

**Ce mémoire a été réalisé à
l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue**

**Dans le cadre du programme de la Maîtrise
en gestion des petites et moyennes organisations**

Extensionné de l'Université du Québec à Chicoutimi



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.

UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE PRESENTE A

L'UNIVERSITE DU QUEBEC EN ABITIBI-TEMISCAMINGUE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAITRISE EN GESTION DES P.M.O.

PAR



ALGUIMA M. ABDOULAZIZ
LICENCE SCIENCES ECONOMIQUES

DIAGNOSTIC-INTERVENTION
EN MILIEU AFRICAIN
APPLICATION ET REFLEXION



FEVRIER 1989

A mon père Alguima
A ma mère Maria

REMERCIEMENTS

Au cours de ce travail, l'apport de certaines personnes a été judicieux. C'est pourquoi il convient avant tout de rendre hommage à tous ceux qui de près ou de loin ont bien voulu s'ouvrir avec confiance à moi. Je remercie particulièrement:

mon directeur de mémoire, monsieur Yvan Charbonneau, ex-responsable du Programme de maîtrise en gestion des P.M.O., dont les conseils éclairés sur la démarche m'ont sûrement protégé contre insomnie et dilemmes;

monsieur Georges St-Jacques (Canadien), conseiller au B.O.M. (Bureau d'organisation et de méthodes), cabinet du Premier Ministre du Niger, dont j'ai apprécié les informations et les discussions au début de ce travail;

les responsables de l'O.P.E.N. (Office de promotion de l'entreprise nigérienne) et, bien sûr, les responsables de la S.O.N.I.A. (Société nigérienne d'industries alimentaires) qui ont tout mis en oeuvre pour faciliter l'intervention;

mesdames Rakia Hassane et Lucie Duchesne pour leur collaboration lors du traitement de texte de ce travail;

à Mamane Dan Bouzana, Zara Maigari, Ibrahim Mahamadou, Idé Issa et Christine Edmond pour leur soutien moral.

Ma reconnaissance est très grande pour tous ceux qui ont porté attention à ce travail ou ont contribué à sa réalisation.

RESUME

Le professeur CHECKLAND. B. Peter de l'université de Lancaster en Angleterre a élaboré une méthodologie pour l'investigation des problèmes complexes. C'est ce qu'il a appelé la méthodologie des systèmes souples (1). C'est cette même méthodologie que le professeur Paul Frévoist va adapter à partir des recherches réalisées au Québec; recherches qui ont donné naissance à une méthodologie de diagnostic-intervention.

L'essentiel de notre recherche a consisté à appliquer cette méthodologie de Frévoist dans le cadre d'un diagnostic-intervention auprès de la S.O.N.I.A. (2) au Niger (en Afrique de l'Ouest), à étudier en profondeur les implications méthodologiques et finalement dans un effort de réflexion et de critique méthodologique dégager les constats épistémologiques qui s'imposent dans le contexte des problèmes que connaît la P.M.E. nigérienne en terme de situations problématiques complexes.

Le sujet de recherche découle d'une nécessité pressante aujourd'hui au Niger, à savoir des interventions efficaces tant pour sauver les P.M.E. que pour consolider leurs acquis.

Après avoir cerné la portée des approches analytique et systémique, nous avons développé les caractéristiques socio-économiques de la P.M.E. nigérienne, à travers trois dimensions: la notion du pouvoir, le rôle de l'Etat et la notion d'entreprise. Ce travail a constitué la première partie de cette recherche. Les interrogations et les objectifs de cette recherche nous ont amenés à élaborer un diagnostic-intervention la S.O.N.I.A. (Société nigérienne d'industries alimentaires).

1. Peter B., Checkland (1981). Systems thinking, systems practice. London: Wiley & Sons.

2. La S.O.N.I.A. est une société à but lucratif qui exploite la production de biscuits au Niger depuis 1985.

Les résultats de ce diagnostic-intervention constituent la deuxième partie de la recherche. C'est avec une grande collaboration des employés de la S.D.N.I.A. que nous sommes parvenus à localiser les zones problématiques et à concevoir les solutions. Tout au long du diagnostic-intervention nous avons réalisé à certains moments au niveau des étapes précises qu'il fallait faire des ajustements et des apports, lorsqu'on intervient avec la méthodologie de Prévost au Niger. Ces ajustements très souvent découlent du fait que le concept d'entreprise ne recouvre pas la même réalité au Niger et au Québec.

C'est dans une critique méthodologique que nous avons rendu compte des ces ajustements. Les recherches que nous avons réalisées nous ont permis d'aboutir au fait que la dynamique du diagnostic-intervention ne répond pas seulement à des critères techniques, mais à des caractéristiques politico-socio-économiques, à la culture de la population où se déroule l'intervention. L'application de la méthodologie de Prévost n'a pas valeur de panacée. Il apparaît impossible de réaliser une intervention efficace avec la méthodologie de Prévost lorsqu'on transpose la même définition du concept d'entreprise du Canada au Niger. Tout excès de rationalité au cours du diagnostic-intervention au Niger réduit la qualité des résultats. Par contre en intégrant la dimension socio-économique du milieu nigérien au diagnostic-intervention de Prévost, cette méthodologie présente des avantages considérables. Cette même méthode constitue un moyen très efficace pour mettre en évidence les problèmes de la P.M.E. nigérienne, et par là même éclairer les programmes étatiques de développement de la P.M.E. au Niger.


Alguima Abdoulaziz
Etudiant


Ivan Charbonneau
Directeur de mémoire

TABLE DES MATIERES

	PAGE
REMERCIEMENTS	ii
TABLE DES MATIERES	iii
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES FIGURES	vii
AVANT-PROPOS	viii
INTRODUCTION	1
PROBLEMATIQUE - OBJECTIFS	4
CONTEXTE THEORIQUE	6
DEMARCHE ET METHODOLOGIE	8
QUELQUES DEFINITIONS	
1. P.M.O. (Petites et moyennes organisations).....	13
2. Intervention organisationnelle	14
3. Diagnostic-intervention	14
4. Système	15
5. Approche	15
6. Présupposé (d'une approche)	15
7. Situation problématique complexe	15
PREMIERE PARTIE	
ANALYSE THEORIQUE	16
1. Le diagnostic-intervention	18
2. L'approche scientifique	22
3. L'approche systémique	25
4. L'analyse socio-économique des P.M.E. au Niger	27
4.1 Le diagnostic-intervention et le particula- risme du management africain	27
4.1.1 La notion du pouvoir	28
4.1.2 Les besoins organisationnels et les besoins des acteurs	45
4.1.3 Le conformisme organisationnel	47
4.1.4 Le rôle de l'�tat	49
4.2 Entrepreneur - entreprise	52

DEUXIEME PARTIE:

RESULTATS DU DIAGNOSTIC DE LA S.O.N.I.A.	54
A) DIAGNOSTIC	56
1. Planification du diagnostic	56
1.1 Mandat	56
1.2 Formalisation de l'intervention	56
2. Etude de la situation problématique	57
2.1 Présentation de l'organisation	58
2.1.1 Historique	60
2.1.2 Vocation	60
2.2 Problème déclencheur	60
2.3 Angle d'approche	61
3. Examen de l'environnement.....	62
3.1 l'environnement socio-économique.....	62
3.2 l'environnement techno-économique.....	64
3.3 l'environnement physique.....	69
4. Examen des processus et des flux	71
4.1 Représentations structurelles	71
4.1.1 Étude des processus	75
4.1.2 Principales activités et flux	80
4.1.3 Analyse de leurs interactions	82
4.1.4 Analyse globale	83
4.2 Réajustement, renégociation, entente sur mandat	85
4.3 Description des ressources	86
4.3.1 Ressources humaines	86
4.3.2 Production	86
4.3.3 Gestion et entretien des installa- tions	88
4.4 Ressources financières	89
4.5 La direction	89
4.6 Le style de management	92
4.7 Le type de production	93
4.8 Analyse interne externe et interservices ..	93
5. Localisation des zones problématiques	96
5.1 Analyse des zones problématiques.....	97
5.2 Menaces et opportunités.....	107
6. Examen des objectifs de la S.O.N.I.A. versus les structures	108
7. Examen du climat organisationnel	109
7.1 Aspect individuel	110
7.2 Groupe et inter-groupe	111
7.3 Le leadership	111
7.4 Processus organisationnel	112
8. Quelques caractéristiques fondamentales (indicateurs)	113
9. Situation problématique sélectionnée	114
9.1 Définition du système pertinent	114
9.1.1 Choix du système pertinent	114
9.1.2 Relation problème pertinent, problème déclencheur.....	115

B) INTERVENTION

1.	Schéma du diagnostic-intervention	116
2.	Compte rendu du diagnostic aux responsables	116
3.	Recherche de solutions	117
3.1	Axe de solution - (ANCRAGE).....	117
3.2	Nature de la solution	119
3.2.1	Validation de la définition du système pertinent.....	119
3.2.2	Caractéristiques de la solution	126
3.2.3	Revue de littérature	128
3.3	Analyse de la solution	134
3.3.1	Capacité de la solution à produire des effets positifs	134
3.4	Modèle conceptuel	138
3.5	Nature du modèle conceptuel	139
3.6	Description du modèle conceptuel	142
3.7	Analyse du modèle conceptuel.....	146
3.7.1	Planification - organisation	146
3.7.2	Contrôle - analyse	150
3.7.3	Développement organisationnel	151
3.7.4	Guide de planification général de la S.O.N.I.A.	154
3.7.5	Nouvelle description des tâches	156
3.7.6	Diagramme de flux et d'information .	164
3.8	Comparaison	164
4.	Plan d'implantation - (PLAN D'ACTION).....	167
4.1	Connaissance du changement.....	170
4.2	Envergure, condition du changement	171
4.3	Elaboration de tactiques, techniques, stratégies et actions	172

TROISIEME PARTIE

A)	CRITIQUE METHODOLOGIQUE DE L'APPROCHE UTILISEE	176
1.	Le diagnostic-intervention comme approche d'intervention	176
1.1	Le décalage situationnel	180
2.	L'image riche et conceptualisation des modèles: obsession de la rationalité	184
3.	Importance de l'informel, de l'inorganisé et de l'ignoré	187
4.	La P.M.E. et le diagnostic-intervention	191
4.1	Les informations biaisées	192
B)	QUELQUES SUJETS A REFLEXION.....	196
1.	La conceptualisation des modèles de solution en diagnostic-intervention	196
2.	Le déplacement du pouvoir au cours du diagnostic-intervention	199
3.	Le diagnostic-intervention comme instrument d'orientation de politique, de développement des P.M.E. au Niger	201
C)	SYNTHESE	202

CONCLUSION	206
BIBLIOGRAPHIE	209
ANNEXE I	213
ANNEXE II	221
ANNEXE III	225

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU I	Classification des P.M.O selon la taille.
TABLEAU II	La distance hiérarchique.
TABLEAU III	Les éléments caractéristiques de la dimension de l'individualisme.
TABLEAU IV	Les éléments caractéristiques de la dimension de la masculinité.
TABLEAU V	Evolution prévisionnelle de la production.
TABLEAU VI	Immobilisation de la S.O.N.I.A. 1985-1986.
TABLEAU VII	Bilan de la S.O.N.I.A. 1985-1986.

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1	Méthodologie systémique, diagnostic-organisationnel.
FIGURE 2	Schéma de la démarche.
FIGURE 3	Structures centralisées.
FIGURE 4	Structures segmentaires.
FIGURE 5	Organigramme de la S.O.N.I.A.
FIGURE 6	Unité de production de la S.O.N.I.A.
FIGURE 7	Processus de transformation de la S.O.N.I.A.
FIGURE 8	Diagramme de flux et d'information de la S.O.N.I.A.
FIGURE 9	Super-système de la S.O.N.I.A.
FIGURE 10	Schéma du diagnostic.
FIGURE 11	Premier niveau de conception du système de Gestion
FIGURE 12	Deuxième niveau de conception du système de Gestion
FIGURES 13 et 14	Diagrammes de flux et d'informations.

INTRODUCTION

Il y a quelques années encore, pour faire une bonne carrière universitaire en matière de recherche, il fallait emprunter une méthode issue de la recherche quantitative. S'appuyer sur des raisonnements mathématiques était signe de sécurité et aussi le reflet d'une certaine certitude. L'approche scientifique isole chaque paramètre pour l'analyser, ce qui conduit à ignorer ce qui peut exister comme relation d'interdépendance entre l'entreprise et son environnement. L'orthodoxie scientifique était forte et tout un mythe (infaillibilité) se développait autour de cette approche, qui, on le sait, a permis la conquête de l'infiniment grand et de l'infiniment petit (en sciences naturelles).

La méthode scientifique est une interaction de l'observation et de la logique. L'approche scientifique présente des insuffisances pour l'étude des problèmes des organisations sociales surtout lorsque la problématique est complexe.

En 1981 Peter B Checkland en prenant appui sur l'approche systémique a élaboré une approche, la méthodologie des systèmes souples, pour saisir, comprendre et intervenir sur les problématiques floues. L'approche de Checkland a été adaptée au Québec par Paul Prévost. Ce dernier la caractérise comme étant "une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action". Pour Checkland, l'approche scientifique se caractérise par trois principes:

réductionnisme, répétitivité et réfutabilité. L'un des présupposés les plus importants de cette approche est sa conception philosophique du monde, qui tire l'essentiel de sa matière dans la science de Galilée. Cette conception ne peut saisir la complexité des phénomènes sociaux selon Checkland.

Par ailleurs, la méthodologie de Prévost tout en présentant des avantages comme instrument d'intervention, est-elle adéquate pour cerner et agir sur la problématique d'une organisation en milieu africain? Pour répondre à cette question majeure, nous allons:

- réaliser le diagnostic à la S.O.N.I.A. (2) en appliquant la méthodologie de Prévost comme instrument d'analyse;
- étudier les implications et la portée de la méthodologie de Prévost dans une critique épistémologique.

L'approche systémique "s'appuie sur une approche globale des problèmes ou des systèmes que l'on étudie et se concentre sur le jeu des interactions ou entre leurs éléments" (1).

Dans la société africaine, on arrive assez rapidement aux limites de l'approche analytique comme outil de connaissance approfondie dans un milieu organisationnel. Dans un pays où

1. Joël De Rosnay, Le macroscopie: vers une vision globale, Paris, éditions du Seuil, 1975, p. 11.

2. La S.O.N.I.A. est une société à but lucratif qui exploite la production de biscuits au Niger depuis 1985, (voir page 58)

"tout est dépendant", où on ne trouve pas assez de statistiques, il serait inadéquat d'opérer avec l'approche scientifique, car dès le départ, les problèmes organisationnels seront dénaturés, et par voie de conséquence, mal compris, ce qui, conduirait à des solutions ou à des conclusions moins efficaces.

Le sujet de cette recherche découle d'une nécessité aujourd'hui pressante au Niger, à savoir des interventions efficaces, tant pour sauver les P.M.E. (Petites et moyennes entreprises) que pour consolider leurs acquis. Ce même sujet touche un domaine où les cadres supérieurs (gestionnaires et consultants au Niger) des P.M.E. éprouvent particulièrement un grand besoin d'information et de formation sur les questions fondamentales des approches d'intervention. Cette recherche est composée de trois parties.

Dans la première partie de la recherche, il sera question de faire une analyse théorique de l'approche systémique et des organisations nigériennes. Ce travail inclura un examen partiel de l'influence des deux approches sur la façon de poser un problème. Dans une deuxième partie, on fera état des travaux d'intervention qui ont été effectués avec la méthodologie de Prévost au Niger à la S.O.N.I.A. La troisième partie est consacrée à la critique épistémologique de la méthodologie de Prévost. Nous allons dépasser un jugement de valeur (entre approches), ceci afin de dégager les valeurs sur lesquelles on pourrait mener un effort de conceptualisation.

PROBLEMATIQUE

Problématique de la P.M.E. nigérienne et de l'application de la méthodologie de Prévost

La problématique de notre recherche repose sur la prémisse méthodologique suivante: l'importance de bien comprendre les problèmes lors d'un diagnostic-intervention, compte tenu des difficultés actuelles importantes à mener des interventions efficaces et efficaces dans les P.M.E. au Niger.

La complexité des organisations, l'importance des interdépendances, la pluralité des interactions, l'action des hommes sur la nature comme dira Karl Marx, représentent autant d'éléments et de variables pour lesquelles l'approche analytique semble être inappropriée et insuffisante sur bien des aspects.

Etant donné la modernisation des P.M.E. choisie et des autres formes de dépendance, la véritable approche d'intervention pour le développement organisationnel d'une P.M.E. nigérienne n'est-elle pas celle qui explique le pourquoi et le comment des choses?

De quelle manière et avec quels moyens peut-on cerner la réalité d'une organisation lorsqu'il y a matière à problème en milieu africain? Notre problématique englobe:

-la présentation de la S.O.N.I.A. qui connaît présentement les problèmes suivants: poids énorme des frais financiers;

dysfonctionnements énormes dans la production; faiblesses du volume de vente, du chiffre d'affaires; détérioration croissante du climat organisationnel.

- la présentation et l'analyse de l'instrument de diagnostic et le diagnostic de la S.O.N.I.A.

- l'analyse et la critique épistémologique de l'approche de Prévost en milieu africain (le sens et les valeurs)

LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE:

- Réaliser un diagnostic pour identifier, localiser les problèmes de la S.O.N.I.A. et faire des propositions visant à les corriger.

- Identifier les zones problématiques et connaître davantage la réalité de la P.M.E. nigérienne.

- Approfondir la connaissance sur le diagnostic-intervention. Présenter une critique épistémologique de la méthodologie du diagnostic-intervention en milieu africain.

CONTEXTE THEORIQUE

Les objectifs de la recherche et les interrogations soulevées ont été développés dans un cadre qui s'appuie sur les travaux que Maurice Landry a effectués en 1981 sur l'étude des problèmes complexes et sur ceux qu'il a réalisés avec Jean Louis Maloin sur "la complémentarité des approches systémiques et scientifiques dans le domaine des sciences humaines"(2) en 1977. En effet, Maurice Landry soutient qu'il n'existe pas de stratégie unique. Il soutient aussi que "certains de ces présupposés aboutissent à des stratégies d'investigation qui ont les caractéristiques s'apparentant à la démarche systémique et qui sont mieux adaptées à l'étude des problèmes complexes" (3).

À ce égard, nous tenons à souligner que les interdépendances des mécanismes fonctionnels dans les organisations nigériennes sont d'une importance capitale par le simple fait qu'elles expliquent tout ce qu'il y a d'humain, d'irrationnel, de social, de politique, d'informel, de qualitatif et d'incertain dans la vie des organisations et celle des employés.

-
2. Maurice Landry, Jean Louis Malouin; La complémentarité des approches systémique et scientifique dans le domaine des sciences sociales, Document Fac. Sc. Adm., Université Laval, no 28, 1977.
 3. Maurice Landry, "Doit-on concevoir ou analyser les problèmes complexes?" dans Analyse des systèmes appliqués, Angerwamate Systemanalyse Bawd 2/Heft 2, 1981.

D'avantage, une approche est influencée par la culture du milieu. D'où la nécessité d'inclure des inférences lorsqu'on intervient avec l'approche de Prévost en milieu africain:

- Dans un pays en voie de développement, l'instabilité socio-économique et politique devrait être une caractéristique fondamentale que tout instrument de diagnostic-intervention doit tenir compte.

- Dans un pays en voie de développement, les relations d'interdépendance et les formes de dépendance dans les organisations sont des éléments méthodologiques fondamentaux à prendre en compte dans toute approche de diagnostic-intervention auprès de la P.M.E. vivant des problèmes complexes.

DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE

La nature de la recherche exigeait l'utilisation d'une démarche plus ou moins empirique. Par la revue de littérature effectuée, on visait à mener une recherche théorique par un effort de conceptualisation, ce qui nous a permis de rassembler les caractéristiques fondamentales des approches scientifique et systémique et de l'entreprise nigérienne.

Ce travail a été enrichi par l'analyse des travaux d'investigation de l'O.P.E.N. (Office de promotion de l'entreprise nigérienne) dans les entreprises nigériennes et ceux du Bureau d'organisation et de méthode (B.O.M.) du cabinet du Premier Ministre. (A l'O.P.E.N., au cours d'un stage d'un mois en été 86 et des entretiens au BOM lors de l'élaboration du présent mémoire)

Le diagnostic a été fait à partir de la méthodologie de Paul Prévost sur le diagnostic-intervention, travaux que nous avons parfois adaptés pour les besoins de notre recherche. (voir annexe I).

Rappelons que, la méthodologie utilisée est inspirée de Peter B. Checkland de l'Université de Lancaster, en Angleterre, tel qu'adaptée par le professeur Prévost. La démarche de Prévost comporte sept étapes importantes (voir figure 1). Ce sont:

-
1. Financé par l'Etat nigérien et des organismes internationaux (entre autres la Banque mondiale), l'O.P.E.N. a pour mission la restructuration et la modernisation de l'entreprise nigérienne.
 2. Le B.O.M. qui est né de la coopération nigéro-canadienne, intervient particulièrement dans l'Administration publique.

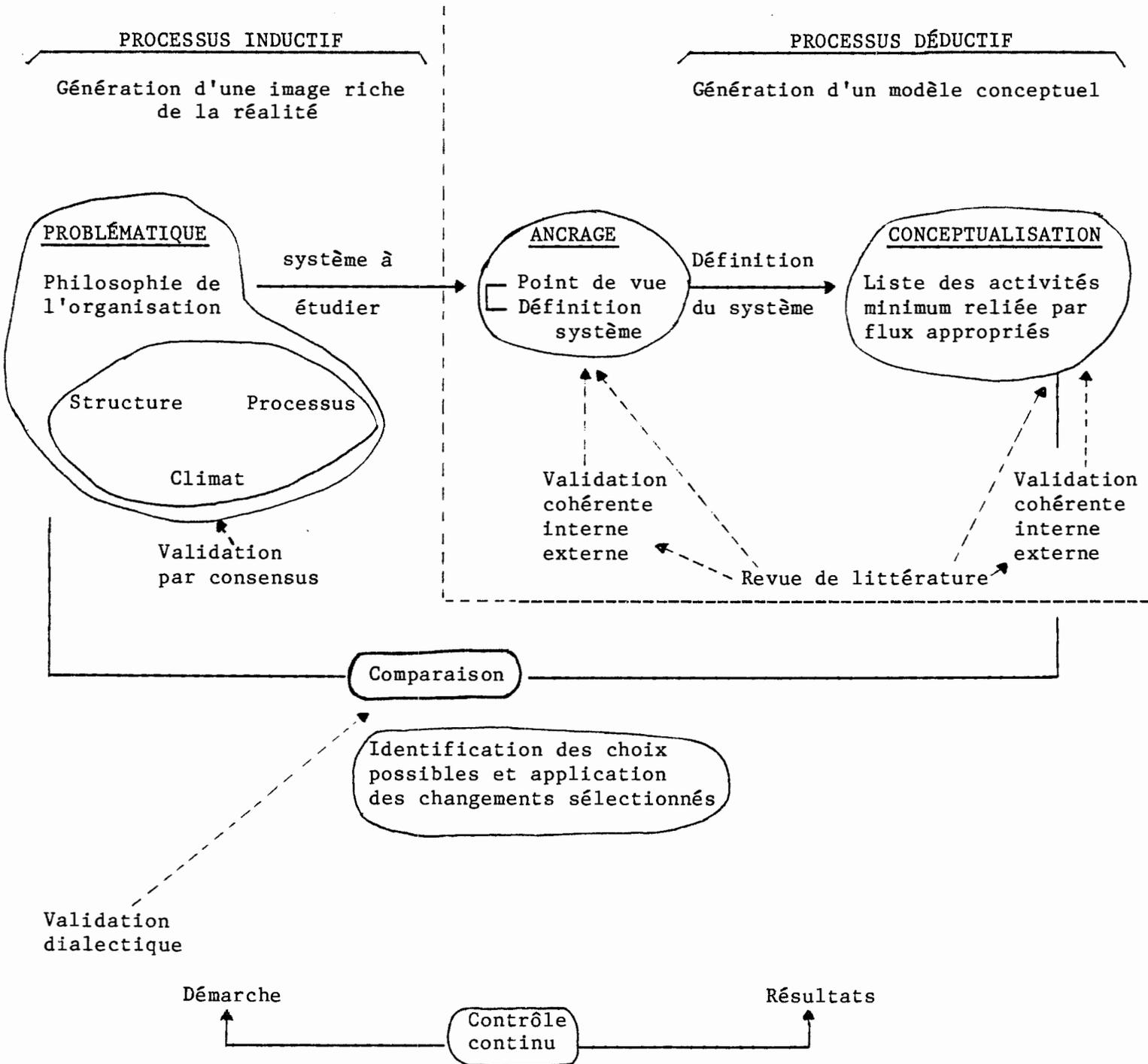
1. Élaboration de la problématique.
2. Ancrage.
3. Conceptualisation.
4. Comparaison.
5. Identification des changements possibles.
6. Application des changements sélectionnés.
7. Contrôle.

La méthodologie du diagnostic-intervention de Prévost a été élaborée dans le but de faciliter l'approche des problèmes complexes dans les P.M.O. Dans un processus inductif, on cherche à obtenir l'image riche de l'organisation par le biais des différents processus, des structures et du climat organisationnel, ce qui permet de déterminer les zones problématiques et de choisir celles qui feront l'objet d'une analyse (ancrage). Un processus déductif est amorcé pour générer un modèle conceptuel visant à corriger les zones problématiques. L'étape de la comparaison consistera à déterminer les lieux et la nature des changements à apporter. La démarche se termine par l'instauration d'un contrôle continu (voir figure 1). Pour plus d'informations sur le diagnostic-intervention de Prévost, le lecteur voudra bien consulter l'annexe I .

Le schéma méthodologique qui suit donne un portrait global de la réalisation de notre travail.

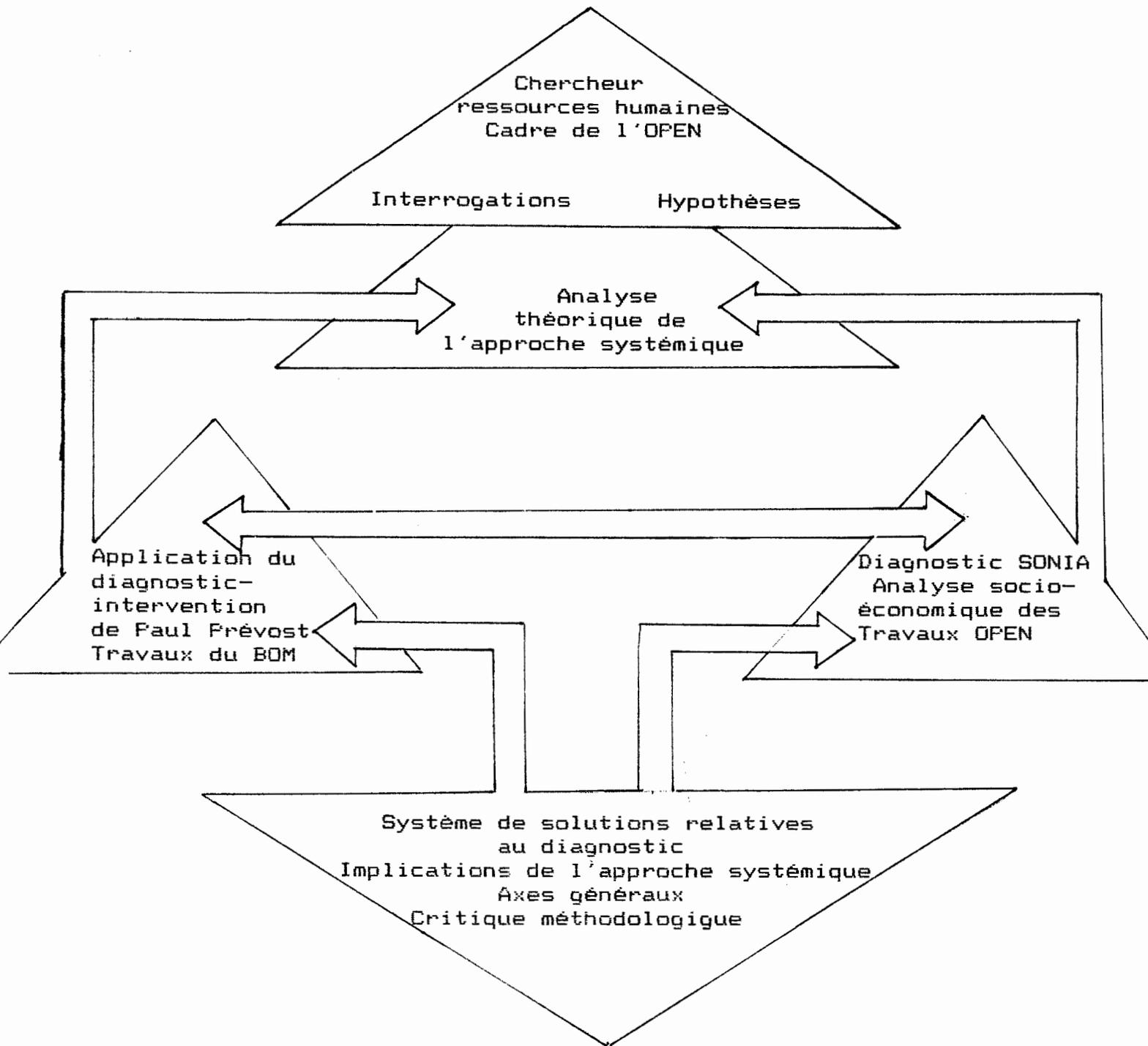
FIGURE 1

MÉTHODOLOGIE SYSTÉMIQUE DE DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL



Source: Paul Prévost, Le diagnostic intervention: ... une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, LEER, 1983.

FIGURE 2
SCHEMA DE LA DEMARCHE



BOM: Bureau d'Organisation et de Méthode au cabinet du Premier ministre

QUELQUES DEFINITIONS

1. P.M.O. (Petites et moyennes organisations)

Ce vocable regroupe les petites et moyennes entreprises (P.M.E.), les petites et moyennes organisations publiques et para-publiques (P.M.O.P.), les coopératives (P.M. COOP.) et les organismes sans but lucratif (P.M.O.S.B.L.) au Niger.

La classification par la taille est donnée dans le tableau suivant par Paul Prévost (4):

TABLEAU I

SECTEUR ECONOMIQUE	NOMBRE D'EMPLOYES		
	Artisanal	P.M.O.	Grande Organ.
Fabrication	1-4	5-199	200 et plus
Commerce et service	1-3	4- 30	31 et plus
Public et para-public	1-5	6- 50	51 et plus

Ce tableau n'est pas opérationnel. Cependant, il donne une certaine idée au niveau de la taille des organisations. En Afrique, et plus précisément au Niger, ce tableau n'est que partiellement vrai. Ce qu'on appelait jadis le "secteur informel" rend la définition de la P.M.E. très complexe, surtout en raison, d'une part, de l'absence d'une véritable littérature sur les P.M.O. en Afrique, et d'autre part, en l'absence d'une littérature économique caractérisant certaines activités du secteur informel de chômage déguisé.

4. Paul Prévost, Modèle cohérent d'intégration de la recherche-action au milieu socio-économique, Chicoutimi, L.E.E.R, 1982, p. 8.

Pour les fins pratiques de notre recherche, nous retenons le tableau présenté ci-dessus avec quelques amendements. Les activités dans les P.M.O. doivent se dérouler sur plus de six (6) mois, par opposition à des activités saisonnières de très courte durée. L'un des principaux objectifs de l'organisation doit être la croissance et le développement, par opposition à des activités de passe-temps ou de subsistance. L'organisation doit être localisée et posséder un minimum d'organisation: connaître les propriétaires par exemple.

2. Intervention organisationnelle

Sera qualifiée d'intervention tout travail de recherche, de consultation, de diagnostic, d'étude, d'expertise ou d'aide effectué dans le cadre d'une organisation concernant un problème économique, financier ou de relation industrielle. L'intervention peut être de courte ou de longue durée, rémunérée ou pas, voulue ou imposée.

3. Diagnostic-intervention

Dans le Petit Larousse c'est "l'identification d'une maladie par les symptômes" ou le "jugement porté sur une situation".

On pourrait définir le diagnostic-intervention comme un processus d'identification, d'explication, de compréhension du problème et d'élaboration du système de solution en vue de l'implanter. Il s'agit d'un processus dans lequel le chercheur, l'expert et le consultant sollicitent la collaboration (nécessairement) des employés et privilégient une approche particulière.

4. Système

Est défini comme système tout ensemble d'idées et de mécanismes à l'intérieur duquel il y a plusieurs variables interagissant simultanément et généralement bien organisées et destinées à produire un résultat.

5. Approche

C'est la manière d'aborder un sujet. Il faut voir dans le mot approche un processus par lequel on utilise une méthode précise en poursuivant un but déterminé.

6. Présupposé (d'une approche)

Ce sont des idées, opinions qui sont acceptées et généralement à partir desquelles sont développées les approches.

7. Situation problématique complexe

Situation particulièrement floue, non structurée, où sont regroupés plusieurs problèmes aussi important l'un que l'autre; constituant un cercle vicieux.

PREMIERE PARTIE
ANALYSE THEORIQUE

Cette partie a pour but de cerner une réalité, le diagnostic-intervention, en développant non seulement les concepts généralement liés à cette réalité, mais aussi les approches utilisées fréquemment. Ce travail partiel, joint à l'analyse socio-économique des P.M.E. au Niger, constitue une base, une argumentation et une source d'inspiration qui vont nous guider dans notre effort de conceptualisation recherché dans la troisième partie de ce mémoire.

En effet, l'ère n'est plus absolument au diagnostic du type clinique où l'expérience du chercheur constitue la base de l'identification des problèmes organisationnels.

L'un des défis majeurs que doivent relever les organisations est une adaptation à un environnement en perpétuel mouvement. Dans cette situation qui ne favorise guère les P.M.O., il est important que ces dernières opèrent avec des approches efficaces pour l'identification et la résolution de leurs problèmes. Tout le jeu se passe à trois niveaux pour l'identification des problèmes d'une organisation: d'abord, le chercheur et les ressources humaines de l'organisation: leurs rôles, leur place dans l'organisation; ensuite, la façon de voir le problème et l'organisation; enfin, il y a l'intervention en tant que telle. Le travail qui suit développera ces différents niveaux.

1. LE DIAGNOSTIC-INTERVENTION

Selon une définition qui se rapporte plus au domaine médical, le diagnostic apparait comme l'identification d'une maladie par ses symptômes ou le "jugement porté sur une situation" (5). Pour ce qui est du cas précis des organisations, il s'agit des études ou recherches à partir desquelles on déclenche un processus visant à rendre compte de la situation organisationnelle en identifiant les anormalités, les insatisfactions et les dysfonctionnements. Bien sûr, le but recherché consiste à conceptualiser à découvrir les solutions à ces situations problématiques et faire l'implantation de ces solutions. Signalons que dans ce processus sont engagés le plus souvent une approche et des présupposés.

Le chercheur et les ressources humaines de l'organisation: leurs rôles et leurs places

Peter Checkland qualifie d'acteurs les exécutants et certains responsables de l'organisation qui fait l'objet d'un diagnostic-intervention. Alors que ces acteurs vivent une situation problématique, le chercheur, lui, est celui qui

5. Petit Robert I, Robert Canada, Montréal, 1987.

tentera de cerner le problème et de découvrir les solutions. Les acteurs livrent des informations et des services, collaborent dans ce cas avec le chercheur pour rendre compte de la situation de l'organisation. Les acteurs ayant l'expérience et la connaissance du milieu dans lequel ils évoluent, partagent cette expérience avec le chercheur.

