension et/ou du renouvellement des effectifs.

Ceci se traduit par:

. Choisir des politiques de personnel en fonction des perspectives de développement de l'entreprise et des directives des autorités de tutelle.

. Réaliser les études nécessaires à la prise de décision relativement aux politiques de personnel.

. Déterminer les besoins quantitatifs et qualitatifs d'emploi à moyen terme dans les différents secteurs de l'entreprise, compte tenu des perspectives de développement.

. Déterminer les besoins en formation du personnel en poste et à recruter, compte tenu du marché du travail et des politiques arrêtées.

. Fixer les règles et procédures de gestion de personnel.

. Développer l'intérêt et la motivation au travail.

. Assurer la gestion individuelle et collective du personnel.

- . Réaliser les opérations de recrutement.
- . Réaliser les actions de formation.
- . Administrer le personnel.

### **Gérer, Patrimoine, Entrée et Sortie de Fonds**

Finalité: Permettre à l'entreprise de dégager les ressources financières permettant de faire face à son fonctionnement et son développement en réalisant les meilleures performances au coût optimal.

Ceci se traduit par:

- . Définir en fonction de la stratégie et des ressources prévisionnelles de l'entreprise, du plan d'investissement à moyen et long terme.
  
- . Réaliser les études tarifaires destinées aux autorités de tutelle, compte tenu des résultats prévisionnels d'exploitation.
  
- . Définir les procédures administratives, comptables et budgétaires à l'intention des exploitants.
  
- . Mettre en place les budgets de l'entreprise (fonctionnement et investissement).

- . Suivre la réalisation des budgets (contrôle de gestion).
- . Gérer la trésorerie de l'entreprise.
- . Fournir les éléments de comptabilité générale à la Direction Générale et aux autorités de tutelle.
- . Fournir les éléments de comptabilité analytique aux exploitants et à la Direction Générale.

## 5. DESCRIPTION DES RESSOURCES

### 5.1 Les ressources humaines

#### 5.1.1 Effectif:

TABLEAU 11: Evolution de l'effectif du personnel (1982-1986)

CATEGORIES	1982	1983	1984	1985	1986
CADRES	16	16	16	26	43
AGENTS DE MAITRISE	252	251	267	300	344
EXECUTION	845	858	806	825	814
T O T A L	1 113	1 121	1 098	1 151	1 201

L'effectif du personnel a connu une faible évolution. Cette situation s'explique par l'environnement économique difficile ayant entraîné une rigueur dans la gestion du personnel, axée essentiellement vers la recherche de la qualification et du perfectionnement du personnel existant.

En 1985, une étude a été faite sur l'évolution d'un plan directeur du personnel horizon 1992. De grandes lignes ont été tracées en ce qui concerne:

- l'embauche,
- la formation,
- le perfectionnement.

### 5.1.2 Centre de Métiers de l'Electricité et de l'Eau (C.M.E.E.)

La formation et le maintien de qualification des agents, sont la préoccupation de la NIGELEC. Ce souci manifesté depuis longtemps a conduit à la création en 1968, d'un Centre des Métiers de l'Electricité et de l'Eau .

Ce centre est chargé de l'organisations des sessions de formation et de perfectionnement des agents de la NIGELEC et de la SONICHAR, du suivi des agents en formation ou en stage à l'extérieur de la Société.

#### 5.1.2.1 Formation dispensée par le C.M.E.E.

Il s'agit pour l'essentiel de formations de base (ou initiales) d'une durée de 60 semaines, organisées en 3 cycles de 20 semaines.

- Electriciens de réseau
- Mécaniciens de centre diésel
- Electriciens de centrale diésel (ou stations de pompage)
- Agents comptables
- Agents de gestion-clientèles
- Chefs de secteurs.

Pour le compte de la SONICHAR, le C.M.E.E. réalise les actions de formation suivantes:

- Agents d'exploitation

- Electriciens d'entretien
- Mécaniciens - chaudronniers
- Agents administratifs
- Agents comptables
- Chefs de blocs

#### 5.1.2.2 Nouvelles actions prévues

L'accent est mis sur le perfectionnement du personnel, mais tout ou partie des formations initiales devront être maintenues.

1. **Action de sensibilisation:** destinée à améliorer le fonctionnement des unités à l'intérieur du pays.

- Action concernant les agents de production: sensibilisation aux problèmes de maintenance et aux possibilités de diminuer les coûts d'exploitation.

- Action concernant le personnel chargé des relations avec la clientèle: sensibilisation à l'observation des règles et procédures; recherche d'harmonisation des procédures et pratiques.

2. **Action de perfectionnement:**

- Perfectionnement des agents des lignes de transport et de poste de distribution.

- Perfectionnement des agents de maîtrise technique

(durée prévue du cycle: une année et demie.

- Lancement de cours de perfectionnement par correspondance (comptabilité et électro-technique) au niveau B.E.P. (Brevet d'Etudes Professionnelles).

### 3. Action de formation initiale:

- Formation de techniciens supérieurs (Bac+ 2 ans), essentiellement destinés à la production.

L'enseignement est assuré par 3 catégories de professeurs:

- Les Formateurs Nigériens
- L'Assistance technique
- Les Vacataires recrutés au sein du personnel utilisé

Ces dernières années, la NIGELEC a mis l'accent sur la formation, longtemps négligée, des cadres.

5.1.3 Formation à l'extérieur du C.M.E.E.TABLEAU 12: Répartition des étudiants en formation à l'extérieur du centre (C.M.E.E.). En 1984.

		INDUSTRIELLE		ADMINISTRATION - FINANCES GESTION - INFORMATIQUE			TOTAUX
DIPLOME 3e CYCLE (INGENIEUR, MAITRISE)	ESIE	ENI	UNIV. NIAMEY	ECOLE SUPER. INFORMATIQUE			
	18	1	8 (4) DROIT (4) SC ECO	2			29
DIPLOME 1er CYCLE (DUT, BTS)	IUT	TS URSS	ECOLE NATIONALE ADMINISTRATION	ECOLE SUPER. INFORMATIQUE			
	2	5	1	3			11
TOTAUX		26		14			40

ESIE: Ecole Supérieure Inter africaine d'Electricité de BINGERVILLE (Côte d'Ivoire)

ENI : Ecole Nationale d'Ingénieurs de BAMAKO (Mali)

IUT : Institut Universitaire de Technologie de DAKAR  
(Sénégal)

ENA : Ecole Nationale d'Administration de NIAMEY (NIGER)

ESI : Ecole Supérieure d'Informatique de PARIS (France)

FLUX DE SORTIE DES ETABLISSEMENTS DE FORMATION

<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>	<u>TOTAL</u>
3	5	9	15	3	3	2	40

Ils sont particulièrement importants en 1986 et en 1987, ce qui rend d'autant plus indispensable la définition et la mise en oeuvre d'une politique d'intégration dans l'entreprise, si l'on veut éviter de perdre le bénéfice de l'effort consenti par l'entreprise (départs prématurés de l'entreprise, rejets, etc.).

SPECIALISTES

En première analyse, le nombre d'étudiants (9) engagés dans des filières administratives, juridiques et de sciences économiques, sans compter l'informatique, peut paraître élevé, par rapport aux besoins qui se situeraient plutôt dans le domaine de la gestion financière.

FORMATION EN URSS

Le niveau de qualification des jeunes gens formés en URSS ne semble pas exactement connu de la NIGELEC, d'où une indétermination à propos de leur niveau d'intégration dans l'entreprise: le statut cadre ne paraît pas devoir leur être automatiquement accordé à l'embauche.

#### 5.1.4 Assistance technique

Le NIGELEC compte surtout sur les cadres issus de la fonction publique. Pour combler le déficit, elle fait appel à l'assistance technique pour occuper des postes strictement indispensables à son fonctionnement.

- L'assistance technique de substitution, membre à part entière de l'entreprise, rendant compte exclusivement à la hiérarchie de cette entreprise.

- L'assistance technique d'intervention, présente dans l'entreprise au titre d'une subvention de prestation de service, prévoyant l'atteinte de résultats.

Par rapport à l'assistance technique de substitution, la NIGELEC s'est fixée la date de 1989 comme horizon de la nigérisation de certains postes.

L'assistance technique de substitution persistera par contre, dans deux secteurs à haute technicité:

- Le service informatique
- le Centre des Métiers de l'Eau et de l'Electricité (C.M.E.E.)

#### 5.1.5 Convention collective

Adhérent à la convention collective interprofessionnelle de la République du Niger en date du 24 décembre 1972, le

Syndicat unique des Travailleurs de la Société nigérienne d'Electricité, affiliée à l'USTN (Union des Syndicats des Travailleurs du Niger) est très actif dans la défense des intérêts de ses membres.

- Des avantages en nature sont accordés aux travailleurs de la NIGELEC, par un rabais du prix de l'électricité.

- Les oeuvres sociales sont bien gérées tel qu'il a été arrêté par le Conseil d'administration.

- Une gratification pour rendement est attribuée aux travailleurs en fin d'année. On fixe chaque année pour chaque position du travailleur, un montant global de prime à répartir suivant une règle tenant compte du rendement de chaque agent.

- Les représentants du personnel sont associés à la fixation des coefficients de rendement des agents.

Néanmoins, les relations que le syndicat a développées avec les représentants de l'entreprise au cours de ces dernières années, manquent de confiance mutuelle, de respect, dans la mesure où:

- Les délégués ne défendent que les intérêts de leurs membres, sans se préoccuper du développement et de la rentabilité de l'entreprise.

- Les représentants de l'entreprise prennent des décisions sans consultation des concernés que sont les employés ou leurs représentants.

5.2 Production - Distribution5.2.1 ProductionTABLEAU 13: Evolution du bilan de l'Energie Electrique (MWH)

RESSOURCES	1982	1983	1984	1985	1986
- Production propre					
NIGELEC	48	45	47	48	42,3
- Production SONICHAR	104	121	109	106	108
- Auto-Producteurs(sic)	38	35	25	24,5	20
- Importations	135	138	130,1	128,5	138,8
- TOTAL	325	339	311,2	310	309,1

TABLEAU 14: Evolution des quantités et coûts d'énergie  
produite par la NIGELEC

PAR LA NIGELEC	1982	1983	1984	1985	1986
.Gasoil consommé en Kg	12514016	11805666	13164984	13028513	10756792
.Production NIGELEC (Kwh)	47225000	44969337	46764385	48191933	40253449
.Cons. spécifique (en gr.)	264	270	281	270	267
.Coût du Gasoil (en M de FCFA)	1 875	2 108	2 315	2 382	2 016
.P.U. Moyen (CFA/Kg)	39,70	46,88	49,50	182,86	187,48

### 5.2.2 Programmes d'action

#### 1. Extension des moyens de production

- Etude technique en vue d'un appel d'offre pour le futur barrage de Gambou et une centrale hydro-électrique sur le fleuve Niger.

- Construction de deux nouveaux centres de production (dont la centrale de Zinder: 2 groupes de 1,5 ou 2 MW).

- Extension des centres de production de Maradi. Installation du groupe no.2 de la centrale de Goudel (12 MW).

#### 2. Extension du réseau de distribution

- Malbaza-Madaoua par une liaison de 20 KV destinée à alimenter Madaoua à partir de la nouvelle centrale plus économique de Malbaza. Tandisque les moyens de production de Madaoua resteront en "réserve froide".

- Maradi-Aguié, par une liaison de 66 KV exploitée provisoirement en 20 KV destinée à alimenter les localités de Madarounfa et d'Aguié, permettant la reprise ultérieure sur le réseau NEPA, aboutissant à Gazaoua ou Aguié.

- Liaison NEPA par une étude de la future interconnexion de 132 KV, permettant de réaliser un poste de transformation 132-66-20 à Gazaoua et d'alimenter toute la zone en énergie issue du Nigéria.

- Katsina-Gazaoua, par une alimentation de 66 KV, issue

de la boucle de 330 KV du Nigéria (70 Km).

- Gazaoua-Zinder, par une alimentation de 66 KV,

### 3. Interconnection des centres secondaires

Il s'agit d'étudier des projets de lignes 20 KV, permettant d'alimenter à partir des centrales nouvelles et performantes, des secteurs actuellement alimentés par de petites centrales isolées, de fonctionnement coûteux, ou non alimentés.

\* Centrale de Malbaza: boucle Madaoua, Bouza, Keïta, Tahoua, Illéla, Konni.

\* Centrale de Maradi : boucle Tessaoua, Mayahi, Guidan-Roundji, Tibiri.

\* Centrale de Zinder : boucle Mirriah, Magaria, Matamèye.

### 5.3 Gestion et entretien des installations

En juin 1986, le chiffre d'affaires de la NIGELEC atteignait les 21 milliards de FCFA, soit 1/5 du budget de l'Etat nigérien.

A ce point, la NIGELEC se présente comme une des premières Sociétés d'Etat, loin devant la B.D.R.N. (Banque de Développement de la République du Niger).

Cette situation, fruit des efforts constants, serait meilleure si des actions soutenues étaient entreprises en matière de gestion et d'entretien de toutes les installa-

tions mises à la disposition du personnel (bâtiments, moyens de production, réseaux, véhicules, stocks, etc.).

Par ailleurs, les résultats d'exploitation 86, de 709 millions de FCFA seraient plus élevés.

### 5.3.1 Entretien

Un des problèmes cruciaux que rencontre à date la NIGELEC, est sans doute la banalisation de la fonction entretien, bien qu'il soit le facteur fondamental de la durée de vie des installations.

#### 3.3.1.1 Entretien général

##### **Situation actuelle**

a) Documentation de base pour l'entretien mécanique: la documentation de base n'est pas toujours disponible dans les exploitations.

b) Entretien courant:

\* Avec les moyens humains et matériels actuels au SPT (Service Production Transport), il n'est pas possible de réaliser toutes les révisions (Attelages Générales). Les interventions sont effectuées en fonction des priorités.

\* Les Exploitants ne lancent pas à temps les commandes des PRS(sic) pour les révisions.

- \* La technicité est insuffisante chez le personnel mécanique du système de production et de transformation (Injection - ré{gulation - métrologie, etc.).
- \* Les agents de quart manquent de formation.
- \* Les agents en mission sont confrontés à des problèmes d'hébergement.

c) Parc thermique existant:

- \* Vétusté de certains groupes (jusqu'à 30 ans d'âge), limite d'usure. Difficultés d'approvisionnement de PRS(sic).
- \* Diversité des marques et des tailles entraînant des difficultés d'approvisionnement de PRS(sic)
- \* Trop grande mobilité des groupes (transferts).
- \* Manque de fiabilité des sécurités et des appareils de mesure des groupes qui entraînent parfois des avaries graves.
- \* Manque de fiabilité des inventaires de PRS(sic).

D) Responsabilité d'incident:

Les responsabilités ne sont pas toujours établies.

5.3.1.2 Entretien bâtiments

Situation actuelle

- \* Constat de dégradation des bâtiments et des locaux.
- \* Manque d'action continue sur la salubrité.

\* Les travaux de construction des bâtiments ne sont pas toujours achevés.

### 5.3.1.3 Entretien réseaux, distribution

Les problèmes rencontrés sont identiques sinon supérieurs à ceux rencontrés dans les centrales.

On constate 2 principales catégories d'entretien.

#### Préventif

##### a) Régulations:

\* Augmentation de la tension de distribution à partir de 1979, des grandes centrales, notamment: AGADEZ (5,5 à 20 KV), MARADI (5,5 à 20 KV), Niamey (15 à 20 KV) et ZINDER (5,5 à 15 KV).

\* Notons également que les centrales secondaires sont réalisées directement en 20 KV. Ce changement de tension a entraîné une économie sur les pertes en lignes.

\* Stage de perfectionnement de certains Chefs d'exploitation sur les maintenances des réseaux de distribution.

\* Adaptation et utilisation des boîtes de jonction préfabriquées.

##### b) Lignes:

Les réseaux ayant une forte proportion de fils nus, on entreprend périodiquement l'élagage, réglementé par des notes de service.

\* Visites périodiques des lignes.

c) Postes moyenne tension/ basse tension :

\* Compte tenu du climat défavorable (chaleur - poussière), des contacts ont été pris avec, une entreprise d'entretiens, Merlin Gélina pour expliquer les avaries sur les commandes des cellules.

\* Il faudrait un nettoyage périodique des postes de transformation.

\* Des vérifications au niveau de l'huile et de la qualité.

d) Eclairage public:

Il existe des contrats d'entretien d'éclairage public entre la NIGELEC et les collectivités, fixant les modalités d'entretien et de facturation (avec compteur et sans compteur).

Ces contrats ne sont pas respectés par les collectivités, l'entretien d'éclairage public ne se fait presque plus.

## Curatif

Il ressort de nos discussions qu'il y a trop de dépannages par rapport à l'entretien préventif.

### 5.3.2 Gestion des stocks

Des difficultés de gestion des PRS(sic) apparaissent, dues essentiellement aux facteurs ci-après:

- Méconnaissance des pièces disponibles.
- Inexactitude des inventaires des magasins.
- Niveau des stocks non maîtrisables.
- Délais de 6 à 7 mois, car les fournisseurs ne stockent pas leurs pièces et la situation est enclavée au pays.
- PRS(sic) indisponibles sur le marché - fabrication arrêtée (culasse - postes injecteurs).
- Manque de locaux adéquats pour le stockage des PRS(sic).

### Commandes:

Malgré le volume financier de stock de matériel, de nombreuses plaintes sont enregistrées sur le manque de matériel pour les TR (Travaux remboursables) et l'entretien. Alors, que représente ce stock?

Dans un passé récent, une politique d'approvisionnement du magasin général et satellites était basée sur les

stocks à niveau constant et les états mensuels d'approvisionnement des magasins.

Le manque de personnel qualifié, la non conformité des documents (factures - devis, etc.), et les demandes de matériels ont rendu plus complexe la tâche de la Direction administrative.

#### 5.4 Gestion de la clientèle

La Société nigérienne d'Electricité (NIGELEC), ainsi dénommée le 7 septembre 1968, a pour tâche la production, le transport et la distribution d'énergie électrique sous le contrôle de l'Etat. Cette tâche implique la livraison à domicile de l'électricité, d'où toute une panoplie de relations avec le client, aussi bien humaines que commerciales.

##### 5.4.1 Droits et obligations de la NIGELEC vis à vis sa clientèle, et vice-versa

La NIGELEC, à la demande de toute personne, est tenue de fournir l'énergie électrique et/ou l'eau, dans les conditions prévues par les cahiers de charges.

**Ainsi, la NIGELEC a l'obligation de:**

- fournir un produit de qualité,

- bien informer sa clientèle,
- bien la recevoir,
- respecter toutes les obligations contractuelles.

**Pour sa part, l'abonné est tenu de:**

- respecter ses obligations contractuelles (règlements, devis, factures, etc.),
- de ne pas porter atteinte aux installations érigées sur le domaine public.

#### 5.4.2 Branchement et abonnement

Le branchement, financé par le client, a pour objet d'amener le courant du réseau à l'intérieur de propriétés desservies, jusque et y compris dans le boîte de coupe-circuit principal. Il est installé et retenu par le concessionnaire, et fait partie intégrante de la distribution.

Ces dernières années, on constate la baisse très sensible du nombre de branchements exécutés dans les unités et les relevés de disparités dans le coût de ces branchements. Ceci semble être la conséquence d'une situation économique morose, mais surtout d'un manque d'une politique commerciale adéquate. L'illustration manifeste de cette situation se dégage dans la recherche des gros financements pour étendre les réseaux, alors même que le coût du branche-

ment dépasse la bourse du Nigérien moyen.

#### 5.4.3 Facturation

Une famille moyenne consomme 100 KW par mois, soit 8 000 FCFA (80 FCFA, le prix moyen du kwh), alors que le revenu moyen des abonnés s'élève à 60 000 FCFA. Ceci explique en partie les difficultés de paiement.

Dû au fait de ce faible revenu, une facturation mensuelle est adoptée, bien qu'entraînant des frais de gestion des abonnés plus importants.

La facturation d'une manière générale est de loin le volet qui engendre le plus de situations conflictuelles entre la NIGELEC et sa clientèle. Pour l'une et l'autre des parties, la facture doit être bien faite, bien transmise, bien reçue et honorée en temps opportun.

Malheureusement, il a été constaté que beaucoup reste à faire pour atteindre cet objectif, notamment dans:

- la qualité et la transmission de la relève;
- la saisie et le traitement de la facturation;
- la distribution des factures.

#### 5.4.4 La relève

La relève est incontestablement au premier rang des activités génératrices des ressources financières de la

Société, et à ce titre, l'agent relveur représentant direct et permanent de la NIGELEC auprès de la clientèle, est un personnage clé.

**L'agent relveur a pour activité:**

- la relève du compteur,
- la distribution des factures.

Malheureusement, de l'avis unanime des personnes interrogées, la situation laisse à désirer. Le constat actuel est amer:

- les critères de recrutement sont mal définis,
- la formation est incomplète,
- la motivation est médiocre,
- la fonction souffre d'un complexe d'infériorité, d'où une représentation non assurée,
- une couverture juridique est inexistante,
- les effectifs sont souvent insuffisants, d'où des surcharges.

#### 5.4.5 Le recouvrement

Le recouvrement conditionnant la santé financière de la Société doit être mené avec efficacité. Or, d'un constat général, il ressort que les impayés augmentent d'année en année, ce qui n'est que la conséquence logique d'un manque de suivi et d'un blocage d'initiatives louables dues à une

mauvaise organisation interne, auxquels s'ajoutent les difficultés nées de la conjoncture économique du moment.

#### 5.4.6 Tarifification

Les tarifs peuvent être révisés soit à la demande du concessionnaire, soit à celle de l'Etat. Mais la décision finale appartient toujours à l'Etat.

#### 5.4.7 Information du public

D'une manière générale, pour informer quelqu'un, il faut détenir soi-même l'information.

La NIGELEC ne dispose pas actuellement d'une politique efficace en matière d'information du public. Cette lacune sera comblée le jour où on mettra sur pied: - un système de formation des informateurs, - des actions de sensibilisation à travers des masses médias, - des rencontres périodiques entre agents et - toutes autres manifestations susceptibles de rapprocher la NIGELEC de sa clientèle.

Depuis la fin de l'année 1982, la Société nigérienne d'Electricité, avec l'assistance de la Banque mondiale, de la C.C.C.E. et d'autres organismes financiers, a entrepris des actions en vue de mieux servir et gérer ses abonnés:

- inventaire des abonnés - zonage,
- passage en 20 KV des réseaux,

- développement des moyens informatiques,
- organisation et restructuration des services chargés de la gestion de la clientèle,
- mise en place d'une nouvelle tarification.

#### 5.4.7.1 Inventaire des abonnés

Cette opération financée par la Banque mondiale, confiée à la Société SAFEGE, a pour but:

- le recensement des abonnés à l'eau et à l'électricité,
- le changement des compteurs et des disjoncteurs défectueux,
- l'établissement des plans de zonage (découpage en zones, îlots, concessions) et des points de livraison,
- l'identification complète (codification) des abonnés,
- la mise à jour des fichiers informatiques,
- la détection éventuelle de consommateurs en situation irrégulière.

#### 5.4.7.2 Restructuration des services à la clientèle

La gestion des abonnés est assurée par 2 unités suivant le niveau de tension considéré. Ce matériel est destiné à l'heure actuelle à:

- la facturation,

- la comptabilité,
- la paye.

Tout récemment, des développements ont été réalisés:

- l'installation des périphériques aux guichets, au niveau d'étude et d'exploitation,
- la facturation à double fichier (points de livraison des clients).

Des développements sont envisagés:

- la prise en charge et l'édition des statistiques du programme d'investissement pour le suivi des engagements,
- la centralisation comptable des factures,
- l'installation d'un hardware plus adéquat,
- une gestion du parc des transformateurs, des stocks, des immobilisations,
- une gestion du compte d'exploitation général,
- divers calculs et simulations relatifs aux réseaux.

## 5.5 Ressources financières

### 5.5.1 Comptes du Bilan

- Le bilan au 31 décembre 1986, s'équilibre en actif net et en passif à 35.529.934.414 FCFA, soit une baisse de 3,62 % par rapport à 1985.

- Les amortissements s'élevent à 13.269.345.842 FCFA en

1986 contre 11.623.074.829 F en 1985.

- Le taux de rentabilité nette passe de 5,4 % en 1985, à 1,6 % en 1986.

Cependant, les besoins en fonds de roulement bruts ont augmenté de 245 %; ainsi, la couverture des besoins passe de 113 % en 1985, à 66,8 % en 1986, soit une baisse de 40,8 %.

### 5.5.2 Comptes d'exploitation

- Les produits accusent une progression de 22 %, de 1985 à 1986.

- Les ventes sont en perpétuelle croissance, passant de 18.876 millions de FCFA en 1985, à 21.157 millions en 1986, dû essentiellement à l'accroissement du nombre d'abonnés à basse tension.

- Les charges ont subi une augmentation de 27 % durant la même période.

L'augmentation des frais du personnel de 11,3 % s'explique en partie par le recrutement en 1986, d'un grand nombre de cadres.

Les frais financiers continuent à peser sur la trésorerie de l'entreprise.