Grâce à sa formation et son expérience, le chercheur engage une démarche pour permettre aux acteurs de prendre conscience de leur situation, ce qui, souvent, facilite la recherche et probablement l'implantation de la solution, solution du reste, qui est trouvée en commun. On a donc principalement deux sources de données: l'une interne, soit celle des acteurs, et l'autre externe, soit celle du chercheur puisant dans ses théories et les données externes. Cela étant, les deux parties en jeu sont aussi importantes l'une que l'autre.

Par ailleurs, on retrouve deux autres types de personnels dans l'organisation diagnostiquée: celui qui est responsable de l'organisation et qui a demandé le diagnostic et ceux qui vont bénéficier des résultats du diagnostic. Le responsable de l'organisation (lui aussi en bénéficie) ayant dans la plupart des cas les pouvoirs de décision doit être identifié. Cela est

très important pour la conceptualisation et l'implantation des solutions du diagnostic, car il vaut mieux avoir une solution efficace acceptée par les preneurs de décisions, qu'une solution jugée très efficace mais refusée par ceux-ci. (Ceci est d'ailleurs valable pour l'organisation et pour le chercheur.). Au Niger les acteurs font généralement confiance au chercheur (expert) pensant qu'il a les clés de tous les problèmes.

La façon de voir le problème et l'organisation

Dans tout diagnostic digne de ce nom, il doit y avoir une approche engagée dans le processus visant à identifier les problèmes d'une organisation, et concernant le concept de "problème" on retrouve deux théories (6). Une théorie qui privilégie la compétence de l'analyste pour formuler le problème. Autrement dit, l'analyste se base sur l'observation et l'étude des faits pour formuler le problème. A ce niveau, comme le précise Paul Prévost, le problème est

6. Paul Prévost, Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, art. cit., p. 31.

considéré comme des "réalités objectives insatisfaisantes". L'apport des acteurs pour l'identification du problème est négligé considérablement.

Une autre théorie pour laquelle, on parle plutôt de "représentations subjectives", d'une réalité problématique. On part du fait qu'il existe un problème et on synthétise les différents points de vue concernant la situation problématique pour formuler le problème. Il s'agit donc de concevoir le problème et de guider les acteurs dans un effort commun de recherche de formulation et de résolution de problème.

L'approche privilégiée dans un diagnostic-intervention façonne la conception de l'organisation. D'une manière générale, une organisation peut être vue comme un système avec des composantes qui sont elles-mêmes des systèmes. A cette considération est généralement rattachée une vision globalisante de l'organisation. Une organisation peut être aussi considérée comme une boîte noire ayant une existence autonome et dont la réalité n'est pas forcément en relation avec le vécu des acteurs. Ce dernier point n'est pas l'avis de Michel Crozier qui soutient que

l'acteur n'existe pas en dehors du système qui définit la liberté qui est la sienne et la rationalité qu'il peut utiliser dans son action. Mais le système n'existe que par l'acteur qui seul peut le porter et lui donner vie, et qui seul peut le changer (7).

7. Michel Crozier, et Erhard Friedberg, L'acteur et le système, Paris, Éditions du Seuil, 1977, p. 9.

L'intervention

Pour nous, l'intervention concerne deux activités. D'abord, la participation active du chercheur tout au long du diagnostic avec les acteurs pour l'étude de la réalité problématique et la formulation des solutions. Puis, et c'est là que le diagnostic prend toute son importance et son sens, l'implantation des solutions. L'intervention peut être faite par le chercheur pour les acteurs. Elle peut être faite par le chercheur avec les acteurs, pour les acteurs et le chercheur.

Une autre approche permettra de découvrir l'infiniment complexe (celui auquel la société humaine fait et doit faire face). Monsieur Landry a démontré que les deux instruments de connaissance scientifique, loin de s'opposer, se complètent (8).

2. L'APPROCHE SCIENTIFIQUE

Parlant de l'approche analytique, Paul Prévost mentionne que c'est la vision la plus traditionnelle et objective visant à une connaissance empirique de la réalité à partir d'un plan expérimental d'observation (9). La méthode scientifique permet

8. Maurice Landry et Jean Louis Malouin, La complémentarité des approches systémique et scientifique dans le domaine des sciences humaines, art. cit.

9. Paul Prévost, Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, art. cit., p. 5.

d'observer et de décrire la réalité des choses en l'insérant dans une structure d'interprétation qui a une prétention à l'explication ainsi qu'à la prédiction et qui débouche souvent sur des applications techniques.

L'approche analytique a été et est marquée par la pensée de Descartes dans son Discours de la Méthode paru en 1632:

- Le précepte d'évidence

"Ne jamais recevoir aucune chose pour vraie que je ne la connaisse évidemment être telle."

- Le précepte réductionniste

"Diviser chacune des difficultés que j'examinerais en autant de parcelles qu'il se pourrait, et qu'il serait requis pour les mieux résoudre."

- Le précepte causaliste

"Conduire par ordre mes pensées en commençant par les objets les plus simples et les plus aisés à connaître."

- Le précepte d'exhaustivité

"Faire des dénombrements si entiers et des revues si générales que je fusse assuré de ne rien omettre."

En plus de ces préceptes, l'approche analytique repose sur un paradigme (galiléen) fondamental: la croyance en un monde ordonné, qui se meut avec une certaine régularité, entretenu

par des lois indépendantes de l'action de l'homme, mais compréhensibles par ce dernier. Le but de l'approche analytique est d'analyser les faits et d'établir des inductions pour arriver à prédire des faits. Cette dernière étape est soumise à une vérification. Pour que le savoir soit scientifique, il faudrait qu'il soit contrôlé, vérifié et validé.

L'approche analytique ou méthode scientifique accorde une place capitale au contrôle. La validation se fait par rapport à la rigueur de prédiction. Dans l'étude d'un problème complexe, l'utilisation de l'approche analytique revient à analyser chaque paramètre isolément, à mettre en évidence les relations causales et à minimiser les interactions des mécanismes fonctionnels de l'objet étudié. Toute la gymnastique intellectuelle prend appui sur l'observation et la logique en partant des divers éléments et de leurs caractéristiques. Mais comme l'a montré Maurice Landry (10), l'approche analytique présente des défaillances majeures dans l'étude des situations problématiques complexes. Dès lors, des travaux de recherche se sont tournés vers une autre approche: l'approche systémique.

10. Maurice Landry, "Doit-on concevoir ou analyser les problèmes complexes?" dans Analyse des systèmes appliqués, art. cit., 1981.

3. L'APPROCHE SYSTEMIQUE

Même si c'est dans les années '20 et '30 que la pensée systémique va éclore avec la recherche du biologiste Von Bertalanffy, il aura fallu attendre les années '50, avec ce même Bertalanffy et d'autres chercheurs, pour que l'étude des systèmes connaisse un véritable développement (11). On assistera à l'éclosion de la théorie générale des systèmes (G.T.S.). L'approche systémique, comme instrument de connaissance, est certainement apparue avec les problèmes organisationnels qui ne font que se complexifier. Maurice Landry parlera de "situation problématique complexe", Joël de Rosney, de "l'infiniment complexe". On peut ajouter l'infiniment harmonieux et vital pour l'Afrique.

L'approche systémique est très marquée par les principes de la théorie de systèmes. Cette approche privilégie les liens entre l'objet étudié et l'environnement de cet objet. Elle "s'appuie sur une approche globale des problèmes ou des systèmes que l'on étudie et se concentre sur le jeu des interactions ou entre leurs éléments" (12).

Cette approche tend à concevoir une situation ou un problème dans sa globalité. On décompose cette globalité (en sous-systèmes) pour une description rigoureuse en portant beaucoup d'attention sur les interactions entre les différentes

11. Paul Prévost, Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, art. cit. p. 7.

12. Joël De Rosnay, Le microscope: vers une vision globale, op. cit., p. 11.

composantes du système étudié. Maurice Landry et Jean Louis Malouin soulignent que le degré de validité se mesure par la "capacité à mieux comprendre un phénomène complexe" (13).

Le phénomène étudié est d'abord introduit dans un ensemble plus *grand que le contenant. L'étude prend appui dès le départ sur les comportements du phénomène et non sur les éléments ou faits comme dans l'approche analytique. Pour les systémistes, il faut garder la notion de système, car un tout divisé en ses parties les plus petites peut perdre tout son sens. Le phénomène apparaît comme un système composé de sous-systèmes organisés en interagissant entre eux pour produire un résultat. On voit bien pourquoi la validation avec l'approche systémique est fonction de la capacité de comprendre un phénomène complexe.

A ce niveau, le génie de l'utilisation de l'approche systémique est capital en ce sens que la qualité de la description de la réalité est largement influencée par l'expérience de l'utilisation de l'approche systémique.

13. Landry, M. et Jean Louis Malouin, La complémentarité des approches scientifique et systémique dans le domaine des sciences humaines, art., cit.

4. L'ANALYSE SOCIO-ECONOMIQUE DES P.M.E. AU NIGER

4.1 Le diagnostic-intervention et le particularisme du management africain

Il est vrai que chaque continent, chaque pays ou chaque région a ses particularités. En effet, il faudrait dépasser cette constatation pour la principale raison que depuis longtemps des experts de tous horizons ont cherché à plaquer des modèles occidentaux en Afrique en matière de management plus particulièrement. On connaît la suite: échec lamentable, et ce qui plus est, blocage de la société africaine en matière de management laquelle recherche une voie propre pour la bataille du développement. La façon de motiver, de diriger et de développer les ressources humaines est différente d'une société à une autre. Notre but n'est pas de faire état de toutes les particularités que nous avons rencontrées. Il s'agit de rendre compte spécifiquement de certaines particularités qui constituent des apports ou des amendements à l'approche de Paul Prévost lorsque cette dernière est appliquée dans un pays en voie de développement comme c'est le cas du Niger. Cela nous a conduit nécessairement à parler de certaines conséquences qu'impliquerait l'utilisation à la lettre de l'approche de Paul Prévost dans une entreprise africaine.

Parfois, nous avons préféré présenter nos synthèses de ce qui est utile à comprendre pour certaines étapes précises de l'élaboration du diagnostic-intervention.

Nous avons aussi tenté d'aborder quelques questions fondamentales qui aident à comprendre le comportement des acteurs au cours d'un diagnostic-intervention. Il s'agit, entre autres, du "conformisme organisationnel" et de la notion du "pouvoir" dans la P.M.E. au Niger.

4.1.1 La notion du pouvoir

Le développement de la sociologie des organisations a engendré un changement du point de vue de la notion de pouvoir dans les organisations, et particulièrement sous l'angle du contrôle de l'incertitude. Comment les individus arrivent-ils à coopérer dans une organisation alors qu'ils ont des objectifs divergents, des pouvoirs inégaux? L'importance de l'analyse du pouvoir n'est plus à démontrer. Sous forme de fable, George Orwell aborde ce problème dans son ouvrage Animal Farm. Henry Mintzberg, Michel Crozier et Erhard Friedberg ont fait état de la complexité et de l'importance de l'analyse du pouvoir dans les organisations. Il est grand temps qu'il se développe une sociologie africaine des organisations. Cela contribuerait certainement à un développement des organisations africaines.

Les manifestations actuelles du pouvoir ne peuvent se comprendre qu'avec une appréhension de l'histoire socio-politique et économique de l'Afrique. Bien qu'il y ait une diversité des formes, des structures de pouvoir en général, il prédomine un grand souci de diffusion du pouvoir entre les différents segments constitutifs d'une même société en Afrique. Selon Christian Potholm, "le souci d'assurer la diffusion du pouvoir entre les segments constitutifs d'une même société, souvent observé en Afrique, contraste nettement avec la doctrine fondamentale des idéologues occidentaux, qui jusqu'à une époque toute récente en tout cas, n'accordaient guère de crédit à cette conception" (14). On distingue deux grandes structures de pouvoir, lesquelles avaient des variables différentes d'une société à une autre. Il s'agit de la structure centralisée et de la structure segmentaire.

Dans les monarchies centralisées, on retrouve une diversité de composantes de la société. En même temps que l'administration est très centralisée, le territoire est délimité. Donc, le champ territorial de l'application du pouvoir est connu. Le roi a directement sous ses ordres un conseil

14. Cité par Henry Bourgoïn, L'Afrique malade du management, Nantes, Éditions C.I.D., 1984, p. 23.

dont il nomme les membres, ces derniers étant chefs de clans (voir Figure 3). Les chefs des clans ont une autonomie réduite. Dans ces monarchies centralisées, il y a deux caractéristiques qui sont particulièrement importantes: d'abord, la monarchie fait place à toute culture, donc au pluralisme culturel; ensuite, ces monarchies répondent au besoin d'assimilation d'autres peuples qui ont été conquis.

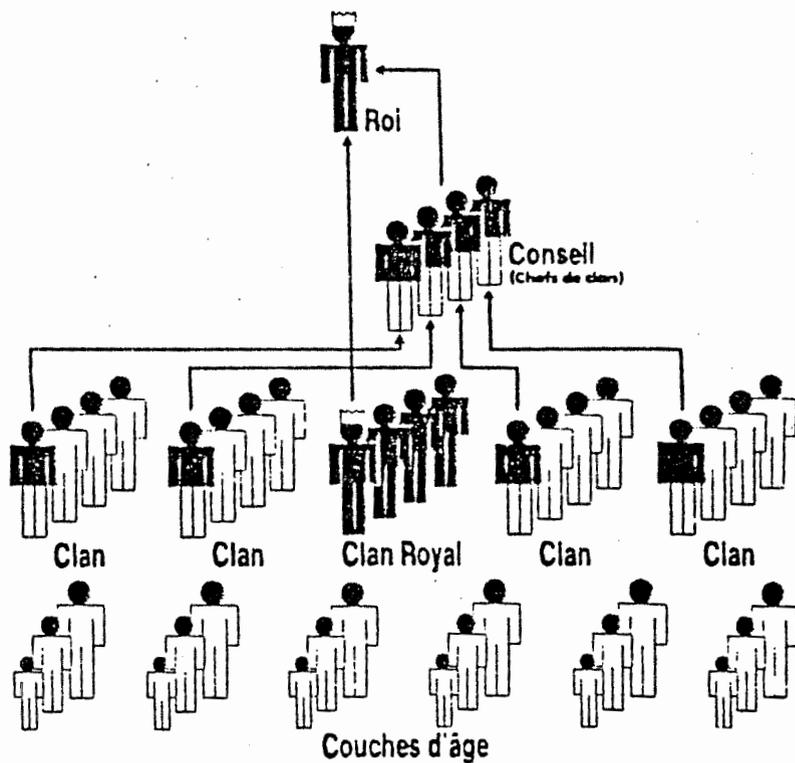
A côté de ces monarchies existent de nombreuses structures axées sur la diffusion du pouvoir au niveau des différentes couches de la société (Figures 4 et Annexe III). Les couches bénéficient d'une certaine autonomie. Et comme le précise Henry Bourgoïn, il existe dans ce type de structure une homogénéité à différents points de vue: culturel, linguistique et religieux. Contrairement aux sociétés centralisées, le territoire n'est pas précis, mais, par contre les populations forment une nation et ont ce sentiment d'appartenir à un même groupe. Qui gouverne dans ces sociétés où l'autorité est dispersée? "On trouvait à la tête des sociétés soit un chef, une direction collégiale, soit le conseil des anciens, mais aucune autorité politique ne s'exerçait sur l'ensemble de la nation" (15).

15. Henry Bourgoïn, L'Afrique malade du management, op. cit., p. 28.

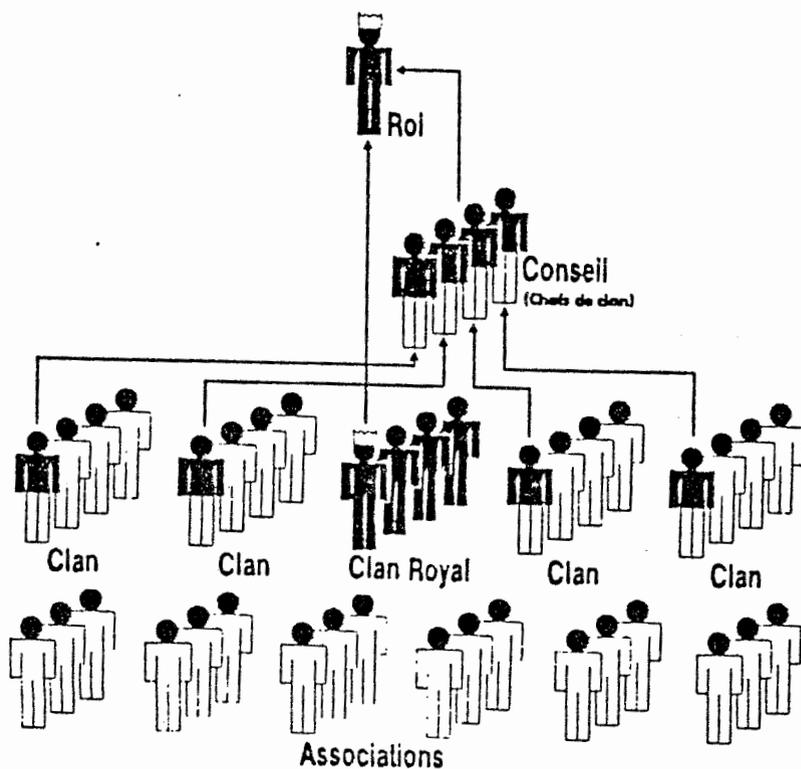
On retrouve ailleurs le même système à autorité dispersée avec une caractéristique fondamentale: il s'agit de la nécessité d'un mécanisme de socialisation collective. La caractéristique peut être aussi une conception "fondée sur des stratifications rituelles". Mais, dans ce cas, le pouvoir politique n'est pas sous le contrôle du roi.

On a vu aussi en Afrique noire la naissance de villages autonomes et de l'état-Cité. Dans ces villages, il peut y avoir centralisation du pouvoir conduisant souvent au despotisme, un gouvernement formé par un conseil et enfin un chef au-dessus du gouvernement formé par un conseil. Mais l'une des organisations la plus ancienne a été certainement le rassemblement des familles en sociétés égalitaires qui se privent de toute contrainte politique et se conforment aux coutumes, à la morale, à la religion.

FIGURE 3

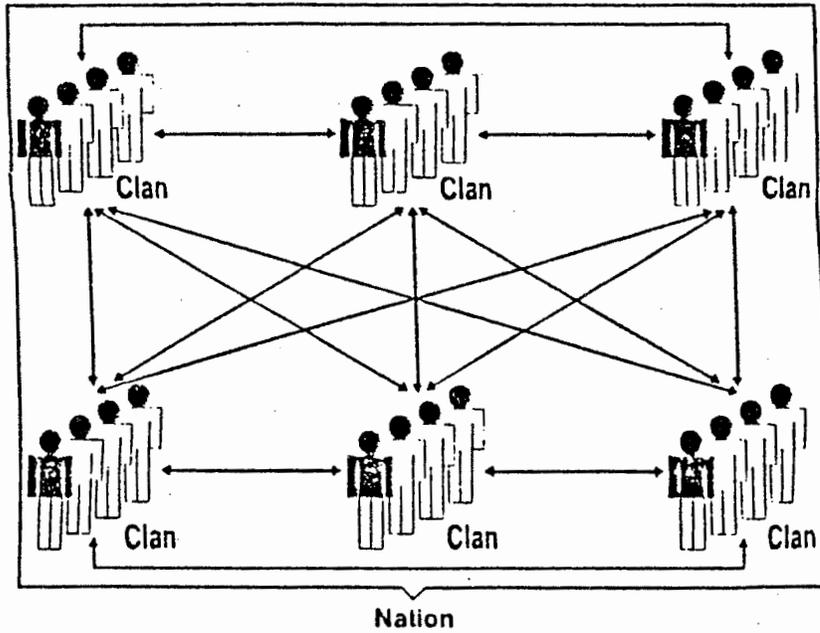


STRUCTURES CENTRALISEES

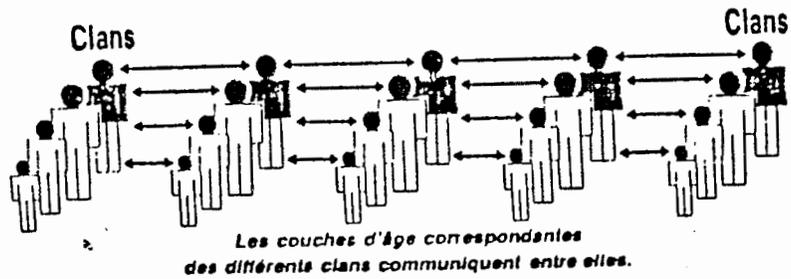


Tiré de "l'Afrique malade de management".

FIGURE 4



STRUCTURES CENTRALISEES



Tiré de "l'Afrique malade de management".

Cette forme d'organisation dont parle Hubert Deschamps (16) a fortement conditionné culturellement les individus qui sont dans les organisations aujourd'hui au Niger.

La colonisation qui va bouleverser assez profondément certaines structures africaines a laissé un héritage très marquant, lourd, pénible et surtout non adapté à la réalité africaine. L'approche d'Henry Bourgoïn, qui consiste à commencer par l'analyse de ce qui a prévalu dans les organisations, nous paraît fort intéressante. L'essentiel de la direction des hommes, de management plus précisément, repose sur une attitude militaire, un esprit militaire. "Le mode d'organisation militaire se caractérise par un système hiérarchique d'autorité verticale sur lequel se positionnent les soldats les uns par rapport aux autres, en fonction de leur grade" (17). Dans ces structures, il n'est plus à démontrer que les Africains ne se retrouvent plus et de loin ne retrouvent plus leur compte. La façon militaire de diriger les hommes pratiquée par les exploitateurs, les colonisateurs, les missionnaires, a été en grande

16. Deschamps, Hubert. Les institutions politiques de l'Afrique noire, Paris, P.U.F. 1965.

17. Henry Bourgoïn, L'Afrique malade du management, op. cit., p. 19.

partie responsable non seulement et avant tout de l'échec de l'imposition du modèle occidental du management, mais aussi responsable de certains comportements des managers africains. Très tôt dans le secteur public, directement ou indirectement les Blancs ont tout fait pour maintenir le même système de direction des hommes. Le secteur privé n'échappera pas à ce phénomène.

Les années '60 furent celles des indépendances pour la plupart des pays africains. Et toute l'industrialisation qui s'était amorcée à ce moment-là avait un dénominateur commun: le management occidental. Management occidental, soit dit en passant, qui n'a jamais été adapté aux réalités africaines. Il existe aussi une orientation inadéquate de l'école en ce qui concerne la formation des cadres pour les entreprises.

Aujourd'hui, on retrouve dans les organisations au Niger, un système d'autorité verticale, souvent militaire, avec une valeur se rapprochant du "topique vital", selon l'expression de Kä Mara (18).

18. La rupture entre l'entreprise et les hommes, la crise de l'Occident, crise de l'Afrique, Montréal, éditions Québec/Amérique, 1985, p. 389, ouvrage collectif.

Compte tenu de tout ce que nous avons dit jusqu'ici, nous allons ressortir les caractéristiques qui ont une influence directe sur le pouvoir dans les organisations:

- le contrôle de l'incertitude est faible en Afrique;
- la religion et les rites culturels sont les principales armes utilisées pour lutter contre l'incertitude;
- l'avenir ne représente pas une menace;
- les déviations d'idées et de comportements ne sont souvent pas tolérées;
- les acteurs dans la majorité des cas luttent dans des situations floues;
- les tâches ne sont pas toujours formalisées;
- l'Africain a besoin du temps et de marge de prise d'initiative pour être motivé;
- le temps est un cycle et non une ligne continue;
- même si le poste et/ou la tâche sont définis, les frontières restent floues;
- les subordonnés préfèrent sentir l'autorité;
- les subordonnés trouvent normal le fait d'accentuer les différences entre eux et leurs supérieurs.

Selon les travaux de recherche de Hofstede Gurt (19), quatre dimensions ont été privilégiées pour rendre compte des modèles d'organisations nés dans un pays précis avec la culture de ce pays. Il s'agit des dimensions culturelles suivantes:

19. Gurt, Hofstede; Cultures consequences, Sage Publication, 1980.

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

La distance hiérarchique

Les sociologues de l'école de Durkheim ont soutenu l'idée qu'au tout début de la vie de l'humanité il n'y avait pas d'individus gouvernants, par conséquent, pas de gouvernés. Aujourd'hui, force est de constater que dans toute organisation sociale le pouvoir est une donnée fondamentale que gouvernants et gouvernés manipulent.

La distance hiérarchique met en évidence l'acceptation faite par les individus d'une société de la répartition du pouvoir dans les organisations. Plus la distance est élevée, plus le pouvoir est centralisé. Le Niger, par rapport au cas de la Côte d'Ivoire, a une distance hiérarchique élevée (voir Annexe II).

Le contrôle de l'incertitude

Face à l'incertitude que comporte toute action organisée, les peuples créent des moyens dont le but fondamental serait de les sécuriser. Les sociétés qui ont une grande inquiétude face aux événements futurs auront un contrôle d'incertitude élevé. Celles dont le futur ne représente pas vraiment une menace auront plutôt un faible contrôle de l'incertitude.

Au Niger, le contrôle de l'incertitude est faible, comme dans le reste de l'Afrique noire (voir annexe III). La religion (animisme) tient une place remarquable dans le contrôle de l'incertitude. La technique qui a permis à l'Africain de s'adapter à des conditions très difficiles n'a pas été toujours soumise à des perfectionnements continuels. Probablement à cause du fait que l'avenir ne représente pas une menace. Mais concernant les lois en Afrique, où la tradition orale domine, on accorde beaucoup plus d'importance à ce qui est dit qu'à ce qui est écrit. Il faut remarquer que dans la vie du Nigérien, le présent occupe énormément de place, et au futur, on ne réserve qu'une petite place.

Pour motiver les individus ou leur témoigner reconnaissance et respect, des attitudes rituelles prennent une place dans la vie des organisations. Un individu peut perdre un quart d'heure pour savoir si tous les membres de son groupe vont bien ainsi que leur famille. Il existe aussi un statut particulier pour les aînés. L'autorité paternelle persiste même dans les entreprises.

TABLEAU 2

LA DISTANCE HIÉRARCHIQUE

Distance hiérarchique courte	Distance hiérarchique longue
L'utilisation du pouvoir et de la force ne sont légitimes que si c'est pour le bien, et non pour faire mal. Ainsi, le droit prime la force.	Le pouvoir est la base de toutes sociétés. Il est antérieur au bien comme au mal. Sa légitimité ne se discute pas. La force prime le droit.
Tout homme a des droits égaux.	Les détenteurs du pouvoir sont en droit d'avoir des privilèges.
Ceux qui détiennent le pouvoir devraient essayer de paraître moins puissants qu'ils ne le sont.	Ceux qui détiennent le pouvoir doivent apparaître aussi puissants que possible.
La meilleure façon de changer un système social est de redistribuer le pouvoir.	La meilleure façon de changer un système social est de renverser ceux qui détiennent le pouvoir.
Une harmonie latente existe entre ceux qui ont le pouvoir et ceux qui ne l'ont pas.	Un conflit latent existe entre ceux qui ont le pouvoir et ceux qui ne l'ont pas.
La participation entre les gens sans pouvoir peut être basée sur la solidarité.	La participation entre des gens sans pouvoir est difficile à obtenir à cause de leur manque de confiance dans d'autres gens.

Qu'en est-il dans les entreprises ?

Tel régime social et politique, telles entreprises. Cet axiome — que nous inventons pour la circonstance — se vérifie cependant un peu partout. Ainsi peut-on être certain — 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 — que le même « système » se retrouvera dans la vie des entreprises et des hommes qui y sont employés.

L'individualisme

C'est très probablement l'esprit communautaire qui a favorisé la naissance des villages autonomes en Afrique noire. On trouvait des familles très élargies. Actuellement, ces familles élargies existent. L'individu, par son conditionnement culturel, cherche à faire partie d'un groupe. Il joue le jeu du groupe. Par contre, dans les sociétés individualistes, c'est chacun pour soi, Dieu pour tous. Le tableau ci-bas donne quelques aspects de ce que l'on trouve dans les entreprises nigériennes. Et nous nous demandons s'il ne faut pas redéfinir ce qu'est une entreprise au Niger. Car si la valeur (individualisme) qui sous-tend toute l'idéologie des organisations n'est pas rencontrée dans les sociétés communautaires, il serait exagéré de supposer que le mot "entreprise" recouvre la même réalité au Niger et au Canada (Voir tableau III).

La masculinité

Il s'agit particulièrement de la différence des rôles établie entre les deux sexes.

Les cultures masculines définissent globalement un rôle social pour chaque sexe. Elles préconisent l'assurance en soi, l'acquisition d'argent et de biens matériels. Dans ce type de culture, on attend des hommes qu'ils soient agressifs, ambitieux et combatifs, qu'ils tendent leurs efforts vers le succès matériellement visible, enfin qu'ils respectent ce qui est grand, fort et solide. Dans ce type de culture, on attend des femmes qu'elles s'occupent des enfants, de leur éducation et du foyer (20).

Dans les cultures féminines, il n'y a pas de répartition précise des rôles. On encourage la qualité de vie et l'abondance.

Au Niger, la différenciation des sexes persiste et l'homme est appelé à s'imposer. La femme doit s'occuper des enfants et du foyer. Cependant, en regard des tableaux qui suivent, le Niger se rapproche plus de la culture féminine sur d'autres points (Voir annexe III).

Concernant les règlements des conflits en général, le dialogue est en premier lieu utilisé. On fait appel à des moyens forts dès que le dialogue se révèle inefficace. Très souvent, dès qu'on s'aperçoit que le dialogue ne peut pas débloquer la situation, on passe à l'action.

20. Henry Bourgoïn, L'Afrique malade du management, op. cit., p. 59.

TABLEAU 3

LES ÉLÉMENTS CARACTÉRISTIQUES
DE LA DIMENSION DE LA MASCULINITÉ¹

Culture féminine	Culture masculine
L'homme n'a pas besoin de montrer son assurance et peut s'occuper de l'éducation des enfants.	L'homme doit avoir de l'assurance. La femme doit s'occuper de l'éducation des enfants.
Les rôles attribués aux hommes et aux femmes ne sont pas fixés.	Les rôles des hommes et des femmes sont clairement différenciés.
Il existe une égalité entre les sexes.	L'homme doit dominer en société.
La qualité de la vie est une chose importante.	La réussite est la seule chose qui compte.
Vous travaillez pour vivre.	Vous vivez pour travailler.
Les gens et l'environnement sont importants.	L'argent et les biens matériels sont importants.
La solidarité est l'idéal.	L'indépendance est l'idéal.
Rendre service constitue une motivation.	L'ambition est source d'énergie.
On doit compatir avec les malheureux.	On doit admirer les entrepreneurs qui réussissent.
Ce qui est petit et va doucement est beau.	Ce qui est grand et va vite est beau.

¹ I. Ce tableau accentue les différences entre les pays étudiés de façon plus tranchée qu'en réalité.

TABLEAU IV

LES ÉLÉMENTS CARACTÉRISTIQUES DE LA
DIMENSION DE L'INDIVIDUALISME¹

Sociétés communautaires	Sociétés individualistes
L'on naît pour prolonger une famille et renforcer un clan qui nous protégera en échange de notre fidélité.	Chacun doit s'occuper de lui-même et de sa proche famille.
Je penche pour le « nous ».	Je penche pour le « je ».
L'identité est fonction du groupe social d'appartenance.	L'identité est basée sur l'individu.
L'implication personnelle dans une organisation est morale.	L'implication personnelle dans une organisation est calculée.
La force vient de l'appartenance à un groupe. En faire partie est l'idéal.	La force vient des initiatives et réalisations individuelles. Être le chef est idéal.
Le groupe empiète sur la vie privée. Les opinions sont déterminées d'avance.	Chacun a le droit d'avoir une vie privée et ses propres opinions.
Les avis, les agencements, les obligations, la sécurité, sont fournis par le groupe.	L'autonomie, la variété, les plaisirs et la sécurité financière individuelle sont renforcés par la société.
L'amitié est prédéterminée par des relations sociales stables, mais l'on doit faire preuve d'un certain prestige dans ces relations.	On recherche des amitiés qui nous soient propres.
Les convictions sont celles du groupe.	J'ai forgé moi-même mes propres convictions.
Les catégories de valeurs ne sont pas les mêmes pour ceux qui sont dans un groupe et ceux qui n'en font pas partie (particularisme).	Les valeurs sont les mêmes pour tout le monde (universalisme).

1. Ce tableau accentue les différences entre les pays étudiés de façon plus tranchée qu'en réalité.

Tiré de "l'Afrique malade de management".

Concernant la planification du diagnostic-intervention, cette étape consiste, pour Prévost, à faire l'élaboration des mandats externes versus internes, et l'identification des acteurs, de leurs rôles, de leurs responsabilités et de leurs pouvoirs. Le problème est beaucoup plus compliqué quand on sait que les rôles et les responsabilités des acteurs dépendent directement d'une relation de pouvoir. Or, cette relation de pouvoir est un phénomène multiforme qui peut être très fugace, contingent, "continu" ou "discret", légitime ou pas, avec ou sans objectifs précis.

Dans la méthodologie de Prévost, cette étape est élaborée alors que l'intervenant n'a pas encore saisi ce qui se passe dans l'organisation. Tout ce que peut faire l'intervenant, c'est se baser sur des pouvoirs officiels, des rôles officiels, ce qui peut se révéler autrement dans la réalité.

Deux attitudes permettent d'éviter ces erreurs. L'intervenant fait une identification beaucoup plus large, et au niveau des pouvoirs, des rôles et des responsabilités, il se garde d'être général, non pointu et très court. Dans la "formalisation du contrat", l'intervenant doit préciser qu'il y aura des ajustements et rectifications et des vérifications de certains éléments à effectuer. C'est pourquoi nous avons ajouté une étape dans cette recherche; il s'agit de réajustement, renégociation et entente sur le mandat. Cette étape permettra non

seulement à l'intervenant d'être mieux informé sur les principales parties de l'intervention mais aussi elle permettra aux acteurs d'être informés de ce qui les attend.

4.1.2 Les besoins organisationnels et les besoins des acteurs

Les stratégies et les jeux des acteurs dépendent en grande partie des besoins des acteurs. Le diagnostic à la S.O.N.I.A. et surtout l'analyse socio-économique de la P.M.E. nigérienne nous ont permis de saisir un décalage important entre les besoins de l'organisation en question et les besoins des acteurs. Il ne s'agit pas d'un jugement de valeur, mais d'une démonstration d'un aspect particulier qui a toute son importance dans un diagnostic et le développement organisationnel d'une P.M.E. nigérienne.

L'analyse qualitative des ressources humaines d'une organisation en Afrique noire révèle, comme dans l'économie africaine, la juxtaposition de deux groupes: un groupe moderne et un groupe traditionnel. Le groupe moderne représente l'ensemble des acteurs imprégnés de quelques principes du management occidental et qui s'informent des objectifs de l'organisation. Le groupe traditionnel représente les acteurs qui

ignorent tout des objectifs de l'organisation. A l'intérieur d'une organisation (la S.O.N.I.A., par exemple), on retrouve deux groupes fondamentaux de besoins: ceux de l'organisation et ceux des acteurs. Pour l'organisation, il y a des besoins précis, tels que la rentabilité, la productivité, l'efficacité, ce qui n'est pas le plus souvent la préoccupation du groupe traditionnel.

Notre but n'est pas de montrer que le comportement des acteurs dans une organisation africaine est bon ou mauvais. Nous mettons en évidence la différence d'attitudes des acteurs face aux objectifs de l'entreprise, ce qui implique une autre attitude de l'intervenant. Il ne faut pas oublier que l'entreprise avec les caractéristiques que nous connaissons est une réalité étrangère à l'Afrique. Par conséquent, cela exige une attention particulière de ce phénomène. Ceci permettra d'éviter les erreurs que nous avons soulignées dans la sous-section "Obsession de la rationalité". Ce n'est pas le but de la recherche, mais nous tenons à signaler que l'inadaptation de l'enseignement, l'inadaptation des méthodes de management des organisations africaines sont à la base d'un conflit latent entre les objectifs de l'organisation et ceux des acteurs. Ceci n'est nullement ce que les experts étrangers, précipitamment, qualifient d'incompétence des cadres africains,

d'incapacité à diriger une entreprise. Du point de vue philosophique, toute la question d'organisation s'était développée autour du concept de vie dont on retrouve, entre autres caractéristiques, la quiétude dans la vie, la notion du temps en cycle.

Lorsqu'on a une idée claire des deux groupes de besoins, cela favorise une meilleure attitude, surtout en ce qui concerne l'ultérieure élaboration des solutions, que ce soit pour la forme ou le fond des solutions.

4.1.3 Le conformisme organisationnel

On ne peut pas traiter profondément la question du diagnostic-intervention sans parler de l'autorité, de la hiérarchie et du comportement des acteurs au sein de l'organisation.

Comme nous l'avons dit plus haut, dans les sociétés africaines, qui sont de type communautaire, la déviation comportementale est beaucoup moins tolérée que dans les sociétés occidentales. A cela s'ajoute une transmission d'ordre directe. Ces deux aspects accentuent le conformisme organisationnel. Prenons l'exemple de la S.O.N.I.A. où la grande majorité des acteurs attendent des ordres de leurs supérieurs pour exécuter les tâches. Les directeurs reçoivent les ordres du

P.D.G. et il n'est pas question de ne pas faire exactement ce qu'a demandé le chef, ni plus ni moins.

Le fait que les supérieurs critiquent sans cesse leurs subordonnés, bref, qu'ils aient des pouvoirs considérables, place les subordonnés dans une situation inconfortable. Surtout quand on sait que les employés n'ont pas de moyens officiels pour se défendre (syndicats, par exemple). Dans cette situation, un subordonné qui veut "sauver sa peau" doit nécessairement se conformer aux normes du travail en plus de respecter à la lettre les exigences de son supérieur.

Mais il n'y a pas que les subordonnés qui sont conformistes, les supérieurs le sont aussi. Le poids socio-culturel, économique et surtout politique est à la base de ce conformisme chez les supérieurs. On sait dans les entreprises nigériennes, que c'est le chef qui a toujours raison. L'État qui est fortement présent dans les entreprises joue le même jeu que les chefs d'entreprise, c'est-à-dire que pour le chef d'entreprise, le chef (l'État) a toujours raison.

Pour nous, donc, il serait incomplet de rendre compte de l'image riche d'une organisation africaine quand on ignore la notion du pouvoir à l'intérieur de cette organisation, le conformisme organisationnel et, entre autres, le rôle de l'État.

4.1.4 Le rôle de l'état

Si nous avons parlé de l'état, c'est pour deux raisons fondamentales. D'une part, dans la vie d'une organisation sociale, vieille ou jeune, développée ou pas, de culture féminine ou masculine, il s'est toujours posé la nécessité d'avoir des gouvernants, des chefs, des dirigeants. L'état, aujourd'hui, se trouve au sommet de tous ces gouvernants, chefs et dirigeants. D'autre part, du point de vue du fonctionnement pratique, l'état est un ensemble de solutions ou de résolutions des problèmes nés de la vie des individus dans des organisations sociales et au devenir historique de ces individus. Ce que nous voulons analyser, ce sont certaines valeurs et fins qui sous-tendent le comportement de l'état dans ses réponses aux problèmes posés par les organisations sociales, et notamment, par les entreprises.

D'abord et avant tout, nous avons été impressionnés par la multitude de règlements régissant la vie des entreprises nigériennes. Beaucoup de règles ne sont pas pratiques, mais l'état peut s'en servir quand il y a nécessité. Au Niger, comme dans beaucoup de pays de l'Afrique noire, les règlements ne tiennent pas compte de plusieurs variables importantes pour les entreprises. Par exemple à la S.O.N.I.A., à la suite d'une proposition de la Direction générale de la S.O.N.I.A., la

Direction de contrôle des prix (au Ministère du commerce) a fixé les prix. Enfin, elle fixe le pourcentage de variation à la hausse des prix. Avec tout ce que cette Direction de contrôle des prix possède comme pouvoir, il n'est pas exagéré d'affirmer que la politique des prix d'une entreprise est extrêmement limitée. Un autre problème concerne les critères à partir desquels la Direction du contrôle de prix se base pour fixer des normes ou prendre des décisions. Si l'objectif principal repose sur la lutte contre l'inflation, aucune étude n'a démontré qu'il s'agit là d'un moyen efficace. De la même façon, on n'a pas mesuré ce que ce moyen présente comme danger sous d'autres angles. L'Office de promotion de l'entreprise nigérienne nous a d'ailleurs confirmé cela.

Ce que veulent les entreprises aujourd'hui, ce n'est pas un bouleversement complet de leurs structures internes d'organisation, c'est plutôt de chercher des améliorations sur certains de leurs aspects. Et cela, l'état a l'expertise technique pour le réaliser, que ce soit pour la protection des entreprises, l'introduction des valeurs nationales, l'africanisation des entreprises, etc. Concernant la protection des entreprises, nous avons vérifié les avantages dont dispose la S.O.N.I.A. qui subit une concurrence déloyale basée sur l'importation des biscuits. Bien que la S.O.N.I.A. se soit plaint au ministère du Commerce et même à la radio, cela n'a rien changé à la passivité de l'état.

Ce sur quoi il faut maintenant s'interroger ne réside plus dans le fait de savoir que l'état s'implique ou pas dans la vie interne des organisations ou qu'il ne soit plus ce gendarme infatigable. La question fondamentale concerne la qualité son implication au sein des entreprises.

Même l'état s'est rendu compte de la mauvaise performance des entreprises. C'est du moins le bilan diagnostic effectué en 1988 dans le plan triennal 1988-1991: "Dans les politiques et les pratiques passées, les tentatives d'industrialisation ont été beaucoup plus de l'état que du secteur privé. Dans les deux cas, les réussites sont rares, voire inexistantes dans certains secteurs. Les raisons en sont multiples (21).

A propos des raisons, on cite, entre autres, "des choix et des politiques inadéquates", "les conditions difficiles du développement industriel ont été aggravées par des erreurs de gestion et la mise en oeuvre de politiques inadéquates" (22).

Et si on se pose la question, à savoir quels sont les grands problèmes des entreprises nigériennes aujourd'hui, on

21. Plan triennal 1988-1991, ministère du Plan, Niamey 1988, p. 112.

22. Idem.

note: l'absence ou les mauvaises qualités des études de faisabilité avant la création des entreprises, manque de formation adéquate pour les dirigeants, l'absence ou l'inefficacité des structures destinées à aider les entreprises, la lenteur de l'administration nigérienne qui pénalise énormément les entreprises surtout à leur démarrage.

4.2 Entrepreneur - entreprise

Lorsqu'on connaît la dynamique interne dans les entreprises nord-américaines, il faut se demander s'il y a vraiment des entrepreneurs au Niger. Dans son livre L'entrepreneurship au Québec, Jean-Marie Toulouse fait une pertinente remarque en parlant de la dynamique de l'entrepreneur (axe des valeurs ou de l'idéologie):

Nous ne saurons jamais trop insister sur le fait que l'entrepreneur est une catégorie d'hommes qui n'existe qu'en relation avec un système économique et social. Le capitalisme n'a pu se développer que parce qu'il était soutenu. Sinon, engendré par un système de valeurs et une morale que l'on a appelé la morale protestante. Celle-ci justifie en effet une certaine forme d'individualisme, la recherche et la possession de la fortune, qui sera considérée comme le signe de la protection divine et développera une mystique du travail (23).

L'entreprise, telle qu'on la connaît dans les pays occidentaux capitalistes, est une réalité étrangère à l'Afrique en général, au Niger en particulier. Toulouse ajoute que:

23. Toulouse, Jean-Marie, L'entrepreneurship au Québec, Montréal, les Presses, H.E.C. Fides, 1979, p. 7.

[c'est d'une façon abusive que l'on parle d'entreprise dans les systèmes autres que capitalistes et d'ailleurs, le plus souvent on s'empresse d'y accoler un substantif d'état, qui en modifie considérablement la consonance cognitive (24).

Pour connaître la réalité de l'entreprise nigérienne, il faudrait justement définir l'entreprise nigérienne. Tant qu'on n'aura pas une vision différente de celle qu'on a de l'entreprise occidentale capitaliste, on travaillera sur une réalité autre que celle de l'entreprise nigérienne. Si la recherche du profit, de la liberté et de l'autonomie dans les sociétés occidentales est au centre de toute création d'entreprise, il semble que ce ne soit pas exactement le cas au Niger. Jean-Marie Toulouse conclut en s'appuyant sur M. Weber:

Enfin, le terme "entreprise" nous apparaît très étroitement lié à un aspect socio-économique et culturel. En effet, ce mot réfère à un type d'organisation économique et à un modèle de société très particulier: le capitalisme (25).

La différence entre une entreprise nigérienne et une entreprise canadienne est d'autant plus intéressante à considérer qu'on se situe davantage au niveau des conceptions de la vie des organisations.

24. Idem p.6.

25. Toulouse Jean-Marie, L'entrepreneurship au Québec, art. cit. p. 4.

DEUXIEME PARTIE

RESULTATS DU DIAGNOSTIC DE LA S.O.N.I.A.

Les travaux décrits ci-dessous ont été effectués à partir des situations et des faits réels. Ce sont les résultats d'une pratique de recherche. Ils ont été menés sous la supervision de monsieur Georges St-Jacques, conseiller au B.O.M. (Bureau d'organisation et de méthodes), et de monsieur Yvan Charbonneau, ex-responsable du Programme de maîtrise en gestion des P.M.O. de l'Université de Québec en Abitibi-Témiscamingue.

A la suite de notre rencontre du 25 septembre 1987 avec le Directeur général de la S.O.N.I.A. monsieur Idé, nous lui avons fait part de la nature de notre diagnostic-intervention au niveau de son organisation. La réalisation de ce travail devrait nous permettre d'identifier et d'analyser des situations problématiques ou des opportunités. Une conceptualisation visant à corriger ces situations sera également élaborée.

Les résultats de cette recherche ont été présentés au fur et à mesure aux responsables de la S.O.N.I.A. Le Directeur de la S.O.N.I.A. est actuellement préoccupé par les situations financière et organisationnelle de son entreprise. Ces situations, sans être catastrophiques, ne sont pour autant pas performantes. Tout au long du diagnostic-intervention, nous avons, d'une part, essayé d'intégrer les employés dans le processus, et d'autre part, de nous impliquer dans l'action pour une meilleure connaissance de l'entreprise.

A) DIAGNOSTIC

1. Planification du diagnostic

1.1 Mandat

Le directeur général de la S.O.N.I.A., Monsieur Idé Issaka a insisté sur l'importance d'investiguer sur les situations financière et organisationnelle de son entreprise. Il attend que notre intervention identifie les problèmes financiers et structurels, les explique clairement aux principaux acteurs et trouve des solutions adéquates aux problèmes retenus.

Si on se fie à l'organigramme de la S.O.N.I.A., les principaux acteurs sont: le directeur général, le directeur administratif et financier, le chef-comptable et le chef de production. Notons que dès le départ un acteur important a été informé; il s'agit de l'ex-directeur général de l'O.P.E.N, monsieur Mahamadou Halilou, qui était membre du conseil d'administration de la S.O.N.I.A.

1.2 Formalisation de l'intervention

Nos exigences et objectifs académiques ont été expliqués auparavant. Une lettre de monsieur Halilou a appuyé la nécessité de l'intervention. C'est finalement au cours d'une

rencontre que monsieur Idé a accepté l'intervention. La même journée j'ai été officiellement présenté aux différents acteurs. L'accès à l'information fut assuré de même que la collaboration au niveau des ressources humaines. Le directeur général de la S.O.N.I.A. promet une aide dans la mesure du possible; par exemple recherche d'information à l'extérieur de l'entreprise, la photocopie. Nous avons assuré les acteurs que les informations reçues resteront confidentielles.

2. Etude de la situation problématique

Si la préparation d'un diagnostic organisationnel naît de l'existence de problèmes qualifiés de déclencheurs, la situation est toute autre à la S.O.N.I.A. (Société nigérienne d'industries alimentaires). La S.O.N.I.A. répondait bien au type d'entreprise dans laquelle nous avons voulu faire un diagnostic. Car il fallait, entre autres, que l'entreprise ait environ une soixantaine d'employés, qu'elle soit de fabrication, qu'elle appartienne à des Nigériens, qu'elle soit dirigée par des Nigériens, qu'elle ne soit pas essentiellement exportatrice. En fait, on a cherché une entreprise qui soit "moyenne", bref, une entreprise "représentative" de l'industrie. Dès la première rencontre, le Directeur général n'a pas manqué d'insister sur le fait que son organisation connaît une situation difficile et une structure organisationnelle inadéquate.

Tout cet aspect est vu sous un angle global du fonctionnement de l'organisation. Nous signalons, et cela est très important, qu'en aucun moment, le Directeur général n'a essayé de localiser les zones problématiques. Pour résumer, il s'agit d'une situation où on ne connaît pas bien le pourquoi des problèmes et dont on ignore carrément le comment des choses. En plus de cette situation problématique que nous venons de décrire, il reste encore un autre aspect problématique de la situation: quel problème faut-il solutionner avant tel autre et pourquoi? La question reste entière.

Jusqu'à maintenant, la S.O.N.I.A. n'a pas connu de transformations drastiques. Cependant, l'un des défis majeurs de cette entreprise reste le dysfonctionnement au niveau de la production en particulier. Les décalages entre les prévisions et les réalisations sont énormes, et dans certains cas, inquiétants.

2.1 Présentation de l'organisation

La S.O.N.I.A. est une organisation à but lucratif qui exploite la production de biscuits au Niger depuis janvier 1985. Son siège social est situé à Niamey, dans la zone industrielle. Un directeur général dirige l'organisation. Il

a sous ses ordres un directeur des affaires administratives et financières (D.A.A.F.) et un chef de production qui cumule les fonctions du directeur d'exploitation comme nous l'avons mentionné précédemment. Le Conseil d'administration de la S.O.N.I.A. est composé uniquement d'actionnaires (15). Deux études ont précédé la mise en oeuvre de ce projet de biscuiterie. Une étude de la B.D.R.N. (Banque de développement de la république du Niger) et une autre de l'O.P.E.N. (Office de promotion de l'entreprise nigérienne).

La production annuelle de l'entreprise est en moyenne de 400 tonnes. Un chiffre d'affaires de 204 millions de FCA a été réalisé pour l'exercice 1986-1987. La capacité maximale de production annuelle est de 1 500 T. Le capital social est de 245 millions de FCFA (un dollar canadien équivaut à environ 250 FCFA).

La gamme de produits est représentée par les marques suivantes: Air, Dan-Kassawa, Kandaji et Sirba. L'entreprise compte 66 employés dont 15 sont temporaires. Il est prévu dans la deuxième phase de développement de la S.O.N.I.A., une diversification des produits. Il est en effet question de produire des pâtes alimentaires longues.

2.1.1 Historique

Des particuliers qui avaient le monopole d'importations de biscuits au Niger eurent un jour l'idée de créer une industrie alimentaire. Une étude de l'O.F.E.N. a démontré la fiabilité du projet. Tout le matériel fut acheté en Europe et la production de biscuits démarra en janvier 1985. Les actionnaires ont été les principaux fournisseurs pendant deux ans. A la mauvaise gestion s'ajoutait dès la première année un détournement de fonds de l'entreprise par le chef-comptable.

2.1.2 Vocation

Les promoteurs visaient par la mise sur pied de la S.O.N.I.A., à substituer les importations de biscuits au Niger, à une production nationale de biscuits, pour satisfaire la demande intérieure de biscuits et pour réaliser des profits.

2.2 Problème déclencheur

On ne peut pas logiquement parlé de problème déclencheur parce que ce n'est pas la S.O.N.I.A. qui a demandé dès le départ une intervention. Néanmoins nous considérons comme problème déclencheur les problèmes pertinents que le directeur général

général de la S.O.N.I.A. a soulevés dès notre première rencontre. Le directeur parle de l'inadéquation de la situation organisationnelle et de la dégradation croissante de la situation financière.

Par ailleurs, le diagnostic effectué nous permettra de savoir si véritablement un problème financier est à la base du malaise ressenti dans l'entreprise. Il en est de même pour la structure organisationnelle. La situation de la production annuelle est inquiétante. Les productions réalisées ces deux dernières années ont été de loin inférieures aux prévisions. Ce qui, mathématiquement et théoriquement, signifie que pendant cette même période, la S.O.N.I.A. accusait un manque à gagner d'au moins égal au tiers ($1/3$) du chiffre d'affaires. De toute façon, l'entreprise est loin de son seuil de rentabilité qui, normalement correspond à un niveau de production de 763 tonnes (voir tableau V, p. 88). Le Chef-comptable précise d'ailleurs qu'il est impossible actuellement de calculer le seuil de rentabilité. En précisant que certains résultats ne sont pas à jour et que d'autres sont des approximations.

2.3 Angle d'approche

S'il existe une véritable corrélation entre la spécialité du chercheur et les résultats de la recherche, il ne faut pas

oublier que cette corrélation dépend aussi de l'angle sous lequel on aborde la recherche.

Nous avons préféré aborder le diagnostic de la S.O.N.I.A. de façon à distinguer les sous-systèmes et à apprécier les interactions existant entre ces sous-systèmes. Il ne faut pas perdre de vue la nature des malaises ressentis et le manque de données adéquates à la S.O.N.I.A. et sur les P.M.E. au Niger. Une analyse très détaillée risquerait de mettre à jour des faiblesses au niveau du fondement, de justifications, de fiabilité de nos hypothèses et démarche. Cela ne veut en aucun cas dire que nous allons nous contenter de faire des analyses générales et superficielles. L'étude de la situation problématique révèle l'importance des interactions des mécanismes fonctionnels de l'entreprise, donc, elle permet l'approfondissement des recherches en ce sens. Notre étude ne doit pas être aussi une étude de cas.

3. EXAMEN DE L'ENVIRONNEMENT

Description de l'environnement

3.1 L'environnement socio-politique

La S.O.N.I.A., comme beaucoup de P.M.I. (Petites et moyennes industries), a connu des difficultés pour constituer

un capital social assez important. Ceci s'explique par la réticence des promoteurs à investir dans le secteur industriel et non par la rareté des capitaux comme on serait porté à le croire. De nos discussions avec les cadres de l'O.P.E.N., il ressort ce constat: les investisseurs nigériens, à tort ou à raison, sont plus attirés par des projets rentabilisables à court terme, même dans les cas où la rentabilité est faible.

Les analyses collectives au niveau des industries sont remplacées par des réunions. Lorsqu'une réunion se tient, les sujets concernent le plus souvent les problèmes généraux de l'entreprise. La réunion, à ce moment-là, prend alors l'allure d'un discours d'information. La S.O.N.I.A. ne fait pas exception à la règle.

La société nigérienne est réticente à la consommation des produits nationaux lorsqu'il y a importation des produits semblables. Par ailleurs, cette réalité n'a pas empêché d'autres industries d'être performantes et de pouvoir bien se positionner sur le marché national. Pour ce qui est du cas particulier de la S.O.N.I.A., il n'est pas évident que ses produits souffrent de cette attitude.

- politique d'aide: très souvent fictives;
- réglementation très importante, et dans beaucoup de cas, non appliquée ou non diffusée dans les P.M.E.

Le D.A.A.F. soutient que la majorité des textes élaborés en faveur des P.M.E., ne sont pas en vigueur et beaucoup ont une portée théorique. En tenant compte de la participation de l'O.P.E.N. au capital social, on peut dire que l'état nigérien y est représenté par personne interposée.

3.2 L'environnement techno-économique

Dans l'état actuel des choses, une éventuelle augmentation du capital serait difficile, mais très utile. L'entreprise a bénéficié d'un crédit à la B.D.R.N. à moyen terme de 391,5 millions de FCFA (environ \$1 600 000 canadiens), d'une durée de dix (10) ans, dont deux ans sont différés au taux de 14 %. Le découvert s'élève à quelques 200 millions de FCFA. Récemment, la S.O.N.I.A. a soumis un dossier à la B.D.R.N. qui a ensuite donné lieu à deux grandes décisions. La première concerne le gel des intérêts pour deux (2) ans et la deuxième à trait à la mobilisation du découvert. Ce qui permettra, du reste, à l'organisation d'avoir un second souffle, du moins pour les deux années à venir. Pour le seul emprunt à moyen terme, en 1985, la S.O.N.I.A. devrait payer 66 781 287 de FCFA en frais financiers. Le Directeur général parle d'une véritable opportunité accordée par la banque qui met beaucoup de pression sur leurs épaules.

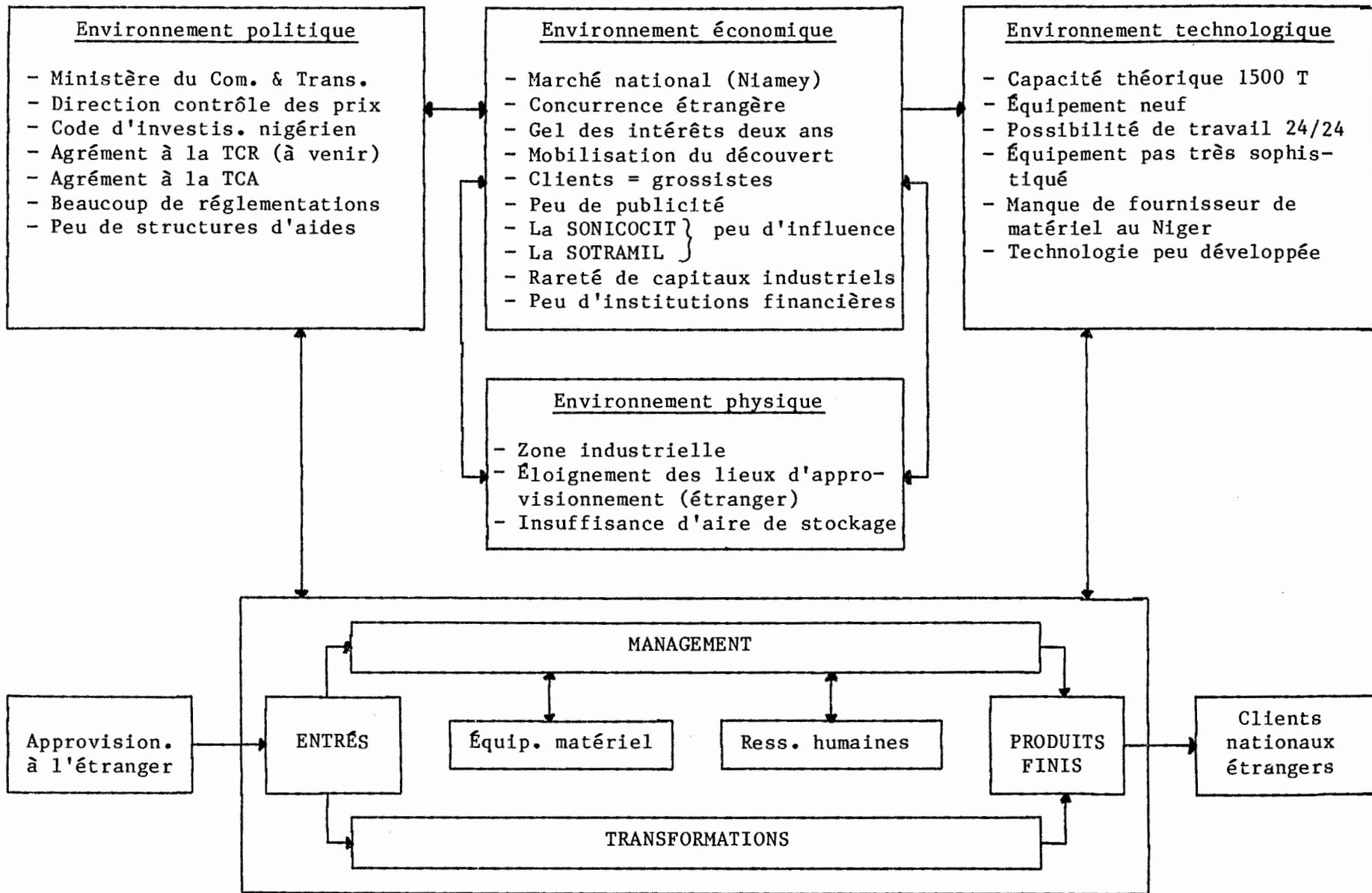


FIGURE 9

SUPER-SYSTEME DE LA S.O.N.I.A.

Près de 95 % des matières premières sont importées. Le chef-comptable soutient que l'entreprise a beaucoup souffert de ses relations avec les fournisseurs. Profitant de la situation financière précaire de l'entreprise (manque de fonds), ceux-ci l'ont poussé au bord du gouffre. L'entreprise n'ayant plus de liquidités s'approvisionnait à crédit très souvent à des prix suggérés par les fournisseurs. Et pendant plus d'un an et demi, la production revenait aux fournisseurs qui avaient de plus en plus le monopole de la vente des produits de la S.O.N.I.A. Cette dernière vivait un véritable cercle vicieux: acheter à crédit aux fournisseurs, produire et la production revenait aux fournisseurs. Conclusion: aucune liquidité ne rentrait dans l'entreprise. Signalons que la majorité de ces fournisseurs étaient actionnaires de la S.O.N.I.A.

Le marché est avant tout national et la grande partie de la production est vendue à Niamey. Le Benin (pays voisin du Sud), le Burkina (voisin de l'Ouest) et, tout récemment, le Sénégal figurent sur la liste des clients étrangers. Particulièrement avec le Burkina, c'est un marché intéressant qui se développe. Pour l'exercice qui vient à peine de commencer, la S.O.N.I.A. a signé un contrat ferme de cent quatre-vingts (180) tonnes de biscuits, ce qui représente, à lui seul, le tiers (1/3) de la production annuelle de la S.O.N.I.A.

La connaissance du marché reste vague. Par ailleurs, le marché-cible n'est pas défini. Les difficultés entourant la collecte des statistiques compliquent les calculs d'une analyse de marché, soutiennent le D.A.F.F. et les employés du service de la comptabilité. Pour l'année 1979-1980, les importations totales de biscuits se chiffraient à quelques 742 T, sans compter les importations du Nigéria, un grand fournisseur du Niger, en biscuits. (26)

Le marché de la S.O.N.I.A. est très fluctuant. Toutefois, la période allant de janvier à avril est une période où les ventes sont généralement en baisse. D'une manière générale, les fluctuations s'expliquent par des temps d'importations de biscuits, surtout en provenance du Nigéria. (C'est l'explication donnée par le D.A.A.F.) Les biscuiteries du Nigéria, plus vieilles, ayant déjà amorti ou presque leurs équipements, ont des prix plus concurrentiels. La S.O.N.I.A., comme d'autres industries naissantes, ne bénéficie d'aucune mesure de protection digne de ce nom à l'égard des importations. L'organisation a exploité certains moyens pour augmenter sa part du marché. Il s'agit, notamment, de la publicité à la télévision, l'organisation du tournoi de basket ball.

26. Projet de biscuiterie, pâte alimentaire, réalisé par l'O.P.E.N., Niamey, mars 1980, p. 4.

Au tout début de l'entreprise les déchets (biscuits très cuits ou ayant quelques défauts) étaient vendus à l'O.L.A.N.I. (Office du lait du Niger). Ce dernier les prenait pour alimenter les boeufs. L'expérience fut courte, étant donné les problèmes internes que l'O.L.A.N.I. a connus. Actuellement, les déchets ne sont plus vendus. C'est ainsi que la totalité des déchets de plus d'une année sont réduits en farine et stockés. Ceux-ci s'élèvent à environ quarante tonnes par an. Ce qui est trop car cela non seulement représente à peu près le dixième de la production, mais aussi occupe beaucoup de place pour le stockage. Le Directeur général cherche à débloquer cette situation.

Les équipements industriels ont été achetés en Europe. On ne dispose pas de fournisseurs de pièces de rechange sur place. L'équipement de production est en bon état, de même que le groupe électrogène. Selon le chef de la production, la bande de production entraîne un manque à gagner considérable. La quantité produite étant étroitement liée à la largeur de la bande, or celle-ci a perdu beaucoup en largeur.

Enfin, l'énergie électrique est dispendieuse; cela pèse aussi sur la situation financière de la S.O.N.I.A. qui est approvisionnée par la NIGELEC (Société d'état d'électricité).

3.3 L'environnement physique

L'entreprise est située en Zone industrielle, sur une superficie de 5 000 m². Le bâtiment est d'une superficie de 1 365 m², il comprend un bâtiment administratif de 120 m², et un bâtiment industriel de 1 245 m². Malgré les deux magasins et trois autres petits magasins annexes (pour les produits chimiques et les emballages), il y a une insuffisance d'aire de stockage. On s'est trouvé dans l'obligation de stocker les produits finis dans l'aire de production et d'utiliser le magasin de la Soniceram (Société nigérienne de céramique), l'entreprise qui est en face pour stocker les emballages.

Les matières premières provenant pour la plupart de l'extérieur du pays (l'éloignement énorme du Niger des différents ports, le plus proche étant situé à 1 200 km) ce fait ne favorise guère l'entreprise.

Environnement synthèse

Avec cette étape, nous avons voulu compléter et surtout enrichir la description de l'environnement ou du super-système par des données beaucoup plus précises et pointues concernant la dynamique interne de l'organisation.

L'environnement externe de la S.O.N.I.A. est défavorable; l'environnement interne l'est tout autant, avec la seule et grande différence que le deuxième peut être changé à la guise de l'organisation. Une amélioration considérable s'est effectuée au niveau de la dynamique interne de l'entreprise, comparativement à celle qui existait à ses débuts. A la lumière des deux environnements, il se dégage une réalité:

- la S.O.N.I.A. risque de s'étouffer sous le fardeau des frais financiers;
- le climat organisationnel se détériore de plus en plus, ce qui constitue une menace sérieuse pour l'entreprise;
- la faiblesse du chiffre d'affaires et du capital social entraîne des situations financières difficiles.

En revanche, l'organisation a des potentialités à exploiter:

- un potentiel humain important;
- la mobilisation des intérêts, le gel du découvert;
- le marché burkinabé important en volume;
- les marchés potentiels au Gabon et au Sénégal.

D'une manière générale, les entreprises industrielles rencontrent énormément de difficultés dans la phase de démarrage. Vu la situation des P.M.I. nigériennes, on peut affirmer

que l'environnement externe et interne ne place pas l'organisation dans une situation très critique eu égard à la possibilité de réaliser des actions efficaces.

4. PROCESSUS ET FLUX

4.1 Représentations structurelles

Les différents processus et flux ont été mis en évidence à travers trois représentations structurelles. Il s'agit de l'organigramme, du schéma du processus de transformation de la S.O.N.I.A. et du diagramme d'information et de flux de cette organisation. Pour le diagramme d'information et de flux (D.I.F.), nous avons choisi de présenter la situation actuelle, situation qui sera révisée et corrigée dans la partie intervention pour la conception d'un fonctionnement modifié.

L'étude du D.I.F. se ramène à l'analyse du système de gestion de la S.O.N.I.A. Il sera question de toutes les composantes importantes du système. En analysant ce système, nous poursuivons trois objectifs: dégager la portée et les limites des différentes tâches dans l'entreprise, évaluer la pertinence des flux (données recherchées) et, surtout, avoir une idée sur l'efficacité ou la lourdeur de l'administration de la S.O.N.I.A.

Le Conseil d'administration - L'assemblée générale

Le Conseil d'administration (C.A.) présidé par monsieur Elhadji Doulla Hamadou se réunit chaque année en assemblée générale (A.G.). C'est le Directeur général de la S.O.N.I.A. qui est le rapporteur. Le C.A. peut convoquer une A.G. extraordinaire s'il y a lieu. Dans les deux A.G., le quorum est de 50 % du capital pour pouvoir valablement délibérer. Exceptionnellement, des observateurs peuvent participer à une A.G. (ex.: observateur de la banque). Les grandes décisions se prennent en A.G.

Direction générale

Le Directeur général est chargé de diriger les ressources humaines de la S.O.N.I.A., de gérer les autres ressources et d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Il peut aussi prendre des grandes décisions qui engagent la vie de l'entreprise. C'est le C.A. qui définit les pouvoirs du Directeur général. Ce dernier est le seul chef d'état major de la S.O.N.I.A. Il a sous ses ordres deux directions: la Direction des affaires administratives et financières (D.A.A.F.) et la Direction d'exploitation (D.E.) (voir organigramme p. 74).

La D.A.A.F.

Le Directeur administratif et financier s'occupe de la gestion financière et administrative de la S.O.N.I.A. C'est aussi lui qui doit se charger de la répartition du personnel et de sa gestion. Il coordonne les activités de l'entreprise, s'assure du respect des politiques et des textes élaborés par la Direction générale. La D.A.A.F. supervise trois services:

- service de la comptabilité;
- service du personnel;
- service des ventes.

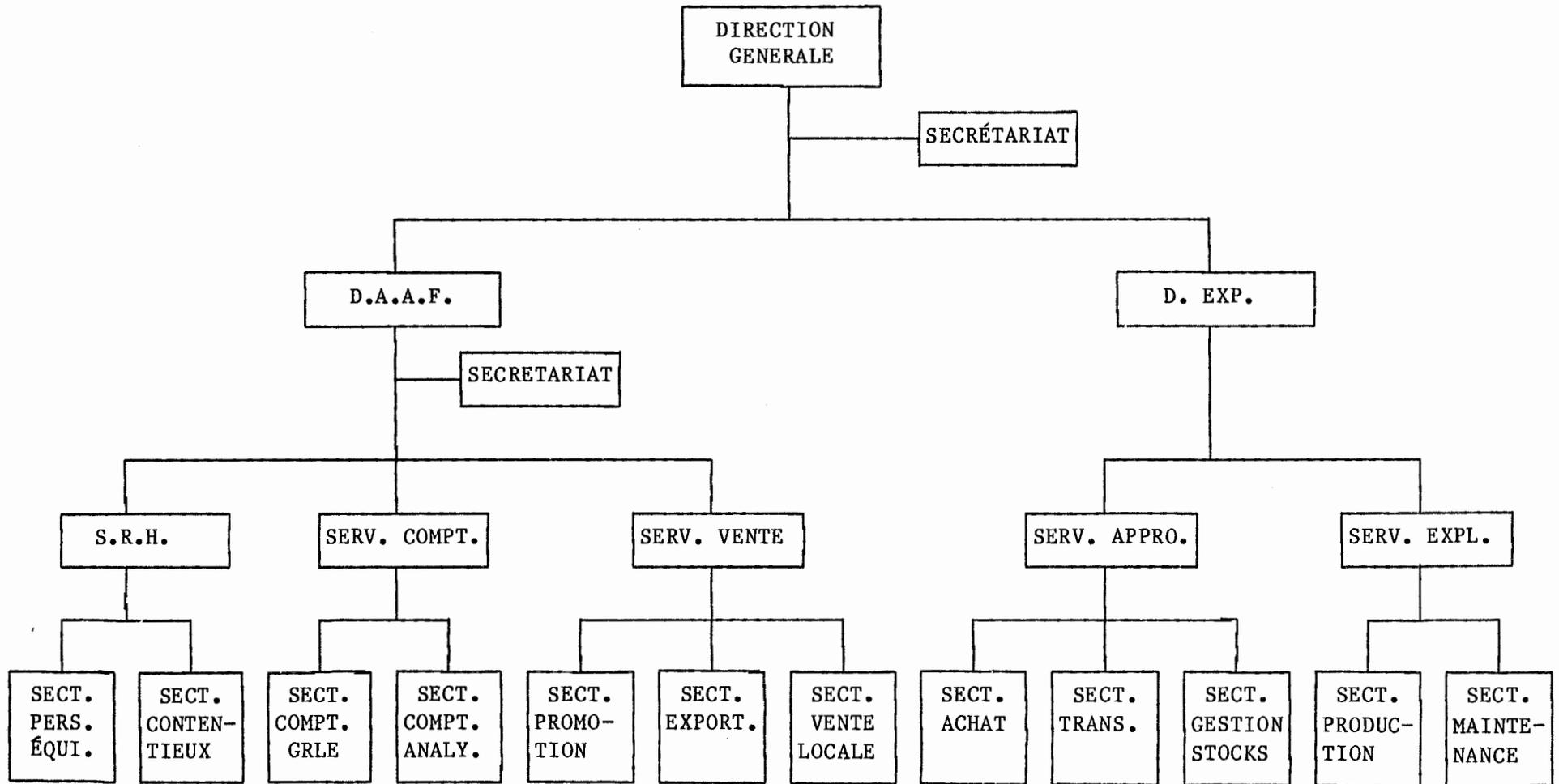
Au niveau de chaque service se trouvent des sections. En réalité les sections qu'on retrouve sur l'organigramme n'existent pas. Dans la pratique, les travaux de certaines sections ne sont pas faits et personne n'est désignée pour les faire.