En 1986, ils s'élevaient à 925.841.187 FCFA, alors qu'ils étaient en 1981 (931 millions), et en 1984 (729 millions).

Ce fort niveau des frais financiers est dû :

- d'une part au recours très important à l'emprunt pour le financement des investissements. En 1981, le solde des emprunts était de 5,848 milliards de FCFA, ayant passé de 432 millions de FCFA à la fin de 1978 et à 2,552 milliards, à la fin de 1979. Ce solde était également de 6,459 milliards de FCFA à la fin de 1984, et de 7,171 milliards de FCFA, en 1986.

- d'autre part, au recours également très important des découverts bancaires pour financer les pertes de la gérance et l'accroissement du besoins de fonds de roulement.

Un des problèmes de trésorerie que la NIGELEC rencontre, est celui du délai d'encaissement des créances. Le délai de recouvrement de créances sur la clientèle est très important : 1980 (4 - 6 mois). Il a été réduit de près de 50 % en 1981 et 1982. Il demeure néanmoins supérieur à 3 mois sur toute la période allant de 1980 à 1986.

A la date du 31 décembre 1986, les impayés montent à 2.235.353.875 FCFA, alors que le contentieux s'élève à 740.023.200 FCFA.

Un délai d'encaissement généralement assez long (plus de 3 mois), représente une vente à crédit. Dans le cas de la NIGELEC, il s'agit plutôt de difficultés de recouvrement des

créances et non d'une facturation à crédit.

Cependant, la NIGELEC jouit de délais de règlements de ses dettes assez long, dans la mesure où les fournisseurs lui accordent des délais de paiement importants, la NIGELEC pourra donc financer une partie de ses capitaux circulants.

### 5.5.3 Investissements

Ce sont des investissements de nature à accroître et à maintenir le potentiel de production et de distribution par l'accroissement des immobilisations; mais également, des investissements financiers (titre de participation et prêt à long et moyen terme).

TABLEAU 15: Evolution des investissements (millions FCFA)

1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
3.007	9.789	1.806	3.114	6.867	4.224	7.502

La NIGELEC a fortement investi en 1981 (9,789 milliards). La majorité des capitaux étant alloués aux transports d'électricité, aux ouvrages et aux branchements.

Après une pointe en 1981, nous constatons une baisse considérable des investissements en 1982, puis une reprise en 1983, 1984, pour baisser en 1985, et remonter en 1986.

Il apparaît néanmoins très important que l'entreprise investisse également pour l'acquisition des éléments pour les

recherches et la promotion, vu le degré et l'importance de son activité sur le plan national.

#### 5.5.4 Les sources de financement

Le financement des investissements requiert l'existence des moyens destinés à cet effet, comme il en est pour toute opération de développement de l'entreprise.

Au sein de la NIGELEC, le financement des programmes d'investissements est assuré soit au moyen d'emprunts rétrocédés par l'Etat à la NIGELEC pour les gros équipements, soit par autofinancement dans le cadre du budget annuel d'investissement.

La Société peut également emprunter elle-même les fonds qu'elle juge nécessaires ou utiliser ses propres fonds.

TABLEAU 16: Sources de financement (en millions de FCFA)

	1982	1983	1984	1985	1986
. Autofinancement (fonds propres à la NIGELEC)	2.191	2.282	2.853	1.221	3.062
. Augmentation de capital (financements externes, abonnés ETAT)	380	1.508	2.550	1.850	419
. Endettement (long terme)	279	125	2.689	1.765	859
. Autres ressources	44	200	316	224	442
. Réduction des valeurs immobilières	26	59	23	7	127

Les ressources sont assez importantes et couvrent la totalité des investissements. Leur montant reste en grande partie rattaché à l'autofinancement, autrement dit, la NIGELEC utilise ses propres fonds pour financer ses investissements.

. Actionnaires:

L'entreprise recourt à ses actionnaires ou associés pour une augmentation éventuelle de son capital par apport en espèces ou en nature. Les capitaux constituent pour l'entreprise, un moyen de financement externe, cependant, les actionnaires n'investissent que lorsque l'entreprise réalise de gros bénéfices, car le produit qu'ils retirent des fonds investis, doit être égal à celui qu'ils pourraient gagner en plaçant ailleurs ces fonds.

La NIGELEC n'a jamais distribué de dividendes à ses actionnaires, alors que la distribution des dividendes (assez importants), constitue en général pour une entreprise, des bonnes méthodes pour amener les actionnaires à investir.

En 1987, la NIGELEC procède à une augmentation de capital, ceci lui a permis de faire face à toute insuffisance de son fonds de roulement.

. Subvention de l'Etat du Niger:

La NIGELEC n'a jamais bénéficié des subventions de l'Etat du NIGER. Les fonds que lui octroie l'Etat, sont

généralement destinés à:

- financer les investissements des biens du domaine public,
- augmenter la part des actions de l'Etat (lors d'une augmentation du capital),
- assurer l'équilibre financier des comptes propres de la gérance.

. Emprunts à long et moyen terme:

Les emprunts contractés par la NIGELEC ont évolué comme suit (en millions de FCFA):

TABLEAU 17: Evolution des emprunts à long et moyen terme,  
+ frais financiers

	1982	1983	1984	1985	1986
. Emprunt à long et moyen terme	5.166	5.845	5.408	4.633	6.459
. Frais financiers	562	931	715	427	429

Nous constatons que la NIGELEC recourt énormément aux emprunts à long et moyen termes.

Il s'agit en grande partie des emprunts de la Banque det Ouest Africain de Developpement (BOAD), SIFIDA(sic), et de la Caisse Centrale de Coopération Economique (C.C.C.E.).

Il faut également noter que ces emprunts sont calculés à partir des dettes à long et moyen termes après déduction

faite des avances sur consommation, des subventions pour équipement et des provisions.

La NIGELEC recourt aux emprunts pour le financement des investissements qui ne sont financés ni par l'Etat ou les clients, ni par son autofinancement. Le recours très important aux emprunts se traduit par une forte augmentation des frais financiers, ce qui n'est pas sans conséquences sur la situation financière de la NIGELEC.

Il est donc nécessaire que la NIGELEC dégage une capacité d'autofinancement suffisante pour assurer d'une part le remboursement de ses emprunts, d'autre part, le financement de ses investissements.

TABLEAU 18: Evolution des résultats (Millions de F CFA)

	1982	1983	1984	1985	1986
. Produits de l'exercice	12127	16086	18235	19823	22318
. Charges de l'exercice	-9476	-13516	-14652	-14874	-16181
. Frais financiers	- 715	- 427	- 729	- 544	- 925
. Amortissements, Provisions	-3041	-2796	-2865	-1402	-2217
. Reprises sur amortissement et Provisions	+ 260	+ 140	+ 292	+ --	+ --
. Résultat net avant l'impôt de l'exercice	- 845	- 513	+ 281	+ 1079	+ 573

## 6. Climat organisationnel

Le climat organisationnel renferme plusieurs dimensions: les politiques de rémunération et de promotion, la répartition du pouvoir décisionnel entre les départements et entre les niveaux hiérarchiques, la nature du travail, les conditions physiques telles que le bruit ou la chaleur, etc.

On définit généralement le climat organisationnel comme étant: un ensemble de caractéristiques objectives et relativement permanentes de l'organisation, décrites telles que perçues par les membres de l'organisation, et qui servent à donner une certaine personnalité à l'organisation en influençant le comportement et les attitudes des membres.

La NIGELEC, comme de nombreuses entreprises nigériennes, néglige l'importance de cet aspect de l'organisation, pour se préoccuper de la rentabilité financière de l'entreprise.

### 6.1 La structure de la NIGELEC

La structure est rigide, impersonnelle et autoritaire, axée surtout vers la satisfaction des besoins de l'entreprise (efficacité, rendement, profits), sans tenir compte des besoins propres des membres.

- Il manque de collaboration entre les Directeurs;

chacun ne voit que les objectifs de son unité, ignorant l'aspect global de l'entreprise. La coordination entre les différents directeurs se fait surtout par l'entremise du Directeur Général.

- Par manque de locaux, on assiste constamment à une restructuration des lieux de travail.

- La structure de l'entreprise est marquée par une inadéquation entre les postes et les compétences des hommes qui les occupent.

- Certains postes manquent encore de définition exacte de tâches.

## 6.2 Le Leadership

- Les employés se plaignent des cadres et vice-versa. En effet, le climat dans lequel évolue cette entreprise ne favorise pas l'épanouissement des employés. Il se crée un manque de motivation au travail caractérisé par:

- \* un manque de confiance, de possibilité d'avoir une opinion si elle diffère de celle des autres, créant un manque d'initiative et de responsabilité chez les employés,

- \* l'absence de consultation des employés pour des prises de décision les concernant,

- \* un manque de reconnaissance des efforts fournis par

les employés.

Cette situation entraîne chez les employés comme chez les cadres, un manque de sentiment d'appartenance à une même famille qu'est la NIGELEC, dont chacun est responsable de son échec ou de sa réussite.

## 7. IDENTIFICATION DES ZONES PROBLEMATIQUES

L'étude des structures de la NIGELEC nous a permis de décrire avec neutralité, la situation problématique de l'entreprise. Dans ce chapitre, nous allons essayer de dégager les problèmes les plus aigus dont souffre l'entreprise.

### 7.1 Zones problématiques

#### 1. La production

Jusqu'en 1986 la production propre NIGELEC représentait 17,1 % de la consommation totale d'énergie électrique au Niger, alors que l'importation représentait 48 %. L'achat à la SONICHAR de l'énergie électrique ne cessait d'augmenter passant de 2,8 % en 1980 à 38 % en 1986 de la part d'énergie électrique consommée. Le prix unitaire moyen par kwh s'élevait autour de 25 F CFA pour l'importation 1986, alors que pour la production SONCHAR le KWH coûtait 100 F CFA au cours de la même période et 187,48 F CFA le kg du Gasoil consommé pour la consommation propre NIGELEC. On voit clairement que l'énergie importée coûte moins chère que les autres sources. Pour des raisons politiques et compte tenu de la vocation de la NIGELEC, l'action doit être mise sur la production de l'énergie électrique ou autres procédés comme l'énergie solaire ou hydraulique afin d'atteindre l'indépendance énergétique du Niger.

Pour maintenir son poteentiel faible de production et surtout pour les réseaux de distrsbution, ces dernières années, l'entreprise a fortement investi totalisant près de 33 302 millions entre 1981 et 1986.

## 2. La concurrence

Le monopole de Production, Transport et Distribution d'énergie électrique dont bénéficie la NIGELEC, est une illusion. En effet, elle partage le même marché directement ou indirectement avec d'autres organismes ou procédés qui oeuvrent dans le domaine d'autres sources d'énergie.

En guise d'exemple, l'énergie solaire se développe de plus en plus et risque d'un moment à l'autre de concurrencer l'énergie électrique, vu la situation climatique de ce pays, et le développement des recherches dans ce domaine.

## 3. La clientèle

Les relations entre la NIGELEC et ses abonnés ne sont pas totalement satisfaisantes et les causes de cette situation incombent aussi bien à la NIGELEC qu'à ses abonnés.

- Le relève des compteurs et la distribution des factures sont mal organisées.

- La clientèle est mal informée des services rendus par la NIGELEC, et de ses préoccupations quotidien-

nes ( rapport des asises de la NIGELEC EN 1985 ).

L'idée qu'ont les abonnés de l'objet public et le niveau de leur revenu constituent une cause d'incompréhension à l'endroit du service offert par la NIGELEC (le revenu annuel moyen par habitant du Niger s'élevait à 105 000 F CFA en 1985, seul une classe particulière consomme l'électricité ).

A cette cause, il faut également ajouter l'abondance des arriérés (les abonnés paient trop souvent en retard, ou pas du tout).

#### 4. Les finances

La dégradation de la trésorerie de la NIGELEC sous l'effet de certains facteurs pourrait restreindre de façon considérable son développement.

Les frais financiers supportés par la NIGELEC, outre ceux inhérents aux emprunts pour le financement des investissements, sont en général des frais relatifs aux découverts bancaires pour financer les déficits.

D'autres éléments grévant très lourdement la trésorerie de la NIGELEC au point de provoquer un étouffement financier et donc de mettre en péril l'activité de l'entreprise, devraient être reconsidérés.

- Le niveau important des délais de recouvrement des créances.

- Les retards de paiement.

- Le montant excessif des impayés de particuliers, de l'Etat. (En 1986, les impayés étaient de l'ordre de 2,2 milliards de FCFA pour les particuliers, et de 1,1 milliard de FCFA pour l'Etat et le Service Public).

##### 5. Le style de gestion

Au niveau du style de gestion, il existe un dysfonctionnement entre les moyens mis en oeuvre et les buts à atteindre.

En effet, le style de gestion se caractérise par:

- un manque d'information adéquate des publics internes sur le choix de l'entreprise;
- l'absence d'unité responsable de la communication de façon globale;
- l'existence de plusieurs unités de communication interne (par direction ou service), sans qu'il y ait une ligne directive;
- un manque d'initiative et d'innovation de la part des employés (tout ce qui vient de la base suscite peu d'intérêts);
- la motivation insuffisante des agents;
- un feed-back, une évaluation: essentiels pour faire un travail cohérent, mais absents ou peu fréquents et mal intégrés à la gestion des ressources et des tâches;
- l'unité de communication interne n'est pas présente

dans les grands dossiers de l'entreprise.

## 6. Le personnel

L'évolution du personnel montre une croissance rapide ces dernières années des cadres passant de 16 en 1984 à 43 en 1986, alors que le nombre des agents d'exécution accusent une diminution passant de 845 en 1982, à 814 en 1986. Cette situation montre la volonté de la Direction de doter l'entreprise de jeunes cadres bien formés.

Mais le problème d'intégration se pose. Les anciens cadres sont réticents à l'égard de cette nouvelle génération d'excellence selon le courant du management actuel qui sont prêts à prendre la relève. Ce blocage de la situation cause énormément de problèmes tant à la Direction générale, qu'au niveau du gouvernement.

### III

#### ANCRAGE

##### 1. CHOIX DU SYSTEME PERTINENT

L'analyse des structures de la NIGELEC nous a permis d'identifier certain nombre de problèmes que nous regroupons en 2 catégories: problèmes structurés et problèmes non structurés.

Les problèmes structurés concernent la production, la concurrence, les finances, ect...Ce sont des éléments qu'on peut chiffrer, évaluer.

Les problèmes non structurés concernent l'intégration du personnel, le style de gestion, la relation avec la clientèle, ect...Ce sont des problèmes difficiles à évaluer.

A tous ces problèmes, il n'existe pas de solution miracle, mais il y a certainement des facteurs qui favorisent leur résolution.

Le facteur le plus important est probablement d'avoir des gestionnaires responsables et des employés motivés, entretenant de bonnes relations tant internes qu'externes, et ayant un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Pour

remplir ces conditions, la NIGELEC doit adhérer à un ensemble de valeurs qui serviront de référence pour toutes les activités quotidiennes de l'entreprise.

Nous choisissons comme système pertinent à étudier le système socio-technique de la NIGELEC.

## 2. RECENCEMENT DES ECRITS PERTINENTS

### 1.1 Le système de valeurs

Les valeurs se définissent :

"Tout ce qui peut être envisagé comme conception explicite, implicite caractéristique d'un individu ou groupe d'individus qui influencent leur choix."

(1)

"Elles correspondent aussi à une évaluation de ce qui est bien, et de ce qui ne l'est pas".(2)

Le système de valeurs correspond à un mode de pensée, à un ensemble de croyances et d'attitudes. Les valeurs conditionnent les finalités et les objectifs de l'entreprise vers lesquels convergent tous les efforts particuliers. Conséquemment aux valeurs et aux objectifs se définissent les politiques qui sont des déclarations de principes normalisant les comportements et les activités courantes.(3)

La notion de valeur prend de plus en plus de place dans les organisations d'aujourd'hui. Dans le "prix de l'excel-

- 
- (1) KLUCKHOHN, C., Cité par Maximer et Bernard Monteil, Principe de management, Presses Universitaires du Québec, 1981, p. 365.
- (2) WHYTE, W.F., cité par Maxime Creper et Bernard, Idem
- (3) LAFLAMME, Marcel, Chicoutimi, Le management, approche systémique, Chicoutimi, Gaétan Morin Editeur, 1981.

lence", on parle de la "loi des valeurs partagées", alors que dans "50 mots clefs du management", on parle de l'identité de l'entreprise. La "théorie Z" repose sur la philosophie de gestion qui est un ensemble de valeurs fondamentales partagées par l'ensemble de l'entreprise.

## 1.2 La culture d'entreprise

Le concept de "culture" est demeuré pendant longtemps la chasse gardée des études et travaux de recherche des anthropologues. C'est ainsi que Ralph Linton (1) le définissait comme "la configuration générale des comportements appris et de leurs résultats, dont les éléments sont adoptés et transmis par les membres de la société". La culture apparaît alors comme une sorte d'héritage social qui vient façonner la personnalité des membres d'une société et conditionne leur comportement. C'est surtout la dimension visible de la culture qui intéressait les observateurs de cette époque.

Aujourd'hui, ce n'est pas cette dimension visible de la culture qui intéresse surtout les dirigeants d'entreprise, mais beaucoup plus la dimension cachée, invisible, inconsciente de la culture, qui est de l'ordre des représentations, c'est-à-dire le sens que les membres de différentes

---

(1) LINTON, Ralph, Le fondement de la personnalité, Paris, Dunod, 1968.

catégories organisationnelles veulent donner aux décisions qu'ils prennent, ou aux gestes qu'ils portent, la raison de croire en ce qu'ils font.

Le concept de "culture des organisations", objet d'attention croissante dans des milieux divers, intéresse les théoriciens de l'organisation depuis quelques années déjà. On en traite largement dans les revues de gestion spécialisées ou à grand tirage. Le concept est devenu à la mode depuis que des ouvrages retentissants sur le management japonais (Ouchi, 1982), puis les excellentes compagnies américaines (Peters et Waterman, 1982), aient fait de la culture d'entreprise le principal explicatif du succès de l'économie japonaise et de quelques grandes entreprises américaines comme IBM.

Pour Schein, (1), (traduction libre)

La culture organisationnelle est l'ensemble des hypothèses (assumptions) de base qu'un groupe donné a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui ont suffisamment bien marché pour être considérées comme valides et donc pour être enseignées aux nouveaux, comme étant la juste manière de penser, percevoir et sentir vis-à-vis de ces problèmes.

---

(1) SCHEIN, Edgar, Coming to a New Awareness of Organizational Culture, MIT Press, 1984.

Jacques Mathieu (1) applique à la culture des organisations, l'approche propre à l'anthropologie. Trois traits caractérisent le concept:

1. La culture n'est pas innée mais acquise.
2. Ses divers aspects constituent un système, c'est-à-dire que tous les éléments de la culture sont solidaires.
3. Enfin, elle est partagée et, par là, limite les différents groupes.

La culture ainsi définie constitue une "grille pour comprendre les organisations". Elle peut être appliquée aussi bien à la prévision et à la détermination d'objectifs, qu'à la gestion quotidienne des activités. Elle conduit à "une prise de décision plus globale, plus articulée sur toutes les forces en présence et non plus seulement sur les forces les plus visibles et apparentes".

Nadine Lemaître (2) définit la culture comme "un système de représentations et de valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise".

Cela signifie que chacun dans l'entreprise, adhère à une

---

(1) MATHIEU, Jacques, L'image de l'entreprise, reflet de sa culture, Informations cadres, Vol. 7, No. 5, Novembre-Décembre 1984.

(2) LEMAITRE, Nadine, La culture d'entreprise, facteur de performance, Revue internationale de gestion, Vol. 10, No. 1, février 1985.

vision commune de ce qu'est l'entreprise, de son rôle économique et social, de la place qu'elle occupe par rapport à ses concurrents, de sa mission vis à vis ses clients, son personnel et ses actionnaires...

Outre ces buts, chacun a également une idée précise de son propre rôle dans le système, de ce qui est attendu de lui, et de la meilleure façon qu'il aurait du répondre à cette attente. En retour, chacun sait ce qu'il peut attendre de l'entreprise s'il remplit correctement sa mission. Enfin, chacun sait, ou sent confusément, que la sanction de la non conformité à cet ensemble de normes, est l'exclusion "hors du groupe", et que la menace ne vient pas tant de la hiérarchie que des pairs, voire même des subalternes.

Pour Lemaître, la culture d'entreprise a deux effets importants:

1. Elle mobilise les énergies, et les focalise sur quelques objectifs majeurs; elle fait agir
2. Elle canalise les comportements autour d'un certain nombre d'actions qu'elle dirige.

De nombreuses études décrivent le paysage de la culture dans une entreprise comme étant de:

- créer un climat de confiance:

"la confiance est une manière de travailler ensemble dans une culture de type Z, une manière de montrer aux individus qu'ils existent en tant qu'êtres humains". (1)

**- développer la maturité émotionnelle des responsables:**

Un mutant de la gestion, ou nouveau type de joueur qui développe autant son coeur que sa tête, et qui pourrait devenir un modèle dans une société en mutation, prenant pour objectif la démocratie économique et l'humanisation de la technologie. (2)

**- asseoir la productivité sur la motivation du personnel:**

"les meilleures entreprises ont une philosophie fortement ancrée qui prône de respecter l'individu, de transformer les gens en gagnants, de les laisser se singulariser, de traiter les gens en adultes". (3)

**- offrir des opportunités, des capacités de développement des personnes:**

"dans la société Tandem - l'une des "Success Stories"

---

(1) OUCHI, W., Théorie Z, faire face au défi japonais, Paris, Inter Editions, 1984

(2) NACCOBY, M., Le joueur, le manager d'aujourd'hui, Paris, 1980.

(3) PETERS, Th. et WATERMAN, R., Le prix de l'excellence, Paris, Inter Editions, 1983.

les plus brillantes de la Silicone Valley - tous les postes doivent comporter des défis". (1)

- **construire une culture d'appartenance:**

"l'entreprise est un épicode communautaire dans lequel tous les collaborateurs peuvent retrouver des objectifs communs". (2)

3. LA DEFINITION DU SYSTEME SOCIO- TECHNIQUE DE LA NIGELEC

Le système socio-technique est un processus qui définit la mission de l'entreprise, fixe les principes et objectifs, en tenant compte des orientations gouvernementales, de la réalité syndicale dans l'entreprise, de l'importance accordée à la gestion des ressources humaines et de la société nigérienne. Cela se traduit par l'élaboration d'une philosophie de gestion qui vise à dégager un ensemble de valeurs fondamentales de portée générale, et des politiques et programmes, dans un but de réaliser concrètement la mission de la NIGELEC.

**Validation de la définition du système socio-technique de la NIGELEC**

- Propriétaire: NIGELEC.

(1) ARTHIER, G., et SERIEYX, H., L'entreprise du 3e type, Paris, Seuil, 1984.

(2) BURKE, M., Numéro spécial sur la culture de l'entreprise, Revue Française de Gestion, Octobre 1984.

- Environnement: Public interne et externe.
- Client: Responsables de l'entreprise et le Service Etudes Générales Organisation et planification.
- Transformation: Définie, fixe.
- Acteurs: Responsables techniques et administratifs.
- Point de vue: réaliser.

## IV

### LE MODELE CONCEPTUEL

#### 1. LE CHOIX DU MODELE

Ce modèle conceptuel (fig. 6) a pour but d'élaborer une philosophie de gestion de la NIGELEC.

La philosophie de gestion est constituée d'un ensemble de valeurs fondamentales en matière de gestion générale de la NIGELEC. Pour répondre aux besoins de l'entreprise et du personnel, cette philosophie de gestion tient compte des orientations gouvernementales, de la réalité syndicale de l'entreprise, de l'importance accordée à la gestion des ressources humaines et de l'évolution des valeurs des employés et de la société nigérienne. Cette philosophie repose sur une harmonie entre l'aspect social et l'aspect technique, c'est-à-dire entre la satisfaction des besoins des employés, plus de liberté d'action et de responsabilités, et à établir un climat de confiance entre eux et la Direction.

La philosophie de gestion permet notamment au Conseil d'Administration ainsi qu'au Comité de Direction et au Directeur Général de se prononcer sur les politiques et principes qui guident la gestion globale de la NIGELEC.