Direction d'exploitation

C'est le seul poste à exigé le recrutement d'un expatrié français. Les frais énormes que la S.O.N.I.A. payait pour ce cadre par mois étaient de 1.100.000 FCFA (environ \$ 4 400 canadiens), sans compter les frais médicaux, les frais scolaires de ses enfants pris en charge par l'entreprise. Après que la S.O.N.I.A. ait refusé une augmentation de salaire à ce

FIGURE 5

ORGANIGRAMME DE LA S.O.N.I.A.



cadre, ce dernier quitta l'entreprise. Actuellement, c'est le Chef d'exploitation qui cumule les fonctions du Directeur d'exploitation. Il effectue les tâches suivantes:

- planifie la production;
- envoie à la comptabilité des statistiques sur la production;
- entretient et répare le matériel et outillage de production.
- assure la production.

La Direction d'exploitation comprend deux services et cinq sections:

- service d'approvisionnement;
- service d'exploitation;

Les sections sont fictives; au chapitre de l'approvisionnement, c'est la D.A.A.F. qui s'en occupe.

4.1.1 Etude des processus

Description du processus de production

Le processus de production a été établi en collaboration avec un des chefs d'équipe de production et avec le cadre

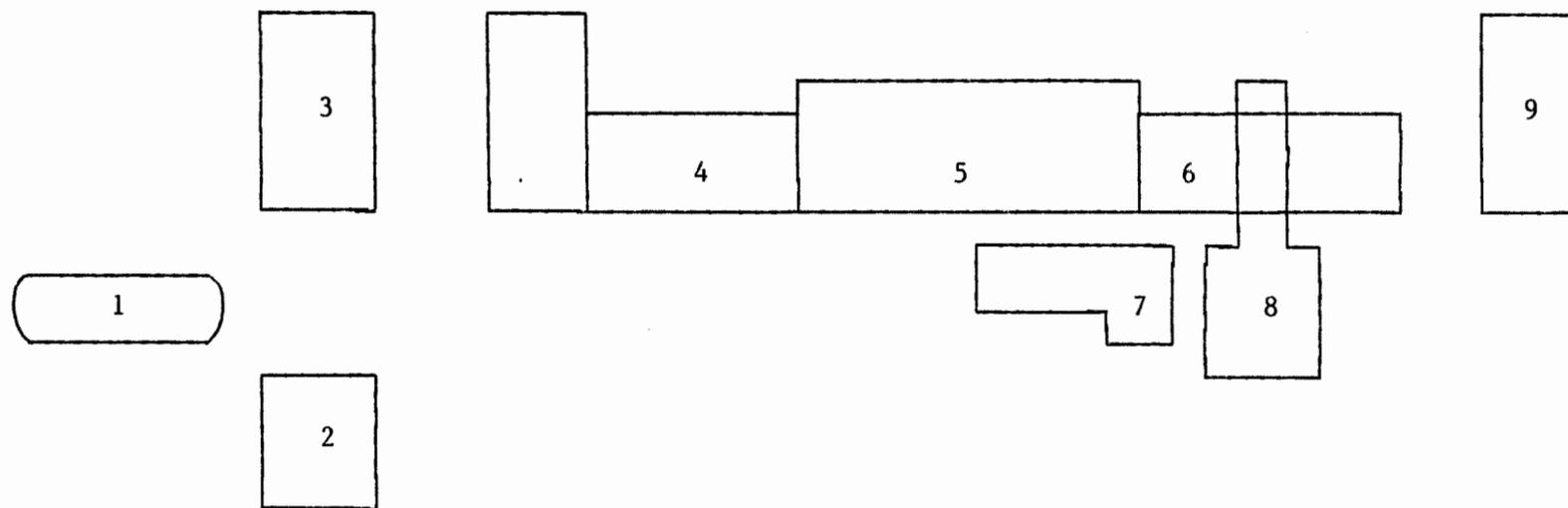
d'exploitation. Les biscuits sont produits à partir de ces composantes: farine de blé, sucre, graisse végétale, glucose, sel, métabisulphite de sodium, bicarbonate de sodium, bicarbonate d'ammonium, eau et arômes. Il suffit de changer l'arôme pour avoir la composition d'une autre variété de biscuits: arôme petit beurre pour le Sirba, arôme vanille pour le Dan Kassaoua et arôme gem pour l'Air. Voici, en résumé, les phases du processus de fabrication.

Les ouvriers de service calculent les quantités des ingrédients à utiliser pour le travail d'une équipe. Les calculs se font à partir d'une donnée de base: la fournée (400 kg). Des fiches indiquent aux ouvriers la quantité exacte de chaque produit à utiliser. Ces fiches sont respectées et ne changent que dans le cas où on remarque une baisse de qualité de la farine. Cette détérioration dépend de la durée d'entreposage de la farine.

Une fois les quantités de chaque ingrédient pesées, elles sont introduites dans le pétrin pour être brassées pendant 5 minutes. La farine y est introduite après ce temps; 10 minutes plus tard, une pâte est obtenue. Cette pâte est récupérée et à l'aide des chariots, elle est mise sur la ligne de production.

FIGURE 6

UNITÉ DE PRODUCTION
DE LA S.O.N.I.A.



- 1. Moulin
- 2. Pesée
- 3. Pétrin
- 4. Découpage
- 5. Four

- 6. Bande d'emballage
- 7. Machine d'emballage Sirba
- 8. Machine d'emballage D.K et Kondaji
- 9. Machine d'emballage air

La pâte réapparaît sur bande roulante. Elle est ensuite laminée (épaisseur). La bande limée (pâte plate) passe sous des rouleaux qui la découpent sous la forme des biscuits désirés. La pâte non utilisée (la partie qui reste une fois que les biscuits ronds sont découpés) remonte par un système de bande roulante jusqu'à la ligne de production. Un ouvrier contrôle l'épaisseur de la bande et le poids de biscuits.

Les biscuits découpés passent dans un four à deux brûleurs. La cuisson ne dure que six minutes. Après celle-ci, les biscuits sont prêts à être consommés. Il faut noter que ce parcours dure 21 minutes. Ce temps ne peut pas être diminué car c'est automatique et c'est la vitesse de la machine qui est responsable. Ce temps n'est pas élevé. Le chef d'exploitation indique, par ailleurs, qu'il faudrait tenir compte d'un 6 % de perte du pétrissage à l'emballage. C'est un chiffre forfaitaire qu'il a retenu après ses analyses.

Les biscuits cuits continuent toujours sur la bande roulante. Les ouvrières les rangent dans des sacs en plastique, et en même temps, on les place sur la ligne d'emballage. Une fois emballés, les sachets sont placés dans des cartons. Ces cartons sont formés au fur et à mesure que sont produits les biscuits. Les cartons sont fermés et collés à l'aide de ruban gommé. A ce stade, on a un produit fini qui est stocké.

Aucune activité n'est étudiée dans ses détails pour fins d'amélioration. D'une manière générale, la coordination entre les activités se fait très difficilement. Qu'on se situe au niveau des activités de gestion ou de celles de transformation, il y a une absence de planification des tâches à accomplir. A cela s'ajoute un manque de définition précise des tâches au niveau administratif, plus précisément.

Lorsque nous avons parlé du style de management, nous avons soulevé le fait que le contrôle était très négligé. Cela se vérifie au niveau des activités de production où aucun suivi n'est assuré. On pense connaître les activités, mais en réalité, elles sont bien mal connues. Pour s'en rendre compte, il suffit de poser quelques questions suivantes: "Pourquoi cette activité? Pourquoi fonctionne-t-elle de cette manière? Peut-elle être améliorée?"

Etablir le diagramme d'information et de flux de la S.O.N.I.A. représente une tâche difficile. Quelles sont les informations formelles? informelles? Quelles sont les informations et flux qui sont réguliers?, ect. C'est pourquoi il faut voir dans ce D.I.F. un outil de travail remplissant deux rôles: premièrement, il nous permet, au cours de la validation auprès des responsables de l'entreprise d'évoquer la réalité en ce qui concerne la circulation de l'information dans l'entreprise;

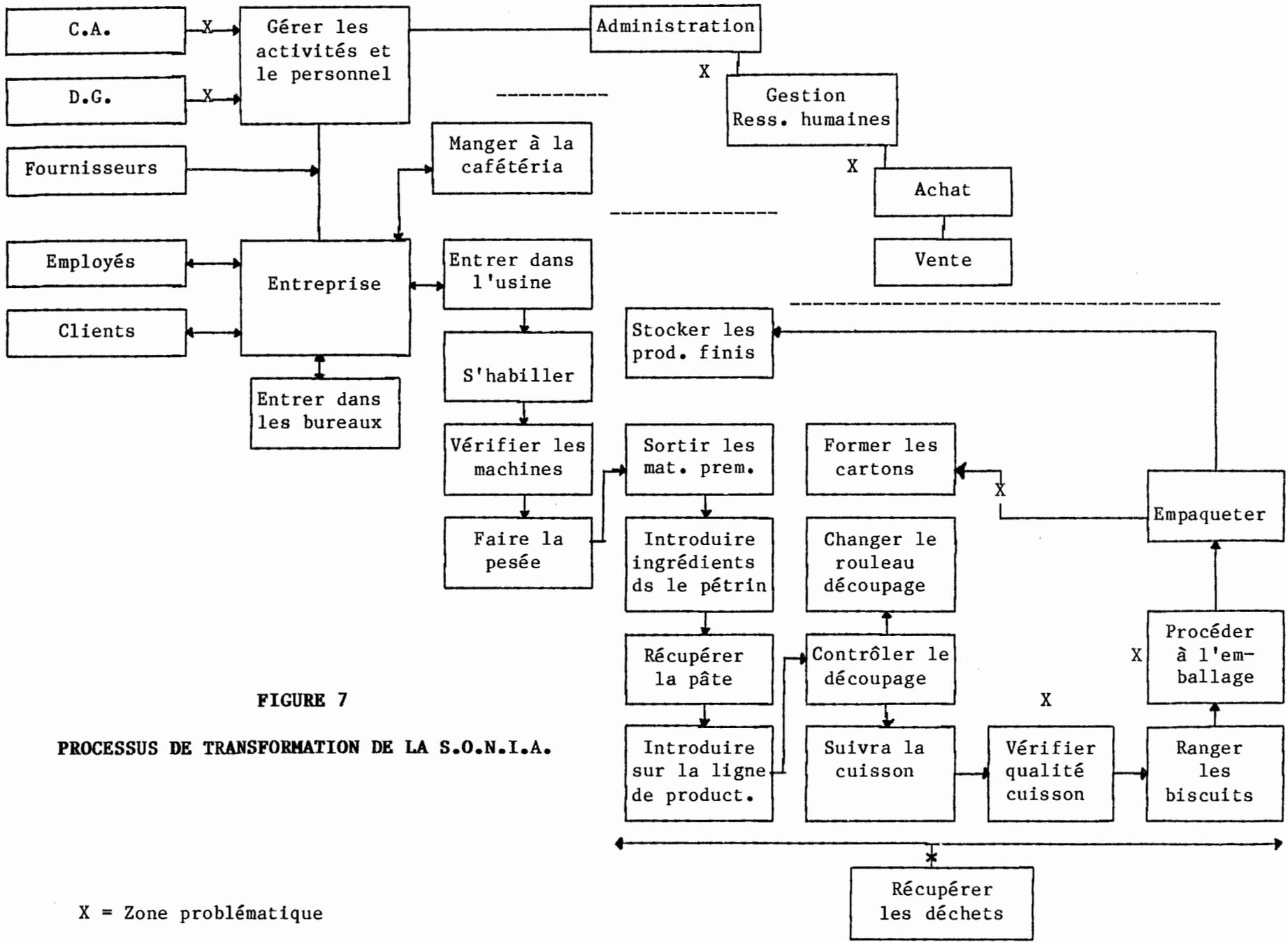
deuxièmement, le D.I.F. constitue un point de départ et une référence pour une éventuelle conception d'un D.I.F. pour l'entreprise.

L'élaboration de ce D.I.F. nous a permis de faire ces constats:

- les sources d'informations ne sont pas constantes;
- le Chef-comptable et le Directeur des affaires administratives et financières constituent les principaux points de départ et d'arrivée des informations;
- la collaboration inter-services et inter-personnes est quasiment nulle;
- il y a un désintéressement au niveau général, en ce qui concerne le cheminement de l'information dans l'entreprise. Les employés parlent alors d'une imprécision dans les rôles de chaque employé.

4.1.2 Principales activités et flux

La principale activité sans lesquelles l'entreprise n'aurait pas sa raison d'être est: le processus de production de biscuits. Il faut remarquer le caractère automatique de ces activités. Elles sont à 65 % effectuées par les machines. L'absence d'études détaillées pour chaque activité et le manque



de données statistiques au niveau des activités ont fait apparaître l'inadéquation des différents flux. Voici quelques exemples pour illustrer cette situation: jusqu'à présent, pour une production journalière de biscuits, les flux de matière (au niveau quantitatif) sont mal maîtrisés. Les chefs d'équipe avouent qu'ils font ce qu'on leur demande de faire. Pour ce qui est des flux de travail à la comptabilité, on ne sait pas qui doit faire quoi et quand. Les employés attribuent cela au grand désordre qui a régné pendant toute la première année de fonctionnement de l'entreprise. Pour les chefs d'équipe particulièrement, il s'agit d'un manque de planification et de consultation du Chef d'exploitation.

Quant aux flux de monnaie, on fait circuler l'argent sans se demander l'effet et les conséquences de ce cheminement de monnaie. C'est ainsi qu'on achète des stocks de matières premières pour plus d'une année, sans aucune idée de la rotation des stocks. Pour les administrateurs de l'entreprise cela est dû au mauvais départ de l'organisation et au manque de statistiques.

4.1.3. Analyse de leurs interactions

De l'analyse des liens entre ces activités, il ressort que les flux sont "non fonctionnels", en ce sens qu'aucun flux

ne tient compte de l'activité qui se trouve en aval ou en amont. Cela conduit à certains dysfonctionnements matérialisés par des écarts de production. Le manque de collaboration, que nous développerons au niveau de l'examen du climat organisationnel, n'est qu'en partie la cause de la faiblesse des liens entre les activités, faiblesse qui se manifeste autant sur le plan quantitatif que qualitatif.

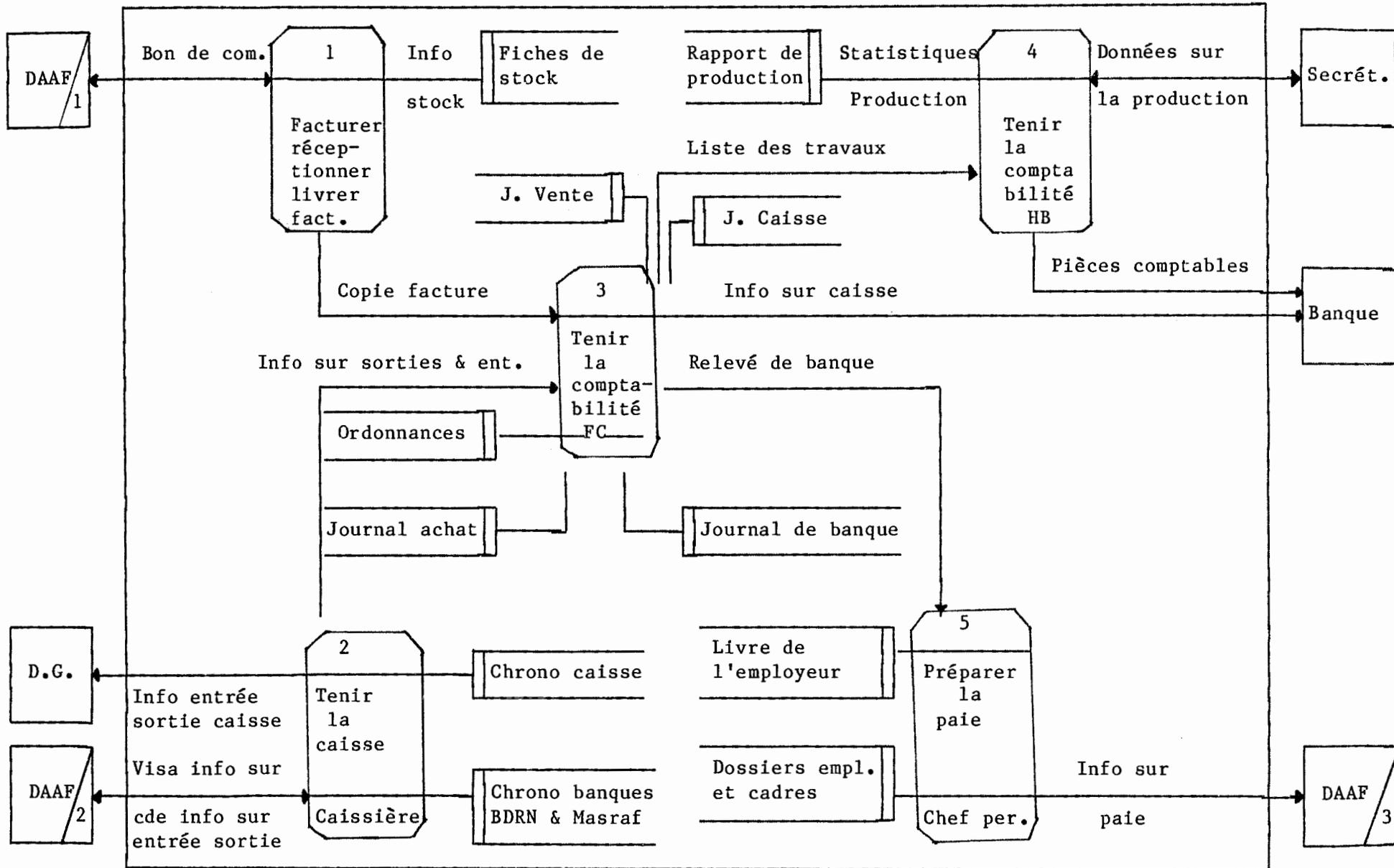
Il est important de savoir comment se sont établis le peu de liens qui existent entre les différentes activités. D'une manière générale, ou bien ces liens sont nés par la force des choses, ou bien ils proviennent d'une pratique imposée, d'où, par voie de conséquence, le caractère injustifié, inopérant et inhabile de ceux-ci. Les employés pensent que les choses pourraient s'aggraver à cause du refus des cadres administratifs de déléguer les tâches.

4.1.4 Analyse globale

Il serait pratique à ce niveau de formuler une conclusion globale concernant les processus et les flux. La situation générale de l'entreprise se ramène:

- à une méconnaissance des activités, d'où l'absence d'une parfaite maîtrise;

DIAGRAMME D'INFORMATION ET DE FLUX



- aux liens qui sont apparus par la force des choses et non par une volonté éclairée;
- à un désajustement qui s'est instauré au niveau des flux.

4.2 Réajustement, renégociation, entente sur mandat

Dès que nous avons appréhendé l'ampleur du diagnostic, nous avons jugé utile de rencontrer officiellement les cadres supérieurs pour renégocier le mandat. Car, au début, le mandat avait été négocié avec beaucoup d'inconnues (ampleur du problème que vit l'entreprise, envergure des solutions, capacités des ressources humaines). L'importance de ce travail est double:

- d'une part nous nous sommes assurés que l'effort que nous menons n'est pas inutile
- d'autre part s'assurer que les responsables sont engagés, prêts à remettre en question certains de leurs comportements tout en sachant les tâches qui les attendent.

4.3 Description des ressources

4.3.1 Ressources humaines

La S.D.N.I.A. compte 66 employés, dont cinq cadres supérieurs. L'effectif depuis la fondation de l'entreprise a connu une légère évolution vers la baisse du personnel ouvrier.

La main-d'oeuvre est aujourd'hui nigérienne à 100 %. La majorité des employés étaient là lors de la création de l'entreprise. On peut diviser le personnel de l'entreprise en deux catégories: le personnel de la gestion (administration) et le personnel technique (usine).

Le personnel technique n'est pas sensibilisé aux problèmes et aux objectifs de la S.D.N.I.A. La majorité des employés techniques ont été formés sur place, à l'usine. Le perfectionnement se poursuit tant bien que mal. En résumé, concernant les ressources humaines, il faut retenir:

- l'absence d'une politique ou programme de formation;
- le personnel administratif a une formation moyenne le Bac. (D.E.C. au Canada);
- l'absence de politique d'embauche.

4.3.2 Production

La production est pour toute entreprise privée sa raison d'être, car c'est elle qui lui permet de tirer des profits. Pour cela, tout doit être mis en oeuvre pour réaliser la production dans des conditions optimales. Ceci n'est pas le cas pour S.O.N.I.A. où il n'y a pas de politique de production. Les tableaux à l'annexe III donnent une idée des ventes de 1985-1986, 1986-1987.

Au niveau technique, deux mécaniciens s'occupent de l'entretien de machines à l'usine. Il faut noter que ces mécaniciens n'ont pas la compétence requise pour réparer les machines. Dans la majorité des cas, c'est le Chef d'exploitation qui trouve des solutions. La gestion fait défaut. Nous l'avons vérifié: il n'existe même pas de pièces essentielles de rechange. C'est d'ailleurs ce qui explique très souvent des arrêts périodiques de la production. La gestion de stock est inexistante. Cela se manifeste par:

- des ruptures de stock de matières premières, lors de notre intervention il a manqué de farine par exemple;
- des goulots d'étranglement dans l'aire de stockage à l'usine ont amené l'organisation à utiliser les magasins de la Soniceram
- l'absence de statistiques sur la rotation des stocks.

TABLEAU V
ÉVOLUTION PRÉVISIONNELLE DE LA PRODUCTION

PRODUITS	UNITÉ TONNE	CAPACITÉ MAXIMALE	QUANTITÉ PRODUITE OU A PRODUIRE			
			1985	1986	1987	1988
Biscuits	Tonnes	1 500	748,3	1 385	1 385	1 385

En 1985-1986, la S.O.N.I.A. a produit 366 tonnes. En 1986-1987, la S.O.N.I.A. a produit, 410 tonnes, les deux productions sont largement inférieures aux prévisions.

4.3.3 Gestion et entretien des installations

TABLEAU VI
TABLEAU DES IMMOBILISATIONS 1985-1986 (FCFA)

RUBRIQUES	VALEUR BRUTE A L'OUVERTURE
Frais d'établissement	48 123 773
Bâtiments	113 991 213
Matériel et outillage	393 988 948
Matériel de transport	11 684 066
Mobilier et matériel	12 903 601
TOTAL	580 691 601

4.4 Ressources financières

La S.O.N.I.A. connaît de graves difficultés financières qui se traduisent par:

- un fonds de commerce négatif;
- des pertes cumulatives énormes; (voir bilan)
- un chiffre d'affaires relativement faible;
- un fardeau financier relié au remboursement des intérêts (plus de 30% des ventes)
- le capital social est totalement consommé par les pertes et la situation nette après résultat de la période est négative; accroissement des dettes à court terme de 58% dès la première année d'exploitation.

Pour plus d'informations, nous avons jugé bon de présenter le bilan de l'exercice 1985-1986 de la S.O.N.I.A. (tableau X ci-dessous)

4.5 La Direction

La Direction est consciente de l'existence des problèmes au sein de l'organisation. Elle reste très ouverte aux travaux que nous avons entrepris. D'ailleurs elle s'est transformée en un véritable Etat major, où passent même les plus petites informations d'importance négligeable. Le Directeur général

BILAN (situation patrimoniale) ACTIF

N° PCG	INTITULÉS	Montant brut 1	Amortissements ou Prov. pour dépréciation 2	Montant net 3 = 1-2
020	Frais immobilisés	50 547 568	16 830 887	33 716 681
020	Valeurs incorporelles			
020	FRAIS ET VALEURS INCORPORELLES : TOTAUX	50 547 568	16 830 887	33 716 681
021	Terrains	12 613 000		12 613 000
022	Autres immobilisations corporelles	541 869 265	87 715 796	454 153 469
023	Autres immobilisations corporelles en cours			
	IMMOBILISATIONS CORPORELLES : TOTAUX	554 482 265	87 715 796	466 766 469
024	Avances et acomptes sur commandes d'immob. en cours			
025	Prêts et autres créances à long et moyen terme dt partie à encaisser à moins d'1 an	4 635 976		4 635 976
026	Titres (autres que titres à court terme)			
	AUTRES VALEURS IMMOB. TOTAUX	4 635 976		4 635 976
	ACTIF IMMOBILISÉ : TOTAUX	609 665 809	104 546 683	505 119 126
030	Marchandises			
031/032	Matières et fournitures (y compris déchets et rebuts)	14 719 550		14 719 550
033	Emballages commerciaux	24 654 463		24 654 463
034	Produits semi-ouvrés			
035	Produits finis	14 806 415		14 806 415
036	Produits et travaux en cours			
038	Stocks en cours de route, à réceptionner ou en consign.			
	VALEURS D'EXPLOITATION : TOTAUX	54 180 428		54 180 428
040	Fournisseurs : avances et acomptes versés	5 387 995		5 387 995
041	Clients	21 774 946		21 774 946
043	État et Organismes africains et internationaux	4 177 636		4 177 636
044	Associés			
045	Sociétés apparentées			
047/046	Autres débiteurs (Personnel et débiteurs divers)	1 470 016		1 470 016
048	Compte de régularisation — Actif	15 140 482		15 140 482
051	Prêts à moins d'un an	129 500		129 500
052	Titres à court terme			
054	Effets et warrants à recevoir			
055	Chèques et coupons à encaisser			
058	Banques et Chèques postaux MASSRAF	10		10
057	Caisse	562 935		562 935
059	Comptes de régles d'avances et d'accréditifs			
	RÉALISABLE A COURT TERME ET DISPONIBLE :	48 643 520		48 643 520
	TOTAUX			
	TOTAUX ACTIF	712 459 757	104 546 683	607 913 074

Rubrique hors bilan : Montant des engagements reçus

BILAN (situation patrimoniale) PASSIF

		N° PCG	INTITULÉS				MONTANTS	
CAPITAUX PERMANENTS	SITUATION NETTE	0100	Capital social ou capital personnel				245 000 000	
		0104	Primes d'émission					
		010	Autres comptes de capital					
		0110	Réserves réglementaires					
		0111	Réserves libres					
		012	Report à nouveau				-152 724 772	
		0875	Résultats des périodes antérieures non encore affectés					
		SITUATION NETTE (AVANT RÉSULTAT DE LA PÉRIODE) : TOTAL lignes 01 à 07						92 275 228
	EMPRUNTS ET DETTES A LONG ET MOYEN TERME		013	Provisions réglementées				
			013	Plus-values de cession à réinvestir				
			014	Subventions d'équipement				
		016	Emprunts obligations	Montant brut (a)	Prime de rembourse- à déduire (b)	Montant net (a) - (b)		
		0172	Autres emprunts et dettes à long et moyen terme dont partie à rembourser à moins d'un an				391 500 000	
		0170	Comptes bloqués des groupes ou des associés					
		019	Provisions pour charges et pertes					
AUTRES CAPITAUX PERMANENTS : TOTAL lignes 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16								
COMPTES DE TIERS		DETTES A COURT TERME	040	Fournisseurs				59 356 453
	041		Clients : Avances et acomptes reçus				576 766	
	043		Etat et Organismes africains et internationaux				6 086 678	
	044		Associé					
	045		Sociétés apparentées					
	04/046		Autres créiteurs (personnel et créiteurs divers)				26 779 516	
	047		Compte de régularisation passif				38 101 595	
	050		Emprunts à moins d'un an					
	053		Effets et warrants à payer				25 916 023	
	056		Banques : Avances reçues à moins d'un an B.D.R.N				154 828 751	
DETTES A COURT TERME : TOTAL						311 645 783		
RÉSULTAT	0875	RÉSULTAT BÉNÉFICIAIRE NET DE LA PÉRIODE A AFFECTER				+		
		RÉSULTAT DÉFICITAIRE NET DE LA PÉRIODE A AFFECTER				- 187 477 937		
TOTAL PASSIF						607 943 074		

Rubrique hors bilan Montant des engagements donnés	Effets portés à l'escompte et non échus		
	Autres engagements donnés		86

parle de problèmes financiers, de problèmes de machinerie, de quelques cas d'indiscipline. Il se plaint que les autres services ne lui fournissent pas d'informations pertinentes (surtout des statistiques) pour pouvoir prendre des décisions et élaborer des stratégies.

4.6 Le style de management

La concentration de la prise de décision au niveau de la Direction a détruit la responsabilisation des cadres et des employés. La gestion est centralisée. A cela s'ajoute la faiblesse des contacts entre les employés et les cadres. La Direction prend des décisions, les transmet, ou dans l'autre cas, elle cherche à vendre ses décisions. Il n'y a pas de système de contrôle ni de suivi; des statistiques ne sont pas recherchées pour fins d'étude. Toute la matière relative à la gestion repose sur certaines données approximatives, souvent incomplètes.

La caractéristique fondamentale permettant au système organisationnel de s'autogérer et de s'auto-maintenir n'a pas été développée. Cette caractéristique a trait à la collaboration au niveau des sous-systèmes. Pour les employés du service comptable, les responsables ne veulent tout simplement pas déléguer les responsabilités. Pour certains employés, certains

comportements des cadres sont anti-organisationnels, en ce sens qu'ils provoquent chez les employés la révolte ou un sentiment de méfiance.

4.7 Type de production

Il s'agit d'une production à la chaîne. On n'est pas en présence d'une production où la qualité du produit s'identifie à la personnalité des employés, ceci par opposition à certaines productions artistiques. Les employés sont guidés par un seul but: celui de produire. La productivité est mesurée par un seul critère, soit le tonnage produit dans la journée. Le chef d'exploitation explique cela par la surcharge de travail qu'il a, se chargeant lui-même de presque tout ce qui concerne la production.

- La production ne nécessite pas de préparations compliquées au niveau chimique;
- la production ne nécessite pas une spécialisation majeure des employés.

4.8 Analyse interne, externe et inter-services

Lorsqu'on cherche à saisir la dynamique d'un groupe sur les comportements individuels de ses membres, toute solution

aux problèmes organisationnels passe par un processus de changement, non seulement au niveau de la philosophie du groupe en question, mais aussi de son mode de fonctionnement. Par conséquent, il faudrait saisir dans sa moindre subtilité la philosophie de l'organisation diagnostiquée. Le but recherché est d'être pratique, d'aider les candidats impliqués dans les zones problématiques, à prendre conscience de leur situation et surtout d'arriver à mieux comprendre leur situation. En fait, il s'agit de permettre au candidat qui a un problème de savoir pourquoi il est dans la présente situation et comment celle-ci s'est instaurée, bref, de tout faire pour la changer en faveur de l'organisation (sans être en contradiction avec les intérêts des employés).

Le seul fait de vivre la réalité de l'organisation ne nous permet pas de poser des actions efficaces et efficientes pour son développement organisationnel. Il est important de prendre un recul pour pouvoir faire la part des choses, que le chercheur prenne sa distance de la réalité étudiée.

En termes de processus, on peut dire que le système de gestion de la S.O.N.I.A. est un tout où les responsables administratifs et techniques oeuvrent en vue de substituer les importations de biscuits sur le marché nigérien à des activités permettant d'acheter les matières premières à

l'étranger, de les transformer, de les vendre généralement sur le sol national et ce, dans des conditions non optimales en dehors de toute planification et d'élaboration d'objectifs précis.

A la lumière de cette définition, il nous faut à retenir ceci:

- les activités fondamentales sont l'achat à l'étranger des matières premières, la transformation et la vente;
- les responsables de l'entreprise portent moins, sinon pas d'attention à la gestion des ressources humaines;
- du point de vue interne, il existe des opportunités (conditions non optimales);
- l'entreprise est importatrice des matières premières pour toute production;
- les services et les sous-systèmes de l'organisation travaillent en l'absence de tout esprit d'entraide et de collaboration.

Par ailleurs, la S.O.N.I.A. supporterait très mal toute augmentation des frais fixes. La faiblesse des capitaux a conduit l'organisation à un endettement très important, ramenant ainsi le ratio d'autonomie financière aux alentours de 30%. De nouveaux apports de capitaux seraient très difficiles, mais très utiles, c'est d'ailleurs une action très efficace

par rapport aux efforts de redressement. La B.D.R.N. a gelé les intérêts et mobilisé le découvert.

Notons l'importance de la demande totale nationale de biscuits, la pénétration progressive par la S.O.N.I.A. dans le marché étranger.

Il n'existe pratiquement pas de politiques gouvernementales que l'organisation pourrait exploiter efficacement.

Compte tenu de ces éléments, il est permis de croire qu'on peut assurer la rentabilité de l'organisation en misant sur une gestion efficace et efficiente soutenue par une équipe dynamique et motivée et une augmentation de capital social.

5. LOCALISATION DES ZONES PROBLÉMATIQUES

L'étude minutieuse de la situation qui prévaut à la S.O.N.I.A. nous a permis d'identifier des zones problématiques:

- la Direction générale - le C.A.;
- les processus;
- les structures;
- l'étude de faisabilité (faiblesse des capitaux);
- le marché-cible;
- la D.A.A.F.;

- le service de la comptabilité;
- le service d'exploitation.

5.1 Analyse des zones problématiques

La Direction générale - le C.A.

Elle est considérée comme zone problématique pour quelques raisons. D'abord, pour l'absence de politique, d'objectifs et de sous-objectifs, pour l'absence de planification, entre autres, au niveau du leadership; ensuite, pour le manque de contrôle, de suivi et d'évaluation en ce qui concerne les activités de la S.O.N.I.A.; enfin, pour le manque de communication et d'interactions au niveau des individus et des groupes.

La motivation n'y est plus et la S.O.N.I.A. ne peut, dans ces conditions, exploiter le potentiel humain de l'organisation. L'organisation du travail à l'intérieur de la S.O.N.I.A. est défailante, et des mesures adéquates ne sont pas prises pour améliorer la situation. Il s'ensuit une inorganisation notoire conduisant à une perte de temps, d'énergie et d'argent.

Le Conseil d'administration est une zone problématique dans la mesure où il est passif devant une situation qui se

détériorer de plus en plus. Ses travaux se résument à livrer de l'information, alors qu'il devrait mener des analyses et surtout prendre des décisions. Pour les employés, ils voient les causes dans le faible niveau d'instruction de la majorité des membres siégeant à ce conseil.

Les processus

A ce niveau, la S.O.N.I.A. a beaucoup à faire. En effet, le problème est assez précis et se résume en trois points: inorganisation, manque d'analyse, et absence d'esprit d'efficacité. Les dirigeants ne se posent pas la question "Pourquoi?" et tout se passe comme si chaque activité (de transformation ou de gestion) était indépendante, autonome. La plupart des travaux sont exécutés sans analyse préalable, ce qui entraîne des pertes de toutes sortes. Les employés n'ont pas pris conscience qu'ils évoluent dans un système et que toutes les activités sont liées les unes aux autres et concourent à un même but. Ce but, est précisément de rendre l'entreprise efficace et efficiente. Le chef du Département d'administration et le chef d'exploitation y sont pour beaucoup dans cette situation.

Il ne faut pas oublier que les déchets de production constituent un véritable casse-tête. Ceci est aggravé par le fait que dans les processus de contrôle de qualité, les critères de productivité sont absents. Les employés de la production reviennent à la charge en insistant sur l'absence de consultation de leur supérieur immédiat.

Les structures

Elles sont sujettes à problème parce qu'elles ne trouvent pas de justification, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas nées d'une analyse et ne répondent pas à un besoin, encore moins à un objectif. Bref, quand il y a des structures, celles-ci ne sont pas "fonctionnelles" (par rapport aux informations et flux). Avec une production qui est loin du seuil de rentabilité (fixé dans l'étude de faisabilité), la S.O.N.I.A. a un problème d'aire de stockage des produits finis.

Beaucoup d'équipements dispendieux sont à plus de 50 % sous-exploités (par rapport à la production actuelle). La S.O.N.I.A. perd de ce fait de l'argent. Actuellement, la bande roulante est défectueuse.

L'absence d'une description de tâches constitue un autre problème. On ne sait pas qui doit faire quoi, et cela après trois ans d'existence de l'entreprise. Cette situation est en partie responsable de la difficulté pour les dirigeants de déléguer les tâches. En ce sens, lors de nos entrevues, nous avons constaté des fuites de responsabilité. Le manque d'information interne fait que les employés de la S.O.N.I.A. sont très peu informés concernant leur propre entreprise. Pour les cadres supérieurs la situation date du lendemain de la création de l'entreprise.

Pour une entreprise industrielle, l'absence d'une véritable comptabilité analytique est un inconvénient majeur. Dans ces conditions, les responsables de la S.O.N.I.A. ne savent pas où ils perdent de l'argent et comment. On ne peut pas efficacement mener des actions pour améliorer la situation de l'entreprise.

Les conséquences de cet état des structures de la S.O.N.I.A. sont les suivantes:

- dysfonctionnements énormes;
- lenteur dans le travail;
- surcharge de certains postes;
- manque de collaboration;

- travaux inutiles;
- manque de motivation;
- manque de contrôle sur certaines actions.

L'étude de faisabilité

La majorité des P.M.E. en Amérique du Nord disparaissent avant l'âge de trois ans. Les problèmes les plus redoutables auxquels font face les dirigeants d'entreprise apparaissent au lendemain de la création des P.M.E. Dans un environnement (au Niger) peu favorable à la création des P.M.E. l'étude de faisabilité révèle une importance capitale. Dans les P.M.E. nigériennes où il y a eu des études de faisabilité, ces dernières ont très souvent des impacts importants sur l'échec ou la réussite des P.M.E. C'est pourquoi nous avons voulu dans le cas précis de la S.O.N.I.A. connaître l'ampleur des études précédant sa création.

L'étude réalisée par la B.D.R.N. est moins détaillée et moins complète. C'est pourquoi nous avons analysé plus l'étude réalisée par l'O.P.E.N. en mars 1980 concernant le projet de biscuiterie de la S.O.N.I.A. On retrouve une carence des analyses faites dans ce document, carence qui est source de certains problèmes actuels de la S.O.N.I.A.

Fresque toutes les données ont été sous-évaluées. Par exemple, l'investissement a été à 62 % sous-évalué (voir annexe III). Le chapitre concernant l'étude de marché est quasiment nul. La faiblesse de l'étude de faisabilité est pour beaucoup à l'origine des grands maux de la S.O.N.I.A. Rien que l'actif immobilisé de la S.O.N.I.A. vaut deux fois et demie les fonds propres, ce qui n'est pas logique dans une entreprise industrielle, ce qui est à la base de nombreux problèmes financiers. La sous-évaluation du financement conduit la S.O.N.I.A. à emprunter beaucoup d'argent.

En 1985-1986, les intérêts sur emprunts (CT, MT et LT) payés par la S.O.N.I.A. représentaient près de 44% de son chiffre d'affaires du même exercice, d'où l'absence ou la réduction sa marge de manoeuvre.

L'étude ne prévoit rien en ce qui concerne le fonctionnement de l'entreprise. Cela explique en partie manque de planification, par exemple l'achat des pièces de rechange. L'étude, en résumé, reste muette sur ce qui va se passer dès que la S.O.N.I.A. commencera à produire.

Le marché-cible

Le marché-cible n'est pas défini. En effet, on ignore ceux qui achètent les produits de l'entreprise. Si la concurrence étrangère est très souvent ressentie, aucune analyse n'a été faite à ce sujet. La méconnaissance des éléments du marché constitue une véritable menace pour l'organisation. Le D.A.A.F. est d'accord sur ce point, mais souligne que sa passivité est due au manque de statistiques nationales.

Service de la comptabilité

Quelques faits expliquent pourquoi ce secteur est une zone problématique. D'une part, l'absence de définition des tâches a fait qu'au niveau des aide-comptables, on ne sait pas qui doit faire quoi et pourquoi. D'autre part, l'absence de motivation au niveau des aide-comptables entrave toute l'organisation et agit défavorablement sur la qualité des travaux réalisés. Il n'y a pas à proprement parler de collaboration au sein des membres de ce service.

Par ailleurs, des problèmes interpersonnels ont été ramenés au niveau du travail, ce qui, actuellement, entrave l'exécution normale des travaux comptables. Ce climat a engendré un certain nombre de faits défavorables (par exemple,

mésententes inter-personnelles) alors que le personnel comptable de la S.O.N.I.A. a la compétence et le potentiel pour tenir une excellente comptabilité. En matière de gestion, la littérature accorde une place capitale à la comptabilité dans les P.M.E. pour la simple et bonne raison qu'elle est le cerveau de l'organisation. Or, à la S.O.N.I.A., la comptabilité ne fournit pas de données qualitatives et quantitatives essentielles pour l'efficacité de l'entreprise. Celle-ci n'a pas de comptabilité analytique digne de ce nom, et l'analyse financière est insuffisante. Actuellement, l'analyse financière se ramène uniquement au calcul de deux ou trois ratios. Les problèmes du service comptable expliquent en partie la légèreté et le manque d'approfondissement des travaux faits à la comptabilité. Tout en reconnaissant ces problèmes soulignés, les employés de la comptabilité prennent pour responsable du désordre l'ancien comptable qui avait même détourné une partie de l'argent de la S.O.N.I.A.

La D.A.A.F.

A ce niveau, on retrouve un aspect qu'on rencontre fréquemment dans les P.M.E. La D.A.A.F. est considérée comme une zone problématique, car elle est un goulot d'étranglement.

En effet, le D.A.A.F. est très surchargé; il s'occupe de tout, sauf de la production. Cet état de fait relève de deux choses: un manque de personnes secondant effectivement le D.A.A.F., ce dernier ne délègue pas les tâches. En conséquence, le D.A.A.F. se cantonne dans un travail de routine et manque de temps requis pour procéder aux analyses permettant à la S.O.N.I.A. de retrouver au moins son équilibre financier.

Par ailleurs, il faut noter qu'au niveau de la D.A.A.F., il n'y a pas d'objectifs, pas d'organisation, et encore moins de planification. On ne retrouve pas le véritable rôle de la D.A.A.F. qui consiste à bien organiser les services, à motiver le personnel et à assurer l'application effective des textes et des instructions administratives de la Direction générale.

Achat et approvisionnement

Le problème se traduit par la rupture de stock. Nous avons été témoins au cours de notre diagnostic de la rupture de stock de farine qui a automatiquement engendré l'arrêt de la production. Ce problème trouve ses causes dans:

- l'absence de politique d'achat et d'approvisionnement;
- l'absence de la gestion de stock;
- l'absence de statistiques concernant les consommations de l'unité de production.

Service de l'exploitation

Le problème se traduit par un goulot d'étranglement. Ici encore, le Chef d'exploitation est très surchargé en raison d'une mauvaise planification du travail dans l'entreprise. A cela s'ajoute un autre problème, soit l'absence de la gestion des ressources humaines et de la planification. Répétons-le: les employés ne sont préoccupés que par le fervent désir de produire. C'est pourquoi on constate qu'il n'existe pas de véritable système de contrôle de la qualité. On remarque également l'absence de toute initiative pour motiver les employés et l'absence de critères établis pour mesurer la productivité. Les Chefs d'équipes disent qu'ils ne font l'objet d'aucune consultation.

Les postes-clés

Il s'agit strictement d'une conséquence de tous les problèmes que nous avons évoqués plus haut. Aujourd'hui, on peut affirmer que toute absence du D.A.A.F, du Chef-comptable ou du Chef d'exploitation constituerait un goulot d'étranglement, car personne ne pourrait les remplacer. Les autres ne possédant pas de qualification professionnelle, d'une part; et d'autre part n'étant pas associés aux travaux de leurs supérieurs directs. Or ce sont les postes vitaux de l'entreprise.

5.2 Menaces et opportunités:

Nous voulons regrouper sous ses deux vocables des faits qui devraient retenir beaucoup d'attention. D'abord ceux qui entraveraient le développement de la S.O.N.I.A. (les menaces), puis, ceux qui en principe le favoriseraient (les opportunités)

Menaces

- . Absence de sentiment d'appartenance:

Tout au long de notre diagnostic, nous n'avons pas identifié le type de personnel qui travaillait pour rendre l'entreprise rentable. Il y a plus: le personnel ne réalise pas que certains comportements inconvenients (manque de motivation, refus de travailler, lenteur au travail, manque de collaboration, travail désintéressé), font perdre de l'argent à l'entreprise. Il y a aussi:

- . Absence de rentabilité de la S.O.N.I.A..
- . Les frais financiers sont très élevés.

Pour les deux années à venir, la S.O.N.I.A. doit nécessairement retrouver son équilibre et dégager un profit. Cela pour deux raisons: d'abord, pour sa propre survie et parce que

les opportunités bancaires se termineront, ensuite, pour une question de crédibilité aux yeux des banquiers et des actionnaires.

Opportunités

Les arrangements bancaires constituent une opportunité permettant le redressement financier et organisationnel de la S.O.N.I.A. Nous sommes convaincus que si ces facilités ne sont plus exploitées convenablement, l'avenir de la S.O.N.I.A. sera très sombre.

6. Examen des objectifs de la S.O.N.I.A. versus les structures

A la S.O.N.I.A. une seule prévision sert d'objectif pour les responsables de l'entreprise. Il s'agit du chiffre d'affaires prévisionnel. On remarque également l'absence de sous-objectifs précis au niveau des activités de gestion et de production. Le Chef-comptable, du D.A.A.F. et le Chef d'exploitation ont mentionné que le climat organisationnel, né au lendemain de la création de l'entreprise, y est pour beaucoup dans cette situation.

Par conséquent, beaucoup de structures ont été mises en place ou ont vu le jour sans aucun rapport avec un ou plusieurs objectifs. Pour ainsi dire, ces structures sont nées pour la plupart d'un besoin ponctuel à satisfaire. La majorité des cadres et tous les employés ignorent les objectifs de l'entreprise, objectifs, du reste, que l'on ne retrouve nulle part.

L'organigramme de la S.O.N.I.A., tel qu'établi précédemment, ne correspond pas à la réalité de l'entreprise. Il est produit par la Direction générale. Il en est autrement dans la réalité. Tout cela montre jusqu'où peut exister un flottement dans les activités quotidiennes de l'entreprise. Les employés soutiennent que leur travail: relève de l'ultime nécessité pour la S.O.N.I.A., autrement dit ne sont effectuer que les tâches ponctuelles.

Au niveau des activités, il n'y a pas de politique à court, moyen ou long terme, de politique fonctionnelle, de politique générale ou de politique au niveau de chaque sous-système.

7. Examen du climat organisationnel

Au cours de notre recherche, il nous a semblé que c'est davantage du côté de la dynamique interne de l'entreprise qu'il

fallait approfondir les investigations. A la lumière de la première partie de ce document, notamment de l'analyse socio-économique des P.M.E. au Niger, le climat organisationnel est une donnée fondamentale permettant de saisir la réalité interne des entreprises.

7.1 Aspect individuel

Une analyse des ressources humaines de l'entreprise se termine par un bilan très sombre. Quatre rubriques rendent compte de la situation des comportements dans l'organisation. Cependant, il reste à mentionner que l'état actuel du climat organisationnel découle en majeure partie des pratiques instaurées au lendemain de la création de l'entreprise. C'est du moins ce qu'affirment les employés.

Au niveau individuel, trois postes constituent la plaque tournante de l'organisation: le Chef-comptable, le Directeur des affaires administratives et financières et le Chef d'exploitation. A un certain moment, nous avons essayé d'identifier certaines valeurs pertinentes. Le résultat a été nul. Cela explique peut-être l'absence totale de sentiment d'appartenance à l'entreprise chez les employés. Il y a peu de cas

très isolés d'incompétence et d'irresponsabilité. Cependant, les prises de décision à chaque niveau sont très lentes et les ordres sont mal respectés, notamment, pour les travaux à effectuer.

7.2 Groupe et inter-groupe

La nature des structures décrites plus haut et la mauvaise maîtrise des processus a conduit à un manque de cohésion au sein des groupes.

De l'analyse du climat organisationnel, il ne ressort que des points négatifs. On compte sur les bouts des doigts d'une seule main les employés motivés. La question centrale reste l'augmentation des salaires, qui est sans cesse présente dans l'esprit des employés.

7.3 Le leadership

La S.O.N.I.A. a évolué dans un climat pas très sain, et certaines pratiques risquent de détériorer davantage ce climat qui ne fait que peser lourd dans la bonne marche de l'organisation. Des mésententes inter-personnelles sont rapidement ramenées au niveau de l'exécution des travaux dans l'organisation. Le style de gestion est en partie responsable de ce

climat, et plus inquiétant encore, le leadership crée des comportements nuisibles à l'organisation (les politiques n'étant pas très claires, on passe sur des cas de conflits, on ne rectifie pas souvent les maladresses, on permet à d'autres de ne pas respecter les textes qui régissent les comportements des employés de la S.O.N.I.A., etc.).

7.4 Processus organisationnel

Dans l'entreprise étudiée les conditions de travail sont jugées acceptables. On souligne cependant des problèmes d'absentéisme, comme le souligne le chef du personnel. Même si les responsables sont conscients du caractère très fluctuant de la production (engendré par les fluctuations de ventes), il convient de noter qu'il y a des difficultés d'ajustement, d'adaptation au changement. Ceci est en partie dû à l'absence de planification. Il faut également mentionner qu'il n'y a pas d'évaluation de rendement. Les employés concluent en disant qu'il y a absence collective de bonne volonté.

Même si la qualité du travail s'est améliorée, il reste beaucoup à faire. Nous sommes arrivés à un grand consensus sur ce point avec les employés. Avec toutes les ressources humaines, une inefficacité plane au-dessus de l'organisation. L'autre réalité, c'est l'insatisfaction chez les employés,

entre autres, au niveau de certains postes vitaux de l'organisation.

B. QUELQUES CARACTERISTIQUES FONDAMENTALES (indicateurs)

L'intérêt que représente cette rubrique est d'accorder une attention spéciale sur des aspects pertinents de certains indicateurs de l'organisation étudiée.

Même si quelques individus sont influents, c'est le Directeur général qui est au centre de la gestion des ressources de l'organisation. Les responsables administratifs et techniques (D.A.A.F., service-comptable, service d'exploitation) constituent la plaque tournante de toute la philosophie de l'entreprise. Les pertes enregistrées pour l'exercice 1985-1986 s'élevaient à 187 477 937 FCFA. Le fonds de roulement est devenu négatif: à peu près 66 millions de FCFA neuf mois après la création de l'entreprise. Alors que le nombre d'employés permanents ne cessait de décroître, la production, elle, connaissait une augmentation. Les indicateurs ne font que confirmer l'essentiel de l'image riche.

9. SITUATION PROBLEMATIQUE SELECTIONNEE

9.1 Définition du système pertinent

L'on peut définir le système de gestion actuel de la S.O.N.I.A. comme suit: un tout où les responsables administratifs et techniques travaillent en vue de substituer les importations de biscuits à une production nationale de biscuits sur le marché national grâce aux activités leur permettant d'acheter les matières premières à l'étranger, de les transformer et de les vendre dans des conditions non optimales et anormales, ceci à travers de structures inadaptées dans un processus de gestion axé sur la gestion des choses.

9.1.1 Choix du système pertinent

L'insuffisance des capitaux propres qui a provoqué un important endettement, conjuguée aux effets néfastes d'une gestion inefficente, sont à la base de la situation que vit aujourd'hui la S.O.N.I.A.

L'objectif primordial du système de gestion de la S.O.N.I.A. sera d'assurer la rentabilité de l'entreprise à

court terme. Nous sommes conscients que tout plan de développement organisationnel à la S.O.N.I.A. voit son efficacité, dans un système applicable. Nous avons opté pour un système de gestion qui en plus d'arriver aux mêmes fins, a l'avantage d'assurer la pérennité, l'efficacité et l'efficience de l'entreprise pour les années à venir.

On retrouve entre autres activités à corriger:

- le manque de planification pour les travaux de gestion et de l'usine;
- l'absence de motivation et de leadership efficace.
- absence de répartition et description des tâches.

9.1.2 Relation entre problème pertinent et problème déclencheur

Il existe une importante similitude entre le problème pertinent et le problème déclencheur au niveau de leur nature. Finalement ils sont structurels et gestionnels; la seule différence est que le problème pertinent est beaucoup plus précis et bien identifié. Le problème pertinent recoupe une grande partie de la problématique spécifiée dans le mandat.

B) INTERVENTION

1. Schéma du diagnostic-intervention (page 118)
2. Compte rendu du diagnostic aux responsables

Cette étape nous a permis de réaliser deux choses très importantes ci-dessous. C'est d'ailleurs ce que nous nous étions fixés comme objectifs. Les responsables étaient tout au long du diagnostic au courant du travail réalisé. Nous avons préféré les rassembler autour d'une même table pour recueillir leurs réactions une fois que le diagnostic est presque achevé.

En même temps, nous avons suscité des discussions fructueuses pouvant soulever des oppositions. Les conclusions que nous avons tirées à la suite de ce compte rendu sont de deux ordres: d'abord, vérifier que le consensus sur les problèmes et l'image riche n'était pas pure question de formalité, c'est-à-dire nous nous sommes assurés que les cadres supérieurs étaient vraiment convaincus, ensuite jusqu'où ces derniers étaient prêts à coopérer entre eux. Ils se sont engagés pleinement.

3. Recherche de solutions

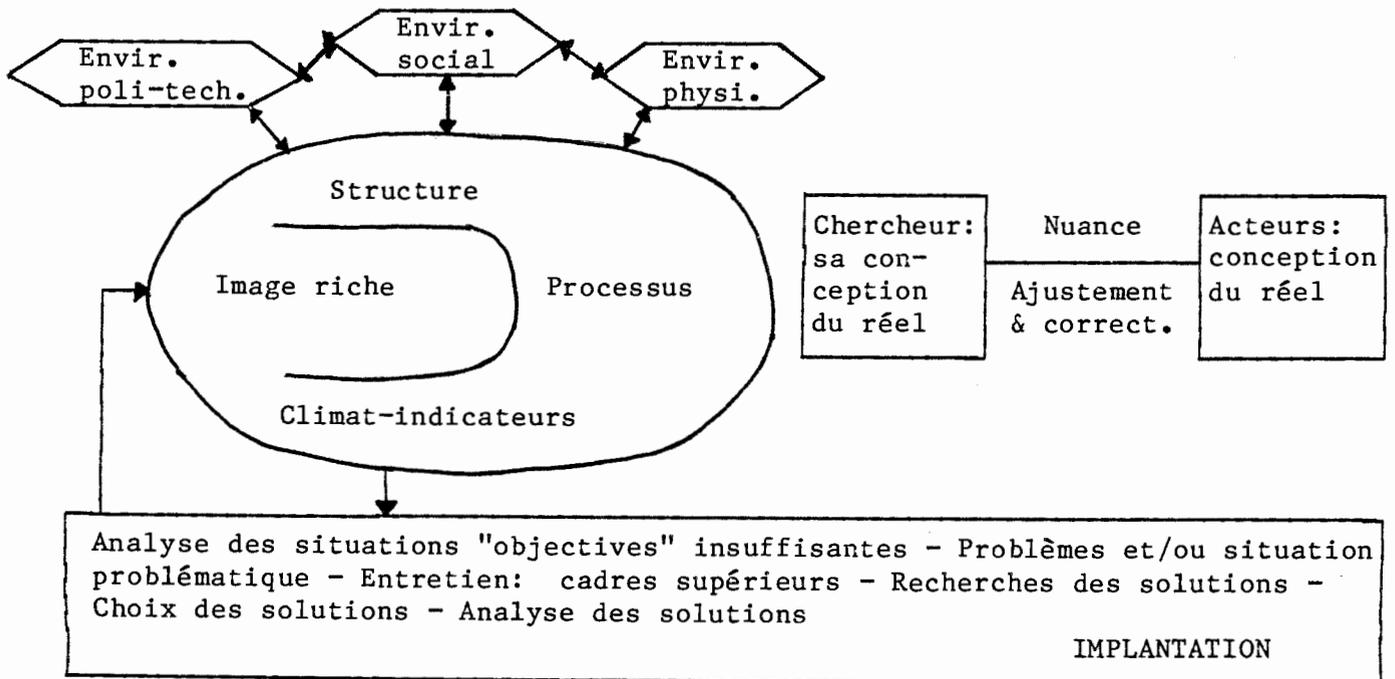
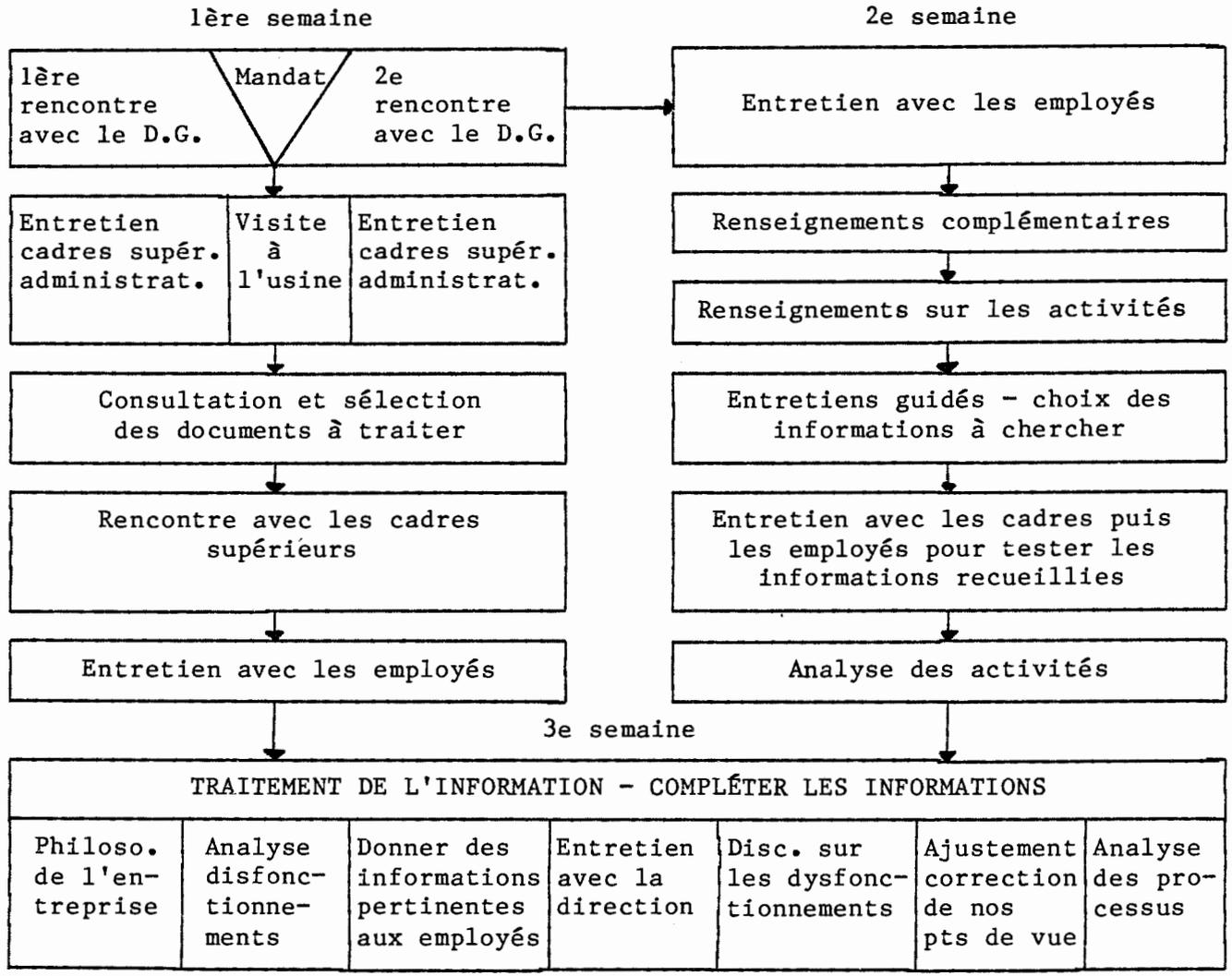
L'élaboration des solutions n'entraîne pas nécessairement la résolution des problèmes d'une organisation. Faut-il encore trouver des solutions objectives et, surtout, la bonne procédure pour implanter efficacement ces solutions. Et ce n'est qu'à ce moment qu'on peut parler d'un diagnostic-intervention. En ce qui nous concerne la recherche de solutions fut claire en raison de la compréhension de la situation problématique par les clients au cours du compte-rendu du diagnostic. Cela ne veut en aucun cas dire que la gymnastique de recherche de solutions a été chose facile, encore moins sa conceptualisation.

3.1 Axe de solution - (ANCRAGE)

La solution (elle est, à vrai dire, un ensemble de solutions) est un système où on retrouve une nouvelle définition du système de gestion de la S.O.N.I.A., système auquel sont rattachées des actions parallèles. La réalisation de ces actions a pour but d'accroître l'efficacité de la solution retenue.

FIGURE 10

SCHÉMA DU DIAGNOSTIC



Nous aurions pu aussi, pour les fins de notre étude, dresser une liste des problèmes à solutionner et élaborer des solutions spécifiques à chaque problème. Si les deux axes de solution (système et "listing") aboutissent aux mêmes fins, il est à noter que les moyens à utiliser, ne seront plus les mêmes. La solution "système", en plus d'être plus efficace dans l'organisation diagnostiquée, apparaît plus efficiente. Car elle consolidera les acquis dans le court et moyen terme. Les efforts seront axés sur le développement organisationnel de la S.O.N.I.A.

3.2 Nature de la solution

3.2.1 Validation de la définition du système pertinent

Il apparaît, selon la nouvelle définition de la situation problématique et du problème, que notre solution relève du domaine du management. Par rapport à l'image riche, il nous semble que toute conceptualisation de la solution devrait toucher quelques uns des seize concepts que l'on retrouve en général dans la littérature concernant la gestion des entreprises (administrer, prévoir, organiser, diriger, coordonner, contrôler, motiver, recherche et développement, décider,

marketing, gestion des opérations, gestion financière, environnement). Bien sûr, tout ceci doit être adapté à la réalité de la S.O.N.I.A.

C'est pourquoi nous avons redéfini le système de gestion de l'entreprise en ces termes: un tout où les responsables administratifs et techniques travaillent en vue de substituer les importations de biscuits à une production nationale de biscuits sur le marché national grâce aux activités leur permettant d'acheter les matières premières à l'étranger, de les transformer, de les vendre et ce, dans des conditions optimales et normales, tous ces processus s'inscrivant dans une boucle - PLANIFIER - ORGANISER - DECIDER - CONTROLER - ANALYSER - PLANIFIER, boucle dont le fonctionnement obéit à des procédures, des politiques et des objectifs bien précis.

Trois grands efforts de changements seront effectués. D'abord, et c'est le plus important, le changement au niveau des manières d'être; le deuxième, le changement au niveau des processus et flux; enfin, le troisième dans une certaine mesure, il est le complément et/ou le résultat des deux autres changements, changement au niveau de l'adaptation des structures.

Une donnée très importante qui est présente tout au long du diagnostic et qui a été davantage considérée au niveau de l'intervention est celle de la vie d'une organisation (création, croissance et maturité, stagnation et déclin). Au cours de l'intervention nous avons tenu compte du fait que la S.O.N.I.A. est dans sa phase de croissance. Car nous pensons de la même manière que l'on tienne compte souvent de l'âge d'un patient pour traiter ses problèmes de santé, l'on doit tenir compte de la phase de développement de l'organisation où l'on réalise le diagnostic-intervention. La nature des solutions proposées a été élaborée à la suite de la conceptualisation de notre source d'inspiration et de quelques filtres (instruments de gestion). Cette source d'inspiration s'appuie sur l'image riche de l'organisation avec des dominantes connues: la part du marché, la gestion financière, la gestion des opérations et l'environnement externe. Les filtres sont constitués d'éléments considérés comme capitaux dans la gestion des entreprises. On retrouve, pour le cas précis de cette organisation, le système d'information organisationnel, la planification, l'évaluation, la gestion planifiée des ressources humaines et la gestion des opérations. Pour la définition et la caractérisation de ces filtres, nous nous basons sur des études qui ont déjà été réalisées dans le domaine de la gestion des entreprises: par exemple La faillite des entreprises, une étude

préliminaire (27). La direction des entreprises (28), Comportement organisationnel (29). Vu la réalité objective de l'organisation, il serait plus adroit que l'entreprise commence d'abord à apporter des changements de l'intérieur. Davantage, considérant toute chose égale par ailleurs, une organisation a plus de chance de changer son environnement interne que de changer son environnement externe.

En nous inspirant du modèle de Pierre H. Simard (30) sur le système de gestion, nous avons élaboré un système de gestion pour l'entreprise étudiée. Des développements ultérieurs viendront expliquer notre modèle.

Il revient aux cadres supérieurs de la S.O.N.I.A. d'assurer le redressement en collaboration avec les employés. Il est vrai que l'environnement interne de l'organisation présente

-
27. Claude Lalonde, La faillite d'entreprise: étude préliminaire. Editions L.E.E.R., Chicoutimi, 1982.
 28. Sous la direction de Roger Miller. La direction des entreprises, concepts et applications, Ed. McGraw-Hill, Canada, 1985.
 29. Guiot, Jean M. et Alain Beaufils. Comportement organisationnel, Chicoutimi, Ed. Gaétan Morin, 1985.
 30. Simard, Pierre H. P.M.O., revue, no 1, vol., Chicoutimi 1986.

quelques défaillances. Cependant, il reste que la résistance au changement ne sera pas grande. Le système de solution (avec les trois types de changements décrits plus haut) viendra transformer les valeurs et attitudes, les méthodes de travail, la répartition des ressources et la définition des tâches.

Tout comme le personnel, l'information doit désormais être considérée comme une ressource pour la S.O.N.I.A. Cette donnée est très négligée au sein de l'entreprise; c'est pourquoi, dans notre système de solutions, nous lui avons donné une place importante. De l'étude sur la réalité de l'entreprise, il ressort l'absence de collaboration entre les groupes et les services, ce qui a amené l'entreprise à fonctionner comme si les différents sous-systèmes étaient autonomes et se suffisaient à eux-mêmes.

Il s'agit d'un effort à mener au niveau de plusieurs variables qui interagissent simultanément et dont l'idée véhiculée est la poursuite et la réalisation d'un but ultime. Ce but, c'est l'efficacité de l'entreprise. Le système de solutions doit entre autre sa pertinence à deux choses: sa simplicité et les effets positifs qu'il crée à court, moyen et long terme.

La validation de la définition du système pertinent s'appuie sur les critères retenus par Checkland:

- le propriétaire du système: la S.O.N.I.A.;
- l'environnement et le super-système: le marché national;
- le client du système: les responsables administratifs et techniques de l'entreprise;
- la transformation: travailler, acheter, transformer, vendre;
- les acteurs: les responsables administratifs et techniques;
- Point de vue: notre point de vue est d'assurer un approvisionnement à meilleur marché, produire dans des conditions optimales dans un processus où les employés sont motivés.

Finalement, la nature des zones problématiques et l'ancrage nous a conduit à l'élaboration du système de gestion. Ce qui est complexe, ce n'est pas l'immensité du champ de la gestion, mais la diversité des pensées au niveau de la gestion. Quels sont donc les principaux concepts liés à la gestion des entreprises? Lorsque nous parlons de l'élaboration d'un système de gestion, il ne s'agit pas d'un modèle statique. Les solutions aux problèmes de gestion de la P.M.E. ne passent pas

par la construction de modèles rigides. Pendant longtemps, les managers et autres consultants ont cru résoudre les problèmes des P.M.E. à l'intérieur des modèles qui, malheureusement, sont très souvent sophistiqués. Les modèles de gestion comme résultat d'un diagnostic-intervention dans une P.M.E. nigérienne ont généralement ces caractéristiques fondamentales:

- très compliqués et contraignants;
- étouffent la marge de manoeuvre des preneurs de décisions et des acteurs de l'organisation;
- très rigides et ne donnent pas les moyens aux acteurs de corriger les erreurs et les dysfonctionnements nés de l'utilisation de ces modèles. Leur rigidité entraîne une sorte de formalisme statique du type de la bureaucratie étatique.

C'est pourquoi notre intervention prend l'allure d'un ensemble de propositions sur les zones problématiques identifiées, propositions à l'intérieur desquelles nous allons tenir compte de la liberté de l'acteur dans l'organisation et de ce qu'il peut faire pour corriger les lacunes organisationnelles. Ceci, bien sûr, dans le but de maintenir en vie l'organisation et de la faire prospérer.

Les deux niveaux de conceptualisation élaborés plus loin ne doivent pas être considérés comme statiques. Il s'agit là d'un effort visant à améliorer la compréhension des solutions proposées. Ces dernières sont très particulières à l'organisation étudiée, car la réalité d'une organisation est toujours unique en son genre.

Les solutions tiennent compte de la réalité de l'entreprise diagnostiquée, de certains concepts de la gestion et de quelques axes principaux des grandes pensées en matière de gestion.

3.2.2 Caractéristiques de la solution

La nature des zones problématiques de la S.O.N.I.A. conduit à une conclusion très simple: les principes de base de la gestion ne sont pas pratiqués efficacement. Notre but n'est pas d'analyser exhaustivement les principes de gestion d'entreprise, mais d'en étudier quelques-uns qui constitueront une base solide à la gestion de la S.O.N.I.A. Ces principes peuvent être aussi bien ceux de l'école des principes "universels" de management de Henri Fayol, de l'école structuraliste de Max Weber, de l'école du développement-organisation de Kurt Lewin, que ceux de management par le flux. Mais il faut encore

une bonne adaptation pour que ces instruments soient efficaces pour la S.O.N.I.A. Ces principes peuvent être résumés dans les termes utilisés par Henri Fayol. Ces termes sont les suivants: la prévoyance, l'organisation, le commandement, la coordination, et le contrôle (31). Cela revient à dire que la planification des actions à mener est une donnée fondamentale. Les actions devraient être coordonnées dans leur réalisation, contrôlées et évaluées.