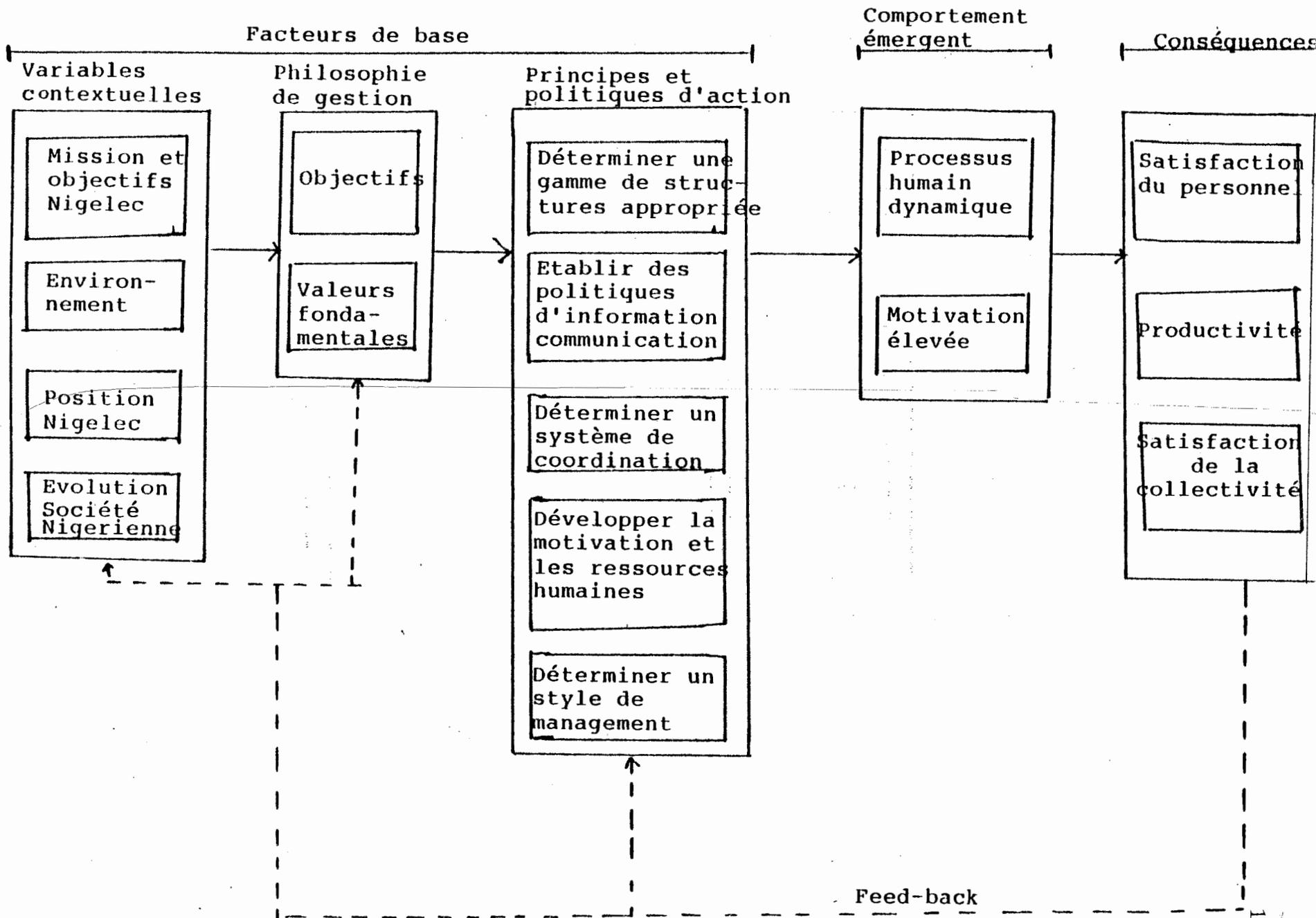


Figure 6 Conception du système socio-technique Nigelec

## 2. EXPLICATION DU MODELE

Le processus tel qu'il est décrit ici, a pour objectif de développer la capacité de l'entreprise, de coordonner les hommes et non la technologie, pour accroître la productivité et la satisfaction des employés et autres publics. Cela suppose pour une part, le développement des aptitudes de chacun, mais aussi la création de nouvelles structures, de nouveaux stimulants et d'une nouvelle philosophie de gestion.

### FACTEURS DE BASE

#### Variables contextuelles

Déterminer la mission et les objectifs de la NIGELEC	Il s'agit de déterminer la mission initiale de l'entreprise, son rôle social et économique, ainsi que les objectifs généraux que l'entreprise s'est fixés.
Décrire la menace de l'environnement	Analyser la menace de l'environnement qui peut provenir de l'Etat, principal actionnaire, des attentes du public nigérien, ainsi que de l'éventuelle concurrence.
Situer la position de la NIGELEC	Examiner les contraintes actuelles qui permettent d'évaluer les marges

de manoeuvre dont dispose l'entreprise dans la définition et la mise en oeuvre d'un système de valeurs. Exposer les différents dysfonctionnements au niveau des politiques du personnel et de son encadrement. Dégager les points forts et les points à améliorer.

L'évolution socio-culturelle du Niger

Il s'agit de dégager l'évolution des valeurs et traditions partagées par l'ensemble de la communauté nigérienne qui ont une incidence sur la gestion de la NIGELEC.

La philosophie de gestion: définir une philosophie de gestion

Déterminer les objectifs de cette philosophie de gestion. Etablir la liste de valeurs fondamentales auxquelles doit adhérer l'entreprise.

### Principes et politiques d'action

Déterminer une structure appropriée

Déterminer une structure flexible qui favorise la participation aux décisions, la rotation des employés, et la communication multilatérale.

Déterminer un système de coordination

Déterminer un système de coordination dans le but de faciliter les échanges entre les différentes unités et les membres de l'organisation. Elaborer des politiques et des programmes ayant pour but de contraindre l'action des unités dans des voies cohérentes et compatibles.

Etablir des politiques d'information

Définir, dans le cadre d'un plan de communication, les publics-cibles de l'entreprise. Définir les objectifs précis puis développer des axes de communication destinés à chacun des publics. Choisir des moyens permettant d'atteindre ces objectifs.

Motiver les membres de l'organisation et développer les ressources humaines

Chercher quelle sorte de stimulant on peut utiliser pour motiver les employés. Etablir des politiques de recrutement, de formation, de promotion, d'intégration et de carrière à la NIGELEC.

Développer un style de management

Déterminer un style de management qui tient compte de l'environnement

de l'entreprise, de sa mission, des objectifs et du système managérial global de la NIGELEC en raison de l'intégrité et du caractère organisationnel de celle-ci.

### Comportements émergents

Processus humains  
dynamiques

Les politiques et programmes induisent en principe des modes de comportements caractérisés par l'interdépendance entre les membres, l'ouverture des communications et la résolution rapide des conflits. La souplesse et l'innovation se substituent à la résistance au changement.

Motivation

Les bonnes conditions de travail et les facteurs d'accomplissement créent chez les employés une motivation élevée.

### Variables résultantes

Satisfaction et développement du personnel

La satisfaction et le développement du personnel augmentent parce que chaque employé "se sent à l'aise"

pour travailler, manifeste plus d'initiative, et perçoit que ses suggestions sont considérées à leur juste valeur. Au lieu de réprimer l'énergie humaine, le système stimule les membres à mettre leur habileté à la disposition de l'entreprise.

#### Productivité

La motivation élevée, l'employé satisfait, une grande conscience professionnelle, une plus grande mobilisation apparaissent, impliquant une plus grande productivité.

#### Feed-back

Finalement, avec la boucle de rétroaction, le système a tendance à s'autorégulariser. Les ajustements nécessaires sont effectués pour maintenir le système à un niveau d'équilibre répondant à la fois aux exigences sociales et économiques désirées.

## COMPARAISON

Bien décrire un système socio-technique dans une organisation n'est pas suffisant. Il faut s'assurer que le modèle conceptuel respecte certaines règles du management, et qu'il fait disparaître les zones problématiques identifiées dans l'organisation.

Il faut comprendre toute organisation comme un système social à 3 composantes en voie de structuration continue. Ces 3 composantes essentielles sont: la structure, la culture et l'individu.

La structure de l'organisation est faite des éléments formels que sont les objectifs, les stratégies, les organigrammes et les politiques de l'organisation, ainsi que des multiples relations entre ces éléments et les systèmes de gestion et de contrôle, les structures de pouvoir et d'autorité, les pratiques de gestion en matière de ressources humaines.

La culture est faite des sédiments historiques de l'organisation, des valeurs de ses dirigeants passés et actuels, des emprunts au milieu culturel dont elle émane, des spécificités caractéristiques de l'industrie dont elle est issue, de la technologie dont elle est tribulaire.

L'individu se joint à l'organisation avec un bagage de connaissances, de valeurs, d'expérience, il est socialisé à des degrés divers aux valeurs dominantes, aux façons de faire, d'être et de penser de l'organisation.

L'entreprise doit donc être définie comme un produit intégré. Ses activités, ses systèmes de gestion, ses objectifs et orientations, ses productions, etc.

L'intégration ne signifie pas centralisation, mais coopération et coordination, bref, en arriver à bien travailler ensemble au sein de l'organisation.

Cette intégration doit s'allier à une vue d'ensemble de la NIGELEC; ainsi, les gestionnaires et les employés adhèrent à un ensemble de valeurs qui guident leurs activités. Ces valeurs constituent la philosophie de gestion de la NIGELEC, qui se veut le reflet de l'évolution et du dynamisme du contexte interne et des contextes social, juridique, politique et culturel. Au fil des années, d'autres valeurs prendront de l'importance et viendront d'y intégrer selon les circonstances et les situations qui se présentent. L'entreprise devra alors adapter sa philosophie de gestion à cette nouvelle réalité.

Le modèle conceptuel proposé permet de faire disparaître les zones problématiques identifiées. La philosophie de gestion définie, soutenue par des politiques et principes, conduit aux conséquences suivantes:

- l'établissement des bonnes relations avec la clientèle, tout en lui fournissant un bon service de qualité;

- l'augmentation de la productivité due essentiellement à un style de gestion caractérisé par des gestionnaires responsables, capables de motiver tous les employés et de les rendre solidaires des décisions de l'entreprise;

- la satisfaction et le développement des employés par la mise en oeuvre des politiques du personnel qui vont influencer l'intérêt et la motivation des employés;

- l'élaboration d'un système de coordination qui permet d'intégrer toutes les activités de l'entreprise et de faciliter la circulation de la communication dans les deux sens par l'établissement d'un plan d'action.

- l'amélioration des relations avec la communauté nigérienne en contribuant à l'évolution sociale et économique du pays.

## VI

### DEMARCHE POUR L'IMPLANTATION DU MODELE CONCEPTUEL

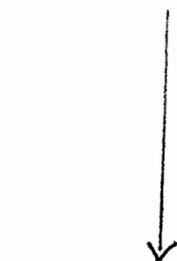
Le système socio-technique constitue pour la NIGELEC, un outil pour unir les activités des employés dans une compréhension commune des buts et des valeurs. Il fournit un critère de réponses aux problèmes, explique pourquoi certains comportements sont récompensés et rend compte de l'image de l'entreprise.

La philosophie de gestion qui en découle provient des entretiens avec les cadres et les employés, et la consultation de certains documents internes de la NIGELEC. Cette démarche constitue une étape préliminaire pour l'élaboration d'un projet d'entreprise par les cadres, lorsque les membres de la haute Direction en sentiront le besoin.

# 1. MISSION ET OBJECTIFS GENERAUX DE LA NIGELEC

La mission  
de la NIGELEC

DEVELOPPER ET SATISFAIRE les besoins  
en énergie électrique du Niger



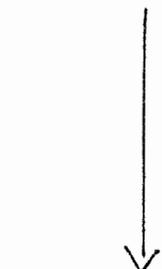
Se traduit par des  
objectifs généraux

1. Assurer la sécurité et la régularité de la fourniture d'énergie électrique
2. Au moindre coût pour la collectivité nationale
3. Maîtriser les technologies de production, transport et distribution d'énergie électrique

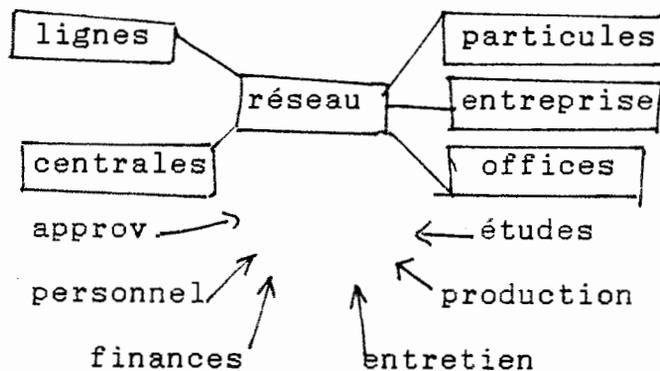


Met en oeuvre des  
moyens (hommes,  
installations et  
équipements)

4. Dégager les ressources financières nécessaires au développement de l'activité



Combine entre eux  
des fonctions



## 2. L'ENVIRONNEMENT

Après avoir exposé la mission NIGELEC qui consiste essentiellement à l'approvisionnement de la collectivité en énergie électrique, nous nous intéressons aux règles de gestion au sein de l'entreprise.

Les contraintes qui interviennent au niveau de sa gestion sont celles qui renvoient au marché et au pouvoir d'achat des Nigériens. Par exemple, les tarifs d'électricité tiennent compte des coûts de revient et des revenus des Nigériens. Comme toutes les entreprises publiques, la NIGELEC n'a généralement pas pour critère directeur, la maximisation de ses revenus. On parle plutôt de sa contribution à la réalisation d'objectifs socio-économiques. C'est ainsi dans certaines régions où l'énergie électrique se vend à un prix inférieur au coût de revient. Interviennent également les exigences politiques adressées au secteur public, qui s'inscrivent dans le cadre de la réalisation des grands équilibres socio-économiques (budget, inflation, balance commerciale, indépendance énergétique).

L'Etat nigérien exerce une grande influence sur le processus de gestion. Actionnaire principal, il fixe les grandes orientations de l'entreprise, nomme les administrateurs du Conseil d'Administration.

### 3. LA POSITION DE LA NIGELEC

#### 3.1 Exposé des contraintes de la NIGELEC

L'examen des contraintes permet d'évaluer les marges de manoeuvre dont dispose l'entreprise dans la définition et la mise en oeuvre d'un système de valeurs.

Les contraintes qui pèsent sur l'application et la définition d'un système de valeurs sont de 2 types:

- Contraintes externes à la NIGELEC.
- Contraintes internes à la NIGELEC.

S'agissant du premier type, les contraintes externes, 2 catégories peuvent être distinguées:

- Les contraintes institutionnelles: certaines s'imposent à toutes les entreprises nigériennes, comme la législation sociale; d'autres découlent du statut de la NIGELEC. Elles ressortissent à la réglementation nationale et aux orientations économiques et sociales des pouvoirs publics nigériens.

- Les contraintes du marché du travail, tenant à la rareté de la main-d'oeuvre qualifiée qui oblige l'entreprise à consentir un très important effort de formation initiale, en partie au détriment d'une politique souhaitable de perfectionnement.

Quant aux contraintes internes à la NIGELEC, elles résultent d'accords contractuels (Convention Collective ou accord d'entreprise), ou d'engagements pris par la NIGELEC vis à vis l'extérieur (SONICHAR ou ESIE).

Les contraintes internes peuvent être en partie levées par une action volontariste de la NIGELEC, à l'inverse des contraintes externes, mais seulement au prix de négociations forcément longues et à l'issue incertaine.

Au chapitre des contraintes internes à la NIGELEC, on rencontre la réglementation interne (avenant à la Convention Collective interprofessionnelle - règlement intérieur), ainsi que des orientations d'ordre économique ou social, constituant une tradition difficile à bouleverser.

Les contraintes analysées sont les contraintes actuelles. Elles sont à la fois structurelles et conjoncturelles. Ainsi, le statut de la NIGELEC constitue une contrainte structurelle à laquelle se rajoute une contrainte conjoncturelle: la politique nationale d'austérité menée par les Pouvoirs Publics.

Dans un contexte général de stagnation économique, les contraintes du marché du travail pourraient peut-être se desserrer avec les années, du fait de l'arrivée d'un nombre de plus en plus élevé de jeunes diplômés sur le marché du travail peu actif. Des contraintes de plus en plus importantes reposent sur le manque d'un réseau d'information et de communication adéquat.

### 3.2 Bilan des forces et faiblesses des politiques du personnel et des communications

#### FORCES

##### Recrutement

- Demande du groupe que les utilisateurs soient impliqués dans le processus.
- Recrutement sur tests psychotechniques et professionnels.

##### Classification

- Existence d'une grille de classification.

##### Promotions

- Possibilité de promotions ouverte au personnel d'exé-

#### FAIBLESSES

- Classification à l'embauche
- Contenus et exigences des postes.
- Outils de référence (organigramme)
- Information des cadres sur l'avancement du processus de recrutement.
- Suivi et appréciation du personnel en période d'essai.

- Ouverture de la grille de classification des cadres.
- Classement des postes de la NIGELEC dans la grille.
- Critères de classification des postes.

- Critères d'appréciation des connaissances et aptitudes

cution et maîtrise.

### **Formation**

- Formation initiale  
Existence du CMEE (Expé-  
rience de la formation)

### **Adaptation au poste**

- Pratiquée déjà à NIAMEY.

### **Perfectionnement**

- Besoin ressenti par la  
hiérarchie.  
  
- Existence d'un outil  
(CMEE)  
  
- Participation des cadres  
à l'enseignement au CMEE.

### **Formation des futurs cadres**

- Effort financier NIGELEC.

professionnelles.

- Filières promotionnelles.  
- Critères de promotion.

- Relation formation/emploi.  
- Prévision des besoins de  
l'entreprise.  
- Expérience professionnelle  
des enseignants.

- Structuration et développe-  
ment.

- Satisfaction des besoins de  
perfectionnement au niveau  
exécution.

- Adaptation aux besoins de  
perfectionnement, niveau Maî-  
trise et techniques supérieu-  
res.

- Analyse des besoins indivi-  
duels et collectifs.

- Prévision des besoins à  
long terme.

- Stages des étudiants au sein de la NIGELEC pendant leurs congés.

- Suivi des étudiants en stage.

### **Rémunération**

- Existence d'une grille de salaires
- Barème des indemnités de déplacement.

- Programmation du processus d'intégration.

- Stimulation de la motivation des agents.

- Grand écart de salaire entre agents de maîtrise et cadres.

- Pas de distinction entre cadres: B+3 ans, et B+5 ans.

### **Animation des hommes**

- Règlement intérieur.

- Préparation au commandement.

- Motivation des agents.

- Discipline, ponctualité et assiduité.

- Mobilité entre les Directions.

- Sentiment d'appartenance.

### **Communication interne**

- L'information descendante se propage rapidement.

- Il y a contradiction entre l'information véhiculée et l'application des normes.

- Le maintien des symboles

traditionnels qui plaisent à l'administration.

- Les communications internes sont actuellement le reflet de l'organisation au niveau culturel, social et politique.

- Contrats permanents avec les exploitations d'intérieur.

- Absence d'unité responsable de la communication de façon globale.

- Il existe plusieurs unités de communication interne (par Direction), sans qu'il y ait une ligne directrice.

- Peu de feed-back.

- Pas de définition d'objectifs précis de communication par rapport aux publics internes.

- Manque de place pour les nouvelles idées qui ne correspondent pas aux normes qui plaisent à l'administration.

- Manque d'information sur le changement organisationnel.

### Communication externe

- Reconnaissance de l'insatisfaction du public externe.

- Manque de cohésion entre les services, pour s'adresser au public externe.

- Volonté de recherche de solutions.
- Bonnes relations avec les fournisseurs.
- Problème de traduction des messages des besoins du public.
- Pas de structure pour informer le public.
- Manque de cadres qui savent aborder le problème de relations avec le public externe.
- Pas de promotions pour bien connaître le produit "électricité", et les conditions d'approvisionnement et de production.

#### 4. LA NIGELEC ET L'EVOLUTION SOCIO-CULTURELLE DU NIGER

Les modèles de gestion actuels du Niger ont 2 racines:

- ceux qui dominant viennent de l'extérieur. Etrangers à notre culture, ils ont été imposés par les Européens.
- les autres ont été générés par la culture négro-africaine.

##### 4.1 Les modèles d'organisations importés

Les modèles d'organisation venus de l'Europe ont balayé

un champ étendu de notre façon de faire. Au cours d'un siècle, des systèmes d'organisation ont marqué notre société. L'organisation militaire qui a conquis l'intérieur de l'Afrique occidentale, laisse la place à l'oppressante bureaucratie de l'administrateur colonial, tandis que les planteurs mettent en valeur les richesses de notre sol. Après l'indépendance du pays, un autre modèle a surgi, véhiculé par le cadre expatrié et l'"expert consultant".

Les modèles véhiculés par les Européens sont représentés par le commerçant-colon et le fonctionnaire. Le commerçant-colon a pour souci principal, d'acheminer les matières premières vers la l'Europe en utilisant le travail forcé des Africains.

Le modèle d'organisation militaire se caractérise par un système hiérarchique d'autorité verticale sur lequel se positionnent les soldats par rapport aux autres en fonction de leur grade. Le poste de chacun est très précisément défini, et l'on sait à l'avance, qui fait quoi et qui a autorité sur qui.

Par la suite, l'organisation sociale commence à être dominée par la bureaucratie qu'on connaît actuellement. A remarquer à ce moment, les critères d'efficacité, de productivité et de motivation étaient inconnus des fonctionnaires d'alors, encore moins des "commis" africains.

Après l'indépendance du NIGER en 1960, un autre style de gestion apparaît, calqué sur le modèle français, qui est basé

sur la productivité et la rentabilité, tout en ignorant la culture organisationnelle du pays.

Nous constatons aisément que le système colonial fut loin de favoriser l'avènement d'une classe de dirigeants d'entreprise dans les pays africains. Ceci explique l'échec de toutes les formes d'organisation importées.

#### 4.2 Les modèles d'organisation traditionnels

Les modèles d'organisation traditionnels proviennent des systèmes politiques adoptés depuis toujours par les peuples africains.

C'est ainsi qu'on peut considérer comme le reflet de la pensée du groupe dans le domaine du pouvoir, du commandement et de l'organisation interne, de tous les pays africains. Les structures politiques de nos sociétés traditionnelles sont en outre révélatrices des normes sociales élémentaires qui soutiennent chaque groupe. H. Bourgoïn (1) identifie 2 grands groupes de politiques en Afrique:

"Ceux où le centre de pouvoir est facilement identifiable, dans une aire culturelle donnée (structure segmentaire), et les structures centralisées".

-----  
 (1) BOURGOÏN, H., L'Afrique malade du management, Paris, Editions Jean Picollec, 1984.

Les structures centralisées sont caractérisées par la monarchie pyramidale, la monarchie associative et la monarchie centralisée.

Les structures segmentaires sont caractérisées par:

- un système segmentaire classique, village autonome-Etat cité;

- un système segmentaire universaliste: décentralisation de pouvoir et autonomie de sous-groupes assortis d'une préoccupation supplémentaire, c'est-à-dire un mécanisme de socialisation collective.

Ainsi on comprend pourquoi à partir des systèmes politiques africains peuvent correspondre plusieurs variétés de modèles de gestion.

A partir de 1987 apparaît au Niger, un état d'esprit qui favorise l'émergence d'une génération des jeunes entrepreneurs, et le développement des entreprises privées, mettant l'accent sur les réalités locales et la décentralisation des pouvoirs dans les entreprises.

## 5. LA PHILOSOPHIE DE GESTION

### 5.1 Objet de la présente philosophie

La philosophie de gestion vise à dégager un certain

nombre de valeurs de portée générale. Ces valeurs serviront:

- à faciliter et orienter les prises de décision de la haute Direction;
- à identifier les changements à mettre en oeuvre;
- à traduire concrètement les responsabilités de gestion, tant de la haute Direction que des gestionnaires;
- à identifier les attentes de l'entreprise face aux employés;
- à dégager le profil général du gestionnaire et de l'employé;
- à orienter la formation à la gestion.

## 5.2 Valeurs fondamentales

Pour réaliser concrètement sa mission, la NIGELEC doit adhérer à un ensemble de valeurs fondamentales de gestion qui traduisent dans la réalité les dimensions principales de sa mission.

La NIGELEC est une entreprise publique. Sa raison d'être fondamentale est de développer et fournir l'énergie électrique aux ménages, aux services administratifs et aux entreprises industrielles et commerciales du Niger. A l'intérieur de ce cadre, la NIGELEC joue également un rôle dans le développement économique et social du pays.

Par ailleurs, bien que sa situation financière semble satisfaisante, la NIGELEC doit viser un niveau de qualité et

d'efficacité dans sa gestion, tout en assurant à ses employés un traitement équitable sur le plan humain et sur le plan économique, et en exigeant d'eux un travail de qualité.

De cette toile de fond sont tirés les thèmes suivants:

- "Des techniques et des hommes à votre service."  
devise de la NIGELEC.

- La rentabilité de l'entreprise.
- La satisfaction et le développement des employés.
- La contribution active à l'évolution sociale et économique de la collectivité.

Autour de ces thèmes, nous proposons un certain nombre de valeurs qui une fois adaptées, inspireront les politiques de l'entreprise et la gestion courante de ses activités.

#### 5.2.1 "Des techniques et des hommes à votre service" ou: Un service de qualité à la clientèle

La première responsabilité de la NIGELEC est de servir sa clientèle. Pour ce faire, elle doit fournir un service de qualité et en assurer la continuité. La qualité du service dépend d'une part de la fiabilité du réseau électrique, de l'approvisionnement, du transport et de la distribution, de l'exploitation des installations, et d'autre part, par le

type de relations qu'elle entretient avec sa clientèle. Ainsi la NIGELEC doit s'engager à :

- Fournir aux Nigériens un service correspondant à l'équilibre souhaitable entre le coût et la qualité de ce service, tout en tenant compte de ses objectifs socio-économiques et de la sécurité de son personnel et du public.

- Observer des pratiques commerciales qui tiennent compte des réalités nigériennes.