31. Fayol, Henri. Administration industrielle et générale, Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle, 1976.

Ces principes aideront certainement les responsables de la S.O.N.I.A. à trouver des solutions à deux questions fondamentales en gestion des organisations. Il s'agit, pour les acteurs du système (ou pour les responsables) essentiellement de savoir OÙ NOUS VOULONS ALLER. La deuxième question est naturellement de savoir QUELS BUTS NOUS POURSUIVONS.

Pour atteindre des buts de façon efficace et efficiente, la définition d'un cadre idéal s'avère nécessaire. De ce point de vue, l'école structuraliste livre une partie de la solution. Il est vital, en effet, pour toute organisation d'avoir des structures efficaces permettant d'optimiser chaque fois l'action entreprise. C'est ce manque de structuration qui nous a amené à proposer, entre autres, une DEFINITION DES TACHES pour les employés de la S.O.N.I.A.

3.2.3 Revue de littérature

Les travaux de Kurt Lewin ont en effet montré l'importance de la gestion de ressources humaines. En effet, les relations humaines en groupe, tout dépendant de la manière dont elles sont établies, agissent sur la productivité d'une organisation. Une organisation, en plus de pouvoir régler elle-même ses problèmes internes, doit pouvoir s'adapter à son environnement externe.

Les relations industrielles, le comportement organisationnel, les conditions de travail, les conflits entre les groupes, le stress, la participation des employés à la prise des décisions organisationnelles, le style de direction ou de supervision, la satisfaction morale des employés et la motivation au travail; voila tant d'aspects qui ont un impact direct sur la productivité.

A la S.O.N.I.A., les responsables semblent perdre de vue ces aspects, ce qui entraine un climat organisationnel défavorable. Il est impératif que la S.O.N.I.A. ait un climat favorable permettant aux employés de travailler efficacement. C'est dans cette optique que nous avons jeté les bases d'une nouvelle philosophie de gestion des ressources humaines à la S.O.N.I.A. Cette question nous a permis de traiter d'un important aspect dans les organisations: les flux. Il s'agit, notamment, des flux de monnaie, de matière, de personnes et d'information. Michel Crozier, dans son ouvrage intitulé: l'acteur et le système, a montré l'importance de l'information dans une organisation. C'est dans ce sens que nous avons proposé un D.I.F (Diagramme de flux et d'information) à la S.O.N.I.A. où l'information sera considérée comme ressource importante. Dans son livre: le Management, Maxime Crener soutient que l'information

et la communication sont des préalables à la vie d'une entreprise. Ce sont ces deux facteurs qui conditionnent la vie de l'entreprise selon lui.

En résumant les propositions, il s'agit, pour la S.O.N.I.A., d'opter pour une planification générale, une organisation des actions, une direction, un contrôle et une évaluation. Nous avons puisé dans ce qu'on retrouve en matière de Gestion des Entreprises, comme la Direction participative par objectifs (D.P.O.), la Rationalisation des choix budgétaires (R.C.B.) ou le "Planning, programming and budgeting system" (P.P.B.S.), etc. Notre but ici n'est évidemment pas de plaquer textuellement un système de gestion à la S.O.N.I.A. Cependant, nous prenons appui sur ces instruments de gestion en puisant ce qui correspond le mieux à l'environnement interne et externe de l'entreprise. Notre point de vue rejoint celui d'Henry Bourgoïn qui soutient que les différentes théories en management ne sont pas des recettes universelles. Cela nous conduit à l'étude des conséquences du particularisme africain en matière de management pur: direction des hommes, leurs motivations et leurs aspirations, structures d'organisation souhaitables (L'Afrique malade du management).

Revenons à la direction participative par objectifs. La D.P.O. a pris toute son importance lorsque des recherches en psychologie des organisations avec des chercheurs tels que Kurt Lewin, Douglas Mac Gregor, Chris Argyris, ont démontré l'intérêt de la motivation des employés dans l'accroissement de la productivité des organisations. Lorsqu'on parle de la D.P.O., il existe deux notions fondamentales: le système et le résultat. Le poste, l'unité et l'organisation sont des systèmes interdépendants. La raison d'être de chacun de ces systèmes est de produire des résultats permettant la satisfaction des besoins des consommateurs, des membres de l'organisation, des propriétaires (actionnaires, sociétaires ou gouvernants) et de la communauté en général(32).

L'application de la D.P.O. à une organisation est globale et systémique. Dans ce cas, elle s'oppose à une pratique modulaire, segmentaire. La D.P.O. suit le cheminement suivant: elle va de l'adaptation du poste à l'employé, à la mesure de ses résultats, en passant par la définition de la mission de l'organisation, l'analyse ses objectifs et ceux relatifs à ses acteurs, à chaque section (département ou service) et aux

32. Jean-Louis Laugevin; Raymond Tremblay; Laurent Bélanger; La direction participative par objectifs, 2e édition, Québec, P.U.L., 1979, page 19.

différents postes, l'analyse et la planification des activités, l'analyse des ressources et leur utilisation, la mise sur pied d'un plan d'action, sa réalisation-contrôle et l'évaluation des résultats. La D.P.O., c'est aussi la définition claire et précise des politiques, la motivation et la participation des employés, leur responsabilisation, une bonne circulation de l'information à l'intérieur de l'organisation et une gestion rigoureuse des ressources humaines.

Dans le cas spécifique de la S.O.N.I.A., les cadres supérieurs doivent:

- déterminer les principaux objectifs;
- déterminer la mission de l'organisation;
- responsabiliser les employés et cadres;
- améliorer les relations inter-groupes au sein de l'entreprise;
- clarifier le rôle de chaque acteur;
- établir les dysfonctionnements, les évaluer et les corriger.

Nous ne privilégions de la D.P.O. que la dimension philosophique, en ce sens que les outils et quelques principes n'ont pas de place à la S.O.N.I.A.

C'est une philosophie et un processus de management qui mettent l'accent sur la responsabilité de l'administration, laquelle définit et négocie d'abord les résultats à produire et ses clients, détermine ses objectifs, pour les utiliser par la suite comme guides de son action et comme critères d'affectation des ressources et d'évaluation de sa performance.
(33)

La rationalisation des choix budgétaires (R.C.B.), et le P.P.B.S., nous donne d'autres instruments qui peuvent être adaptés à notre entreprise. L'essentiel de la R.C.B. se ramène à choisir et analyser des opérations dans une organisation. Une fois qu'on a une idée claire des opérations, on les planifie, les programme et les budgétise. Lorsqu'on pratique la R.C.B., on accorde beaucoup d'importance au super-système (environnement externe) de l'organisation, car comme nous l'avions affirmé lors de l'élaboration du super-système de la S.O.N.I.A., l'environnement externe joue un rôle très important dans son développement, et l'entreprise doit s'y adapter. La R.C.B. a pour plaque tournante la gestion rigoureuse des flux en général et des flux de ressources en particulier. C'est en ce sens que dans nos propositions, nous avons soulevé la question de gestion de stock, de la comptabilité analytique.

33. Jean-Louis Laugevin; Raymond Tremblay; Laurent Bélanger;
La direction participative par objectifs, art. cit.,
p.24.

Le système d'information de gestion (S.I.G.)

C'est une technique de gestion qui facilite la cueillette, la transformation et la diffusion de l'information pour une meilleure prise de décision. Avec le S.I.G., on cherche à atteindre tous les centres de décision de l'entreprise en instituant un réseau d'information régulier. L'une des caractéristiques de ce système, c'est la cueillette d'informations pour le contrôle, l'analyse et la correction des écarts, des dysfonctionnements. On peut très bien s'inspirer de la philosophie de ce système pour réaliser des actions qui auront pour but principal d'augmenter la productivité de la S.O.N.I.A.:

- assurer une bonne circulation de l'information (D.I.F);
- mettre à la disposition de chaque sous-système les informations nécessaires pour ses prises de décisions.

3.3 Analyse de la solution

3.3.1 Capacité de la solution à produire des effets positifs

D'abord, la solution est un système dans la mesure où elle remplit certaines conditions. Premièrement, on retrouve plusieurs variables et paramètres (techniques, actions), regroupés

en de petits sous-ensembles (composantes). Ceux-ci sont bien organisés en fonction d'une finalité. Deuxièmement, ces sous-ensembles (sous-systèmes) interagissent simultanément pour produire le résultat suivant: développer un système de gestion efficace pour rentabiliser à court terme l'entreprise.

La S.O.N.I.A. supporterait mal toute augmentation de frais fixes. Or, notre système n'engendre pas d'énormes frais. Le fait que la solution soit un système -la paralysie gestionnelle est générale à la S.O.N.I.A.- et que toute solution partielle voit son efficacité étouffée avec le temps, le système de solution proposé ne présente pas de difficulté majeure pour sa mise en place. Du fait que le système de solution ait un effet d'entraînement général (pour tous les sous-systèmes de la S.O.N.I.A.), nous sommes en harmonie avec les objectifs de l'entreprise, notamment, la rentabilisation à court terme de l'entreprise.

Pour éviter qu'il y ait une certaine réticence au cours de l'implantation de la solution, nous avons pris soin d'éviter des conflits d'intérêts dans le nouveau système, tout en conservant les changements voulus et souhaités. Les employés sont cependant sceptiques quant à l'acceptation, par les responsables, de l'idée de déléguer les tâches.

Il faudrait aussi savoir que par rapport aux ressources humaines (surtout le côté qualitatif), on peut dire que presque toutes les variables composant notre système de solution sont contrôlables par les responsables de la S.O.N.I.A. Le système inclut des variables relatives à l'environnement externe de l'entreprise, mais il n'y en a qu'une seule qui soit aléatoire ou qui puisse ne pas avoir d'effet à la suite de nos actions. En résumé, le système de solution est centré sur des actions internes, que nous connaissons plus, que nous pouvons organiser à notre guise, et qui, en fait, dépendent largement de notre volonté et de notre compétence. Par conséquent, les changements majeurs à apporter dans le système de solution seront, en général, des changements voulus. Cela diminue en partie les effets non souhaités, qui dans la plupart des cas, sont pervers. Les changements engendrés par la solution seront de trois types dans le temps:

- les effets plus ou moins immédiats:

On aura un développement du cheminement de l'information qui va accélérer la collaboration entre les sous-systèmes de l'entreprise. Avec les plans de travail et toutes les formes d'organisation du travail proposées, il y aura un changement

dans les attitudes individuelles et les comportements à l'intérieur des groupes. L'organisation du travail en tant que telle, et l'exécution des travaux, seront modifiées dès l'implantation du système de solution.

- les effets à court terme:

Nous allons arriver à mettre en place des outils de planification et des éléments d'appréciation. Les responsables, et notamment la Direction générale, pourront désormais être plus adroits dans leurs travaux, car ils disposeront d'une bonne base pour supporter leurs décisions (calculs, statistiques et analyses qualitatives). Il s'ensuivra une augmentation de productivité; un développement d'une philosophie de gestion des ressources humaines sera dès lors amorcé. Le système de solution permettra aux responsables de la S.O.N.I.A. de se doter de moyens d'actions (politiques, stratégies, procédures, etc.) pour assurer l'efficacité de l'entreprise.

- la concrétisation des actions:

La mise en place de nos propositions ressemble, dans une certaine mesure, à la construction d'un édifice sur un terrain accidenté. Donc, avant tout, il faut niveler ce terrain ou

apporter des modifications qui permettront d'asseoir la fondation du nouvel édifice. Dans le présent travail, le terrain accidenté, c'est d'abord l'environnement interne de la S.O.N.I.A., puis son environnement externe. Nos propositions ne seront efficaces et ne trouveront bonne assise que si des transformations sont amorcées. Il s'agit, à ce niveau, de changements créant des conditions favorables à l'implantation des propositions et qui vont s'opérer à trois niveaux:

- circulation des informations;
- responsabilisation des employés, délégation des tâches;
- établissement de carnets de bord pour chaque poste, chaque service.

3.4 Modèle conceptuel

D'une manière générale, notre modèle conceptuel vise à répondre à l'essentiel de la problématique identifiée. Le modèle conceptuel a été élaboré à partir de l'ancrage, c'est-à-dire l'angle sous lequel la problématique est étudiée. C'est pourquoi le modèle conceptuel apparaît large, en ce sens que le modèle apparaît général dans une mesure. Mais la principale raison qui explique l'étendue de notre modèle conceptuel réside dans le fait que nous sommes très sceptiques quant à l'efficacité de certains modèles conceptuels très

étroits et rigides. Par rapport à ce que nous avons développé dans la première partie, tout modèle conceptuel, pour être efficace et efficient doit être très souple, particulièrement pour une P.M.E. au Niger. Le modèle ci-dessous développe entre autres éléments:

- une philosophie de gestion; un leadership éclairé;
- une bonne circulation de l'information;
- une répartition des tâches;
- une responsabilisation des employés et des cadres.

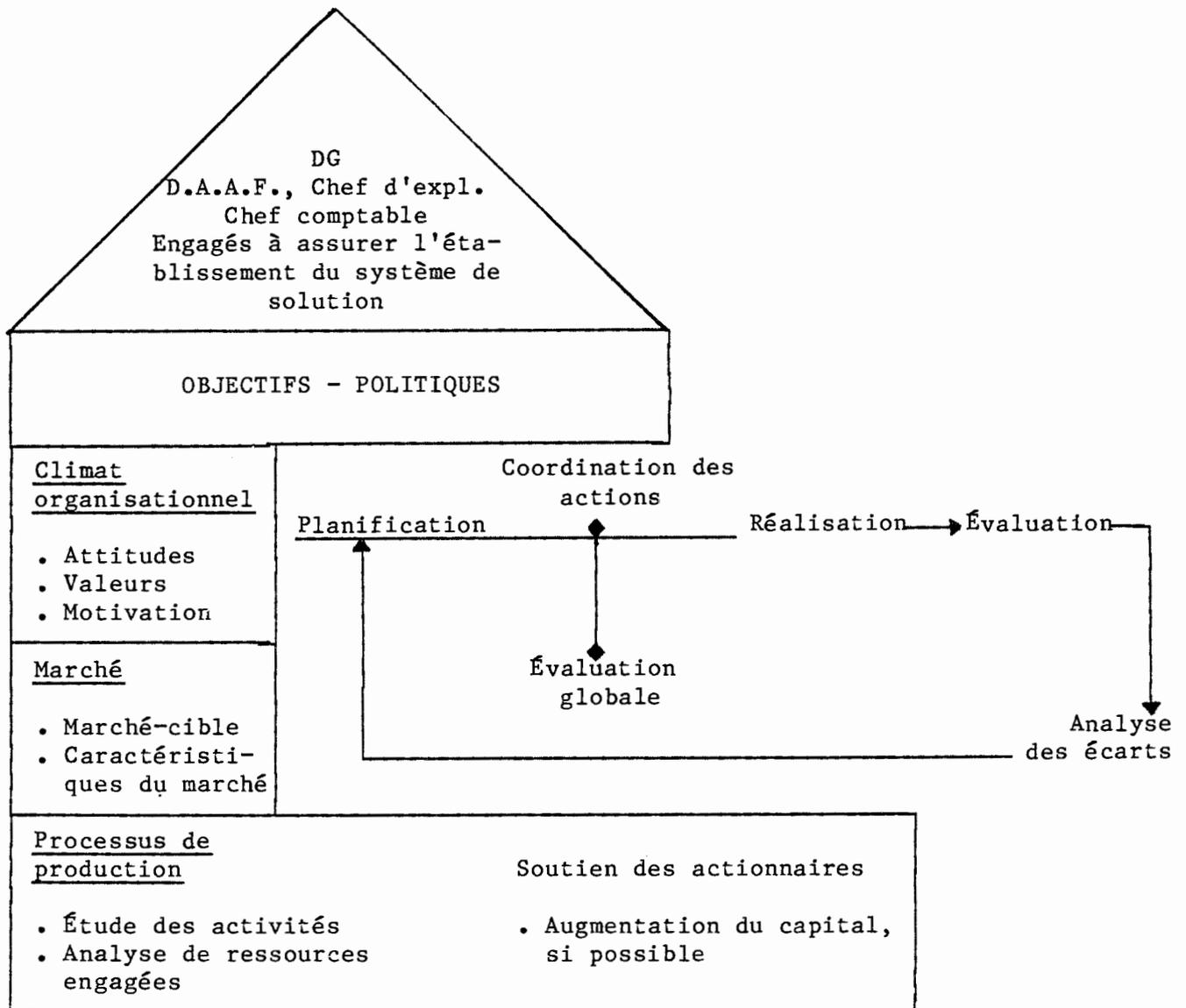
3.5 Nature du modèle conceptuel

Activités nécessaires: en plus de préciser la mission de la S.O.N.I.A., les activités suivantes sont nécessaires à la bonne marche du projet: la planification, l'organisation, le leadership, le contrôle et l'analyse.

Liens entre activités: le D.I.F., la mise sur pied et la circulation de l'information, l'analyse des flux.

FIGURE 11

SCHÉMA PREMIER NIVEAU DE CONCEPTUALISATION
DU SYSTÈME DE GESTION DE LA S.O.N.I.A.



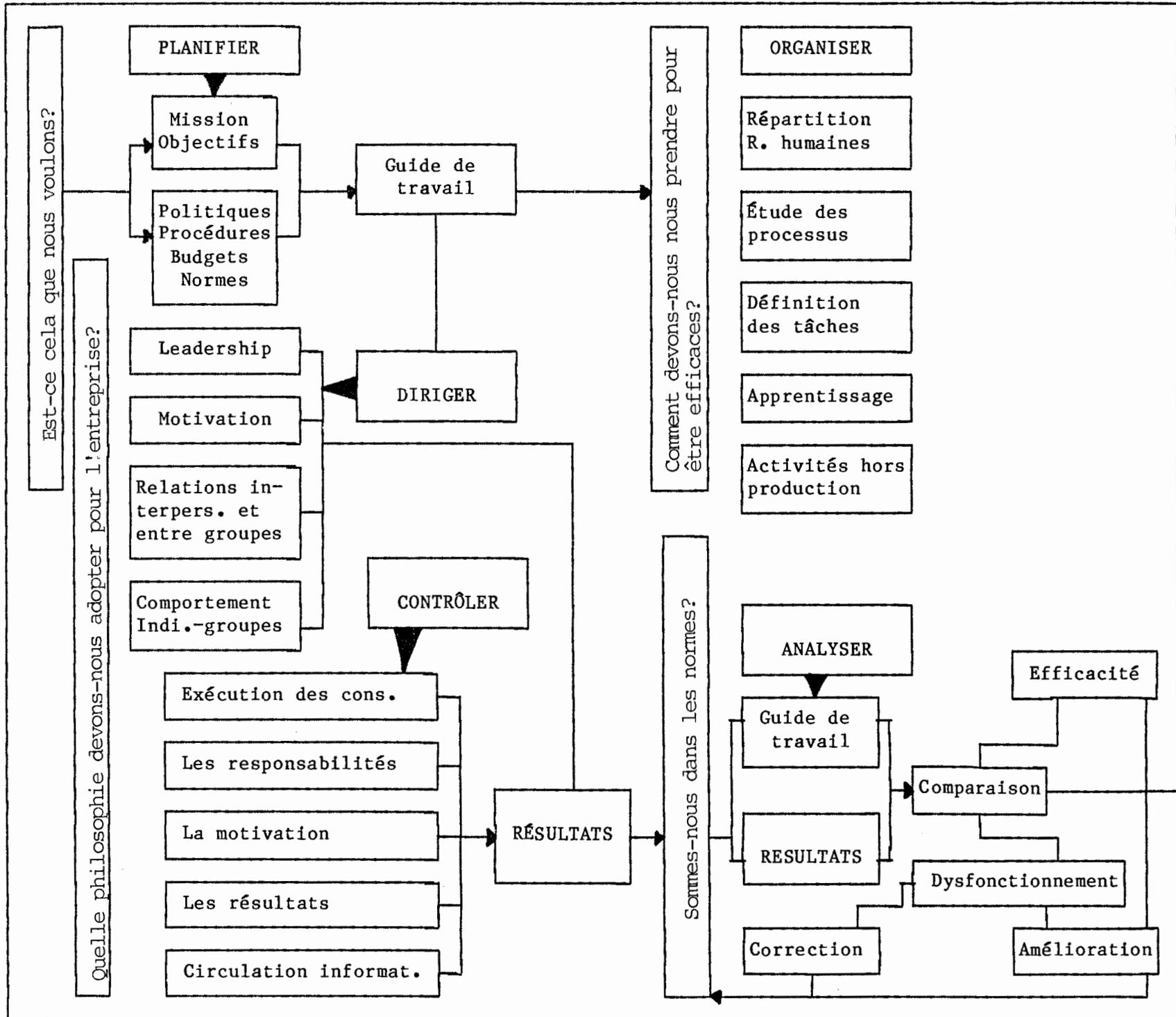
SYSTÈME DE GESTION DE LA SONIA - DEUXIÈME NIVEAU DE CONCEPTUALISATION

Intrants

... humaine

... at. lres

... financ.



Extrants

Produit

Service

3.3.6 Description du modèle conceptuel

PLANIFIER

Est-ce cela que nous voulons?

Mission: substituer l'importation des biscuits au Niger à une production nationale.

Principaux objectifs:

- rentabiliser la S.O.N.I.A. à court terme;
- réaliser une bonne rémunération des avoirs des actionnaires;
- produire des biscuits de bonne qualité.

Sous-objectifs:

- mettre en place une comptabilité analytique rigoureuse;
- accroître notre part du marché;
- mettre le personnel dans de bonnes conditions de travail;
- reconstituer le fonds de roulement.

Politiques:

- diminuer nos coûts de production (en les contrôlant et en augmentant la production);
- responsabiliser nos cadres et nos employés (décentraliser, déléguer des tâches);
- miser sur le potentiel humain de l'entreprise;
- réaliser des économies d'échelle (augmenter la part du marché et la production, ajuster les flux);
- réduire notre inventaire.

Procédures:

- les textes, et les codes de travail, doivent être valables pour tous ceux à qui ils ont été destinés;
- travailler en considérant l'entreprise comme un système, considérer toutes les composantes du système comme très importantes;
- tout flux doit être analysé, surtout les flux de monnaie (dépenses). Il faut connaître dans les détails les flux et les activités (voir D.I.F. et processus de transformation), pour rendre les actions plus efficaces.

ORGANISER

Comment devons-nous nous prendre pour être efficaces?

- répartir les ressources humaines selon la compétence des employés et les besoins de la S.O.N.I.A. (consulter les supérieurs immédiats relativement aux postes en question pour le développement des carrières);
- définir les tâches;
- prendre les processus de transformation de la S.O.N.I.A. un à un pour fins d'analyse (nécessaire pour toute correction ou amélioration);
- instaurer l'entraide (déléguer des tâches, travailler en groupe);
- prévoir les activités (établir des plans de travail);
- se poser la question "Pourquoi?" (nous ne nous posons pas assez cette question à la S.O.N.I.A.);
- coordonner les activités de la

S.O.N.I.A.

- coordonner les activités de la S.O.N.I.A. (chercher les liens possibles et utiles entre les différents sous-systèmes);
- prendre des décisions justes.

DIRIGER

- Quelle philosophie devons-nous adopter pour l'entreprise?
- coordonner les actions;
 - assurer le bon cheminement des informations (en faisant du D.I.F. une réalité);
 - éviter de prendre des décisions pouvant créer des conflits interpersonnels (consulter et donner le pourquoi des décisions);
 - motiver le personnel (multiplier les contacts);
 - développer les relations interpersonnelles et inter-groupes (réunions et travaux d'équipes);
 - analyser les comportements individuels et collectifs;
 - prendre les mesures qui s'imposent;
 - s'assurer du bon déroulement des travaux (comptes rendus).

CONTRÔLER

- Sommes-nous dans les normes?
- s'assurer de l'exécution des travaux et des ordres;
 - responsabiliser le personnel;
 - évaluer les résultats
 - ajuster les différents flux.

ANALYSER

- Correction-amélioration:
- comparer les résultats aux prévisions (dysfonctionnements);
 - apprécier les résultats par rapport aux moyens engagés;
 - analyser les écarts;
 - tirer des conclusions, corriger.

L'essentiel de notre système de solution se ramène à l'élaboration de propositions rigoureuses et adaptées aux besoins de la S.O.N.I.A. et à une définition de tâche soutenue par une gestion efficace. Ce dernier point nous amènera à construire un diagramme d'information et de flux du système de gestion de l'entreprise.

La définition des tâches a pour but de mettre fin à une certaine confusion qui règne dans l'entreprise, de responsabiliser les employés et de faire disparaître certains goulots d'étranglement. Cependant, il ne faut pas voir dans la définition des tâches une façon figée de travailler. Les employés doivent collaborer, s'entraider et développer une certaine polyvalence.

Le nouveau système de gestion viendra fournir des éléments d'appréciation de l'état et de l'évolution de la S.O.N.I.A. Le système-comptable actuel ne fournit pas les données essentielles dont l'organisation a tant besoin.

3.7 Analyse du modèle conceptuel

3.7.1 Planification - organisation

La planification-organisation constitue la base du système de gestion. Cette base permettra aux responsables de la

S.O.N.I.A. d'instaurer de bonnes pratiques de management. Nous l'avons dit: il manque d'objectifs clairs et précis à la S.O.N.I.A. Cette situation est doublement négative pour l'entreprise, car, en plus de ne pas savoir vers où l'on va (où on doit aller), on ne sait pas quels sont les moyens (ressources) les plus efficaces à utiliser pour redresser la situation. Par conséquent, l'entreprise évolue dans l'abstraction, ce qui conduit à une perte de temps et de ressources.

C'est seulement quand les objectifs seront fixés que les responsables de l'entreprise pourront se poser des questions relativement à l'efficacité de ces actions: Pourquoi cette action? Est-ce qu'elle est la meilleure possible pour l'entreprise? Ne met-elle pas la vie de l'entreprise en danger? Est-elle conforme à la raison d'être de l'entreprise? Est-ce qu'elle constitue un avantage pour l'entreprise, etc.

S'il y a un sous-emploi des ressources humaines, une perte de temps et une inorganisation notoire dans l'entreprise, cela est dû en partie à l'absence de planification. D'ailleurs, cette dernière a créé avec le temps un certain laisser-aller chez les cadres de la S.O.N.I.A. Voici quelques exemples de l'absence de planification: les arrangements bancaires, gels des intérêts et mobilisation du découvert permettront à la S.O.N.I.A. de réaliser une "économie" de plus de 200 millions de FCFA. Aucune action n'a été entreprise pour exploiter cette

opportunité, et les cadres ne s'intéressent pas à cela. Toute chose égale, par ailleurs, pour l'exercice qui commence le marché de la S.O.N.I.A., connaîtra très probablement un accroissement aux alentours de 40 % (accroissement de l'exportation). Jusqu'à présent, aucune analyse n'est faite pour exploiter cette opportunité. On ne se pose même pas la question de savoir si on peut satisfaire le marché et comment s'y prendre pour être efficace. Par conséquent, on perd de l'argent sans s'en rendre compte. Nous allons utiliser un guide général de planification qui servira de point de départ pour la planification et qui, par la suite, fera l'objet des développements souhaités par la direction générale. Si la S.O.N.I.A. planifiait ses activités, elle économiserait beaucoup de temps, de ressources et d'argent. Il ne faut pas perdre de vue qu'à court terme, si la S.O.N.I.A. ne présente pas un nouveau visage, celui de l'efficacité, de la rentabilité et de la croissance soutenue, la Direction devra s'attendre à des années extrêmement difficiles. D'une part, les actionnaires seront difficiles à raisonner, et d'autre part, les banques ne feront plus de cadeaux.

Si on définit la politique comme étant l'ensemble des moyens pour atteindre un but, on peut affirmer que les cadres de la S.O.N.I.A. ne font absolument rien pour rendre l'entreprise rentable. C'est ce qui a amené le climat organisationnel

actuel désagréable, indésirable et négatif. On s'occupe uniquement de la gestion des choses et même cet aspect de la situation n'est pas fameux. L'élaboration des politiques permet de diriger l'entreprise en économisant les ressources, mais aussi en facilitant les tâches, car l'entreprise dispose désormais d'instruments et de moyens.

Si la situation financière de la S.O.N.I.A. est très préoccupante, la Direction générale devrait se donner le temps requis pour la gestion des ressources humaines. D'abord, elle devrait accorder une importance capitale au cheminement de l'information au sein de l'entreprise, faire en sorte que les différents sous-systèmes (D.A.A.F., Comptabilité, Exploitation, Direction générale) soient en collaboration permanente. Ensuite, elle devrait développer les contacts avec les cadres et les employés (visites à l'usine et aux bureaux), motiver le personnel (la richesse de la S.O.N.I.A. est et sera son personnel), bref, toujours rechercher avec les cadres supérieurs les conditions qui permettront à l'entreprise d'être plus productive, rentable et d'avoir un personnel qui trouvera dans son travail motivation et satisfaction.

Quant aux flux, il n'existe, dans l'entreprise étudiée, aucune maîtrise de ces derniers, ce qui amène des distorsions de certaines activités. Jusqu'à présent, on ne maîtrise pas

les flux de matières premières: par exemple, le nombre de cartons à former par jour, la rupture stock-farine. Pour arriver à cette maîtrise, la comptabilité analytique offrira beaucoup d'informations. L'analyse des processus de production aidera également. Il faudra, dans tous les cas, assurer un bon déroulement des travaux. Le Diagramme d'information et de flux facilitera la gestion du personnel. Le plus important pour la S.O.N.I.A., c'est d'avoir un personnel motivé et fier de l'entreprise. Sinon, augmenter le capital et avoir un accroissement de la demande amélioreront peu la situation présente de l'entreprise.

La Direction générale et les cadres supérieurs doivent garder une attitude franche et directe à l'égard des employés. C'est là un véritable moyen pour gagner leur confiance. Il faut faire comprendre aux employés le pourquoi des objectifs rattachés aux décisions. Plusieurs problèmes seront évités lorsque que les employés comprennent le pourquoi et l'intérêt des décisions pour eux et pour l'entreprise.

3.7.2 Contrôle et analyse

Il faudra également s'assurer de l'exécution des travaux et des ordres. Cela sera facilité par la responsabilisation

des cadres et des employés. Une tenue de fiches permettra d'assurer une évaluation des résultats. Ces derniers doivent être comparés aux réalisations, ce qui, nécessairement, conduit à une analyse minutieuse. C'est de cette dernière qu'on pourra apporter des corrections, des améliorations. A partir de cette analyse naîtra enfin une nouvelle planification. Le contrôle et l'analyse permettront dorénavant aux responsables de la S.O.N.I.A. de se perfectionner et de perfectionner les activités de l'entreprise.

3.7.3 Développement organisationnel

Le leadership

Parlant des qualités indispensables du vrai dirigeant d'entreprise, Cribbin les résume ainsi:

le dirigeant doit pouvoir s'adapter à n'importe quelle situation, il doit agir de manière adéquate et être conséquent avec lui-même et ses principes. Le dirigeant s'efforce de répondre, par son comportement, aux exigences de la situation. Sa réaction ne doit pas être ni excessive ni insuffisante. Il doit s'efforcer d'adopter un comportement compatible avec le travail et les réalités de l'entreprise et du groupe .(34)

34. James. J. Cribbin, Le leadership, Montréal, Editions de l'Homme, 1986, p. 19.

Cette définition souligne sans équivoque l'importance de la qualité du travail du dirigeant d'entreprise. Pour la S.O.N.I.A., il y a des éléments au niveau du leadership à améliorer:

- savoir profiter des situations opportunes (cas des décisions de la banque B.D.R.N.); motiver le personnel
- avoir du charisme; chercher à innover;
- être démocratique (favoriser souvent la consultation);
- se remettre en cause continuellement;
- prendre contact régulièrement avec les employés;

Culture d'entreprise

Thomas J. Watson Jr., président de .I.B.M. Ltée, disait en quelques lignes sa ferme conviction sur la culture d'entreprise qui, en réalité, est pleine d'enseignement:

Je crois fermement que toute organisation qui veut survivre et prospérer doit avoir un fond solide de principes sur lesquels elle base sa politique et son action. Et ensuite, je crois que le facteur le plus important dans la réussite d'une entreprise est l'adhésion à ces principes (35).

35. Cité par Marcle Laflamme, Le management: approche systématique, Chicoutimi, Éditions Gaétan Morin, 1981, p. 51.

La S.O.N.I.A. se doit de construire lentement une culture d'entreprise. Cette culture a pour composantes:

- les systèmes de valeurs, les objectifs généraux,
- les politiques, les normes de comportement,
- les activités décrites plus haut.

3.7.4 Guide général de planification de la S.O.N.I.A.

TABLEAU 13

RUBRIQUES	1986/1987	1987/1988	COMMENTAIRES
Milieu économique	-	Multiplier	les contacts économiques
Milieu social	-	A connaître	
Concurrence	-	Compter sur	nos propres moyens
<hr/>			
Clients	Très influents	Diminuer	l'influence
Débouchés	Réduits	Explorer	le marché extérieur
Ventes	Faibles	Accroître	de 35 %
Fixation des prix	-	A réviser	
Rotation des stocks	Non connue	A calculer	
Transport	-	-	
Publicité	-	-	
Promotion vente	-	-	
Emballage	Trop de dégâts	Réduire de 15 %	les déchets
Four	27 % de la capacité	+ de 40 % de sa capacité	à augmenter
Mission	Frais élevés	A diminuer	
Part du marché	-	de +35 %	
<hr/>			
Produits	-	Calcul des coûts unitaires	
Production	-	+35 %	
Diversification des produits	-	-	
Services	-	-	
Qualité	Négligée	Contrôle	de qualité
<hr/>			
Fournitures	Elevées	A réduire	à 20 %
Téléphone	Elevé	A réduire	de 20 %
Electricité	Très élevé	A réduire	de 15 %
Carburant	Normal	A suivre	
Services extérieurs	-	-	
Inventaire	Elevé	Elaborer	une politique d'achat
Entreposage	Non suivi	Allotissement	
Contrôle de la qualité	Négligé	Mettre en place	le contrôle

RUBRIQUES	1986/1987	1987/1988	COMMENTAIRES
Espace	Insuffisant	Gérer l'espace existant	
Conditions de travail	-	A améliorer	
Amélioration des locaux	-	Fenêtre et ventilation	
Outils	-	La bande roulante à changer	
Employés	-	Réduire le personnel non permanent	
Salaires	-	Ne pas envisager d'augmentation	
Formation ou apprentissage	-	Amorcer le processus	
Fonds de roulement	Négatif	A reconstituer	
Assurance	-	-	
Augmentation de capitaux	-	A chercher	
Budget caisse	-	-	
Rapport de direction	-	A faire mensuellement	
Procédures administratives	-	Valable pour tous	
Structure administrative	-	Suivre le plan de développement	
Frais fixes	Très élevés	A réduire	
Consultation employés/cadres sup.	-	Hebdomadaire	
Prime d'excellence	-	A instaurer	
Le contrôle	-	Du haut en bas	
Etablissement du bilan	Retard	Respecter des dates raisonnables	
Critère de productivité	Nul	A fixer dans l'usine	
Amélioration de la productivité	-	Surtout au niveau Usine	
Enrichissement des postes (de travail)	-	Employés de l'administration	
Matériel roulant	-	-	
Déchets	-	Trouver le marché ou destruction	
Pertes	-	Réduire ou effacer nos pertes	

3.7.5 Nouvelle description des tâches

L'élaboration de la description vise des objectifs qui peuvent se résumer dans la pensée de Douglas McGregor (36). C'est ainsi qu'il précise que la description permet à la direction:

- d'avoir une image claire de l'organisation;
- de s'assurer que les employés savent ce qu'ils sont supposés faire.

DIRECTION GÉNÉRALE

- Coordonner les activités des différents sous-systèmes
- Elaborer des textes et des politiques
- Planifier les ressources et les budgets
- Mener des actions pour motiver le personnel
- S'occuper des relations extérieures
- Répartir les ressources humaines
- Assurer la circulation de l'information dans l'entreprise
- Développer la collaboration inter-sous-systèmes
- Recueillir des données quantitatives et qualitatives pour analyse
- Autoriser les dépenses
- Autoriser les licenciements et le recrutement du personnel
- Autoriser la cession des biens de l'entreprise

36. Douglass McGregor, La dimension humaine de l'entreprise, Paris, Ed. Gauthier-Villars, 1971, p. 64.

- Décider de l'augmentation de salaire pour les employés
- Planifier les activités importantes
- Gérer le personnel
- Assurer les missions nationales et internationales
- Fixer des objectifs de production
- Régler les conflits

DIRECTION ADMINISTRATIVE
ET FINANCIERE

- Assurer la liaison personnel - Direction générale
- Etablir des budgets, étudier les dépenses
- S'occuper des analyses financières
- Fixer des objectifs financiers
- Rechercher les informations pertinentes à la comptabilité
- Faire des études de marché, marketing
- Elaborer des politiques financières
- Assurer la circulation de l'information
- Elaborer la politique d'approvisionnement
- Assurer la circulation de l'information
- Elaborer la politique de gestion des stocks
- Assurer l'intérim du Directeur général
- Chercher un marché, s'occuper des prix
- Coordonner les activités de la S.O.N.I.A.
- Aider la Direction générale à formuler et à appliquer une saine gestion de l'entreprise

- Etudier les demandes de remboursement des frais médicaux
- Etablir un règlement intérieur pour la S.O.N.I.A.
- S'occuper du service de la dette et du paiement des intérêts et du principal dû par la S.O.N.I.A.
- Préparer les contrats d'assistance

CHEF-COMPTABLE

- Organiser et diriger le service comptable
- Fixer des objectifs
- Planifier les travaux de comptabilité
- Assurer les contrôles divers
- Relations extérieures (banque, Trésor), compte rendu
- Analyse des données comptables pertinentes
- Faire le budget prévisionnel caisse
- Analyse des ratios , Faire le bilan
- Autres journaux et grand livre
- Etablir un budget annuel de la S.O.N.I.A.
- Elaborer des documents comptables permettant de comptabiliser intégralement avec précision et rigueur les dépenses et les revenus de la S.O.N.I.A.
- Effectuer les paiements des dépenses administratives et autres

CHEF D'EXPLOITATION

- Etudier les objectifs de production
- Assurer à la comptabilité une bonne comptabilité analytique
- Analyser les activités de production
- Organiser les activités de production, fixer des objectifs;
- Planifier les activités de production
- Organiser la rotation des employés
- Tenir un bulletin des conditions de travail à l'usine
- Etablir un plan général de travail à l'usine
- Enrichir les tâches des employés
- Se donner des éléments d'appréciation de la productivité
- Assurer le contrôle, le suivi et l'évaluation
- Tenir des fiches pour les données quantitatives
- Assurer l'offre des produits finis
- Calculer les écarts de production, analyser les écarts
- Motiver les employés, entretenir le matériel
- Consulter régulièrement les chefs d'équipes pour l'établissement du plan général de travail

CHEF DU PERSONNEL

- Elaborer des critères de recrutement
- Elaborer une politique d'embauche, régler les conflits
- Se donner des éléments d'appréciation de productivité

- S'occuper des cas de congés, d'avertissements, de licenciements, préparer la paie
- Analyser les conditions d'apprentissage et de formation
- S'assurer des bonnes conditions de travail à la S.O.N.I.A.
- Enregistrer les instructions administratives émanant de la Direction générale
- S'assurer que les instructions administratives sont observées

AIDE-COMPTABLE

Chargé de comptabilité générale

- Tenue par décalques des journaux auxiliaires
- Balance clients , Balance fournisseurs
- Etablissement des traites Recouvrements
- Etat de rapprochement
- Déclaration T.V.A. (Taxe sur valeur ajoutée)
- Analyse, calculs de ratios (pour analyse financière)

AIDE-COMPTABLE

Chargé de comptabilité analytique

- Mise à jour mensuelle des cotisations et taxes mensuelles (C.N.S.S. - Trésor)

- Tenir des fiches d'utilisation pour chaque facteur de production, tenir des fiches sur les heures de travail
- Fiches de produits finis
- Fiches de services et de fournitures à l'usine
- Détermination des coûts de production (CM - CT - CU)
- Relations extérieures, services commerciaux
- Analyse des dysfonctionnements
- Rapport annuel
- Objectifs statistiques

MAGASINIER

Gérant des stocks de matières premières

- Tenir des fiches de sortie et d'entrée de stock
- S'occuper de l'allotissement (pour faciliter l'inventaire)
- Gestion des stocks, établir les modalités de sortie de stock
- Fournir à la comptabilité des informations sur les stocks
- S'informer des commandes (qualités, quantités)
- Préparer les commandes (approvisionnements en matières)
- Ajuster les flux (sortie surtout)
- Evaluer les actions menées et apporter des corrections
- Recevoir les marchandises
- Aider le chargé de comptabilité dans la cueillette des données

ASSISTANT A LA DAAF

- S'assurer du bon déroulement des travaux versus définition des tâches, objectifs et politiques
- Développer les points saillants des réunions périodiques
- Relations extérieures (fournisseurs)
- Etre en contact fréquent avec les employés
- Assister le D.A.F. sur les questions administratives
- Elaborer un rapport annuel d'activité de la S.O.N.I.A.; le soumettre à la D.G. en relation avec les autres sections
- Entretien des bâtiments, s'occuper du parc d'autos
- Préparer les voyages du personnel en déplacement

CHARGE DES VENTES

Gérant des produits finis

- Assurer la vente locale
- Evaluer l'offre et la demande (mensuelles et annuelles)
- Etablir la facturation
- Elaborer un tableau prévisionnel des ventes annuelles
- Tenir des fiches-stock des produits finis
- Tenir des fiches des ventes par produit, lieux, crédit, comptant
- Tracer des courbes pour chaque fiche à des fins d'analyse
- S'occuper de la livraison

- S'informer sur les contrats de vente actuels et futurs
- Remettre des rapports et comptes rendus à la D.A.A.F.
- Contrôler la qualité du produit fini

CHEF D'EQUIPES

- Remplir les fiches de la comptabilité analytique
- S'assurer du bon déroulement des travaux
- S'assurer du bon fonctionnement des machines
- Assurer la liaison entre employés et autres services
- Recueillir les informations (impressions des employés sur le terrain) pour les communiquer au Chef d'exploitation
- S'informer du programme journalier de production (informer les chefs d'équipes des objectifs, des programmes quotidiens)
- (consulter les chefs d'équipes)

3.7.6 Diagrammes de flux et d'information:

Les diagrammes permettront aux acteurs:

- d'avoir désormais un réseau formel d'information;
- de développer les informations;
- d'assurer une circulation plus rapide de l'information;
- de préciser pour chaque type d'information, leurs points de départ et d'arrivée;
- une recherche plus facile de l'information.

3.8 Comparaison

Paul Prévost définit cette étape de la façon suivante:

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 dans la situation problématique décrite à la première étape du diagnostic. (37)

Cette étape, bien qu'importante, nous paraît insuffisante si on tient compte de la réalité interne de la P.M.E. nigérienne, et particulièrement la S.O.N.I.A. Cette réalité

37. Paul Prévost, Le diagnostic-intervention, une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche action, art. cit., p. 54.

FIGURE 13

DIAGRAMME D'INFORMATION ET DE FLUX

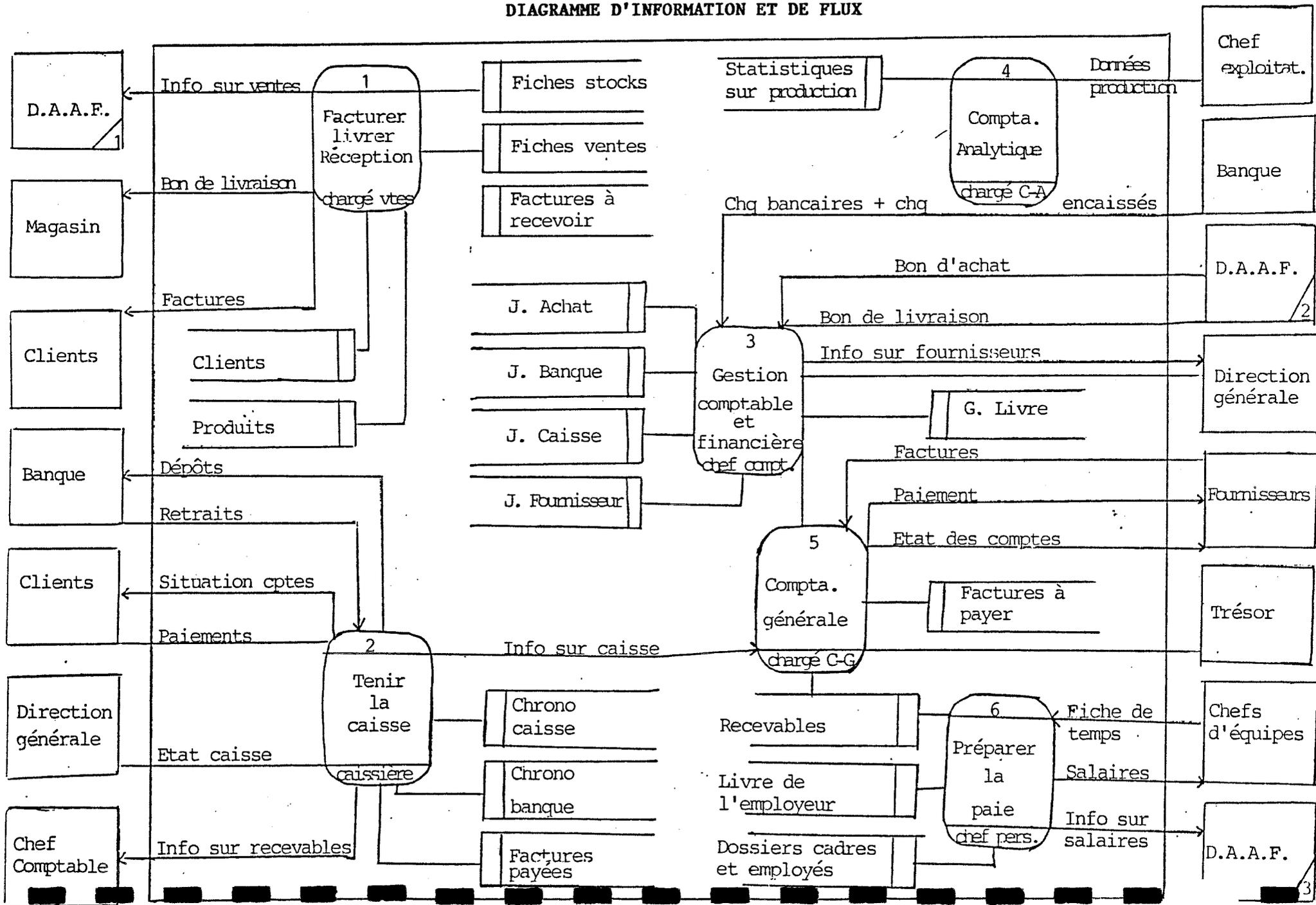
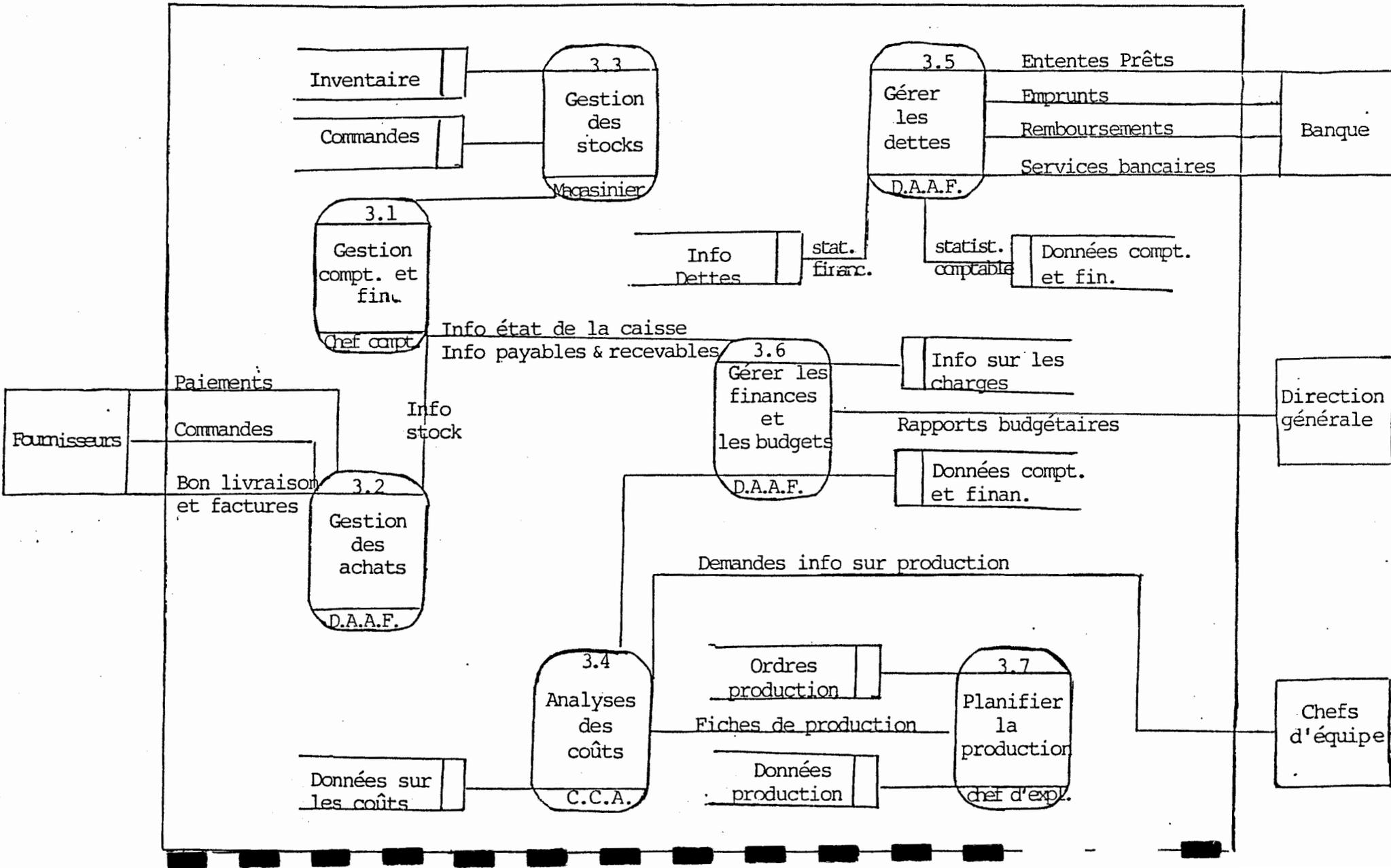


FIGURE 14

DIAGRAMME D'INFORMATION ET DE FLUX



peut être parfaitement définie à partir de trois éléments: la structure, la culture organisationnelle et l'individu. C'est surtout le premier élément qui nous a amené à approfondir l'étape de la comparaison. Cet approfondissement, nous l'avons appelé "analyse du décalage situationnel".

C'est pourquoi dans notre démarche l'étape de la comparaison a été traitée aux points 3.2.1 et 3.3.1.

4. Plan d'implantation - (PLAN D'ACTION)

Certains sont victimes de la "pensée magique", c'est-à-dire, qu'ils s'imaginent qu'il suffit d'y croire de le souhaiter pour que le changement se matérialise. (38)

Si c'est l'une des dernières étapes du diagnostic-intervention, ce n'est certainement pas la plus aisée à réaliser. C'est probablement l'étape la plus délicate mais aussi la plus intéressante. Intéressante, en ce sens qu'elle influencera les résultats de toute la recherche.

38. Pierre Collerette; Gilles Delisle, Le changement planifié, Éditions Agences d'Arc, 2e édition, Montréal, 1984, p. 93.

Le caractère déroutant du changement n'est plus à démontrer. Machiavel dit:

il faut savoir qu'il n'y a rien de plus difficile, de plus risqué, de plus dangereux à conduire que d'initier un nouvel ordre des choses.(39)

Selon Michel Crozier et Erhard Friedberg, le changement apparaît comme un processus collectif dans lequel on retrouve capacités et ressources dont l'action est librement dirigée vers une orientation non mécanique. Il repose avant tout sur "les caractéristiques et les modes de régulation d'un système".

Dans notre conception d'implantation des solutions organisationnelles, trois étapes ont été identifiées:

- la connaissance du changement en tant que tel;
- l'envergure, les conditions du changement;
- l'élaboration des tactiques, techniques, stratégies et actions.

39. Cité par Michel Raimbault, et Jean-Michel Sausson, dans Organiser le changement, Paris éditions d'organisation, 1983, p. 2.

On ne peut pas implanter efficacement un changement lorsqu'on ignore le sens exact du mot changement. Comme Michel Crosier et Erhard Friedberg l'ont si bien illustré.

Puis il faudrait avoir une idée du fond du changement à apporter, c'est-à-dire juger l'ensemble des changements souhaités, juger aussi les conditions dans lesquelles ils s'effectueront. La réalisation de ce travail permettra d'avoir une bonne idée des stratégies ou des techniques à adopter.

Pour ce qui est de la stratégie, il s'agit en gros des étapes, des mécanismes, des régulateurs et des moyens pour arriver à engendrer, entretenir, contrôler et maintenir le changement. Le changement à la S.O.N.I.A. passe par une nouvelle façon de concevoir l'organisation et par l'établissement de nouveaux rapports entre les acteurs. Chaque sous-système, aussi important que l'autre, doit être transformé efficacement pour son fonctionnement interne et pour son fonctionnement avec les autres sous-systèmes. Les acteurs, même si chacun possède sa stratégie personnelle, doivent concentrer leurs efforts pour une meilleure collaboration.

Chaque acteur doit être conscient qu'il peut augmenter la productivité de l'organisation en améliorant sa propre productivité. Le changement que nous voulons introduire à la

S.O.N.I.A. est assez important. C'est pourquoi nous avons commencé par identifier les ressources nécessaires pour implanter le changement.

Le Directeur général, le Directeur des affaires administratives et financières, le Chef-comptable et le Chef d'exploitation sont réellement les acteurs directement concernés par le processus de changement. Nous avons jugé plus efficace de ne pas établir un échéancier détaillé des opérations à effectuer. C'est finalement l'évaluation qualitative des actions de changement instaurées qui nous permettra de décider si oui ou non il faut enclencher sur l'action suivante. Il n'y a pas de ressources financières directement liées à ce processus de changement.

Précisons enfin que la grande partie de l'implantation a été développée dans la partie intitulée " modèle conceptuel".

4.1 Connaissance du changement

Les acteurs ont fait beaucoup de propositions et de suggestions qui ont permis d'élaborer le modèle conceptuel. Même si au cours de la conceptualisation des solutions nous avons tenu compte des capacités intellectuelles, nous avons

préférée vérifier de quoi sont capables les acteurs. La connaissance du changement en tant que tel est une étape où nous avons atteint quelques objectifs:

- nous nous sommes assurés que tous les acteurs impliqués dans le processus de changement ont été sensibilisés sur la notion de changement;
- nous nous sommes aussi assurés que les acteurs directement impliqués ont les habiletés nécessaires pour comprendre et utiliser le modèle conceptuel;
- nous nous sommes assurés que les acteurs répondent avec aisance et clarté à la question suivante: Quelles sont les améliorations recherchées?

4.2 Envergure, conditions du changement

Certaines idées de cette sous section aussi ont été développées dans la partie du modèle conceptuel. Mais nous avons aussi:

- responsabiliser chaque acteur ou groupe d'acteurs;
- déterminer de manière spécifique l'implication de chaque acteur ou groupe d'acteurs.

4.3 Elaboration de tactiques, de techniques, de stratégies et d'actions

Sont nécessaire pour asseoir les changements à la S.O.N.I.A., les actions suivantes:

- les séminaires;
- le centralisme (les services apprécieront le changement effectué au niveau de chaque Direction; les Directions apprécieront les changements effectués au niveau de la Direction générale, et vice versa;
- des phases de propositions à chaque lieu de changement;
- regroupement des cadres supérieurs en comité de pilotage.

Cette sous-section a été traitée lors de l'analyse du modèle conceptuel.

TROISIEME PARTIE

Dans cette troisième partie, nous avons fait état de plusieurs problèmes et soulevé des questions. Ces deux efforts reposent en partie sur une recherche théorique et en partie sur les travaux portant sur le diagnostic et les problèmes organisationnels.

Notre approche de la réalité sociale prend appui sur la systémique; elle voit les modes d'action collective comme "... rien d'autre que les solutions toujours spécifiques que les acteurs relativement autonomes avec leurs ressources et capacités particulières ont créées, inventées, instituées pour résoudre les problèmes posés par l'action collective, et notamment, le plus fondamental de ceux-ci, celui de leur coopération en vue de l'accomplissement d'objectifs communs, malgré leurs orientations divergentes." (40)

Même si certains thèmes abordés dans cette partie semblent être le champ des grands spécialistes, l'approche utilisée nous a permis de réaliser quelques objectifs importants. D'abord, de montrer jusqu'où des adaptations s'imposent lorsqu'on veut travailler dans un pays africain avec des méthodes nées sur l'autre continent. "Dans ces conditions, est-il possible de

40. Michel Crozier et Erhard Friedberg, L'acteur et le système, op. cit., p. 13.

prétendre gérer une entreprise, un ministère... ou un état selon les mêmes règles et les mêmes "recettes" à New York, à Paris, à Tokyo, à New Delhi ou à Abidjan? A l'évidence, non."

(41) Et Henri Bourgoïn de poursuivre:

Or s'agissant de management, beaucoup de spécialistes, des chefs d'entreprise, de formateurs et de décideurs de tous horizons - y compris les hommes politiques - persistent à se comporter comme si les théories et leurs applications avaient valeur de panacée. Erreur profonde, car le gouvernement des hommes, leur organisation et la connaissance des motivations qui les poussent à agir passent par l'étude attentive de leur mentalité et le respect de la culture dans laquelle ils ont grandi et "baignent" depuis toujours. (42)

Aborder les thèmes que nous avons choisis supposait des recherches antérieures ou parallèles. Les apports d'autres auteurs ont été bien étudiés et utilisés. C'est ce qui explique en partie l'utilisation fréquente des citations. Nous pensons qu'à force de vouloir sortir l'essentiel (faire des résumés) d'une idée d'un auteur, on risque de dénaturer sa pensée. Alors pourquoi ne pas utiliser les citations.

41. Henry Bourgoïn, L'Afrique malade du management, op. cit., p. 10.

42. Idem.

A) CRITIQUE METHODOLOGIQUE DE L'APPROCHE UTILISEE

1. Le diagnostic-intervention comme approche d'intervention

Le changement organisationnel est d'une extrême complexité. Il est menaçant pour les acteurs, car très souvent il chambarde les règles de jeu, ce qui crée de l'insécurité chez les acteurs. Les résultats d'un changement sont plus ou moins incertains, disons que des résultats autres que ceux souhaités peuvent apparaître en cours de changement. Pour effectuer un changement, il faut prendre des décisions. Or, comme disaient Michel Crozier et Erhard Friedberg, "le problème le plus grave en ce qui concerne l'élaboration d'une décision (...), c'est celui de l'impossibilité d'obtenir une information non biaisée." (43)

Dans tout changement, il y a ruptures, luttes de toutes sortes et, par conséquent décalage. Très souvent, on favorise des changements au cours d'un diagnostic-intervention. En recherche-action, les intervenants soutiennent que le fait

43. Michel Crozier et Friedberg; L'acteur et le système, op. cit., p. 335.

d'associer les acteurs à la recherche, de trouver des solutions avec eux, bref, de coopérer avec eux, facilite l'implantation des changements. Il faut dire que la coopération ou la collaboration entre chercheur et acteurs peut permettre à ceux-ci de mieux comprendre les problèmes soulevés dans le diagnostic-intervention. La collaboration, la coopération entre chercheur et acteurs et la meilleure compréhension des problèmes ne veulent pas nécessairement dire que ces trois aspects auront un effet de quelque nature que ce soit sur l'implantation d'un changement. En effet, on peut bien collaborer avec le chercheur pour découvrir un problème organisationnel et participer à l'élaboration des solutions sans que cela n'aide à améliorer la qualité de la réalisation d'un changement.

Parlant du changement comme phénomène issu d'un système, Michel Crozier et Erhard Friedberg soutiennent que

le changement n'est ni une étape logique d'un développement humain inéluctable, ni l'imposition d'un modèle d'organisation sociale meilleur parce que plus rationnel, ni même le résultat naturel des luttes entre les hommes et de leurs rapports de force. Il est d'abord la transformation d'un système d'action. (44)

44. Michel Crozier et Erhard Friedberg; L'acteur et le système op. cit., p. 332.

En recherche-action, la participation à l'identification des problèmes et la participation à l'élaboration des solutions sont considérées comme une donnée sérieuse de garantie pour faciliter* le changement. Les acteurs peuvent comprendre leur problème, vouloir changer, chercher des solutions et sans jamais parvenir à transformer leur système d'actions, donc, sans qu'il n'y ait jamais de véritable changement. Qui dit changement parle d'un passage d'un état initial A à un état final nouveau B. En conséquence, il y a décalage.

Pour élaborer un changement, il faut une analyse rigoureuse de ce décalage. Egalement, il ne faut jamais oublier l'importance capitale de la capacité intellectuelle des acteurs dans une intervention organisationnelle. Si nous avons retenu ces deux points, c'est parce qu'ils sont extrêmement importants pour tout changement organisationnel, d'une part, (nous y reviendrons plus loin), et parce qu'il s'agit d'une critique méthodologique de notre démarche qui prend appui sur la démarche de Paul Prévost, d'autre part.

* "Faciliter" ne veut pas dire simplifier, décomplexifier, mais rendre plus réalisable.

Paul Prévost avait prévu dans sa démarche une étape appelée "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 dans la situation problématique décrite à la première étape du diagnostic. (45)

Compte tenu des caractéristiques de la P.M.E. nigérienne dont nous avons parlé, il faudrait, faire l'analyse du décalage situationnel. Car, nous l'avons montré, le changement ne s'effectue pas de la même façon dans la P.M.E. nigérienne et dans la P.M.E. des pays capitalistes développés

Au niveau de l'intervention, on doit ajouter l'analyse du décalage à l'étape de la "comparaison" prévue par Paul Prévost. Mais ce qui est sûr, c'est qu'en réalisant un changement, on déclenche une lutte entre l'état initial A et le nouvel état B. On élabore des modèles conceptuels, des changements, des solutions qui vont contre l'ancien état. Cela affaiblit naturellement l'intervention.

Lorsqu'on veut passer d'un système capitaliste à un système socialiste sans faire d'analyse du décalage et sans prévoir d'étapes transitoires, on dresse carrément le deuxième

45. Paul Prévost, Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action; art. cit., p. 54.

système contre le premier avec une grande probabilité que le premier système persiste. Qu'elle soit voulue ou pas, cette opposition entre les deux états existe au moins au niveau théorique.

1.1 Le décalage situationnel

Il ne s'agit pas de bien connaître la situation initiale (une bonne "image riche") d'une organisation et les changements qu'on veut y apporter. Faut-il encore et surtout connaître tout ce qu'il y a entre les deux états. Des recherches sur des travaux les plus importants et les plus actuels concernant le diagnostic et les comportements organisationnels nous ont permis de vérifier jusqu'à quel point il est nécessaire d'étudier le décalage situationnel dans une P.M.E. nigérienne.

Entre l'image riche et le changement apporté, il y a une distance concrète. L'analyse de cette distance donne des résultats qui peuvent être exprimés en argent, en temps, en valeurs culturelles, etc. Cela est d'autant plus vrai que "changer, c'est détruire ce qui existe au moins en partie pour ensuite construire autre chose". (46)

46. Pierre Collerette et Gilles Delisle; Le changement planifié, op. cit. p. 71.

L'analyse du "décalage situationnel" a un triple rôle:

- permettre de saisir la différence entre les deux états et de pouvoir juger qualitativement et quantitativement les changements;
- étudier la faisabilité du changement;
- éclairer le chercheur dans les moyens à retenir pour l'implantation, c'est-à-dire lui permettre de juger de l'état d'avancement (qualitatif et quantitatif) du changement.

L'analyse du "décalage situationnel" est d'autant plus intéressante qu'en Afrique, en général, et au Niger, en particulier, il y a juxtaposition de deux secteurs: le secteur moderne et le secteur traditionnel de l'économie. Cette juxtaposition se retrouve à l'intérieur des petites organisations (la S.O.N.I.A. par exemple) où on peut constater deux groupes d'individus: ceux qui croient fermement aux les valeurs organisationnelles occidentales et ceux qui ignorent presque tout de ces mêmes valeurs. Il ne faut pas oublier qu'on aborde ici toute la problématique du changement. Michel Crozier et Erhard Friedberg disaient à propos du changement:

ce que nous voulons dire en employant cette expression, c'est que, pour qu'il y ait changement, il faut que tout un système d'action se transforme, c'est-à-dire que

les hommes doivent mettre en pratique de nouveaux rapports humains, de nouvelles formes de contrôle social. (47)

L'analyse de ce décalage permet non seulement de réajuster les transformations souhaitées, mais aussi d'élaborer efficacement tout le processus d'implantation des changements.

N'oublions pas que l'intervenant est généralement considéré comme un élément subversif (pas nécessairement négatif) dans les organisations au Niger, le métier devient plus compliqué dès lors qu'il faudrait tenir compte des valeurs des organisations, des valeurs des acteurs. Il ne faut pas non plus oublier que l'essentiel d'une organisation repose sur les comportements des groupes de chaque acteur qui poursuit un but et sur leur coopération à l'intérieur de l'organisation.

En parlant de mode d'organisation et de culture, Michel Crozier et Erhard Friedberg soutiennent que

les résultats "irrationnels", les "dysfonctionnements" proviennent des structures de jeux qui induisent et régulent ces stratégies et qui, elles, sont arbitraires. Le

47. Michel Crozier et Erhard Friedberg; L'auteur et le système, op. cit., p. 332.

problème, dès lors, devient de comprendre pourquoi de telles structures ont été choisies et instituées et pourquoi elles se maintiennent.

A travers une telle interrogation le phénomène organisationnel apparaît en dernière analyse comme un construit politique et culturel, comme l'instrument que les acteurs sociaux se sont forgés pour "régler" leurs interactions de façon à obtenir le minimum de coopération nécessaire à la poursuite d'objectifs collectifs, tout en maintenant leur autonomie d'agents relativement libres. (48)

L'analyse du décalage situationnel nous conduit donc aussi à l'analyse des valeurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Pour les P.M.E., qui ont généralement des ressources plus ou moins limitées, elle permet en résumé d'ajuster l'identification des changements à effectuer, d'analyser l'efficacité des moyens engagés dans la réalisation des changements et aussi d'apprécier au cours de la période du changement l'état de réalisation du changement.

Nous en avons donné quelques idées: pour effectuer des changements, l'analyse des capacités intellectuelles des acteurs est nécessaire. Une fois les solutions retenues pour

48. Michel Crozier et Erhard Friedberg; L'acteur et le système, op. cit., p. 167.

les changements, nous nous sommes aussi assurés que les acteurs étaient capables de réaliser au moins une triple production intellectuelle:

- être capables d'agir sur les éléments de transformation;
- être capables de comprendre et d'apprendre tout au long du changement les phénomènes qui se produisent;
- être capables de maîtriser le changement, de l'apprécier.

2. L'image riche et conceptualisation des modèles: obsession de la rationalité

On entend généralement dire qu'élaborer l'image riche, c'est rendre compte de la réalité de l'organisation telle qu'elle est et non comme elle devrait être pour le chercheur. Bref, fournir un cliché réel de l'organisation.

Au Niger les données, logique, rentabilité, rationalité, doivent être moins accentuées lors de l'élaboration de l'image riche qu'au Canada. L'intervenant doit même au niveau des activités les plus routinières et banales saisir l'explication, le sens, le pourquoi, bref, les jeux et les enjeux des acteurs; du fait que ces données sont moins fortes au Niger. Le sens des actions (et non les actions seulement) a une double importance:

d'abord, le chercheur évitera des jugements faciles et souvent faux et pourra être plus conscient des informations biaisées dans la P.M.E., ensuite il aura plus d'éclaircissements pour l'élaboration des solutions et surtout des stratégies des acteurs et pour l'implantation des changements. Le but ultime de l'intervenant est d'arriver à placer les acteurs dans une situation plus efficace et plus agréable.

Lorsqu'on intervient dans une organisation, il est aussi question du sens donné aux valeurs:

... on ne peut se passer - par nature et pour être efficace - de se référer dans la vie des entreprises à des valeurs qui sont pour ceux qui les acceptent des vérités... scientifiquement indémontrables. (49)

Ne pas tenir compte dans la vie des organisations, des valeurs véhiculées par les acteurs, (quand on ne cherche pas le sens, le pourquoi de la production sociale des acteurs), c'est porter des jugements à tort ou à travers sur les processus socio-organisationnels. C'est donc, accepter qu'au niveau du diagnostic-intervention il y ait des vérités immuables, des vérités indépendantes et que les choses soient statiques. Cela revient à concevoir les problèmes organisationnels comme

49. Roland Reitter; Bernard Ramanantsoa, Pouvoir et politique, Paris, éditions McGraw-Hill, 1985, p. 54.

des réalités concrètes qu'on peut identifier objectivement. Combien de fois a-t-on entendu des intervenants au cours d'un diagnostic raconter à l'extérieur de l'organisation: "Ce n'est pas possible, pendant des années, ils (les acteurs) ont répété les mêmes erreurs." Ou bien: "C'est absolument incroyable qu'un directeur agisse de la sorte." "Il n'y a aucune rationalité dans cette activité." Ces agissements, très souvent nés des attitudes basées sur la raison, conduisent nécessairement à des solutions très statiques, très structurées, empêchant l'intervenant de saisir toute la dynamique qui meut les acteurs dans une organisation. Dans un diagnostic organisationnel (comme le cas de la S.O.N.I.A.), une réponse, une information en cache souvent une autre. Et cela s'explique par les jeux et les enjeux organisationnels et culturels. Pour saisir le sens des activités que l'intervenant trouve très souvent banales, routinières, insensées, il faudrait au moins que les éléments suivants soient réunis:

- connaître théoriquement en quoi consiste l'activité ou le phénomène;
- connaître les implications de l'activité ou du phénomène;
- savoir quels sont les jeux et les enjeux qui entourent l'activité ou le phénomène; la culture du milieu.

C'est ainsi que l'esprit cartésien, l'expérience (souvent) et autres aspects font des intervenants, des gens qui portent très rapidement des jugements sur la rationalité, la rentabilité, la productivité d'une activité sans même connaître l'envres de l'activité. L'entorse faite au diagnostic est de taille si on ignore cette réalité, car c'est porter un jugement sur la partie visible de l'iceberg qui, le plus souvent, a une partie cachée plus grande. Maurice Landry et Jean-Louis Maloin considèrent comme une erreur le fait de s'en tenir aux faits: "Si l'ignorance de la loi de la situation provoque une erreur de perspective, l'ignorance de certains faits provoque une "superficialisation" du problème. Ce type d'erreur amène le décideur à des solutions qui ne règlent pas le problème." (50)

3. Importance de l'informel, de l'inorganisé et de l'ignoré

Lorsque les nominations à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation sont subjectives (exclusivement politiques, relations familiales et amicales, considérations ethniques, etc.), lorsqu'il n'y a pas de syndicats (ou que les syndicats

50. Maurice Landry, J-L Maloin: Des symptômes aux problèmes par la démarche systémique, Colloque sur la démarche systémique, tenu à la Fac. des sciences de l'administration, Uni. Laval, le 16 nov. 1977.

sont fantoches), lorsque les acteurs ne connaissent pas leurs droits, lorsque le P.D.G. est le tout-puissant, lorsqu'on évite exprès de mettre en place des structures organisationnelles, on fait alors une grande place à l'incertitude. Tous les phénomènes mentionnés créent des situations au sein desquelles les acteurs doivent avoir du pouvoir pour défendre leurs propres intérêts. Il faut remarquer que dans une organisation (la S.O.N.I.A., par exemple), ces phénomènes permettent à chaque type d'acteurs de pouvoir faire son jeu; ils permettent, du reste, toutes sortes de jeux. Les jeux des acteurs se développent autour de trois axes.