- Assurer à sa clientèle un service de qualité caractérisé par :

\* le respect et la diligence avec lesquelles les demandes de service sont traitées,

\* la qualité de la communication avec ses clients et du suivi à assurer dans les relations d'affaires, aux plans individuel et collectif,

\* la recherche et l'évaluation constante des besoins des clients,

\* un produit et des équipements techniques de qualité,

\* par une information adéquate en ce qui a trait à l'utilisation rationnelle de l'énergie.

#### 5.2.2 La rentabilité de l'entreprise

Pour s'acquitter de sa mission, réaliser ses objectifs,

assurer son développement et maintenir une administration financière saine, la NIGELEC doit utiliser de façon optimale ses ressources humaines, financières, énergétiques et matérielles. La NIGELEC doit viser à adopter la productivité de toutes ses ressources. Elle doit également adopter un style de gestion caractérisé par des gestionnaires responsables et capables de motiver leurs employés et de les rendre solidaires des décisions de l'entreprise.

Dans la recherche d'une telle rentabilité, nous retenons les valeurs suivantes:

### 5.2.3 Productivité

. Assurer par une allocation adéquate des ressources disponibles, la productivité optimale de toutes ses ressources humaines, financières, énergétiques et matérielles, tout en respectant les autres objectifs tels que la qualité du service à la clientèle, la qualité de vie au travail de ses employés, la qualité et la quantité du travail accompli, l'exercice de son rôle socio-économique et le développement d'un certain savoir-faire propre à l'entreprise.

. Utiliser les moyens d'approvisionnement et de production avec le maximum d'efficacité, entre autres, en contrôlant les dépenses le mieux possible et en maximisant les revenus.

. Former les employés à acquérir les technologies admi-

nistratives et les systèmes de gestion qui assurent à l'entreprise une meilleure rentabilité.

### Style de gestion

Le style de gestion recommandé se caractérise:

. **par des gestionnaires responsables**, ce qui signifie:

- une délégation qui facilite l'exercice de l'autorité et de responsabilité et qui favorise le respect des rôles attribués à chacun;

- la nécessité des gestionnaires de rendre compte de leur gestion;

- une prise de décision aussi rapprochée que possible de l'action;

- l'exigence d'un travail de qualité et de quantité suffisante de la part de chaque employé;

- un contrôle à postériori des activités opérationnelles selon les encadrements établis:

- une information adéquate des publics internes et externes sur le choix de l'entreprise;

. **par des gestionnaires capables de motiver leurs employés et de les rendre solidaires des décisions de l'entreprise**, ce qui signifie:

- une participation des employés aux décisions les

concernant particulièrement lors de la définition des contenus, des contextes et des conditions de travail;

- des communications efficaces avec les employés et les représentants syndicaux;

- une incitation à l'action en faisant appel entre autres, à la créativité et à l'initiative;

- une reconnaissance de la contribution de l'employé à l'atteinte des objectifs de son unité;

- une égalité des chances des employés en matière d'embauche, de formation, de développement, de promotions, de rémunérations, etc.

#### 5.2.4 Satisfaction et développement des employés

Les employés constituent la principale ressource de la NIGELEC, et le travail est un facteur important de développement. L'entreprise s'attend à ce que chaque poste soit comblé par une personne compétente et motivée, laquelle s'acquitte de la tâche qui lui est confiée selon les exigences de qualité préétablies. En contrepartie, l'entreprise se préoccupe d'offrir à ses employés:

- un travail qui fait appel à leurs talents et à leurs aptitudes qui valorise leur développement;

- des conditions de travail qui viennent faciliter la

réalisation des activités et du travail bien fait, qui favorisent le maintien de leur santé, leur sécurité et leur intégrité physique et mentale, qui s'adaptent au contexte local et aux besoins de l'entreprise et qui sont équivalents globalement avec ce qui existe dans d'autres entreprises industrielles et commerciales du Niger;

- des systèmes de gestion qui permettent aux gestionnaires de reconnaître les réalisations de chaque personne et de chaque groupe, qui facilitent la participation et l'adhésion des employés, qui ouvrent des perspectives de carrières intéressantes, qui favorisent la préparation de la relève, entre autres, la mobilité et la formation, et qui maintiennent un équilibre dans le développement des compétences entre le groupe des gestionnaires et celui des ingénieurs.

#### 5.2.5 La contribution active à l'évolution sociale et économique de la collectivité

La NIGELEC exerce une influence sur le développement social et économique du Niger. En retour, la société nigérienne exerce une certaine influence sur l'entreprise. Face à ce contexte, la NIGELEC, par une organisation souple et appropriée, et par une attitude d'ouverture de son personnel, se doit de comprendre les besoins du milieu tout en étant active sur le plan social et économique.

### . Sur le plan social

- Insérer harmonieusement dans les décisions, les besoins évolutifs et les attentes de la collectivité.

- Se comporter comme un citoyen actif qui respecte les règles et qui peut même aller au-delà, en proposant et en prenant des initiatives.

- Financer des oeuvres de charité.

- Commanditer des activités sportives pour défendre les "couleurs" de la NIGELEC.

- Faciliter l'accès au logement (en facilitant par exemple le droit au crédit au moyen d'une caution bancaire).

### . Sur le plan économique

- Entreprendre des actions autant locales qu'au niveau national, de façon à maximiser les retombées économiques à moyen et à long terme, notamment dans le développement des réseaux dans les localités éloignées.

- Chercher l'indépendance économique du pays en finançant par exemple des recherches dans le domaine des sources d'énergie renouvelables.

- Développer les sites hydroélectriques rentables.

## 6. DETERMINER UNE FORME DE STRUCTURE APPROPRIÉE

### 6.1 Principes fondamentaux d'organisation

Les principes fondamentaux d'organisation sont nés de la

contribution de plusieurs dirigeants du XXI<sup>ème</sup> siècle: Henri Fayol, James Mooney, Lyndall Urwick, Chester Bernard et d'autres.

A partir de leur expérience pratique, ces hommes ont relevé des tendances et tiré des conclusions qui furent vérifiées et par la suite, généralisées en principes fondamentaux suivants (1):

1. La division du travail, pour favoriser la spécialisation, et le regroupement des activités pour fins d'intégration et de coordination.

2. L'unité d'objectifs, de sorte que toutes les parties constituantes convergent à la réalisation d'une même et unique finalité.

3. L'unité de commandement, afin qu'un exécutant ne reçoive des ordres que d'un seul patron.

4. L'unité de Direction, afin qu'un seul chef soit le responsable d'un groupe d'activité donné.

5. L'arrangement hiérarchique des fonctions, afin qu'il y ait une chaîne continue de commandes entre le plus haut et la suite, il soit considéré responsable des performances.

6. La corrélation adéquate entre le degré d'autorité et de responsabilité dévolu à un poste, de sorte que le titulaire ait plein pouvoir de réaliser ses fonctions et que

---

(1) LAFLAMME, Marcel, Op. Cit., p. 233

par la suite, il soit considéré responsable des performances.

7. L'étendue restreinte de la supervision, afin que le leader puisse diriger efficacement ses subordonnés (pour chaque dirigeant, un maximum d'une douzaine de subordonnés).

8. La définition précise de chaque poste en termes d'objectifs, d'autorité et de responsabilité, et sa coordination avec l'ensemble, au moyen de canaux de communication clairs.

9. La décentralisation dans le sens du plein emploi du potentiel humain, et de l'accélération de la prise de décision.

## 6.2 Le conditionnement culturel

Dans le domaine du management la plupart des différences observées sur la planète en matière de motivation du personnel, style de direction et structure d'organisation des entreprises, s'expliquent par la diversité des mentalités.

Ainsi, la pratique du management dans les entreprises les plus performantes (les meilleures entreprises du prix de l'excellence, les entreprises de la théorie Z, les entreprises du 3e type, etc...), exigent du gestionnaire, pour accroître son efficacité, une modification de son appréhension des techniques de gestion.

Pour bien comprendre la pratique du management africain, à travers lequel le management nigérien, nous nous servons d'une étude réalisée par Geert Hofstede sur les caractéristiques des cultures nationales de quarante pays à travers le monde, qui déterminent un modèle d'organisation original propre à la culture de chaque pays étudié. Nous retenons 3 principales dimensions:

- la distance hiérarchique;
- le contrôle de l'incertitude;
- l'individualisme.

Les résultats obtenus de cette recherche pour la Côte D'Ivoire peuvent être extrapolés à de nombreux pays d'Afrique noire, dont le Niger.

\* Comme plusieurs pays d'Asie (Philippines, Inde, Indonésie, etc...) la Côte d'Ivoire est un pays où la distance hiérarchique entre les individus est élevée.

\* Sur la dimension du contrôle d'incertitude, la Côte d'Ivoire obtient un score plus bas.

\* Pour ce qui est de la dimension de l'individualisme, la Côte d'Ivoire réalise un score assez étroit, ce qui indique clairement que la vie culturelle nationale est avant tout communautaire.

### 6.3 Conséquences de la culture sur la structure de la NIGELEC

La "hauteur" de la distance hiérarchique fournit la

réponse au degré de centralisation des décisions qui s'instaure spontanément dans un pays. Plus la distance hiérarchique est haute, plus l'on verra apparaître une centralisation de pouvoir. A l'inverse, plus la distance hiérarchique est courte, plus l'on verra apparaître une décentralisation des décisions.

Au Niger, comme nous l'avons vu à travers le cas de la Côte d'Ivoire, la distance hiérarchique est élevée entre les individus, ce qui veut dire que les décisions ont toujours tendance à être centralisées.

L'incertitude, quant à elle, constitue la meilleure des clés pour comprendre les entreprises, car la façon dont elles perçoivent et contrôlent leur environnement entraînent des conséquences fondamentales pour leurs différents types de structure. Le contrôle d'incertitude établit en effet une liaison avec le degré de formalisation des rôles dans une entreprise, c'est-à-dire avec la description des postes, la formalisation des règles et des procédures, la mise en place d'organisations détaillées.

Au Niger, le contrôle d'incertitude est faible à cause surtout d'une multitude d'ethnies, toutes spécialisées dans les activités économiques particulières.

La NIGELEC doit donc composer avec un environnement culturel traditionnel caractérisé par une distance hiérarchique longue, un faible contrôle d'incertitude et la culture occidentale importée.

#### 6.4 Une forme de structure appropriée

La NIGELEC doit être avant tout considérée comme un système social dynamique, composé de sous-systèmes d'interactions et d'influences qui sont imbriquées les uns dans les autres comme des systèmes à chaînes ouvertes.

La structure qui convient à la NIGELEC tiendra compte des caractéristiques d'une structure départementale mixte et d'une structure fondée sur le groupe de travail.

La simplicité et la stabilité caractérisent cette sorte de structure en facilitant la diffusion des valeurs claires.

Au-delà de la simplicité, la NIGELEC doit faire preuve d'une grande souplesse pour réagir aux conditions très changeantes de l'environnement. Elle peut modifier temporairement sa structure, mais la forme fondamentale ne doit pas changer.

Le groupe de travail constitue l'unité de base d'une telle structure. La coordination des divers groupes juxtaposés se réalise par les individus occupant la fonction charnière, c'est-à-dire les personnes qui sont à la fois leader d'un groupe donné, et subordonnés du groupe immédiatement supérieur.

Il s'ensuit que, si l'un de ces individus jouant un rôle de cheville de liaison échoue dans sa tâche, tous les autres groupes subalternes qui se rattachent à ce groupe en sont directement affectés. C'est pourquoi il devient impérieux

d'adjoindre des services spécialisés situés en retrait de la chaîne hiérarchique de commandement pour solutionner les problèmes des chefs hiérarchiques n'ayant ni le temps ni les connaissances techniques nécessaires, mais d'éviter à tout prix une structure d'organisation qui amènerait certains subordonnés à avoir 2 patrons directs.

**Cette forme de structure doit permettre:**

. à chacun:

- de savoir ce qu'il a à faire, quels sont ses droits et ses responsabilités,
- de comprendre suffisamment les objectifs généraux de l'entreprise pour pouvoir traduire ceux-ci en objectifs particuliers qui aient une véritable signification et une véritable efficacité dans son activité quotidienne.

. à l'entreprise:

- de s'assurer que les objectifs particuliers poursuivis par les employés concordent avec ses objectifs généraux, afin qu'ils soient harmonisés,
- d'obtenir une productivité possible,
- d'être source de motivation pour les employés.

L'avantage de cette forme de structure vient du fait qu'elle combine les avantages de la structure hiérarchique (prise de responsabilité), et de la structure fonctionnelle

(meilleure efficacité). Cependant, cette structure ne supprime pas les problèmes humains, les services fonctionnels étant parfois jugés mal informés des problèmes du terrain, ou les services opérationnels trop préoccupés par leurs objectifs particuliers pour tenir compte de l'intérêt général.

Structure géographique de la NIGELEC

A partir de 1992, tous les grands centres seront électrifiés surtout à partir de l'énergie importée du Nigéria, et de l'agrandissement des centrales existantes. Pour bien gérer les activités, une décentralisation de la gestion NIGELEC est nécessaire. Ainsi, par rapport aux réseaux de distribution, nous proposons la division du pays en 5 zones NIGELEC.

Zone I

Niamey  
Tillabéry  
Lossa  
Kollo  
Say  
Filingué  
Dosso  
Doutchi  
Gaya  
Loga  
Matan Kari

Zone II

Taboua  
Keita  
Bonza  
Madaoua  
Galmi  
Doguérama  
Malbaza  
Tsernaoua  
Birni-N'Konni  
Illéla

Zone III

Maradi  
Madaroumfa  
Aguié  
Gazaoua  
Tessaoua  
Mayahi  
Guidam Rounji  
Tibiri

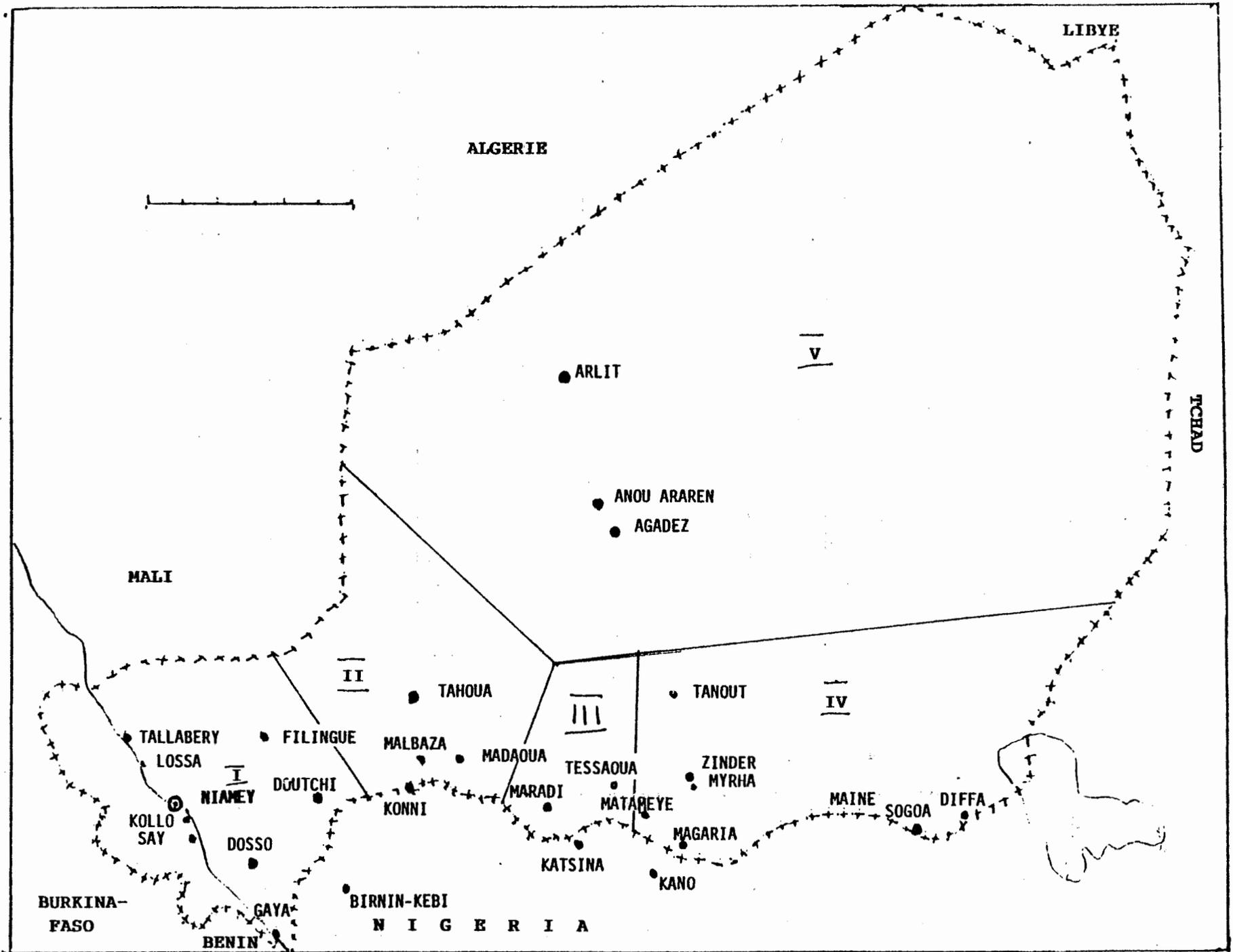
Zone IV

Zinder  
Mirriah  
Magaria  
Matameye  
Tanout  
Diffa  
Mainé Soioa

Zone V

Agadez  
Anou Araren  
Arlit

Chaque zone se chargera de son propre budget et de sa propre gestion élaborée à partir du siège social.



## 7. ETABLIR DES POLITIQUES ET DES PROGRAMMES D'INFORMATION - COMMUNICATION

### 7.1 Objectifs

Pour réaliser sa mission et atteindre ses objectifs de développement, la NIGELEC doit favoriser la circulation de l'information à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. A cette fin, la politique d'information et de communication vise les objectifs suivants:

1. Répondre aux besoins de l'information des publics internes et externes, soit du siège, de la zone ou de l'entreprise dans son ensemble.
2. Formuler les principes et les pratiques de l'entreprise en matière de communication avec les publics et de consultation, pour que ces activités s'exercent avec le maximum d'efficacité, de cohérence et de régularité.
3. Intégrer de la communication à la gestion courante et au processus décisionnel de l'entreprise.

### 7.2 Champs d'application

La présente politique s'applique aux communications de la NIGELEC avec ses 2 grandes catégories de publics: le public interne et le public externe.

Le public interne comprend le personnel de la NIGELEC,

les syndicats et autres organismes représentant les employés, ainsi que les retraités.

Le public externe est constitué des citoyens du Niger, des représentants des médias, des clients, des fournisseurs, des ministères et organismes gouvernementaux, ainsi que des collectivités ou groupes constitués avec lesquels la NIGELEC est en relation à l'intérieur ou à l'extérieur du Niger.

### 7.3 Principes

Une politique d'information et de communication est un cadre de référence visant à aider les gestionnaires et tous les employés à jouer leur rôle en matière d'information et de communication.

Pour mener à bien toute action en ces domaines, cela nécessite la réunion de 4 conditions:

- la connaissance régulière, mise à jour, des besoins et des attentes des publics;
- la planification de l'information - communication en vue de la cohérence des actions et des messages de l'entreprise;
- l'utilisation de moyens spécialisés, adaptés à la fois aux objectifs, aux contenus et aux publics;
- l'évaluation des résultats des principaux programmes.

Les actions d'information et de communication de l'entreprise doivent s'inspirer des principes suivants:

**1. Les cadres doivent devenir des communicateurs**

L'efficacité de la communication dans l'entreprise découle de la volonté de la Direction de renseigner les employés et d'édicter une politique précise en ce sens, ainsi que la volonté de tous les cadres d'informer les employés sous leur juridiction, et de recueillir périodiquement leurs suggestions dans le but d'établir une communication dans les 2 sens. La communication doit articuler son rôle afin de permettre aux employés de:

- se tenir au courant: identifier les préoccupations du public interne, assurer la transmission de l'information verticale, horizontale et latérale, et ajuster les voies de circulation aux besoins;

- permettre une grande adhésion des employés aux objectifs de l'entreprise: augmenter la motivation du personnel par le biais stratégique de la communication;

- s'exprimer: cela se traduit par des opérations systématiques de consultation et de rétroaction, afin de cueillir et d'intégrer les points de vue des employés;

- développer des symboles qui donnent un sens d'appar-  
tenance aux employés: en recherchant les symboles auxquels  
pourrait correspondre le personnel.

## **2. Les moyens permanents**

La NIGELEC met en oeuvre, de manière permanente, des moyens pour faire connaître et expliquer ses activités, décisions, politiques et résultats, ainsi que pour rechercher les besoins et attentes des publics.

## **3. Planification des actions d'information - communi- cation**

Tout en reconnaissant qu'elle doit répondre aux besoins ponctuels d'information et de communication, la NIGELEC privilégie une approche planifiée se traduisant par des stratégies et des programmes cohérents entre eux, et intégrés aux processus de décision.

## **4. La valeur sociale de la communication**

Dans ces communications avec les publics internes et externes, la NIGELEC adopte des critères élevés de qualité et participe aux grandes décisions de l'Etat qui pourrait influencer sur ses orientations, notamment en matière d'énergie, de gestion, d'investissement ou sur d'autres questions connexes à la mission de l'entreprise.

## 7.4 Rôles et responsabilités

### 1. **Le Chef de Service, Relations Publiques**

La NIGELEC ne dispose pas d'une unité qui s'occupe de l'information - communication de façon globale. Ainsi, nous préconisons la création d'un service Relations Publiques au sein de l'entreprise. Le chef de ce service aura pour mandat la responsabilité de l'application de la présente politique et de fournir à l'entreprise les conseils, les moyens et l'encadrement nécessaire à sa mise en oeuvre.

2. **Les gestionnaires** Les gestionnaires favorisent la circulation de l'information et contribuent à la conception ainsi qu'à la réalisation des stratégies et des programmes d'information et de communication. Ils ont la responsabilité de fournir le contenu de l'information qui doit être mise en forme et diffusée. Ils intègrent dans leur prise de décision les résultats de la consultation et sont prêts à expliquer leurs décisions et leurs activités.

### 3. **Les employés**

La communication fait partie des responsabilités de tout employé. Les employés participent, le cas échéant, à la réalisation des moyens d'information et font preuve d'un esprit d'ouverture et de service dans leurs communications avec les publics.

## 7.5 Stratégies d'application de la politique d'information - communication

### 7.5.1 Stratégies générales

1. La NIGELEC doit informer la communauté nigérienne ouvertement, de façon permanente, de ses orientations, actions, résultats. Cette stratégie vise à rejoindre aussi bien les individus que les groupes socio-économiques ou intermédiaires (les médias d'information).

2. La NIGELEC doit planifier les communications appropriées avec les publics internes concernés par ces activités, avec cohérence et évaluation continue des résultats.

3. Implication des gestionnaires et des employés (voir 7.4)

### 7.5.2 Stratégies particulières

Des stratégies particulières doivent être définies tout en reprenant les stratégies générales afin de préciser la façon particulière d'aborder certains publics.

1. L'entreprise constitue une micro-société: aussi y retrouve-t-on une pluralité d'opinions et d'intérêts qui

rendent impossibles tout consensus. La NIGELEC doit viser à informer les employés de ses objectifs et politiques, leur donnant ainsi les moyens de les exprimer à l'extérieur. Les stratégies de la NIGELEC à cet égard, seront les suivantes:

\* La NIGELEC doit mettre en oeuvre des programmes d'information continus sur les régimes personnels et collectifs de travail.

\* La NIGELEC doit mettre en oeuvre un processus de consultation, en fonction de la structure de l'entreprise, et des personnes impliquées par une décision dans le but d'intégrer leurs contributions.

\* La NIGELEC doit mettre en oeuvre des programmes d'information pour tous les employés ou groupe d'employés, pour leur expliquer ses positions sur les dossiers importants.

\* La NIGELEC doit considérer l'aptitude à communiquer au même titre que les autres qualités requises lors de l'embauche, la promotion et l'évaluation du rendement d'un cadre.

\* La NIGELEC doit faire une utilisation accrue de réunions d'information pendant le temps de travail.

## 2. Clientèle:

Une bonne communication avec la clientèle a pour condition primordiale la qualité des services fournis par la NIGELEC. Par ailleurs, celle-ci doit tenir son rôle dans

les débats publics qui touchent la clientèle. Quatre stratégies traduisent la position de la NIGELEC envers elle:

La NIGELEC doit établir des programmes continus d'information sur les thèmes correspondant aux préoccupations courantes de la clientèle et de l'entreprise, en matière commerciale.

\* La NIGELEC doit utiliser des mécanismes permanents de consultation de la clientèle sur ses besoins et sa perception des services rendus par l'entreprise. Elle doit prévoir une mise à jour continuelle de ces mécanismes.

\* La NIGELEC doit établir des plans de communication avec la clientèle, pour faire face aux situations d'urgence résultant d'événements exceptionnels, internes ou externes, dont la fréquence augmente de plus en plus.

\* La NIGELEC doit établir des programmes de formation pour améliorer les relations des employés avec la clientèle, selon la fonction de chacun, et mettre à leur disposition des dossiers à jour, couvrant les divers aspects des pratiques commerciales.

### **3. Activités pour les relations avec les collectivités**

\* Identifier les divers publics par les activités et identifier leurs besoins.

\* Rechercher l'information sur les collectivités.

\* Etablir des objectifs de communication pour les différents publics.

\* Etablir une politique de fonctionnement spécifique en matière de relation avec les collectivités.

- \* Répondre aux demandes d'information, de documentation et de prêt de documents provenant de ces publics.

- \* Préparer et animer des rencontres d'information pour ces publics suivant la demande.

- \* Représenter l'entreprise à différents événements.

- \* Evaluer l'impact du rendement de l'entreprise auprès de ces publics.

#### 4. Activités pour des relations avec les médias

- \* Identifier la clientèle média du pays.

- \* Etablir les objectifs de communication au niveau national.

- \* Etablir une politique de fonctionnement en matière de relations avec les médias.

- \* S'assurer d'un encadrement corporatif en matière de relations de presse.

- \* Répondre aux demandes d'information, de documentation auprès des journalistes.

- \* Préparer et/ou collaborer à la rédaction de communiqués, de reportages.

- \* Evaluer les résultats des différentes activités réalisées dans le domaine des relations de presse.

#### 5. Une opération de marketing

La création de la fonction de relations publiques

assure une bonne image à l'entreprise.

Le rôle des relations publiques est précisément de créer la crédibilité.

Les stratégies publicitaires se définissent en fonction du contenu des messages et du type de média utilisé. Le résultat de cette démarche est d'illustrer sous forme de slogans, d'images symboliques, ou par l'entremise d'un porte-parole, les messages sur le produit dans un média choisi.

Le premier rôle du conseiller en relations publiques est de préparer une argumentation très solide sur les qualités du produit "électricité".

Le programme de relations publiques de produit doit respecter les conditions suivantes:

- . répondre à des objectifs de marketing précis,
- . respecter le positionnement du produit,
- . s'adresser au groupe-cible du produit,
- . s'entourer d'experts indépendants de l'entreprise,
- . être de bon goût,
- . susciter la sympathie du public.

## 7.6 Création d'un Service des Relations Publiques

Depuis 1984, la NIGELEC a connu plusieurs bouleversements. Progressivement, elle s'est dotée de nouvelles structures administratives et a modifié ses comportements à

l'égard du public externe face aux changements de l'environnement économique et social.

Dans la philosophie de gestion, nous avons parlé de la responsabilisation des gestionnaires et de la responsabilité sociale de l'entreprise. Pour bien répondre à ces conditions, nous proposons la création d'un service de relations publiques, qui jusqu'à maintenant, n'était couvert globalement par aucune division reconnue.

Les relations publiques sont un moyen de communication difficile à cerner. Elles s'apparentent avant tout à l'information. Elles veulent en effet renseigner objectivement et concrètement les publics.

Avant de définir la mission et les objectifs du service de relations publiques, nous allons essayer d'inventorier les rôles qu'il doit jouer au niveau des environnements externe et interne.

#### 7.6.1 Rôles que doit jouer le Service des Relations Publiques au niveau de l'environnement immédiat:

- assumer les relations avec le gouvernement,
- promouvoir les programmes commerciaux,
- informer la clientèle,
- réaliser les actions de communication dans les unités d'exploitation,

- réaliser les programmes de communication de l'entreprise,
- connaître les publics,
- maintenir les liens avec les publics externes,
- répondre aux demandes éventuelles,
- canaliser la rétroaction de l'information externe.

7.6.2 Rôles que doit jouer le Service des Relations Publiques au niveau de l'environnement interne:

- coordonner les activités de communication interne,
- réaliser des moyens d'information,
- effectuer des recherches et sondages d'opinion,
- conseiller les gestionnaires,
- élaborer des politiques, programmes et stratégies de communication,
- organiser des réseaux internes de communication,
- gérer des activités de consultation du personnel de l'entreprise,
- diffuser des programmes de formation à la communication,
- conseiller la haute Direction de l'entreprise,
- évaluer les activités et décisions de l'entreprise sous l'angle des enjeux socio-politiques.

Après avoir décrit les rôles que doit jouer le Service des Relations Publiques, nous tenterons de définir sa mission et ses objectifs.

### 7.6.3 Mission du Service des Relations Publiques

La mission du Service des Relations Publiques pourrait se séparer en 2 idéaux:

- un volet à dominante interne: rendre l'entreprise communicante,
- un volet à dominante externe: assurer une responsabilité sociale.

### 7.6.4 Objectifs du Service des Relations Publiques

1. Devenir l'unité consultante de la haute Direction sur des politiques, programmes, directives, etc.
2. Devenir consultant en management des communications
3. Produire le programme de communication institutionnel de l'entreprise.
4. Devenir une unité écoutée grâce à la connaissance des publics internes et externes.

### 7.6.5 Moyens et stratégies pour la réalisation de la mission du Service des Relations Publiques

#### 1. Moyens:

- \* Inculquer chez les gestionnaires et les employés les valeurs de communication;

- \* conseiller la haute Direction en fournissant des politiques et stratégies de communication;
- \* faciliter la participation des employés et des publics externes au processus de prise de décision de l'entreprise;
- \* intégrer les besoins internes et externes dans la formulation des programmes de communication institutionnelle et ceux propres à chaque unité administrative;
- \* soutenir la réalisation des programmes de communication de l'entreprise;
- \* fournir l'information aux publics externes;
- \* promouvoir l'image corporative, le produit "électricité" et les services afin d'accroître sa performance économique;
- \* organiser et maintenir des réseaux de communication entre les gestionnaires de l'entreprise et les publics externes;
- \* proposer des interventions originales pour l'entreprise au coeur des perspectives de développement du Niger.

## 2. Stratégies

- a) Devenir une unité bâtie sur le modèle du "contentieux" de la NIGELEC: desservir toute l'entreprise, développer une expertise propre à l'entreprise.
- b) Canaliser le feed-back au sein du service grâce aux antennes internes et externes.

c) Avoir des contacts permanents avec les unités d'exploitation de l'intérieur du pays,

### 7.7 Exemple d'un programme de communication

**Titre:** Accueil des nouveaux employés.

**But :** Faciliter l'intégration du nouvel employé dans son milieu et environnement de travail.

**Objectifs:**

1) Faire connaître à l'employé son propre milieu de travail.

2) Faire connaître à l'employé sa division et les personnes qui y travaillent.

3) Faire connaître à l'employé les personnes avec qui il est appelé à avoir des relations de travail dans les autres divisions ou services, et l'informer des services et des procédures en vigueur.

4) Informer l'employé sur l'entreprise, la région.

5) Informer l'employé sur les conditions de vie s'il y a lieu.

6) Informer l'employé sur les conditions de travail s'il va dans les régions éloignées.

7) Faire connaître à l'employé les mesures de sécurité propres à son milieu de travail.

8) Faire connaître les installations électriques s'il y

a lieu.

### **Méthodologie:**

L'ensemble de ce programme réalisable par le biais de diverses activités telles des rencontres, de la documentation, une visite guidée, exige la participation de plusieurs intervenants entre autres, le supérieur hiérarchique de l'employé, et un agent de communication.

### **Critère d'évaluation:**

- 1) La réaction positive de l'employé face à son accueil.
- 2) l'adaptation rapide de l'employé dans son nouveau milieu de travail et de vie.
- 3) La satisfaction de l'employé à l'égard de son milieu de travail et de vie.

## **8. DEVELOPPER UN SYSTEME DE COORDINATION**

Les articulations et les rattachements entre les unités d'une entreprise sont fonction du type d'interdépendance liant ces unités. Au niveau de la NIGELEC, les unités d'exploitation contribuent à l'ensemble de l'entreprise et sont supportés par l'ensemble. Les unités d'exploitation partagent les ressources de la NIGELEC, et leurs contributions influencent le résultat de l'ensemble.

La coordination par l'élaboration des règles et des politiques a pour but de contraindre l'action des unités d'exploitation dans des voies cohérentes et compatibles.

Un niveau adéquat de communication sert de lien entre les divisions, les services, les Directions du siège et les unités d'exploitation.

Ainsi, pour faciliter la coordination de l'ensemble de l'entreprise, des comités de gestion et des modules seront mis en place.

### 8.1 Plan d'action de la NIGELEC

Pour bien intégrer toutes les activités de la NIGELEC, un plan d'action composé de modules et de comités est nécessaire.

#### 8.1.1 Modules

Au niveau du siège, 3 modules composent ce plan d'action:

- \* Module 1: Gestion au niveau de la Direction.
- \* Module 2: Gestion au niveau du Service.
- \* Module 3: Cadres et spécialistes de la Direction.

Les 3 modules forment un ensemble de réseaux de communications qui vise à assurer une gestion saine, dynamique et participative à la NIGELEC.

Chacun de ces modules a une raison d'être, un rôle, une influence qui est spécifique au sein de la NIGELEC. Dans chacun des modules, les gestionnaires et les spécialistes sont appelés à fournir des avis, formuler des recommandations, et/ou proposer des solutions concernant les orientations, les problèmes à régler et la qualité de vie au travail.

Les actions à prendre sont confiées à des responsables en tenant compte de leur compétence, de leur disponibilité, de leur niveau de responsabilité.

## MODULE 1

### Rôles:

Ce module est le moteur de l'ensemble. Ses principaux rôles sont:

1. Intégrer les valeurs, objectifs, directives et lignes de conduite de la Direction, et analyser la situation dans la Direction.
2. Alimenter le module 2 en matière:
  - d'orientation,
  - de situations ou problèmes communs à chaque Direction,
  - du domaine de fixation d'objectifs.
3. Analyser les produits du module 2, faire le suivi des actions relevant de leur compétence.
4. Traiter les problèmes à l'échelle de chaque Direc-

tion et prendre les actions qui s'imposent.

5. Maintenir la cohérence et servir d'intégration.

6. Préparer les rencontres du module 3.

### **Fonctionnement:**

Membres

- . Responsable du module: le Directeur
- . Participants: les relevants du Directeur
- . Personne-ressource: le Conseiller en gestion

Contributions Le Directeur est la bougie d'allumage, l'élément déclencheur de réflexion et d'action. Les relevants fournissent l'énergie, c'est-à-dire qu'ils contribuent de par leurs idées, leur créativité, leur façon de voir, à l'évolution de chaque Direction.

Le Conseiller sert de guide. Il aide le groupe à maintenir le cap sur son objectif de développement.

### Fréquence des

rencontres A déterminer.

## **MODULE 2**

### **Rôles:**

Ces modules sont les éléments opérationnels du plan d'action. Ses principaux rôles sont de:

1. Concrétiser les orientations dans le Service.
2. Identifier les problèmes et les malfonctionnements dans le Service, trouver des solutions et en confier la réalisation à des responsables.
3. Participer à l'élaboration des objectifs du Service et de la Direction.
4. Améliorer la qualité de vie au travail.

**Fonctionnement:**

- Membres
- . Responsable du module 2: Chef de Service
  - . Participants: relevants du Chef de Service
  - . Personne-ressource: le Conseiller en Gestion

Contributions. Le Chef de Service est la courroie de transmission de l'énergie. Il stimule ses relevants à identifier et à résoudre les problèmes du Service qui sont de leur ressort. Les problèmes qui débordent de leur compétence sont référés au module 1.

Il transmet aussi à ses relevants, les mandats de réflexion et les problèmes à traiter venant du module 1.

. Les relevants, avec leur connaissance de l'exécution des travaux, sont bien placés pour donner des avis et générer des solutions qui sont réalistes.

. Le Conseiller fournit le support pour le fonctionnement du groupe.

**Fréquence des rencontres:** A déterminer.

### MODULE 3

#### Rôles:

Ce module peut être considéré comme l'élément polarisant. Ses principaux rôles sont:

1. Développer un esprit de solidarité, un sentiment d'appartenance chez les gestionnaires et spécialistes de la Direction générale.
2. Consulter ou mobiliser les gestionnaires et les spécialistes sur certains dossiers ou sujet d'intérêt général.
3. Informer les cadres et spécialistes des réalisations de la Direction générale, proposer des mots d'ordre, des défis, des objectifs ou autres.

#### Fonctionnement

Membres

- . Responsable: le Directeur général
- . Collaborateurs: les Directeurs et le  
Conseiller en gestion
- . Participants: cadres et spécialistes

Contributions

- . Le Directeur général: responsable de la rencontre
- . Le Conseil: anime la rencontre

Les Directeurs et le Directeur général participent à l'animation en fonction des dossiers qui y sont traités. Les autres cadres et spécialistes peuvent y participer.

**Fréquence des rencontres:** A déterminer

A l'issue des assises de 1985, les cadres de la NIGELEC ont recommandé le recrutement d'un Conseiller en gestion.

**Rôle du Conseiller en gestion:**

Son rôle est avant tout la coordination des activités en gestion.

Son rôle est purement technique et non politique. Il est en même temps Conseiller en matière de communication dans l'entreprise.

### 8.1.2 Les Comités

1. **Comité de Direction:** (Voir chapitre 2 - 3.1.4)

Nommé par le Conseil d'administration, le Comité de Direction a pour mission d'une part de mettre au point des questions à soumettre au dit Conseil, d'autre part, d'étudier les problèmes que le Conseil lui renvoie.

. **Personnes-ressources:**

- les Directeurs
- le Conseiller en gestion
- le Secrétaire général

. Animateur : - le Directeur général

## 2. Le Comité du groupe des unités d'exploitation

Ce Comité sert de lien entre le Siège social et les exploitations. Il est composé du Directeur de distribution et des Chefs d'exploitation.

Ce Comité constitue un des outils privilégiés pour définir et suivre de près l'atteinte d'objectifs précis d'année en année à la Direction de l'exploitation.

Les rencontres, au-delà des échanges d'information, doivent permettre une communication et une coordination soutenues entre les différentes exploitations et le siège, favoriser une orientation d'ensemble impliquant plusieurs unités administratives, et de là, déboucher sur un suivi et une évaluation périodique des réalisations eu égard aux objectifs fixés.

### a) Rôle du Comité du groupe des unités d'exploitation

Le Comité du groupe des unités d'exploitation a pour rôle:

- de permettre de favoriser les orientations stratégiques du groupe d'exploitation;
- d'assurer que le Directeur de la distribution a reçu l'avis des gestionnaires concernés par une décision majeure;
- de faciliter la prise de décision et la concertation;

- de favoriser la circulation latérale de l'information

#### b) Objectifs

Favoriser une orientation et une réflexion critique commune au groupe d'exploitation:

- assurer l'échange d'informations entre les membres;
- susciter une discussion des préoccupations plus générales intéressant l'ensemble des membres;
- développer les modes de gestion qui permettent d'évaluer de façon périodique la performance du groupe par rapport aux objectifs fixés.

### 3. Le Comité de l'unité d'exploitation

#### . Rôle du Comité:

Le Comité d'exploitation a pour rôle:

- de permettre et d'assurer l'exécution des recommandations issues du Comité de groupe d'exploitation;
- de discuter des problèmes relatifs à l'unité;
- de mesurer les écarts entre ce qui doit être fait et ce qui est effectivement fait;
- d'assurer les échanges d'information entre les unités.

### 9. DEVELOPPER LA MOTIVATION ET LES RESSOURCES HUMAINES

#### 9.1 La motivation des membres du personnel

Dans une entreprise, les facteurs individuels représentent les fondements de l'énergie humaine. L'entreprise doit

avoir non seulement des objectifs collectifs, mais également mesurer et favoriser les objectifs collectifs et individuels.

Les facteurs individuels humains étant admis comme un facteur de rentabilité extrêmement important qui agit directement sur la progression collective de l'entreprise, tout comme l'amélioration des technologies et des équipements augmente la productivité, il devient donc nécessaire de rechercher les conditions dans lesquelles la réalisation des hommes est possible.

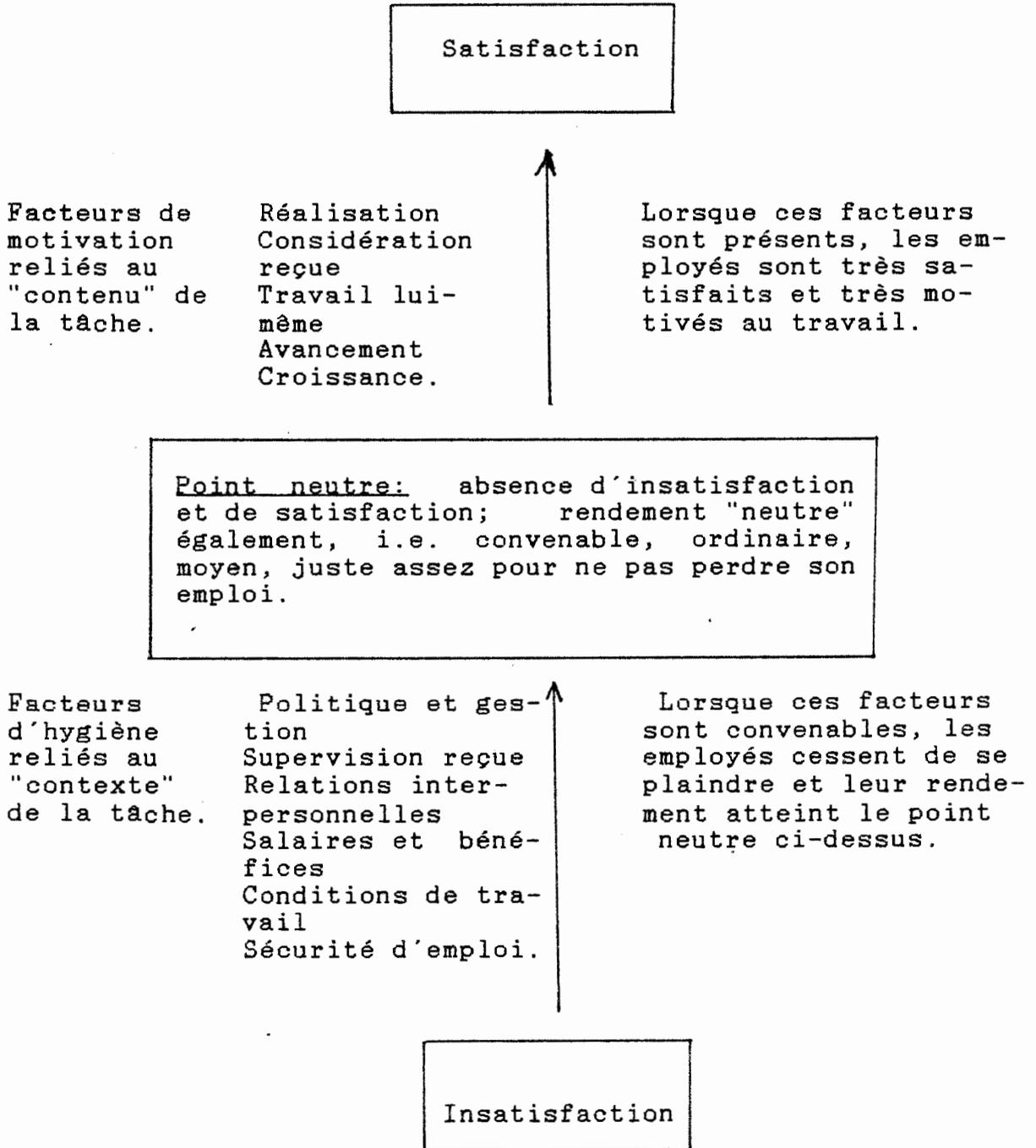
La satisfaction de certains besoins des hommes dans l'entreprise représente un facteur déterminant pour permettre à chacun de se fixer des objectifs individuels eux-mêmes créateurs de hautes performances.

La théorie de la motivation et de l'hygiène de vie de Herzberg, fondée sur 2 catégories de facteurs est l'une des théories de la motivation les plus en vogue dans le monde des affaires aujourd'hui:

- \* les "facteurs d'hygiène", liés aux conditions de travail et à son environnement, qui représentent un aspect nécessaire mais non suffisant pour la satisfaction au travail;

- \* les "facteurs d'accomplissement", liés à la réalisation de soi dans le travail, indispensables à une réelle satisfaction au travail.

Les premiers facteurs (qualifiés également de facteurs

FIGURE 8: THEORIE DES 2 FACTEURS: HERZBERG

d'ambiance), ne peuvent conduire à des attitudes positives". Seuls le peuvent les facteurs d'accomplissement (ou motivants, ou valorisants), liés au contenu du travail et aux responsabilités qu'ils impliquent.

Une étude (1) portant sur les cadres et les dirigeants de la Côte d'Ivoire a été réalisée en 1982 (annexe III). Au travers des réponses du questionnaire, à la partie traitant des caractéristiques du travail idéal, il apparaît que les conditions matérielles sont moins importantes que les facteurs intrinsèques du travail, pour les cadres ivoiriens à l'image des cadres africains.

Parmi les cadres et dirigeants ivoiriens, on constate que la caractéristique la plus recherchée sur le plan de l'emploi est la sécurité (98 %). L'emploi à vie, assurant stabilité et sûreté de revenus, est le plus apprécié. Autre score remarquable: les bonnes relations avec le chef direct (88 % estiment "c'est très important" ou "de la plus haute importance", et le fait de "travailler avec des gens qui coopèrent efficacement" (82 %). Ces chiffres montrent que les cadres de ce pays souhaitent pouvoir dialoguer, s'entretenir et vivre en bonne intelligence avec ceux auprès desquels ils travaillent.

On trouve cependant dans la première partie des réponses,

---

1) Une étude entreprise auprès des cadres et des dirigeants ivoiriens par l'IDET - CEGOS France, et réalisée par Daniel Bolinger pour le compte de l'ONFP (office National de Formation Professionnelle).

quelques caractéristiques significatives d'éléments individualistes noyés au sein d'une culture communautaire.

Par exemple, le fait de "pouvoir faire un travail stimulant qui donne le sentiment de se réaliser" vient en 4ième position et recueille 84 % des réponses; ou encore, le souhait d'"avoir une grande liberté pour organiser son travail comme on l'entend" (75 % et 8ième position).

En revanche, les conditions matérielles de travail (ventilation, éclairage, place pour travailler) (73 %), et l'obtention d'un salaire élevé (65 %) ne font pas partie des préoccupations les plus importantes des cadres ivoiriens.

Nous constatons que les grands besoins fondamentaux des cadres ivoiriens dans une entreprise ne sont pas les conditions matérielles, mais les besoins de se réaliser.

Après avoir fait état des facteurs motivationnels, il convient ensuite d'aborder concrètement les politiques qu'il faut mettre en place pour augmenter la motivation et l'épanouissement du personnel de la NIGELEC.

## 9.2 Principes et politiques du personnel

Au-delà des conditions matérielles telle la rémunération et les bénéfices sociaux, il existe d'autres facteurs qui vont influencer l'intérêt et la motivation des employés, les possibilités d'avancement, l'ambiance du milieu de travail, la fierté de travailler, le respect de l'individu, l'attitude des patrons et la confiance qu'ils sauront

inspirer aux employés.

Pour résoudre ce défi qu'est la gestion efficace des ressources humaines, l'entreprise doit mettre en place des principes et des politiques du personnel:

- A) . Politique d'assistance technique
- B) . Politique d'emploi
- C) . Politique de formation
- D) . Principes régissant la procédure de recrutement
- E) . Politique d'intégration et d'adaptation au poste
- F) . Développement de carrière des cadres

. Politique d'assistance technique (A)

- Vu son coût, l'assistance technique ne doit être mobilisée que si elle est strictement indispensable au fonctionnement de l'entreprise.
- L'entreprise doit être en mesure d'accepter ou de refuser les assistants techniques qu'on lui propose (selon leur C.V. leurs références professionnelles).
- L'assistant technique doit être autant un formateur qu'un technicien dans sa spécialité.
- Il n'est plus souhaitable de placer des assistants techniques en position hiérarchique.
- Dans toute la mesure du possible, un Nigérien doit être placé en position d'homologue auprès de l'assistant technique

ou bien participer aux travaux de l'organisme d'intervention

- Compte tenu de l'état des compétences disponibles dans l'entreprise, l'assistance technique se justifie de moins en moins pour des tâches d'exploitation et de gestion courante.

### Politique d'emploi (B)

La NIGELEC doit mener une politique active de promotion interne. Celle-ci ne doit cependant se faire au détriment de ce "capital humain" de l'entreprise. La compétence des agents à promouvoir, doit être contrôlée.

Il est souhaitable que des solutions mixtes soient mises en oeuvre pour prévoir les postes disponibles, promotions internes, selon le potentiel disponible, et recrutement externe.

Selon la catégorie des postes à pourvoir, les 2 sources de recrutement sont à moduler.

#### **\* Postes d'exécution**

#### NIVEAU I

##### Accès aux emplois d'exécution, niveau I

Fixer un niveau d'instruction minimal (cours moyen) pour éviter d'avoir des analphabètes sauf pour certains postes de gardiens ou de manoeuvres.

## NIVEAU II

Accès aux emplois d'exécution, niveau II

1. Promotion interne de niveau inférieur.
2. Recrutement au niveau brevet d'étude du premier cycle (B.E.P.C.), diplôme de l'école nationale d'administration (E.N.A.) niveau élémentaire ou équivalent.

## \* Postes de maîtrise

## NIVEAU I

Accès aux postes de maîtrise, niveau I

1. Privilégier le recrutement externe (niveau Baccalauréat, E.N.A. moyen ou équivalent) en contrôlant les compétences des agents à promouvoir (aptitudes psychologiques, compétences professionnelles).
2. Maintenir un flux de promotions internes en contrôlant les compétences des agents à promouvoir et en renforçant leur compétence si nécessaire.

## NIVEAU II

Accès aux postes de Maîtrise, niveau II

1. Privilégier la promotion interne par des moyens de formation pour assurer la formation complémentaire et des moyens de contrôle des compétences des agents à promouvoir.
2. Maintenir un flux d'embauche externe (niveau Baccalauréat + 2 ans, Brevet de technicien supérieur, Diplôme universi-

taire technique).

#### \* Postes de cadres

##### Accès aux postes de cadres

1. Pratiquer une politique de promotion interne par des moyens de formation internes ou externes.
2. Recruter de jeunes diplômés, dont on favorisera auparavant la formation par un système de bourses.

##### Politique de formation (C)

#### 1. Principes

- Suppléer les lacunes de l'appareil public de formation, notamment en ce qui concerne les formations industrielles, en organisant des formations initiales, soit par le truchement du centre de métiers d'eau et d'électricité (C.M.E.E.), soit en finançant des bourses d'étudiants.

- Développer le perfectionnement du personnel actuellement insuffisant considérant l'accent mis sur les formations initiales.

- Permettre la mise en oeuvre d'une politique de promotion interne par des formations préparant à l'emploi.

- Renforcer l'adéquation de la formation dispensée aux besoins de l'entreprise.

- Informer les agents sur les possibilités qui leur sont ouvertes, les conditions à remplir, les débouchés possibles.

- Impliquer les cadres dans la définition des besoins, l'élaboration des contenus, la diffusion de la formation.

## 2. Objectifs

- Faciliter l'intégration à la NIGELEC des nouveaux embauchés.

- Permettre en priorité le développement de carrière future des cadres de maîtrise.

- Permettre un meilleur rendement de l'effectif.

## 3. Responsabilité de la formation

- Les services opérationnels devront déterminer les besoins de leur personnel, participer à l'élaboration du plan de formation, assurer le suivi de la formation et en estimer les résultats.

- La Direction administrative et du Personnel devra assister les Services Opérationnels pour déterminer les besoins, établir les programmes de formation qui intéressent l'ensemble de la NIGELEC, pourvoir à l'amélioration des systèmes et des techniques, adresser périodiquement à la Direction Générale des rapports sur les résultats de la formation et l'aider dans l'appréciation de ses résultats.

. Principes régissant la procédure de recrutement (D)

Les postes à pourvoir apparaissent dans les organigrammes entérinés par la Direction Générale, après expertise du Service d'Etudes Générales et d'Organisation, si nécessaire.

A tout poste correspond un profil cible défini par les futurs utilisateurs.

Le pilotage administratif des opérations de recrutement appartient au Service du Personnel auquel il revient d'informer la hiérarchie sur l'avancement de la procédure.

La C.M.E.E. participe à la procédure pour:

- les tests psychologiques,
- les tests professionnels.

Les cadres des unités doivent participer aux opérations de recrutement au niveau:

- des tests professionnels, pour la définition des épreuves et leur évaluation,
- au niveau du choix des candidats, soit après entretien avec ce dernier.

Les unités de l'intérieur doivent disposer d'un dossier individuel sur le nouvel embauché.

La décision d'embauche revient à la Direction générale.

Politique d'intégration et d'adaptation au poste (E)

\* Objectifs:

- Rendre les nouveaux embauchés rapidement opérationnels.
- Diminuer les risques d'échecs en phase d'intégration.
- Etre en mesure de mieux évaluer le candidat à l'issue de la période d'essai.

\* Moyens nécessaires:

- Désigner un responsable qui suivra le cheminement du nouvel embauché et le conseillera si nécessaire.
- Apporter au nouvel embauché une information sur sa fonction et les tâches qu'il aura à accomplir, et les moyens dont il disposera.
- Faire en sorte que la prise en charge du poste soit progressive.
- Développer la connaissance de l'entreprise par des stages de courte durée dans les unités.
- Définir et mettre en oeuvre une procédure de suivi (entretiens, évaluation, etc.).

\* Conséquences:

- Meilleure motivation des cadres et plus grande cohésion entre eux.
- Relations professionnelles facilitées.

. Développement de carrière des cadres (F)

\* Objectifs:

- Stabilité des cadres dans l'entreprise.
- Meilleure motivation de l'encadrement.
- Prise en ligne de compte par les cadres de toutes les dimensions de leur carrière.
- Maintien de la cohésion et de l'unité de l'entreprise.

\* Moyens nécessaires:

- Elargir la grille de classification et de rémunération des cadres (5 positions au lieu de 3, par exemple).
- Développer le potentiel évolutif par l'accroissement des compétences; mise en oeuvre d'une politique de formation permanente des cadres.
- Permission aux cadres d'effectuer un certain nombre de missions d'appui à l'intérieur du pays tout en dégagant les ressources financières nécessaires.
- Offrir à chaque cadre une possibilité de se développer à la NIGELEC par l'élaboration d'un plan individualisé de formation.
- Passer un "contrat" avec chaque cadre qui permet de motiver un objectif bien précis.

\* Avantages

La gestion individuelle des cadres permet:

- d'affirmer possiblement le positionnement relatif des individus en fonction de leurs compétences, de leur expérience;
- l'accroissement du potentiel de l'entreprise,
- une plus grande ouverture d'esprit des cadres.

## 10. DEVELOPPER UN STYLE DE MANAGEMENT

Bernard Chester (1), fut le premier à évoquer le rôle primordial du Directeur général qui est en train de façonner et de faire respecter les valeurs dans l'entreprise: "Ses fonctions essentielles sont d'abord de fournir un système de communication, ensuite, d'obtenir les efforts nécessaires, et enfin, de formuler et de définir les buts". Il ajoutait que ce sont les actes des cadres plus que leurs discours qui définissent les buts et les valeurs de l'organisation.

Plus récemment, Warren Bennis (2) a fait état des résultats d'une recherche au cours de laquelle il a tenté d'identifier les qualités, traits et comportements des leaders. Il a d'abord défini le véritable leader comme étant celui qui agit sur la culture de son organisation au point d'en devenir l'architecte social et qui réussit à y introduire et à y implanter de nouvelles valeurs. Afin de clarifier sa pensée, il ajoute non sans ironie, que les leaders sont ceux qui font les "bonnes choses" alors que les gestionnaires sont ceux qui font "bien les choses".

Au cours de 5 années d'observation auprès de 90 leaders, Bennis a pu identifier 4 attitudes caractéristiques des

---

(1) CHESTER, Bernard, The Function of the Executive, Harvard University Press, 1968.

(2) BENNIS, W., The Complexity of Leadership, "Training and Development Journal", August 1984.

leaders qui réussissent.

- a) Capter l'attention de leur entourage.
- B) Communiquer l'essentiel d'une situation.
- C) Gagner la confiance des gens.
- D) Se maîtriser.

En Afrique, la vision de l'entreprise est différente. L'entreprise est considérée comme un village ou une plantation. Ainsi, la fonction du manager doit se rapprocher de celle d'un chef de village. Cette idée est la vision de beaucoup d'Africains. Un chef d'entreprise africain disait à ses employés: "L'entreprise est comme ta plantation: elle te nourrit si tu la soignes". Et en effet, il faut transférer sur chaque atelier, ou service, le dévouement éclairé que chaque Africain sait depuis toujours consacrer à sa plantation nourricière.

Nous nous demandons comment doit se comporter le Directeur général de la NIGELEC, conscient des défauts de son organisation et désireux d'aborder autrement les problèmes de développement social, économique et humain?

Pour choisir un style de management approprié, nous allons d'abord essayer par les témoignages de décrire qui est exactement le Chef d'entreprise en Afrique.

Le style autocratique est très fréquent en Afrique. Voici comment un Directeur de Cabinet d'un Maire ivoirien

s'exprime à ce sujet:

L'Européen travaille sur la base de textes qu'il respecte. Souvent, on lui lance des fleurs en disant qu'il gère mieux le capital humain, et je crois qu'il m'a été donné, en tant qu'enseignant, de constater certains faits, toujours dans le sens de la gestion humaine: nos responsables font abstraction de certaines règles élémentaires de gestion humaine. Il y a non seulement un cloisonnement entre les employés et eux, puisqu'il n'y a pas de contact direct, mais encore un manque de communication. (Cité par H. Bourgoïn, op cit, p.78)

Autre son de cloche, à propos du style paternaliste:  
l'opinion d'une femme fondée de pouvoir, dans une banque:

Je le trouve dans l'ensemble assez efficace, bien qu'il ne soit pas très proche des agents. Il est disponible si on a besoin de lui, quand on fait appel à lui, mais en dehors de ces cas, il demeure malgré tout assez éloigné. J'aimerais le voir de temps en temps organiser des réunions, rassembler tous les cadres, afin de demander à chacun par service, de dire ses difficultés. Il lui arrive de réunir les gens, mais c'est pour nous faire entendre ce que lui pense du fonctionnement des services, en omettant de laisser la parole aux autres. Je trouve que ce n'est pas bien. (Cité par H. Bourgoïn, op cit, p.78 )

La socio-culture africaine a toujours considéré comme normale l'inégalité entre les hommes. Ce qui explique la large distance hiérarchique. Des chefs d'entreprise doivent se comporter comme de "bons" pères, selon l'opinion que se font collectivement les subordonnés. C'est-à-dire sans abuser de leur pouvoir. Dans le cas contraire peuvent surgir des réactions collectives de résistance même jusqu'à la grève.

En matière de commandement, il est intéressant de constater que ce ne sont pas des chefs d'entreprises expatriés qui, ayant observé la méthode la plus efficace qui respecte la culture africaine, adoptent le type dit "paternaliste". Un cadre commercial s'exprime à ce sujet:

J'ai connu un Européen responsable, en Côte d'Ivoire, d'une filiale pouvant être considérée comme une grosse entreprise, placée en dehors de la subordination à la maison-mère. Ce cadre se comporte comme un vrai manager. Ainsi, c'est un patron qui "fait du social" dans son entreprise. Et c'est ce qui me plaît, c'est un style. Son action par exemple, consiste à intervenir auprès de certains organismes pour favoriser l'accès au crédit de nos cadres. Or, peu de chefs d'entreprise savent s'intéresser à cela, et permettre notamment, l'accession à la propriété par des prêts, ou aider à la création d'une coopérative et d'une caisse d'entraide entre les salariés. Sur le plan sportif, enfin, ce patron qui encourage le plein épanouissement de ses employés, a fondé une équipe de football dans l'entreprise. (Cité par H. Bourgoïn, op cit, p.85)

On voit là ce qu'il faut entendre par un bon chef que l'on identifie à un bon père: "C'est celui qui donne du travail à ses employés, et les punit lorsqu'ils ont commis une faute".

Une femme, cadre en marketing, fait la liaison entre le chef de village et ce que devrait être un chef d'entreprise:

Un bon chef de village est en contact avec ses différents chefs, il les réunit pour faire le point, s'informe de ce qui s'est passé dans la semaine. Pour moi, un bon chef d'entreprise doit réunir hebdomadairement tous les chefs de service pour faire le point de ce qui s'est passé. Et à

chaque réunion, il faudrait qu'il y ait un président de séance qui ne soit pas le chef de l'entreprise. Il faut que chacun ait la parole. Chaque chef de service doit, avant cette réunion, consulter tous ceux qui travaillent avec lui. De cette façon, le chef d'entreprise est au courant de tout ce qui se passe. J'ajoute qu'un bon chef d'entreprise doit aussi résoudre les problèmes de ses collaborateurs, employés et ouvriers. Mais, pour cela, il doit connaître les problèmes de chacun. (Cité par H. Bourgoïn, op cit, p.79)

Dans toutes les entreprises africaines, il existe des conflits latents s'exprimant à partir de l'ancienneté. C'est le problème de l'existence de deux hiérarchies d'autorité. D'un côté le cadre, diplômé, compétent, mais le plus souvent jeune; de l'autre, le vieux cadre dont l'autorité se fonde sur l'âge et l'expérience acquise au travail.

En Afrique, le vrai chef est celui qui possède la sagesse, donc le plus âgé. Qui, du vieux contremaître et du jeune ingénieur, sera reconnu chef? Le premier, évidemment. Le second, pour agir, devra négocier continuellement avec le premier, l'autorité est spontanément supérieure.

Nous constatons que les Africains ont tendance à préférer un chef paternaliste. Evidemment, tel régime social et politique, telles entreprises. Chaque fois que l'on constate, dans un pays donné, une grande inégalité de répartition des aptitudes, des postes, des rôles et du pouvoir en général, le même "système" se retrouvera dans la vie des entreprises et des hommes qui y sont employés.

Le chef paternaliste est autocrate parce qu'il prend totalement en main la responsabilité et le commandement de

son unité administrative: il contrôle les buts et les moyens de travail, établit des structures de travail bien définies et donne à chacun des directives précises.

S'il impose ses méthodes aux employés, c'est non dans le but de les tyranniser, mais plutôt pour les sécuriser et les encadrer. Parcequ'il considère que la plupart des gens préfèrent ou nécessitant être dirigés. A cette fin, il assume un rôle paternaliste: il s'intéresse aux problèmes de ses subordonnés, s'ouvre à la communication, les consulte à l'occasion, règle rapidement leurs plaintes et pratique une supervision tolérante.

Bref, le paternaliste se veut réaliste; il sait ce qu'il vaut, il connaît les forces de la situation, et de là, il sait comment obtenir ce qu'il cherche sans créer de ressentiment ou de résistance.

Dans ce type de management, au lieu de payer un grade, on paie le dévouement et la fidélité du salarié. Plus celui-ci est ancien, plus il a "servi" l'entreprise, plus il est respecté (et donc payé) et cela sans forcément tenir compte de sa compétence réelle.

On nous dira, et c'est vrai, que les Japonais ont précisément réussi à bâtir ce système chez eux et qu'il constitue une des clefs de leur réussite.

Au Japon, les structures traditionnelles sont verticales et territoriales et se constituent sans peine dans

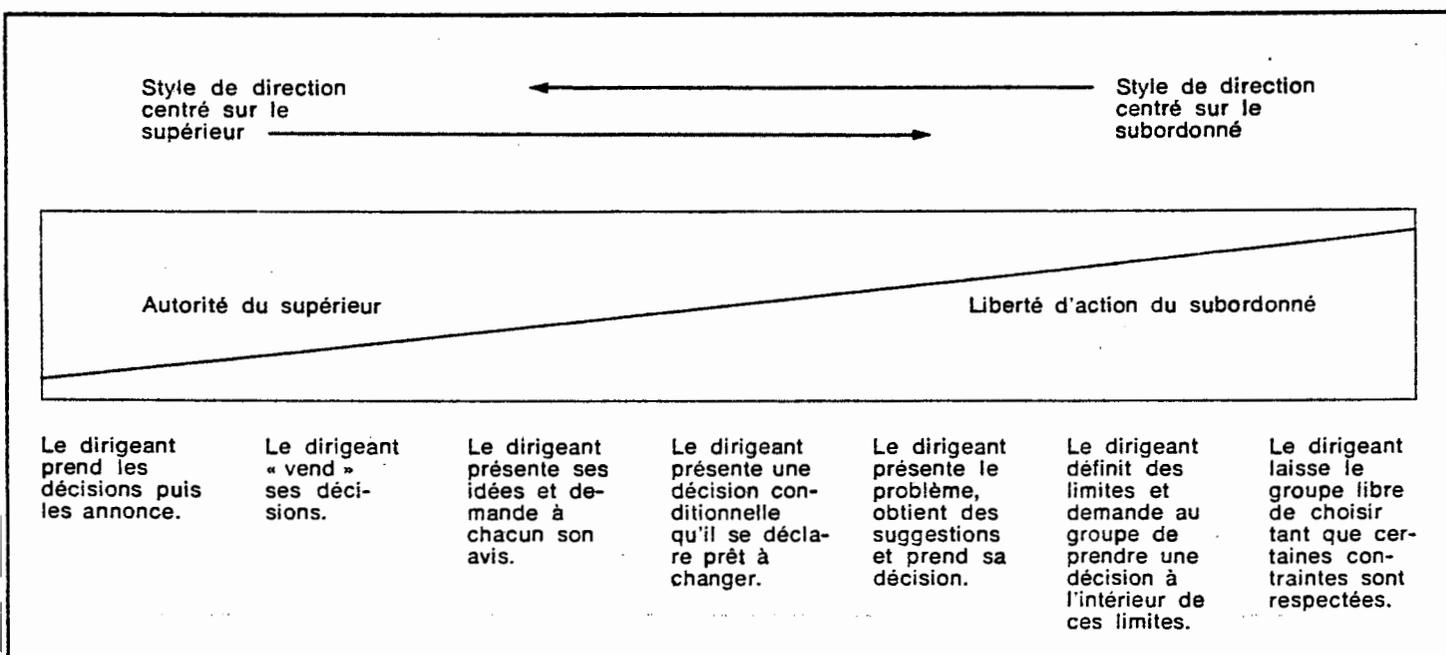
l'entreprise (1). Les structures traditionnelles africaines ont une dominance, horizontale et colatérale (importance du lien de sang), qui appliquées intégralement à l'entreprise, situerait des loyautés hors de l'entreprise et exercerait un effet dispersif contraire à la formation du sentiment d'appartenance.

L'efficacité de la Direction de la NIGELEC viendra du fait que le Directeur général se comporte comme un chef traditionnel, mais avec intelligence et perspicacité. Il s'inspirera des théories modernes du management, tout en y entrant des modalités nées du respect de la culture nigérienne.

Ce management moderne fait appel au jugement des employés et à leur participation, management essentiellement basé sur la recherche d'un équilibre entre la satisfaction des besoins de sécurité qu'éprouve chacun, et un certain risque qui seul peut permettre l'effort et, par conséquent, l'épanouissement des employés. La gamme des styles de management (fig. 8), servira d'outil à la Direction générale pour la recherche d'un style d'administration appropriée à une situation donnée.

---

(1) NAKANE, Chie, La société japonaise, Paris, Armand Colin, 1974.

FIGURE 9: La gamme des styles de direction

Source: TANNENBAUM, R., SCHMIDT, W., "Comment choisir un style de leadership dans le management", de Pierre Laurin

Au niveau des départements NIGELEC

Au niveau des départements NIGELEC

Un département qui marche bien tient compte des impératifs de réussite du système global de la NIGELEC dont il fait partie, et se trouve en harmonie avec eux. Il est fondamental que les directeurs comprennent ce que sont ces impératifs, et comment ils s'imbriquent dans le contexte plus vaste de la NIGELEC.

Ensemble, directeurs et travailleurs doivent examiner ce que l'on attend de leur département en termes de travail accompli. Ils peuvent se poser des questions comme par exemple:- Pourquoi le département existe-t-il?

- Quelle est sa contribution?
- En quoi est-il essentiel à la réussite de la NIGELEC dans son ensemble?

Les directeurs et leurs subordonnés doivent avoir en tête les espérances de leur patron direct, savoir comment le département s'inscrit dans le plan du Directeur général en vue de la réussite de l'entreprise.

Les espérances et attentes des chefs de services eux-mêmes jouent un rôle essentiel dans l'évolution de leur carrière. Pour bien connaître et diriger leurs subordonnés, ils doivent tout d'abord bien se connaître et se diriger eux-mêmes. Quels objectifs voudraient-ils atteindre, et comment? Selon quels critères mesureront-ils leur réussite? Comment leur poste s'inscrit-il dans leur plan de carrière et dans leur vie personnelle? Qu'espèrent-ils obtenir de leur patron

et de leurs subordonnés, et qu'ont-ils l'intention d'obtenir en échange?

Il est essentiel que les travailleurs, les chefs de service, les directeurs, se fassent mutuellement part de leurs espérances et de ce qu'ils attendent. Cette attitude renforce la confiance indispensable à toute interaction réussie. Elle est également l'occasion de prises de conscience qui pourront se révéler utiles à tous au cours de l'exécution de leur travail. En créant un bon climat organisationnel, les travailleurs et les dirigeants peuvent faire progresser leurs intérêts mutuels.

Le personnel de chaque département doit avoir aussi une bonne idée des désirs du personnel des autres départements avec lesquels il collabore. L'interdépendance est l'une des réalités de la vie en entreprise, et il est recommandé aux dirigeants comme aux employés d'identifier les éléments de cette interdépendance et de chercher à déterminer comment améliorer leurs relations avec les autres départements.

Les directeurs ne doivent pas seulement regarder vers le bas (par les yeux des patrons), ou vers le haut (par ceux de leurs subordonnés), mais également à l'horizontale, à travers les départements, les intérêts particuliers des autres services et de retransmettre à leurs subordonnés ces informations fondamentales sous une forme claire, accessible et utilisable.

Il est essentiel pour la réussite d'un département, qu'il réponde aux espérances de ses travailleurs. Les directeurs doivent déterminer ce que ces travailleurs, individuellement ou en groupe, attendent d'eux, attendent du département, et attendent de l'entreprise dans son ensemble.

#### 11. COMPORTEMENTS EMERGENTS: VARIABLES INDUITES

La philosophie de gestion et les politiques et programmes induisent des modes de comportement caractérisés par l'interdépendance entre les membres, l'ouverture des communications, l'intégration des employés, la compréhension des leaders.

Variables causales	Variables induites
- Structure flexible	- Stabilité et simplicité reposent sur la diffusion des valeurs claires.
- Système de coordination	- Collaboration et esprit d'équipe.
- Politique d'information-communication.	- Entreprise communicante.
	- Confiance mutuelle.
	- Motivation élevée.
- Système de stimulation.	- Revalorisation et enrichissement des tâches.
- Développement des ressour-	- Sentiment d'appartenance.

- |                                  |                                      |
|----------------------------------|--------------------------------------|
| ces humaines.                    | - Intégration des employés.          |
|                                  | - Participation du personnel.        |
| - Style de management approprié. | - Qualité du service à la clientèle. |

## 12. CONSEQUENCES: VARIABLES RESULTANTES

Ce sont les principaux supports de motivation: l'accomplissement, la croissance, la reconnaissance, la responsabilité, qui, développés au niveau de chacun des individus de l'entreprise, du Directeur général au manoeuvre, les poussent à progresser, à vouloir, coûte que coûte, se dépasser.

Ils créent le moral de l'entreprise, la foi collective, ses forces vives, l'enthousiasme individuel, le zèle bref, les efforts extraordinaires qui distinguent le bon ouvrier de l'ouvrier moyen, qui suppriment les barrières conventionnelles entre la population cadre, celle des techniciens et celle des travailleurs horaires.

La motivation élevée, soutenue par de bonnes politiques du personnel (formation, rémunération, emploi, carrière, etc.), crée chez les employés la satisfaction et augmente la productivité de l'entreprise.

## 13. FEED-BACK

Pour évaluer l'ampleur du changement, une étude

d'opinion est nécessaire après la mise en oeuvre d'une philosophie de gestion.

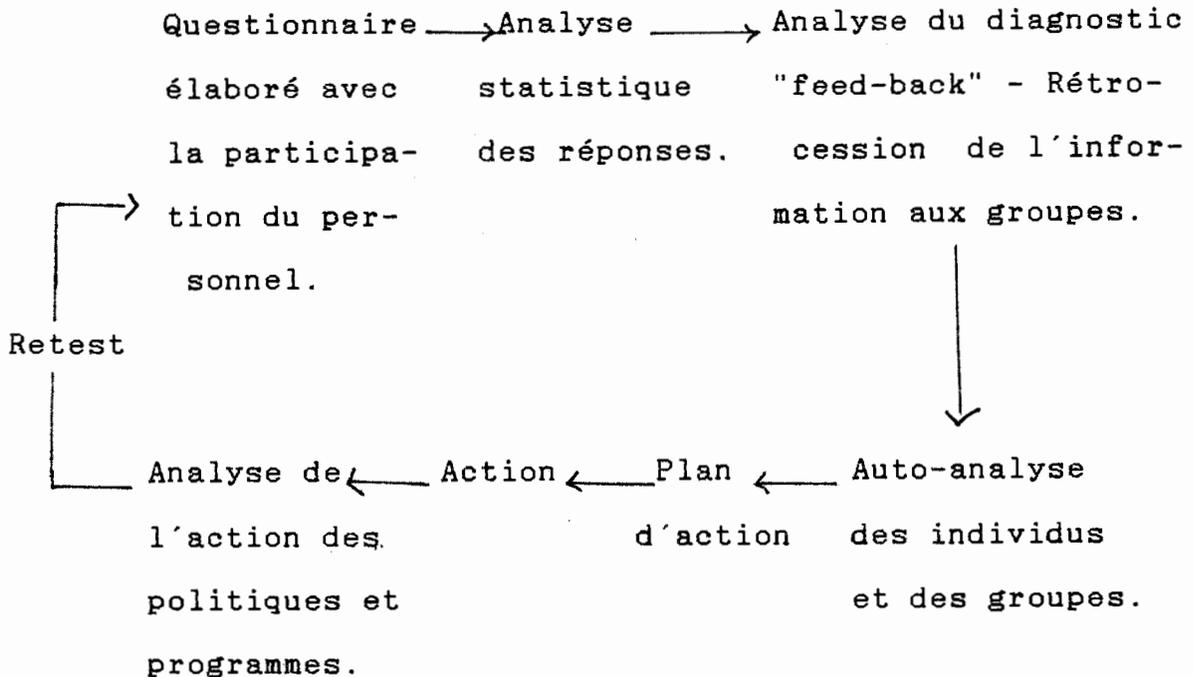


FIGURE 10: Le système de feed-back

Une étude d'opinion qui serait limitée au prélèvement d'informations, d'opinions, chose courante, ne serait qu'une consultation. Une étude d'opinion doit aller au-delà pour être participative, pour être le projet des publics internes et externes, obtenir leur projection.

L'étude d'opinion est en elle-même un outil de formation par: - l'opportunité donnée au personnel de relever la variété des motivations survenues après la mise en oeuvre de la philosophie de gestion;

- l'expérience donnée aux employés, qui en répondant au questionnaire, doivent nuancer leurs opinions et perceptions et faire un retour sur eux-mêmes pour évaluer l'importance des questions.

### 13.1 Exemple de questionnaire pour les employés

#### \* Orientations de l'entreprise

La philosophie de gestion est liée à des orientations de l'entreprise. L'enquête doit évaluer auprès des répondants, en leur demandant jusqu'à quel point, relativement à ses rôles économique et social, la NIGELEC devra s'engager dans chacune des orientations suivantes:

- Offrir des tarifs spéciaux d'électricité pour développer certains types d'industries.
- Développer de nouvelles sources d'énergie (solaire, éolienne, etc.).
- Mettre en valeur certains sites d'hydro-électricité.
- Accentuer son rôle de vendeur plutôt que de producteur d'électricité.
- Appuyer et encourager les initiatives sociales et culturelles du milieu.

#### \* Les décisions

La philosophie de gestion se concrétise dans des

décisions majeures d'entreprise que sont les politiques et les programmes d'action. Sur ces dossiers, la question est la suivante: comment évaluez-vous les changements récents (réorganisation et application des politiques) selon chacun des aspects suivants:

- l'ampleur des changements,
- la consultation des employés,
- la clarté des objectifs poursuivis,
- la planification de la mise en oeuvre de la philosophie,
- l'utilité du changement.

**\* Les sources d'information**

Il s'agit de demander aux employés comment ils évaluent l'information officielle, qu'ils auront à recevoir après la mise en place de la philosophie de gestion.

**\* L'image et les employés**

Pour cerner l'image qu'auront les employés de l'entreprise, l'enquête leur demandera d'évaluer comparativement à d'autres entreprises nigériennes (moins bien, aussi bien, mieux), certains traits de la NIGELEC reflétant sa philosophie de gestion et ses grandes orientations.

- Rémunération (salaire et avantages sociaux) pour un poste équivalent à l'employé.

- L'avenir de la NIGELEC à la suite des nouvelles orientations.

- Qualité de son service à la clientèle.

- Gestion générale après la mise en oeuvre de la philosophie de gestion.

- Climat de travail et fierté d'appartenance.

Il s'agit d'évaluer l'état du climat de travail à la NIGELEC après le changement. On peut insérer des questions qui relèvent du sentiment d'appartenance à la NIGELEC. L'enquête sur l'image et les valeurs de l'entreprise permettra d'évaluer la dynamique qui part de la philosophie de gestion, des valeurs des orientations, et des décisions qui en découlent. A partir des résultats de l'enquête, on peut apporter des corrections au niveau des politiques et plans d'action.

## VII

### ETABLISSEMENT D'UN PROJET D'ENTREPRISE: LA NIGELEC

#### 1. Qu'est-ce que le projet d'entreprise?

Le projet d'entreprise vise à construire l'avenir de l'entreprise, c'est-à-dire non seulement de définir les actions qui doivent être menées, mais également, insister sur les permanences spécifiques de l'entreprise et sur les fondements de son action dans le temps. Les réalités les plus profondes de l'entreprise doivent être mises en évidence afin de dégager une définition plus clairvoyante, plus réaliste, mieux appropriée et ayant davantage de chances d'être efficace parce que partagée par tous.

"Définir le projet d'entreprise, c'est mettre la culture de l'entreprise au service de l'action".

#### 2. Principe de l'établissement du projet d'entreprise

Etablir un projet d'entreprise, c'est:

- prendre en ligne de compte l'expression de l'éthique de l'entreprise (sa culture) et affirmer ses ambitions (finalités économiques et sociales),

- assurer la cohérence du management en précisant les règles du jeu interne (les principes "politiques"),

- obtenir l'engagement du personnel de l'entreprise (ses motivations).

L'élaboration d'un projet d'entreprise se fait donc en 3 étapes:

1. Exprimer les finalités à travers la NIGELEC et son environnement.

2. Déterminer les principes politiques d'action (moyens permettant d'arriver aux fins souhaitées).

3. Obtenir l'adhésion et l'engagement des employés (dynamisation).

La première question qui se pose est de savoir si les dirigeants de l'entreprise acceptent l'idée. Les dirigeants doivent ensuite, pour que leurs initiatives convergent, partager une philosophie commune de gestion. La perception de chacun du "comment faire" doit s'inscrire dans une compréhension commune du devenir et du style de direction de l'entreprise. Une fois que les dirigeants s'engagent personnellement à l'établissement du projet, cet outil de gestion devient également nécessaire pour les employés. Les comportements de ces derniers doivent être en concordance avec les principes édictés pour que le projet prenne toute sa valeur.

## 2.1 Exprimer les finalités économiques et sociales

. Définir ce qu'est la NIGELEC:

- par rapport à sa mission,
- par rapport aux valeurs de ces anciens dirigeants,
- par rapport à l'évolution de la communauté nigérienne,
- par rapport à son public externe:
  - . clients
  - . fournisseurs
  - . concurrents
  - . partenaires financiers
  - . l'Etat nigérien.
- par rapport à son public interne:
  - . actionnaires
  - . les employés
  - . les syndicats

Cette phase est menée par le moyen d'entretiens individuels avec les dirigeants. Il est également nécessaire de comprendre la culture de la NIGELEC en analysant les 4 ou 5 grandes décisions qu'elle a prises qui ont réussi et celles qui ont échoué, et situer les contradictions et les omissions. A partir d'une série de réunions, les dirigeants peuvent déterminer les principes qu'ils ont toujours appliqués à la gestion de la NIGELEC. De cette réflexion pourra surgir le germe d'une philosophie de gestion.

## 2.2 Définir les principes politiques d'action

### 2.2.1 Définir le système de valeurs recherché

Une fois que les dirigeants ont une idée précise des habitudes courantes, ils peuvent dégager les idées inappropriées, et celles qui sont en contradiction avec d'autres habitudes. A ce stade, le Directeur Général joue un rôle très important car sans sa participation, on ne peut aboutir à aucun changement.

### 2.2.2 Définir les principes politiques qui soutiennent le système

Les principes sont représentés par les critères de décision qui sont mis en évidence sur toutes les formes d'activité qui concerne le bon fonctionnement de la NIGELEC.

A titre d'exemple, voici quelques thèmes de réflexion possibles:

- le mode d'organisation (structure)
  - . taille des unités
  - . définition des centres de responsabilité
  - . nature des pouvoirs de chacun
  
- le système de communication
  - . communication formelle et communication informelle,

ascendante, descendante et latérale,  
. qualité de l'information,  
. communication avec les partenaires sociaux au niveau  
du dialogue.

- les actifs matériels et incorporels

- . les styles de relations humaines
- . le style de commandement
- . les modes de la délégation
- . les critères de décision
- . les critères de réussite
- . l'organisation de la fonction sociale,

- les outils de gestion sociale

- . la politique de l'emploi (recrutement, mobilité interne, appréciation de la performance, formation),
- . la politique de rémunération, niveaux des salaires, équilibre interne,
- . les conditions de travail,
- . le climat de travail.

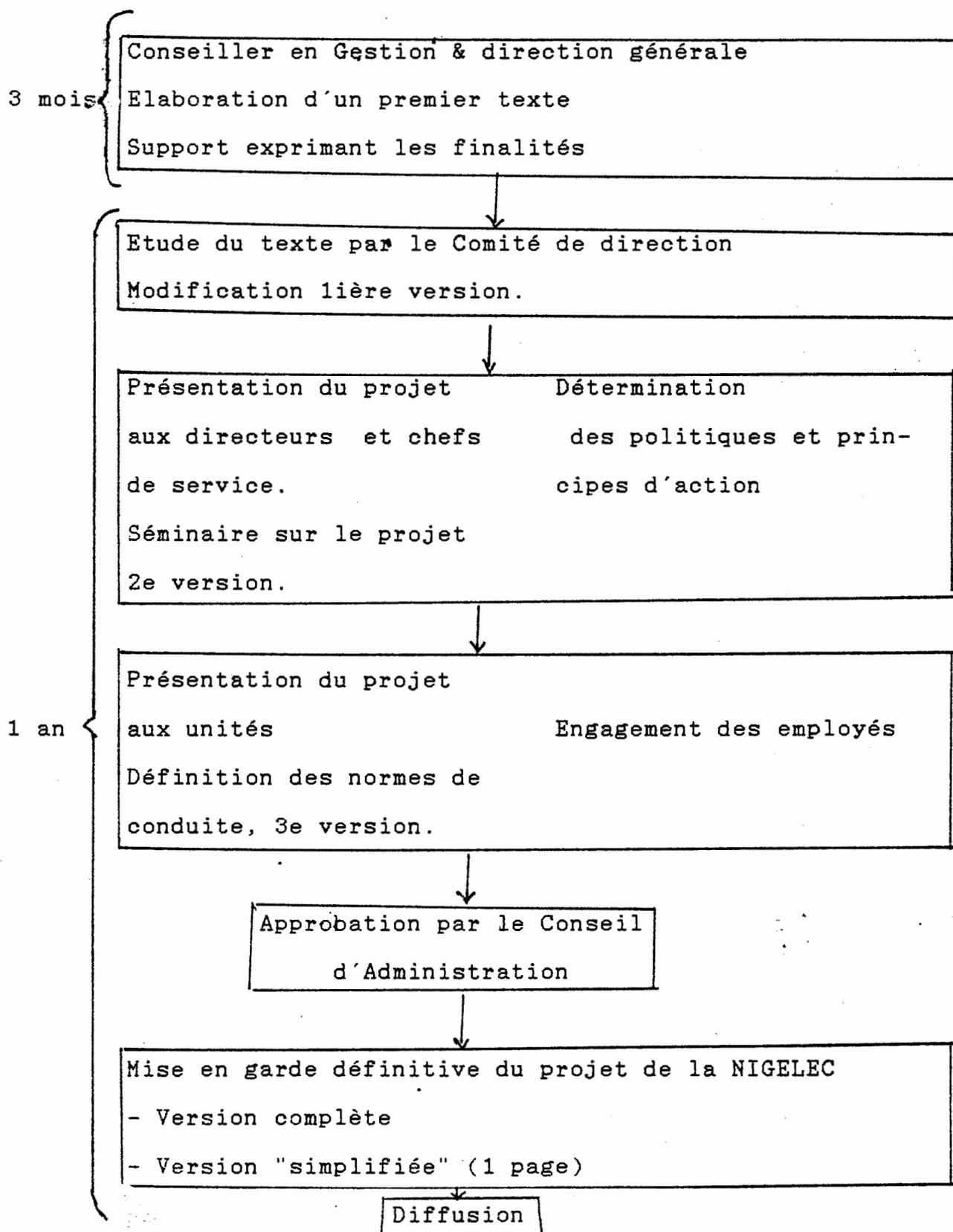


FIGURE 11: Elaboration et diffusion du projet de la NIGELEC.

### 2.3 Obtenir l'engagement des employés

Pour obtenir cet engagement, il faut tout à la fois que les employés:

- comprennent la signification des principes énoncés,
- en admettant tout l'intérêt pour eux et pour l'entreprise,
- traduisent ces principes dans l'exercice quotidien de leur travail.

Pour cela, le projet doit être:

- . réaliste
- . explicite
- . mobilisateur
- . et unificateur.

#### L'élaboration et la diffusion du projet.

La décision doit provenir en premier lieu de la Direction générale. Les employés participent à son élaboration pour qu'ils s'en reconnaissent non seulement exécuteurs du projet, mais également propriétaires.

La figure 12 donne un exemple de processus d'élaboration et de diffusion d'un projet d'entreprise.

Ce qui est fondamental, c'est :

- a) que le projet donne lieu à une communication et à un

débat très large à tous les niveaux de la hiérarchie (clarification - correction du texte - simplification),

b) et que soient discutées ses conditions de mise en pratique (programme d'action).

L'efficacité de telles communications repose sur 2 principes:

. que soit débattue la signification de principes politiques dans l'exercice du métier de chacun et que l'on n'en reste pas au stade de la simple information,

. que ces principes soient les mêmes dans et hors de l'entreprise, car ils doivent avoir l'engagement non seulement pour les employés vis à vis de l'entreprise, mais également de l'entreprise à l'égard de son environnement.

Comment vivre et faire vivre le projet d'entreprise? Définir le projet, le communiquer et l'expliquer au personnel, c'est bien, mais ce n'est pas suffisant. Il faut que les employés le traduisent tous les jours dans leur situation de travail.

Son application doit, si l'on veut éviter de décevoir les attentes et l'enthousiasme qu'ont suscité son élaboration, être intégrée dans le management de l'entreprise.

## VIII

### RAPPORT ACADEMIQUE

Le chapitre intitulé "Rapport académique", traite de 2 réflexions: l'une méthodologique, et l'autre fondamentale.

Dans le 1er cas, nous faisons état des expériences vécues et de la démarche scientifique.

Dans le deuxième cas, il s'agit de voir si l'utilisation de la méthode d'approche soit l'approche systémique de P.B. Checkland, s'est avérée adéquate, efficace et fonctionnelle.

#### 1. Réflexion méthodologique

##### 1.1 Au niveau personnel

###### 1.1.1 Les faits marquants

Après une année de scolarité en maîtrise de gestion des PMO, je suis retourné dans mon pays, au Niger, pour effectuer un stage d'été à la NIGELEC. A la suite de ce stage, j'ai constaté un problème d'interaction entre la NIGELEC et ses publics, tant internes qu'externes.

Dès mon retour au Canada, dans un séminaire de spécialisation, je me suis intéressé aux problèmes de relations

publiques et de systèmes de valeurs en me basant sur l'exemple de l'Hydro-Québec. Quand le moment de choisir un sujet de mémoire est venu, j'ai contacté la Direction de la NIGELEC, qui m'a donné une suite favorable.

En été 1987, je suis reparti de nouveau au Niger pour poursuivre une recherche à la NIGELEC, qui a duré 4 mois.

### 1.1.2 Relations entre chercheur et acteurs

Tout au long de ma recherche, j'étais encadré par le Chef du Service d'Etudes générales, Organisation et Planification. Habitué aux chercheurs étrangers, certains membres de l'organisation se sont réjouis de la présence d'un chercheur nigérien avec qui ils partageaient les mêmes valeurs.

En effet, au début de mon étude, j'ai constaté l'existence d'un écart entre mon action et celle du personnel. Cet écart s'est estompé petit à petit lorsque les acteurs ont senti que j'étais associé à eux pour la recherche d'une amélioration de la situation qu'ils vivent.

Des problèmes surgissent dans les relations entre chercheurs et acteurs; si ces derniers ne partagent pas la même conception de la relation d'intervention.

Churchman (1) attire l'attention sur l'extrême importan-

---

(1) CHURCHMAN, Philosophical Speculations System Design, Omega, Vol. 2, No. 4, 1974.

ce de bien identifier les intervenants dans une recherche. A cet effet, il faut faire une nette distinction entre le "décideur" du système à construire, et le "client" de ce même système. Le premier dispose de ressources dont une partie sera mise à la disposition du concepteur, et le second est celui pour qui les systèmes sont élaborés: il est le bénéficiaire. A cette distinction, Checkland ajoute une 3ième classe d'intervenants: les acteurs, soit les personnes ou les agents qui exécutent ou font exécuter les activités des systèmes à diagnostiquer.

La plupart du temps, le décideur, le client et les acteurs sont des personnes différentes. Pour ce qui est de cette étude, le décideur qui est le Secrétaire général, a tendance à être motivé par les critères d'efficacité et de productivité, alors que le client, qui est le Service d'Etudes générales, Organisation et Planification, a pour critères l'efficiencce et la bonne marche de l'entreprise.

## 1.2 Au niveau de la démarche scientifique

### 1.2.1 La classification de la recherche

Au cours de l'histoire, différentes formes de recherche se sont précisées. C'est ainsi que la recherche "fondamentale" fut associée plus particulièrement à la transformation des savoirs théoriques et à la recherche "appliquée" à la transformation des savoirs techniques et pratiques.

Tout récemment, une nouvelle conception de la recherche se révèle pour la science de la gestion: la recherche-action qui est le thème de la présente recherche. C'est à partir de l'étude d'une bibliographie pertinente des différentes informations recueillies lors du colloque (1) sur la recherche-action de l'Université du Québec à Chicoutimi, que ce concept de "recherche action" a été adapté et analysé.

La recherche-action est une investigation originale entreprise en vue d'acquérir de nouvelles connaissances scientifiques et une meilleure compréhension des phénomènes (recherche fondamentale) ou en vue d'acquérir de nouvelles connaissances scientifiques pour appliquer à la résolution des problèmes techniques ou pratiques (recherche appliquée). L'action est l'ensemble de gestes produits en vue de transformer de façon intentionnelle une situation pré-existante dans le but de l'améliorer. (2)

Cette recherche étudie l'organisation et le style de gestion de la NIGELEC. Elle met en place un système de valeurs qui constitue un cadre de référence pour la politique générale de l'entreprise.

Elle a pour principe de base: la maximisation des chances d'atteindre l'objectif pour la collecte des données sur les effets de l'action dès que ceux-ci sont mesurables, et l'utilisation de ces données pour effectuer et réorienter l'action en réduisant ses éléments négatifs, en renforçant les éléments qui concourent le plus à atteindre des

-----  
 (1) Colloque de recherche-action, cité par PREVOST, Paul, Modèle cohérent d'intégration de la recherche-action au milieu socio-économique, Chicoutimi, LEER, 1982.

(2) PREVOST, Paul, Op. cit., p. 76.

objectifs (1).

On identifie 4 connotations sur une recherche-action sur son profil, sur sa trajectoire, sur sa typologie et sur sa dialectique.

#### 1.2.1.1 Sur son profil

Deux types de recherches sont possibles: personnelle ou collective. Cette recherche est l'initiative du chercheur, elle est personnelle.

Le Conseil peut être un individu seul ou une équipe de personnes dont l'expertise est sollicitée. Le Conseil n'a aucune autorité directe pour faire des changements ou implanter des programmes dans une organisation sinon il agirait non plus comme Conseil, mais comme gestionnaire. Essentiellement, il ne fournit qu'une aide à un client qui demeure le seul responsable de la prise de décision suite à des recommandations. (2)

#### 1.2.1.2 Sur sa trajectoire

Dans une recherche-action, ou bien on sort de l'action pour entrer dans la recherche, ou bien on part de la recherche pour entrer dans l'action. L'origine de cette recherche remonte à un stage pratique, suivi d'un séminaire de spécialisation qui est en fait une recherche. Quant au

---

(1) BORDELEAU, BRUNET et ass., Comprendre l'organisation, Approche de recherche, Montréal, Les Editions Agence d'Arc, 1982, p. 167.

(2) BORDELEAU, Yvan, La Fonction de Conseil auprès des organisations, Montréal, Les Editions Agence d'Arc, 1986.

début du mémoire de recherche, c'est l'action, puisque le chercheur a effectué un autre stage avant de pouvoir commencer à écrire.

C'est ainsi que l'objet premier de la recherche-action est l'action elle-même, bien spécifique et orientée vers un but. Ont recours à la recherche-action, des "acteurs", dont des praticiens, engagés dans une intervention, et dont le propos n'est pas limité à comprendre ou à prédire, mais vise à remplacer un état de choses actuel par un état de choses amélioré qui n'existe pas encore.  
(1)

Le trajet doit être continu tout au long de la recherche - action - recherche.... pour aboutir à un changement.

### 1.2.1.3 Sur sa typologie

Benoit Gauthier (2), identifie 8 types de modalités d'existence de la recherche-action: récupérative, intégrative, évaluative, appliquée, conscientisante, intégrale, distante et militante. Celle-ci est davantage associée à une recherche intégrative et appliquée.

La recherche intégrative réfère à la notion d'explication, c'est-à-dire que le chercheur explique l'approche utilisée et les acteurs expliquent leur situation lors de la  
-----

(1) BORDELEAU, BRUNET et ass., OP. cit. p. 167

(2) GAUTHIER, Benoit, Recherche sociale de la problématique à la collecte des données, Québec, Les presses de l'Université du Québec, 1984.

phase d'analyse et d'entrevue.

La recherche appliquée implique la notion d'explication et d'application. Pour cette recherche, l'implantation des solutions retenues est laissée à l'initiative des acteurs.

Gélinas (1) recadre la recherche-action en regard de certains paramètres, soit le pouvoir du chercheur, la dimension du changement et les représentations du réel. C'est ainsi qu'il a connu 5 types de recherches-action: objectivante, militante, politique, technologique et interprétative. On associe cette recherche à la recherche-action interprétative.

"La recherche-action interprétative pose comme postulat, l'existence d'un réel qui n'existe pas en dehors de celui des acteurs. Le pouvoir de changement est accordé aux acteurs".

(2)

#### 1.2.1.4 Sur sa dialectique

Il y a différentes manières de faire la recherche-action, selon les publics, selon les besoins, et selon les disciplines scientifiques impliquées.

Le chercheur peut être interne ou externe à l'organisation-client.

---

(1) GELINAS, cité par Paul Prévost, OP. cit.

(2) PREVOST, Paul, OP. cit., p. 81

Le chercheur externe vient de l'extérieur de l'organisation, et est totalement indépendant du client. Il permet à l'organisation d'avoir recours à une ressource spécialisée qu'elle pourrait généralement utiliser de façon rentable.

Le chercheur interne est un membre de l'organisation. Il fait ainsi partie de l'entité sur laquelle il intervient. Cependant, il faut souligner qu'il n'a pas d'autorité formelle directe sur l'implantation des changements, ce qui relève du gestionnaire.

L'intervention interne existe dans les cas où un système est suffisamment important pour justifier de façon constante, la présence d'un chercheur interne ou d'une équipe multidisciplinaire de chercheurs. Cette recherche est identifiée à un chercheur externe qui porte l'étiquette d'un étudiant.

### 1.3 La démarche systémique

La démarche systémique est considérée comme une façon de penser, une manière d'aborder l'étude des phénomènes systémiques. Pour C.W. Churchman (1), le but de cette réflexion est de spécifier en détail le phénomène avec observation, l'environnement dans lequel il évolue, sa trajectoire, et la façon dont le comportement de l'ensemble est supporté par les activités des parties.

La démarche systémique est un instrument tout désigné pour passer des symptômes aux problèmes en suivant une méthode rigoureuse. Elle permet de faire face à des problèmes complexes (i.e. peu structurés, permettant des ancrages et des perspectives multiples). La démarche systémique peut établir l'environnement, les ressources et les objectifs sous-jacents ainsi mettre en oeuvre les éléments fondamentaux qui diffèrent. Ce travail permet d'évaluer la constance interne de chaque angle d'observation et d'identifier des zones problématiques.

---

(1) CHURCHMAN, C.W, cité par Maurice Landry, J.- Louis Malouin, Le mirage des méthodes universelles en conception de système:document de travail

#### 1.4 Choix de la méthode

Chaque méthode de conception d'un système véhicule un langage qui lui est propre et qui lui sert à écrire, structurer et formaliser la réalité perçue.

On peut distinguer 4 méthodes-types de conception :

- la méthode d'English,
- la méthode de Murdick-Ross,
- le système idéal de Walder,
- la méthodologie systémique de Checkland.

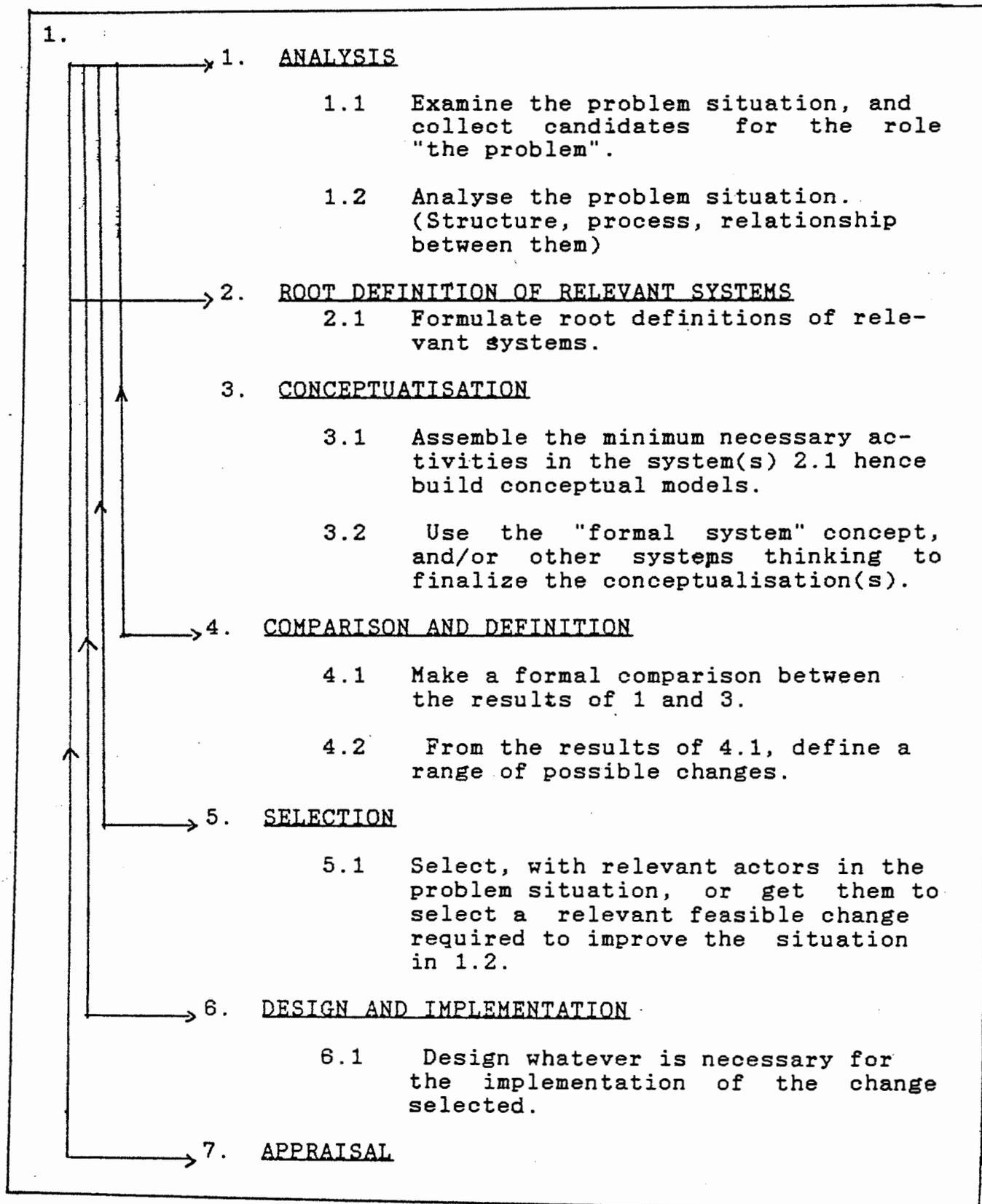
Le Comité du Programme de maîtrise en gestion des P.M.O. privilégie la méthode systémique de Checkland pour le mémoire de recherche-action. Celle-ci s'inscrit d'emblée dans le courant de la recherche-action interprétative.

2. Réflexion fondamentale: La méthodologie systémique de P.B. Checkland & le diagnostic-intervention à la NIGELEC

##### 2.1 La démarche (Fig. 12)

La méthode systémique de Checkland fournit un support méthodologique pour passer d'une situation à la modification de cette situation. L'emphase est mis sur les perceptions de la réalité par les intervenants eux-mêmes, sur le processus d'accomplissement des tâches. Pour cette méthode, le cher-

FIGURE 12: LE PROCESSUS DE LA METHODOLOGIE SYSTEMIQUE DE CHECKLAND



cheur n'a pas le contrôle sur le processus. Certes, il joue un rôle important dans la cueillette de l'information et dans la conception du modèle conceptuel, mais il n'en demeure pas moins que les acteurs jouent un rôle de premier plan. Ce sont les acteurs qui ont toujours le dernier mot. Au niveau du modèle conceptuel, seules les principales activités sont représentées, ce qui limite l'expression globale du modèle.

Contrairement aux méthodes traditionnelles, cette méthode est inscrite dans un processus d'apprentissage continu conditionné par le nombre d'interactions effectuées par le chercheur.

Elle fournit des éléments qui permettent de prendre des actions dans une situation qui ne cessera d'évoluer d'une problématique à une autre.

La méthodologie des systèmes souples s'appuie sur une stratégie de garantie fort complexe. En effet, la 1ère étape (la problématique de la NIGELEC), permet de décrire une image de la réalité pour déboucher à la connaissance de la situation de l'organisation, ce qui est très important. Cette étape est menée avec une grande neutralité, c'est-à-dire qu'aucun point de vue n'est privilégié. D'ailleurs, le chercheur est soumis à un cadre de référence minimal (environnement, structure, processus, climat). Cette étape est validée par le Secrétaire Général de la NIGELEC, et les membres du Service d'Etudes Générales, Organisation et Planification.

Dans la 2e étape, le chercheur et les intervenants ont identifié un ensemble des zones problématiques.

Pour maintenir la cohérence interne du choix et de la validation du système pertinent choisi, Checkland propose un cadre très précis: le "P.E.C.T.A.P." (Propriétaire, Environnement, client, transformation, Acteurs, Point de vue).

Ainsi, on assure un langage commun pour faciliter la critique et vérifier que le système étudié est bien un système d'activités humaines.

La 3e étape de cette méthodologie, la conceptualisation, est soumise également à la même rigueur interne et externe.

Enfin, la problématique et la conceptualisation sont comparées, confrontées pour mieux faire ressortir les incongruités possibles. Cette phase n'a pas été bien développée à cause de certaines difficultés de perception de la réalité par le chercheur.

## 2.2 Un modèle socio-technique pour l'élaboration d'un système de valeurs

L'élaboration du modèle conceptuel, soit un modèle socio-technique, a permis au chercheur de comprendre le système de valeurs dans une organisation et l'importance accordée à la culture d'entreprise dans la réussite des meilleures entreprises japonaises, américaines et européennes.

Suite à une vision globale des différentes dimensions culturelles d'une organisation, le chercheur a élaboré un modèle socio-technique qui servira non seulement à la NIGELEC, mais à bien d'autres entreprises.

Cet outil de gestion sert de point de repère pour l'implantation d'un projet NIGELEC, qui ne peut être mis en place que par la participation des membres de l'organisation.

### 2.3 Objectifs

L'objet visé était d'adapter la méthodologie systémique de Checkland à l'élaboration d'un projet d'entreprise.

### 2.4 Sous-objectifs

A) Vérifier l'adaptabilité du modèle de Checkland dans l'élaboration d'une politique sociale d'entreprise.

B) Identifier les contraintes relevant de l'élaboration d'une politique sociale.

C) Connaître les avantages de l'établissement d'un projet d'entreprise.

## CONCLUSION

Les résultats de cette recherche peuvent aborder 3 niveaux de conclusion.

### - Le point de vue intervention:

Une approche de recherche-action permet de bien étudier la situation problématique d'une organisation. L'implication des acteurs dans le processus de la recherche est un atout qui facilite la cueillette des données et l'identification des points de malaise vécus par les acteurs.

La conceptualisation d'un outil de gestion sous forme d'un système socio-technique ouvre une perspective d'avenir pour les dirigeants de l'entreprise. Comme les acteurs ont participé à l'identification des zones problématiques, l'implantation du changement pourrait se faire avec moins de résistance.

La méthode systémique de Checkland s'avère adéquate, efficace et fonctionnelle pour l'élaboration d'un système socio-technique de la NIGELEC.

### - Le point de vue chercheur:

Une formation dans l'approfondissement des concepts dans l'application d'une approche cohérente et surtout la maîtrise d'une démarche scientifique dans le cadre d'une recherche sont plus ou moins acquises par l'étudiant chercheur.

Cette recherche a permis au chercheur de faire le lien entre les aspects théoriques et pratiques dans la gestion des organisations.

Une formation obtenue par une expérience vécue en tant qu'étudiant consultant a permis au chercheur de comprendre le milieu organisationnel de la NIGELEC.

- Sur le plan perspectif:

La conception d'un outil de gestion pour l'élaboration d'une philosophie de gestion peut servir non seulement à la NIGELEC pour l'implantation de son projet d'entreprise, mais également à d'autres entreprises nigériennes.

La méthode systémique de Checkland, fondée sur une série de règles précises, claires, permet d'aborder l'analyse de toute organisation, quelle que soit sa complexité. Il suffit tout simplement de savoir l'adapter.

## BIBLIOGRAPHIE ET AUTRES SOURCES D'INFORMATION

- ARTHIER, G., et SERIEYX, H., L'entreprise du 3e type, Paris, Seuil, 1984.
- BECKARD, Richard, Le développement des organisations, stratégies et modèles, Paris, Dalloz Gestion, 1975.
- BENNIS, W., The Complexity of Leadership, Training and Development Journal, Août 1984.
- BORDELEAU, BRUNET et ass., Comprendre l'organisation, Approche de recherche, Montréal, Les Editions Agences d'Arc, 1982.
- BORDELEAU, Yvan, La Fonction de Conseil auprès des organisations, Montréal, Les Editions d'Agences d'Arc, 1986.
- BOURGOUIN, H., L'Afrique malade du management, Paris, Editions Jean Picollec, 1986.
- BURKE, R., Le numéro spécial sur la culture d'entreprise, La Revue Française de Gestion, Octobre 1984.
- CHECKLAND, Peter B., "Toward Based Methodology for Real-World Problem Solving", Journal of Systems Engineering, 1972.
- CHESTER I, Bernard, The function of the Executive, Harvard University Press, 1968.
- CHURCHMAN, C.W., Philosophical Speculations Système Design, Omega, No. 4., 1974.
- GAUTHIER, Benoit, Recherche sociale de la problématique à la collecte des données, Les Presses d'Université de Québec, 1984.
- LAFLAMME, Marcel, Le management, Approche systémique, Chicoutimi, Gaétan Morin Editeur, 1981.

- LANDRY, Maurice, MALOUIN, Louis, Le mirage des méthodes universelles en conception de système, document de travail.
- LEMAITRE, Nadine, La culture d'entreprise, facteur de performance, Revue International de Gestion, Vol. 10, No. 1, Février 1985.
- LINTON, Ralph, Le fondement de la personnalité, Paris, Dunod, 1968.
- MACCOBY, N., Le joueur, Le manager d'aujourd'hui, Paris, 1980.
- MATHIEU, Jacques, L'image de l'entreprise, reflet de sa culture, Revue Information-Cadres, Vol. 7, No. 5, Novembre-Décembre 1984.
- MAXIMER et BERNARD, M., Principe du management, Québec, Presses d'Université de Québec, 1981.
- MILES, M.B., et al., Data Feedback Organization Change, in a School System, Exposé présenté à la American Sociological Association, 1966.
- MORSE, L.H., Task Centered Organization Development, Mémoire de maîtrise, Sloan School of Management, MIT, June 1968.
- NAKANE, Chie, La société japonaise, Armand Colin, Paris, 1974.
- OUCHI, W., Théorie Z: faire face au défi japonais, Paris, Inter-Editions, 1984.
- PETERS, H., et WETERMAN, R., Le prix de l'excellence, Paris, Editions, 1983.
- PREVOST, Paul:
- Le Diagnostic-Intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et la recherche-action, Chicoutimi, Laboratoire d'Etudes économiques et régionales, 1983.

- Le modèle cohérent d'intégration de recherche-action au milieu socio-économique, Chicoutimi, Laboratoire d'Études économiques et régionales, 1982.
- ...et al, Vers une définition du concept de recherche-action, Revue PMO, Vol. I, No. I, 1982.

SCHEIN, Edgar, Coming to a New Awareness of Organization Culture, M.I.T. Press, 1984.

SCHEIN, Edgar, Organizational Psychology, Englewood Cliff, N.J., Prentice Hall, 1965.

SCHUMAKER, E.F., Small is Beautiful, Paris, Seuil, 1978.

Autres documents:

- Plan Quinquenal, 1987-1991, Ministère du Plan (Niger).
- Compte-rendu de gestion (NIGELEC), 1982,1983,1984,1985, 1986.
- Rapport d'activités (NIGELEC), 1982,1983,1984,1985.
- Rapport Assises, (NIGELEC), 1985.
- Etudes à la NIGELEC entre 1982 et 1986.
  - . Positionnement institutionnel sous-secteur eau, sous-secteur électricité.
  - . Développement sous-secteur électricité.
  - . Plan de développement informatique.
  - . Développement du potentiel humain.
- Rapport du colloque de la Direction des Communications (Hydro-Québec), du 31 mai au 1er juin 1984, préparé par Ginette Truesdell, le 19 juin 1984

ANNEXES

ACTIF

N°	INTITULES	MONTANT BRUT	AMORTISSEMENTS ou Prov/Dépréc	MONTANT NET
020	Frais immobilisés	70 063 050	17 033 010	53 030 040
020	Valeurs incorporelles conversion passif	354 706 122	-	354 706 122
020	<u>FRAIS ET VALEURS INCORPORELLES</u>	<u>424 769 172</u>	<u>17 033 010</u>	<u>407 736 162</u>
021	Terrains	48 399 786	-	48 399 786
(	Constructions et ouvrages de génie civil	493 688 363	169 784 578	323 903 785
(	Matériel de transport	539 937 066	450 278 928	89 658 138
022	Matériel, matériel, agencement, instal.	684 480 441	294 086 044	390 394 397
(	Outillage	586 783 587	228 419 723	358 363 864
	<u>DEMOBILISATION DOMAINE PRIVÉ</u>	<u>2 353 289 243</u>	<u>1 142 569 273</u>	<u>1 210 719 970</u>
21	Terrains	13 720 605	-	13 720 605
(	Constructions et ouvrages de génie civil	2 735 153 540	515 670 687	2 219 482 853
022	Matériel de production	11 190 108 043	4 667 756 236	6 522 351 807
(	Matériel de distribution	21 409 567 638	5 928 212 255	15 481 355 383
(	Outillage	-	-	-
	<u>DEMOBILISATION DOMAINE CONCRET</u>	<u>35 348 549 826</u>	<u>11 109 549 178</u>	<u>24 238 999 648</u>
23	Autres immobilis. corporelles en cours	118 887 129	-	118 887 129
	<u>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</u>	<u>24 565 092</u>	<u>-</u>	<u>24 565 092</u>
025	Dépôts et Cautionnements	24 565 092	-	24 565 092
025	Autres prêts à long et moyen terme	-	-	-
026	Titres de participation	174 280 000	42 000 000	132 280 000
	<u>AUTRES VALEURS DEMOBILISEES</u>	<u>188 765 092</u>	<u>42 000 000</u>	<u>146 765 092</u>
	<u>ACTIF IMMOBILISE</u>	<u>28 434 260 473</u>	<u>12 311 251 461</u>	<u>16 123 009 011</u>
03	<u>VALEURS D'EXPLOITATION</u>	<u>2 178 887 958</u>	<u>324 455 934</u>	<u>1 854 432 024</u>
040	Fournisseurs - avances	47 698 740	-	47 698 740
041	Abonnés + Clients divers	6 917 114 893	633 638 447	6 283 476 446
043	ETAT	-	-	-
044	ASSOCIES	1 070 430	-	1 070 430
045	GERANCES	683 102 436	-	683 102 436
42/45	Autres débiteurs divers	213 512 020	-	213 512 020
048	Comptes de régularisation actif	241 760 577	-	241 760 577
054	Effets à recevoir	1 528 301	-	1 528 301
056	Banques et chèques postaux	57 023 089	-	57 023 089
057	Caisses	24 889 236	-	24 889 236
0598	Comptes de régie d'avance	4 432 105	-	4 432 105
	<u>REALISABLES A COURT TERME ET DISPONIBLES</u>	<u>19 365 919 784</u>	<u>229 094 291</u>	<u>19 136 825 493</u>
	<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>48 799 280 256</b>	<b>12 369 345 842</b>	<b>36 429 934 414</b>

N°	INTITULES	MONTANT
0100	CAPITAL SOCIAL	2 300 000 000
0105	Participation sur travaux "ETAT"	7 704 989 420
0105	Financement travaux sur Fonds de croissance	2 294 800 000
0105	Participation sur travaux "ABONNES"	7 429 150 700
0111	Réserves réglementaires	29 048 000
0111	Réserves libres	734 739 400
0012	Report à nouveau	-
0075	Résultats des périodes antérieures non encore affectés	-
	<u>CAPITAUX PERMANENTS - SITUATION NETTE</u>	<u>20 117 525 920</u>
014	Subvention d'équipement	-
0172	Autres emprunts et dettes	
	<u>A LONG ET MOYEN TERME</u>	
	Moins d'un an	Plus d'un an
	24 500 000	1 135 500 000
	-	12 959 221 360
	10 000 000	-
	434 197 144	11 302 591 835
	90 900 000	1 590 950 000
	58 985 792	-
	76 249 688	1 940 412 812
	36 954 446	-
	3 955 663	-
	44 269 368	-
	-	-
	-	1 111 463 394
	44 553 394	1 178 213 591
	9 428 500	9 428 500
	68 525 348	41 123 219
	Avances sur consommations	464 727 44
	Provisions pour fonds de croissance	1 120 000 00
	Provisions pour risques divers	370 912 50
	<u>CAPITAUX PERMANENTS - AUTRES</u>	<u>9 127 074 00</u>
	<u>CAPITAUX PERMANENTS</u>	<u>29 244 599 920</u>
	Fournisseurs	2 269 586 90
	Abonnés - Acomptes	15 240 30
	ETAT	590 586 50
	Autres créiteurs Divers	124 656 30
	Comptes de régularisation du passif	984 780 70
	Effets à payer	135 480 10
	Banques : avance à moins d'un an	1 810 347 70
	<u>DETTES A COURT TERME</u>	<u>1 920 388 80</u>
	RÉSULTAT BÉNÉFICIAIRE DE LA PÉRIODE A AFFECTER +	332 342 50
	RÉSULTAT DÉFICITAIRE DE LA PÉRIODE A AFFECTER -	-
	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>36 289 323 414</b>

## IMMOBILISATIONS CONCRETES (incluses dans le bilan)

- Terrains - constructions - Génie civil  
- Matériel de production

2 748 874 145

11 190 108 043

21 409 567 638

- Participation ETAT aux investissements

- Participation Abonné aux investissements

- Participation MIELEO aux investissements

7 704 989 420

7 429 150 700

20 214 409 000

ANNEXE II: ETUDE DES POSTES DU BILAN

LIBELLE	1982	1983	1984	1985	1986
Fonds de roulement brut	2 635 301	1 707 512	2 056 915	1 687 464	3 476 736
Besoins en fonds de roulement brut	1 938 231	2 776 165	2 781 927	1 504 282	5 200 739
Ouverture du BFR par le FR	73,6 %	62 %	74 %	113 %	66,8 %
Capacité d'autosuffisance - Cash flow	2 190 790	2 282 234	2 853 425	1 236 387	3 177 791
Ratio : <u>Cash flow x 100</u> C.A.	20 %	16 %	16 %	6 %	14 %
<u>Gestion Générale</u>					
<u>Charges Financières x 100</u> C.A.	6,5 %	3 %	4 %	3 %	4,1 %
<u>Charges de personnel</u> C.A.	7 %	6 %	4 %	4 %	4,6 %
Ratio : <u>Crédit client x 360 n jours</u> C.A.	176 jours	133 jours	132 jours	137 jours	101 jours

L I B E L L E	1982	1983	1984	1985	1986
<u>RENTABILITE</u>					
Rentabilité nette : $\frac{\text{Bénéfice net bilan} \times 100}{\text{C.A.}}$	- 7,7 %	- 4 %	1,6 %	5,4 %	1,6 %
Rentabilité des fonds propres : $\frac{\text{Bénéfice net bilan} \times 100}{\text{cap.} + \text{Réserve} + \text{Report}}$	- 7,6 %	- 5 %	2 %	6,3 %	1,7 %
Rentabilité Générale : $\frac{\text{Bénéfice net bilan} \times 100}{\text{Total Bilan}}$	- 3,3 %	- 2 %	0,8 %	2,9 %	1 %
Rentabilité d'exploitation : $\frac{\text{Résultat net d'exploitation} \times 100}{\text{C.A.}}$	- 7,3 %	- 4 %	1,5 %	2,1 %	1,6 %
$\frac{\text{Résultat brut avant F.F.} \times 100}{\text{C.A.}}$	- 1,2 %	- 1 %	5,8 %	8,2 %	5,7 %
<u>FINANCEMENT</u>					
Capacité d'emprunt à long et moyen termes : $\frac{\text{Cap.} + \text{Téser.} + \text{Rep.} \times 100}{\text{Capitaux permanents}}$	57,8 %	23 %	53 %	62,9 %	68,8 %
Autonomie Financière : $\frac{\text{Cap.} + \text{Réser.} + \text{Report} \times 100}{\text{Dettes L.M.C.T.}}$	204 %	254 %	213 %	232 %	280 %
Couverture des immobilisations par res. stables : $\frac{\text{Cap. permanents} \times 100}{\text{Valeurs immob. brutes}}$	86 %	82 %	79 %	74 %	76 %

LIBELLE	1982	1983	1984	1985	1986
Gestion Générale					
Frais Financiers x 100 C.A.	6,5 %	3 %	4 %	3 %	4,1 %
Frais de personnel x 100 C.A.	7 %	6 %	4 %	4 %	4,6 %
Achat d'énergie NEPA x 100 C.A.	3,4 %	2,5 %	2,3 %	3,7 %	4,9 %
Achat d'énergie SONICAR x 100 C.A.	26,8 %	49,2 %	47,7 %	48,8 %	47,4 %
Matériaux et services consommés x 100 C. A.	20,5 %	11,5 %	11,0 %	10,4 %	10,7 %
Gasole consommé x 100 C.A.	16,3 %	12,7 %	13,1 %	12,1 %	9 %

## ANNEXE III

CARACTERISTIQUES DU TRAVAIL IDEAL  
POUR LES CADRES IVOIRIENS

Rang	Caractéristiques	% des réponses « très important » + « de la plus haute importance »
1	Avoir la sécurité d'emploi . . . . .	89 %
2	Avoir de bonnes relations avec mon chef direct . . . . .	88 %
3	Contribuer réellement à la réussite de mon entreprise . . . . .	85 %
4	Pouvoir faire un travail stimulant qui me donne le sentiment de me réaliser . . . . .	84 %
5	Travailler avec des gens qui coo- pèrent efficacement . . . . .	82 %
6	Servir mon pays . . . . .	82 %
7	Avoir un travail bien défini dont les exigences sont claires . . . . .	78 %
8	Avoir une très grande liberté pour organiser mon travail comme je l'entends . . . . .	75 %
9	Avoir de bonnes chances d'accéder à des postes d'un niveau plus élevé	75 %
10	Avoir de bonnes conditions maté- rielles de travail (ventilation, éclai- rage, place pour travailler) . . . . .	73 %
11	Pouvoir obtenir un salaire élevé . .	65 %
12	Pouvoir aider les autres . . . . .	61 %
13	Vivre dans une région agréable pour ma famille et pour moi-même	55 %
14	Être consulté par mon chef direct dans ses décisions . . . . .	53 %
15	Res sentir peu de tension nerveuse pendant le travail . . . . .	48 %
16	Travailler dans une organisation prestigieuse et prospère . . . . .	47 %
17	Avoir suffisamment de temps pour ma vie personnelle ou familiale . . .	44 %
18	Avoir du travail qui comporte de la variété et de l'aventure . . . . .	41 %

Résultats exprimés en %. Base = les cadres de Côte-d'Ivoire.

LE PROJET DE DELCO-REMY  
(filiale de General Motors - Sarreguemines)

- 1 - Faire de cette usine, l'usine de batteries la plus propre du monde
- 2 - Procurer aux clients des batteries sans défaut.
- 3 - Réaliser des bénéfices satisfaisants.
- 4 - Sauvegarder l'intégrité physique de nos employés.
- 5 - Satisfaire les besoins de la clientèle.
- 6 - Créer un cadre de travail motivant.
- 7 - Vendre la capacité de production de l'usine.
- 8 - Respecter toutes les lois et règlements en vigueur.
- 9 - Développer les ressources humaines.
- 10 - Développer des relations cordiales avec la ville et ses habitants.

LE PROJET D'UN CENTRE TECHNIQUE

- 1 - Nous sommes un centre technique industriel.
- 2 - Nous apportons nos services à la microtechnique — à l'horlogerie — à la proximité.
- 3 - Nous sommes l'interface entre la recherche et l'industrie.
- 4 - Nous sommes une pépinière de gens compétents.
- 5 - Nous sommes un acteur de la politique de soutien et de développement de la région.
- 6 - Pour rester les leaders, nous développons notre notoriété.

LE PROJET D'UNE SOCIÉTÉ D'ASSURANCES

- 1 - Nous sommes une mutuelle agricole.
- 2 - Nous sommes un partenaire professionnel du monde rural.
- 3 - Notre mission, c'est la sécurité.
- 4 - Notre vocation est d'assurer le meilleur service au meilleur prix.
- 5 - Nous travaillons aujourd'hui pour demain.
- 6 - Notre personnel est compétent, responsable, motivé.