A côté des éléments cités plus haut, lesquels font place à l'informel, existent d'autres comportements qui, a priori, développent la sphère de l'informel dans une organisation. C'est à juste titre que Roland Reilter et Bernard Ramanahant affirment qu'"avant tout, reconnaissons que le "vrai pouvoir", la vraie dimension politique consistent en la définition des normes, des valeurs, en la production d'une culture (51)", Le comportement féodal du dirigeant, l'inadaptation des structures

51. Roland Reitter, Bernard Ramanantsoa; Pouvoir et politique au-delà de la culture d'entreprise, op. cit., p. 53.

pour accueillir des nouveaux acteurs, une conjoncture de main-d'oeuvre spécialisée et le caractère bâtard du management africain en font partie.

D'une certaine façon, le manque de main-d'oeuvre spécialisée agrandit la sphère de l'incertitude, surtout en ce qui concerne le domaine technique.

Prenant pour acquis que le pouvoir est le contrôle de l'incertitude, on peut bien se rendre compte, dans ce cas, que le pouvoir est très divisé. Or, si la S.O.N.I.A. avait un mécanicien spécialisé, le pouvoir serait à ce moment-là concentré entre les mains d'un seul acteur. Même s'il est très tôt pour tirer une conclusion, on peut dire que plus la main-d'oeuvre est très spécialisée dans une organisation, plus le pouvoir des acteurs est concentré (tendance à être centralisé).

Au problème de la de main-d'oeuvre, s'ajoute celui de l'intégration des nouveaux acteurs dans une P.M.E. Ce problème dépend beaucoup de l'informel et active les jeux des acteurs. A ce sujet, Henry Bourgoïn compare l'arrivée de nouveaux acteurs au choc brutal d'une étoile filante: "L'entrée du jeune diplômé africain dans l'entreprise qui l'a embauché peut

se comparer au choc brutal d'une étoile filante abordant l'atmosphère terrestre...". Et l'auteur d'ajouter plus loin:

Entrant dans l'entreprise, le diplômé national y découvre des Européens moins diplômés que les Africains, mais dotés de pouvoirs supérieurs et assurés d'un avancement plus rapide. Il apprend que la circulation des informations ne suit pas un ordre logique, qu'il est possible de le court-circuiter et que quelques hommes-orchestres assument en fait tous les pouvoirs. (52).

En Afrique, la particularité réside dans les aspects suivants: Au Niger, les habitants possèdent une culture de type communautaire qui fait que les stratégies et les jeux des acteurs se font généralement à l'intérieur d'un groupe, consciemment ou pas.

Autrement dit, l'acteur, dans une organisation de culture communautaire, a un jeu beaucoup plus collectif (de groupe) qu'un jeu individuel, qu'une stratégie individuelle. Henry Bourgoïn soutient que:

les cultures communautaires, au contraire, sont caractérisées par des structures sociales de solidarité à l'intérieur d'un groupe donné.

52. Henry Bourgoïn, L'Afrique malade du management, op. cit., p. 39.

(...) Ceux qui appartiennent à ce groupe attendent de lui qu'il assure leur protection et veille sur leurs intérêts. En contre-partie, ils acceptent de se montrer loyaux et obéissants envers les règles du groupe (53).

Ceci montre bien de quelle façon les stratégies individuelles des acteurs sont atténuées. Cela ne veut cependant pas dire que chaque acteur ne peut pas avoir sa stratégie personnelle.

4. La P.M.E. et le diagnostic-intervention

De la même façon qu'on s'était rendu compte de l'inefficacité de l'application des méthodes des diagnostics de la grande entreprise à la P.M.E., on devrait se rendre compte de l'inefficacité de l'application des méthodes des diagnostics des P.M.E. des pays développés aux P.M.E. des pays en voie de développement, ou plutôt de l'inefficacité de certains aspects. Deux angles rendent les méthodes occidentales boiteuses: l'angle culturel et l'angle structurel.

53. Henry Bourgoïn, L'Afrique malade du management, op.cit., p. 58.

Le travail qui suit s'inscrit toujours dans l'esprit de la critique méthodologique de la démarche employée. Henry Bourgoïn soutient que: "Nombre d'experts-économistes, appelés à exercer dans nos pays, expriment l'idée qu'il n'existe qu'un seul schéma de développement: celui qu'a connu l'Europe. Je ne partage pas cette théorie. Si l'on observe justement le domaine du management, nous verrons que la culture occidentale a généré elle-même, selon les pays, plusieurs modèles de direction des hommes." (54)

4.1 les informations biaisées

A la fin de notre diagnostic à la S.O.N.I.A., il nous a fallu de la modération et prendre du recul pour ne pas affirmer que toutes les informations données par les acteurs au cours du diagnostic étaient relativement biaisées. En recherche-action, on croit beaucoup au fait que lorsque l'intervenant gagne la confiance des acteurs, cela lui permet de recevoir de "bonnes" informations. Pour nous la question est toute autre: nous

54. Henry Bourgoïn, L'Afrique malade du management, op.cit., p.

allons jusqu'à nous demander quelle sorte de confiance s'établit entre l'intervenant et les acteurs. Avant de répondre à cette question, nous allons traiter deux aspects qui influencent les liens qui peuvent s'établir entre l'intervenant et les acteurs.

On prône la collaboration entre les acteurs et intervenants en recherche-action sans pour autant analyser sérieusement comment se manifeste cette collaboration. La collaboration ne signifie pas grand-chose, car on peut collaborer et ne jamais fournir d'informations pertinentes pour la bonne réalisation d'un diagnostic-intervention. Plus encore, la collaboration* dépend des problèmes soulevés. Par conséquent, la problématique soulevée influençant directement les acteurs limite, à des degrés divers, la collaboration des acteurs ou de chaque groupe d'acteurs.

Nous pensons que: la collaboration des acteurs est déjà biaisée par la nature des problèmes soulevés dans le diagnostic. On peut pousser l'analyse plus loin. Si la collaboration

* Nous entendons par collaboration le processus par lequel les acteurs, tout en sachant les objectifs de l'intervention s'engagent à aider l'intervenant à la suite d'une volonté commune de connaître la situation et, éventuellement, d'apporter des solutions concrètes ensemble.

dépend de la problématique soulevée, il peut arriver qu'elle soit très faible de manière à rendre impossible la réalisation d'un diagnostic-intervention: par exemple, lorsqu'on veut étudier le système-comptable et la gestion financière d'une P.M.E. et qu'à l'intérieur de celle-ci il existe un réseau de fraude et de détournement. Une problématique qui réduit la collaboration à son minimum, touche la limite de la recherche-action.

Dans la démarche préconisée par Paul Prévost, une bonne partie de la collaboration se "négocie" d'abord au moment de l'élaboration du mandat de recherche. Dans la pratique, la question est toute autre.

Notre but ici n'est pas de démontrer que la collaboration n'est pas une donnée naturelle, comme l'on souligné Michel Crozier et Erhard Friedberg dans L'acteur et le système. La collaboration entre acteurs est un des plus grands problèmes dans les organisations. Le danger fondamental de la collaboration des acteurs, c'est lorsqu'un intervenant travaille à partir d'informations biaisées. La confiance des acteurs n'est pas la seule garantie pour avoir les informations cachées. Il faudrait, entre autres, une capacité de l'intervenant à décor-tiquer les informations reçues (être imbreigné de la culture du milieu), une attitude qui consiste à ne pas oublier que les

informations reçues dépendent de la problématique soulevée, qu'une information en cache très souvent une autre, que les stratégies et les enjeux des acteurs expliquent la relativité même des informations dispensées.

Nous ajouterons qu'en Afrique, l'intervenant doit beaucoup "deviner", car les informations biaisées sont monnaie courante. La majorité des acteurs ne sont pas directs dans le dialogue avec l'intervenant; ils sont diplomatiques sans plus; surtout que les entreprises sont étatiques, d'économie mixte. Or, on sait que des effets pervers sont créés par des interprétations à partir d'informations biaisées*. Roland Reilter et Bernard Ramanatsoa soutiennent que: "Ces effets (...): proviennent d'une mauvaise perception du symbolisme en vigueur dans l'organisation. En effet, entre le signifiant et le signifié, le rapport n'est pas toujours sans équivoque" (55).

* Il n'est pas dit que les informations biaisées n'ont pas d'importance pour l'intervenant.

55. Roland Reilter et Bernard Ramanatsoa; Pouvoir et politique, op. cit., 1985, p. 40.

B) QUELQUES SUJETS A REFLEXION

Tous les sujets traités ici sont directement reliés à tout ce qui a été développé dans les autres parties de mémoire de recherche. L'idée qui sous-tend cet effort, c'est de pouvoir clarifier et mettre en exergue certaines problématiques très intéressantes pouvant faire l'objet de recherches approfondies.

Avec tout ce qu'il y a de particulier aux organisations africaines, nous nous sommes quand même posé des questions. La conceptualisation des modèles de solutions en diagnostic-intervention est-elle vraiment efficace pour les organisations africaines et la P.M.E. nigérienne en particulier? N'y a-t-il pas un danger latent dans le déplacement du pouvoir lors du diagnostic-intervention? Enfin, il fallait savoir si le diagnostic-intervention ne constituait pas une bonne arme pour l'Etat en matière de politique de développement des P.M.E.

1. La conceptualisation des modèles de solutions en diagnostic-intervention

Certains auteurs en sociologie des organisations rejettent toute forme de modèle d'organisation, reprochant aux modèles le défaut majeur de simplifier la réalité complexe des organisations. Il ne s'agit point de rejeter tout recours aux modèles

dans notre étude, mais de montrer les dangers, les inconvénients et les faiblesses de ces modèles conceptuels. Ceux-ci permettent de visualiser une solution; ils permettent aussi d'avoir une idée générale de ce qu'on veut faire. C'est peut-être le plus grand avantage à ce niveau.

Les modèles conceptuels peuvent, dans certains cas, faciliter la compréhension de certains aspects qui peuvent paraître complexes pour les acteurs. La force de ces modèles, c'est que l'intervenant peut jouer avec plusieurs variables et pouvoir en même temps avoir théoriquement une idée des effets engendrés.

D'abord, le modèle de conceptualisation écarte toujours des variables importantes par le simple fait qu'il serait encombrant d'intégrer toutes les données importantes et nécessaires. La faiblesse majeure d'un modèle conceptuel est son manque de souplesse théorique. Le modèle présente une caractéristique d'étouffement quand il s'agit de l'appliquer dans une P.M.E.

Par ailleurs les modèles conceptuels, représentent aux yeux des acteurs une réalité immuable dans son application. L'une des conséquences premières est que la marge de manoeuvre des acteurs se trouve réduite. La seule façon de rendre les

modèles plus souples, c'est d'être général, par conséquent, de ne pas très détailler les activités: flux, rôles, frontières, connexions, etc.

Mais quand on regarde les organisations au Niger (P.M.E.), les modèles conceptuels doivent être extrêmement souples. Que le modèle soit "prêt à porter" ou "sur mesure" il s'adapte davantage aux structures organisationnelles de la grande entreprise; à la rigueur à une P.M.E. très structurée sur le plan organisationnel et technique. C'est pourquoi nous pensons que dans une P.M.E. nigérienne (la S.O.N.I.A., par exemple), le modèle doit être général. Au lieu d'introduire tous les détails, on présente des groupes de propositions et d'éclaircissements.

Et si le modèle est un système, alors le travail devient extrêmement délicat. Pas question qu'une composante de ce système soit défailante, car la faiblesse se répercutera sur l'ensemble du système. Ce qui implique une implantation rigide. Dans la P.M.E. nigérienne où les structures organisationnelles ne sont pas bien établies, où la planification n'est pas souvent une préoccupation, il est évident que les modèles conceptuels, quand ils sont acceptés, représentent quelque chose d'asphyxiant pour les acteurs de la P.M.E.

Compte tenu de tout ce qui a été développé jusqu'ici, le point sur lequel il faudrait le plus insister reste la conceptualisation des modèles de solutions. L'échec serait lamentable si, dans une entreprise nigérienne, où la majorité des acteurs ignorent tout du management occidental, où la planification n'est pas une nécessité, l'intervenant préconisait des modèles s'appuyant uniquement sur des réalités occidentales de la gestion des organisations. Ceci pour la simple raison que les acteurs seraient placés dans une réalité où la phase d'apprentissage et d'adaptation serait très difficile, voire même impossible. Lorsqu'on regarde les caractéristiques de l'entreprise nigérienne développées plus haut, on voit bien que les modèles, même ceux qui ne sont pas sophistiqués, apparaissent comme des réalités étrangères à l'organisation nigérienne.

2. Le déplacement du pouvoir au cours du diagnostic-intervention

Le but ici n'est pas de démontrer comment l'intervenant acquiert le pouvoir. Il s'agit plutôt de savoir une fois qu'il le possède comment il l'utilise. Nous parlerons surtout de la deuxième phase du processus de changement que nous avons appelé "déstabilisation". Généralement, l'intervenant en raison des informations qu'il reçoit, qu'il donne, des éclaircissements de

certaines zones d'incertitude et même de la faveur officielle qu'on lui accorde déplace le pouvoir. Volontairement ou pas, l'intervenant deviendra tôt ou tard un agent puissant à l'intérieur de l'organisation. Que l'intervenant déplace le pouvoir, des cadres aux employés, des cadres à lui, des employés aux cadres, le problème que nous voulons étudier ici reste presque le même. Pour autant qu'il reste dans l'organisation, la situation n'explose pas, du moins l'intervenant joue un rôle tampon pour les différentes forces en présence. Le problème c'est le départ de l'intervenant une fois l'intervention terminée. Que le décalage créé par l'intervenant soit grand ou petit, il y a déstabilisation et cela n'est pas sans conséquence.

L'on peut penser qu'il y a un individu ou un groupe d'individus qui dès au départ était puissant, que l'intervenant n'a fait que de petites déstabilisations la "recristallisation" se fera normalement de ce point de vue. Dans la pratique, la réalité est toute autre. Car le fait que les rapports de force soient changés entraîne des conséquences souvent très importantes dans une organisation. Dès que le rapport de force change, les relations de pouvoir changent, par conséquent, les jeux et les enjeux des acteurs également. Les conséquences peuvent être immédiates, à retardement et on peut se demander quel sera l'ampleur de ces conséquences.

3. Le diagnostic-intervention comme instrument d'orientation, de politique et de développement des P.M.E. au Niger

Il s'agit d'ajouter à ce que l'Etat possède déjà comme moyens d'élaboration des politiques de développement des P.M.E. Précisons tout de suite que le diagnostic-intervention est un instrument qui fait plus état de la réalité interne de l'organisation. La grande utilité du diagnostic-intervention, à l'instar du diagnostic médical c'est d'éclairer les décisions de l'Etat, en ce sens qu'on est en mesure d'évaluer les problèmes généraux, les problèmes les plus urgents. Autre avantage, c'est de pouvoir juger dorénavant de la portée des décisions et des règlements régissant la vie des entreprises. Par exemple, le diagnostic réalisé peu de temps avant la faillite de la SONICERAM est d'une grande richesse. Ce genre d'exercice très rare; on ne le rencontre qu'en cas de difficultés majeures dans les entreprises (au bord des faillites).

Ce moyen viendra compléter le travail de certaines structures étatiques comme l'O.P.E.N., dont l'un des objectifs principaux concerne la restructuration et la modernisation des entreprises nigériennes. Autre avantage de taille du diagnostic-intervention, c'est de pouvoir présenter un portrait frais de la réalité des P.M.E. nigériennes. Car il ne faut pas oublier que nombre de règlements régissant la vie des P.M.E. datent du lendemain des indépendances.

C) SYNTHÈSE

Même si certaines statistiques très détaillées manquent dans cette étude, que la recherche n'a concerné principalement que deux organisations (S.O.N.I.A., O.P.E.N.) nous avons des axes généraux et précis pour lesquels nous pouvons tirer une conclusion.

D'abord l'instabilité socio-économique et politique est une donnée fondamentale pour une organisation nigérienne. Des éléments contenus dans cette étude le confirment. Entre autres, les éléments suivants soutiennent ce point de vue.

Au cours de notre étude plus précisément en octobre 1987 l'arrivée d'un nouveau chef d'Etat a été synonyme de certains changements. Changement complet au niveau des porte-feuilles ministériels, on a assisté aussi aux changements de quelques dirigeants de grandes entreprises (O.N.A.R.E.M., Office Nationale de Ressources Minières, SO.NA.R.A; Société nationale de Ressources Arachidières, le recteur de l'Université de Niamey). En juillet l'Etat prenait certaines décisions:

- _ la privatisation des entreprises étatiques et semi-publiques;

- la gamme de produits dont l'Etat contrôlait le prix passe de 27 à 5 produits;
 - le taux global d'imposition est baissé de 30 %;
 - les prix sont libérés;
 - la révision du code d'investissement est amorcée.
- (Voir Jeune Afrique no 1435 du 6 juillet 1988).

Toutes ces décisions vont bouleverser la vie des organisations. Par exemple, la libéralisation des prix viendra bouleverser profondément la politique de prix de la S.O.N.I.A.

Il ne faut pas une démonstration complexe pour montrer que la baisse de 30 % du taux global d'imposition soulagera beaucoup les P.M.E. nigériennes. Ce qui très probablement modifiera les prévisions budgétaires des P.M.E. nigériennes.

Ce qui est intéressant c'est que ces mêmes décisions peuvent disparaître d'un instant à l'autre.

D'un autre côté nous avons constaté la multitude et l'importance des relations entre les organisations. Ce sont des situations qui n'aident guère les P.M.E. nigériennes, aggravées par l'enclavement du Niger.

Les entreprises tombent très souvent dans des relations d'interdépendance et de dépendance. Les relations entre la S.O.N.I.A. et ces fournisseurs expliquent bien cet aspect. Les fournisseurs de la S.O.N.I.A. étaient en situation de monopole. Les clients grossistes l'étaient aussi. A ces monopoles viennent s'ajouter le poids des pouvoirs de certains organismes gouvernementaux. A ce sujet on peut donner l'exemple de l'O.P.E.N. qui en partie dépend de l'aide financière de la Banque Mondiale. Cette dernière vient de suspendre le financement l'année passée et très tôt des problèmes surgirent à l'OPEN. Ces relations sont généralement aggravées par la faiblesse des capitaux industriels.

Notre recherche nous a permis de savoir comment sont caractérisés les problèmes de la P.M.E. nigérienne. (Nous avons tenu compte aussi de l'étude effectuée à la Société nigérienne de céramique, SONICERAM, peu avant sa faillite. (Document du B.O.M, cabinet du Premier Ministre).

- A tous les niveaux (processus et structures) de l'organisation il y a des insatisfactions ou des dysfonctionnements ou des représentations subjectives;
- il existe plusieurs petits problèmes les uns imbriqués dans les autres;

- le sous-développement des structures organisationnelles rend flous les problèmes;
- la juxtaposition de deux types de managements (occidental et africain) crée des situations hybrides conduisant très souvent à des cercles vicieux;
- la plupart du temps on appréhende qu'il y a matière à problème mais il est très difficile de connaître la nature et les causes précises. Ce point se traduit dans une réaction générale: "Ca ne vas pas";
- très souvent d'autres difficultés apparaissent celles qui consistent à savoir quel problème solutionner avant tel autre.

Ce sont là les principaux traits qui font des situations de la P.M.E. nigérienne, des situations problématiques complexes.

CONCLUSION

La grande question reste à savoir quel sera l'avenir des organisations nigériennes et aussi celui du diagnostic-intervention au sein de ces organisations. Les difficultés énormes qu'ont traversé les organisations nigériennes, à la suite de la conjoncture économique défavorable de 1982, et aussi les difficultés qu'elles subissent aujourd'hui, les obligeront à se poser des questions qui les amèneront à opter pour les diagnostics. Des solutions seront trouvées, appliquées, tout en planifiant le court terme. La consultation qui est à la mode dans les organisations paraît inefficace et inefficente face à la nature des problèmes des organisations nigériennes. Le diagnostic-intervention de Paul Prévost présente énormément d'avantages pour les organisations nigériennes, surtout lorsqu'il intègre la dimension socio-économique de l'organisation. Ce même diagnostic-intervention, ne peut pas avoir le même contenu selon qu'on soit au Niger ou au Canada, même quand les outils de gestion apparaissent semblables. Une adaptation s'impose.

Les recherches que nous avons réalisées sur la méthodologie de Prévost ont porté sur l'aspect théorique et pratique de cette méthodologie dans un contexte africain (nigérien). Elles

ont aussi abouti au fait que la dynamique du diagnostic-intervention ne répond pas seulement à des critères techniques (étapes du diagnostic, instrument du diagnostic), mais à des caractéristiques politiques, socio-économiques de la population où se déroule l'intervention.

Ce qui cause le plus de tort à l'entreprise nigérienne, c'est qu'en aucun moment on ne s'était posé la question de savoir si les outils de gestion et les comportements qu'on inculquait aux cadres d'entreprise étaient les meilleurs pour permettre aux gestionnaires de pouvoir transformer efficacement l'entreprise. D'une manière générale, la méthodologie de Prévost renferme des éléments pour mieux comprendre la problématique d'une organisation nigérienne, et pour mieux intervenir. Cependant, des ajustements, des mises au point et des apports s'imposent pour que cette même méthodologie puisse être efficace. C'est le cas, entre autres, de la conceptualisation des modèles plus souples, de l'analyse du décalage entre l'état initial et l'état souhaité. Prévost donne une grande marge de manoeuvre au chercheur, ce qui permet et facilite toute adaptation à l'organisation nigérienne. C'est surtout le contenu des étapes et non les étapes elles-mêmes qu'il faut adapter, et tout cela, fondamentalement, en raison de la notion différente de l'Entreprise.

Même si la littérature sur la sociologie de la P.M.E. nigérienne est pauvre, que nos travaux concernant uniquement la S.O.N.I.A. et l'O.P.E.N., les recherches nous ont permis de tirer quelques conclusions sur des aspects précis. Il serait impossible de réaliser un diagnostic-intervention avec la méthodologie de Prévost, lorsqu'on transpose la même définition de l'entreprise canadienne à l'entreprise nigérienne. De même, il est impossible de réaliser une intervention efficace dans une P.M.E. nigérienne avec la méthodologie de Prévost, si l'on n'est pas conscient de la relation étroite entre le climat organisationnel (culture de l'entreprise) de la P.M.E. nigérienne et le milieu socio-culturel dans lequel elle se trouve. L'entreprise nigérienne n'étant pas à un niveau structurel très développé, l'analyse du décalage situationnel est d'une nécessité capitale. Par ailleurs, tout excès de rationalité au cours du diagnostic-intervention conduirait à un échec lamentable.

L'instabilité socio-économique et politique est une donnée fondamentale que toute PME nigérienne doit en tenir compte. La PME nigérienne tombe très tôt dans des relations de dépendance. Par ailleurs, les problèmes que connaît la PME nigérienne sont des situations problématiques complexes.

BIBLIOGRAPHIE

Livres:

- AKTOUF, Omar. Méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations, Presses Université du Québec, 1987.
- ARGYRIS, Chris. Participation et organisation, Editions Dunod, Paris, 1970.
- BERGERON, Pierre. G. La gestion dynamique, éditeur Gaétan Morin, Chicoutimi, 1986.
- BERNOUX, Philippe. La sociologie des organisations, Editions du Seuil, Paris, 1985.
- BORDELEAU, Yves; BRUNET, L.; HACCOUN, R.; RIGNY, J; SAVOIE, A. Comprendre l'organisation, Editions Agences d'arc, Ottawa, 1982.
- BOURGOIN, Henry. L'Afrique malade du management, Editions C.I.D., Nantes, 1984.
- BRILMAN, Jean. Modèles économiques et performances économique, Editions Hommes et techniques, Paris, 1981.
- BROWN, Gérard. Le diagnostic d'entreprise, Edition d'entreprise moderne, Paris, 1970.
- COLLECTIF. La rupture entre l'entreprise et l'homme, sous la direction de A. Chantal et M. Dufour, Editions Québec/Amérique, Montréal, 1985.
- COLLECTIF. Les méthodes de la recherche qualitative, sous la direction de J. F. Deslauriers, Montréal, Presses Université du Québec, 1987.
- COLLECTIF. Principes de gestion nord-américains. sous la direction de Jean-Emile Denis, Montréal, Presses Université de Montréal, 1980.
- COLLECTIF. Transformations sociales et dynamiques culturelles sous la direction de Paul-Henry Chombart de Lauwe, Paris, Editions du C.H.R.S., 1981.
- COLLECTIF. La direction des entreprises concepts et application sous la direction de MILLER, Roger, copyright, éditeurs McGraw, 1985.

- COLLERETTES, Pierre et GILLES, Delisle, Le management planifié
Editions Agences d'arc inc, Ottawa, 1982.
- CRENER, Maxime. Le management, les Presses université du
Québec, Montréal, 1976.
- CRIBBIN, James. J. Le leadership, Editions de l'Homme,
Montréal, 1986.
- CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Erhard. L'acteur et le système
Editions du Seuil, Paris, 1977.
- DE ROSNAY, Joel. Le macroscope, Editions du Seuil, Paris, 1975.
- GUIOT, Jean et ALAIN, Beaufils. Comportement organisationnel,
Editions Gaétan Morin, Chicoutimi, 1985.
- GUIOT, Jean et ALAIN, Beaufils, Théories de l'organisation,
Editions Gaétan Morin, Montréal, 1987.
- HABERLAND, G. La gestion des entreprises en période de crise,
Editions entreprise moderne, Paris, 1977.
- HALL, Edward. T. Au-delà de la culture, Editions Seuil, Paris,
1979.
- HUBERT, Deschamps. Les institutions politiques de L'Afrique
noire, P.U.F., Paris, 1965.
- LAFLAMME, Marcel, Le management: approche systémique,
3e édition chez Gaétan Morin, Chicoutimi, 1981.
- LAUGEVIN, Jean-Louis; RAYMOND, Tremblay; BELANGER, Laurent.
La direction participative par objectifs. Presses
Université Laval, Québec, 1979.
- LIPPITT, Gordon et LIPPITT, Rolnal. La pratique de la
consultation, Editions N.H.P., Ottawa, 1980.
- LEBEL, Pierre. Le triangle du management, Editions d'organisa-
tion, Paris, 1986.
- MC GREGOR, Douglas. La dimension humaine de l'entreprise,
Editions Gauthier-Villars, Paris, 1971.
- MINTZBERG, Henry. Le pouvoir dans les organisations, Editions
d'organisation, Paris, 1986.
- PAUL, Daniel et BERNARD, Violliers. Adapter la planification
d'entreprise, Editions d'organisation, Paris, 1976.

- PETERS, Thomas et ROBERT, Waterman. Le prix d'excellence, Inter Editions, Paris, 1983.
- SCHAER, Jean-Jacques. Le check-up de la P.M.E., Editions d'organisation, Paris, 1982.
- SCHEID, Jean-claude. Les grands auteurs en organisation, Editions Dunod, Paris, 1980.
- SCHUMACHER, E. Friedrich. Small is beautiful, Editions Contre-temps/Seuil, Paris, 1978.
- SIMONNET, Jean. La maîtrise des méthodes d'organisation dans l'entreprise, Editions d'organisation, Paris, 1984.
- RAINBAULT, Michel et JEAN-MICHEL, Saussois, Organiser le changement, Edition d'organisation, Paris, 1983.
- RIGNY, André-Jean. Diagnostic-organisationnel, Editions Agences d'arc inc., Ottawa, 1982.
- TOULOUSE, Jean-Marie. L'entrepreneurship au Québec, les Presses H.E.C. Fides, Montréal, 1979, p. 7.

Articles et documents:

- LALONDE, Claude. La faillite d'entreprise, document préliminaire.
- LANDRY, Maurice. Doit-on concevoir ou analyser les problèmes complexes dans Analyse des systèmes appliqués, Angerwamate System Analyse Bawd, 2 Heft 2, 1981.
- LANDRY, Maurice et Maloin, Jean-Louis. La complémentarité des approches systémique et scientifique dans le domaine des sciences humaines, Document de travail, Fac. des sciences administratives, Université Laval, Québec, no 28, 1976.
- Plan trienal 88-91, du Ministère du Plan, 1988.
- Projet de biscuiterie, pâte alimentaire, réalisé par l'OPEN, Niamey, Mars, 1980.
- FREVDST, Paul. Modèle cohérent d'intégration de la recherche-action au milieu soci-économique, L.E.E.R., Chicoutimi, 1982.

PREVOST, Paul. Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, L.E.E.R., 1983.

Revue PMO, de l'Université du Québec à Chicoutimi, Vol. 1, 2, 3, 4, 5, 6.

ANNEXE I

PREMIERE PARTIE: LE DIAGNOSTIC

Planification du diagnostic

Mandats externes versus internes

Identification des acteurs, de leurs rôles, responsabilités et pouvoirs

Formalisation de l'intervention

- * Le contrat (formel ou tacite)
(exemples-types)
- * Les documents de support (lettre, contrat, présentation officielle)
- * L'accès à l'information
- * L'accès aux ressources humaines
- * L'éthique (confidentialité, sujets=humains)

L'étude de la situation problématique

Le problème déclencheur

- * symptômes et malaises
- * Limites de vue des mandants
 - + Biais
 - + Données limitées
 - + pris dans quotidienneté

Angle approche

- * Exhaustivité vs aggrégativité
- * Les divers angles d'approche
- * Les activités de transformation comme activités intégratrices (exemples)
- * La collecte de l'information
 - + L'information disponible (données secondaires)
 - > documents à assembler
 - + L'information non-disponible (données primaires à assembler) (internes ou externes)
 - > Entrevues
 - > Questionnaires
 - > Autres moyens de collecte

Brown pp 27-29

Examen des processus et des flux qui les interrelient

- * Modéliser et faire parler les modèles

- + Identifier les activités de transformation
- + Identifier les activités de gestion de ces activités

- + Identifier la nature des liens qui les interrelient
 - > flux de matière
 - > flux d'information
 - > flux de monnaie
 - > flux de travail

Localiser les zones problématiques sur le fil des processus

- * Importance de visualiser l'organisation en mouvement (approche dynamique) et telle qu'elle est (comme perçue par les acteurs), non comme elle devrait être (d'après l'analyste)

Examen de la structure

- * L'organigramme (il y en a un?)
- * Les politiques et procédures (existent-elles, sont-elles connues?)
- * La structure physique (lieux, équipements, terrains et bâtisses, agencement...)
- * Ententes, conventions (actionnaires, travailleurs, créanciers, autres liens légaux, baux, etc...)
- * Descriptions de tâches (Y en a-il?, connues?)

Examen du climat

- * Perceptions lors des entrevues et divers contacts avec les membres de l'organisation
- * Distorsions entre structure et processus (outil: Charte des Responsabilités Linéaires)
- * Grilles d'analyse de climat

Examen de l'environnement

- * Identification des éléments de l'environnement et ou du super-système ayant un impact sur l'organisation
- * Identification de la nature de l'impact (menace, opportunité, contrainte...) venant de l'environnement ou du super système

* Éléments à vérifier:

Globaux:

economique
 légal
 politique
 social
 spatial
 démographique
 culturel
 environnemental

Marchés:

Main d'oeuvre
 Matière première
 Produits finis
 demande
 marché potentiel
 marché cible
 offre
 les concurrents directs
 les concurrents
 indirects
 les concurrents
 intangibles
 technologie
 évolution
 menaces
 opportunités

Les indicateurs

- * Pourquoi les indicateurs: valider ou invalider l'image perçue sur la base des examens qui précèdent
 - > confrontation des opinions avec les faits
- * Batterie des indicateurs
 - > identification des indicateurs pertinents
 - } Les données financières
 - } Les autre données quantifiables
 - . Personnel
 - . Productivité
 - . Autres
 - } Les données non quantifiables
- * Dialectique entre l'image perçue et les faits mis en évidence par les indicateurs

Identification des zones problématiques
 (Liste des Candidats Problèmes)

Sélection du problème PERTINENT

- * Processus de sélection
 - + Rappel notion de problème
 - + Etablissement du concept de pertinence
- * Présentation de l'ébauche de diagnostic
 - + Organisation des présentations
 - + Moyens de communication utilisés
 - + Rôle de l'analyste (transfert de pouvoir)

- * La gestion du choc du diagnostic
 - + Le choc du déshabillage
 - + La prise de conscience ou le constat ré-actualisé
 - + Découragement ou euphorie
 - + Tensions et gestion des conflits
 - + Reprise en charge par l'analyste

- * Atteinte de la convergence (digestion)
 - + Acceptation du diagnostic
 - + Discussions sur l'importance relative des problèmes décelés

- * Sélection du problème pertinent
 - + Actualisation du mandat:
 - . Relation problème déclencheur et problème pertinent

DEUXIEME PARTIE: L'INTERVENTION

Introduction

Le diagnostic-intervention: un processus intégré
 * diagnostic=intervention=diagnostic

La recherche de solution: un processus créatif
 * rompre avec le réel
 * jongler avec les concepts
 * modéliser les solutions
 * valider les modèles

La solution: un système?
 * Discussion sur l'approche traditionnelle, l'approche D.O., l'approche systémique
 Boisvert
 Prévost
 + Changer la structure
 + Changer les processus (façon de faire)
 + Changer les façons d'être (ambiance, climat, valeurs et attitudes)

L'énoncé de base: un premier niveau de conceptualisation de la solution

La nature de l'énoncé de base: nommer la solution
 * A qui appartient la solution?
 * Dans quel environnement se situe-t-elle?
 * Qui sont les clients, bénéficiaires ou victimes?
 * Quelles transformations opère la solution?
 * Qui participe à la solution? (acteurs)
 * Selon quel point de vue s'est développée la solution? (ancrage, valeurs, conceptions, compréhension des choses, etc...)

Faire de bons énoncés de base
 * Rôle de l'énoncé de base
 * L'analyse des éléments
 * L'impact sur l'intervention
 --> Exemples et exercices

Le modèle conceptuel: le deuxième niveau de la conceptualisation de la solution

Rôle du modèle conceptuel

Techniques de représentation des systèmes d'activité humaine

- * Identifier les activités de transformation
- * Identifier les activités de gestion de ces activités
- * Identifier les connexions (flux)
- * Tracer la frontière
- * Identifier environnement et super-système

Faire de bons modèles conceptuels

- * C'est bien un système?
- * C'est bien le système qu'on voulait?
(vérification de la congruence du système avec l'énoncé de base)
- * C'est un bon système? (validation d'autorité: revue de la littérature, expérience de l'expert, le modèle prêt-à-porter vs le sur-mesures)
- * C'est le bon système? (pertinence)
 - + Est-t-il reconnu bon par les gens de l'organisation? (validation par convergence) (concept de zones d'acceptabilité et d'admissibilité des solutions) (rôle de l'analyste dans les débats)
- * C'est bien le système qu'il nous faut?
 - + établissement de l'efficacité du système: test de sa capacité à améliorer la situation problématique (phase de comparaison)
 - > techniques de comparaison
 -) Mapping
 -) Simulations ex-ante
 -) Simulations ex-post
 - > rôle des acteurs

Identifier les changements à effectuer

Etablir la faisabilité des changements

- * Techniques d'analyse de faisabilité
- * Sélection des changements faisables
- * Mise au point, ajustements, débat final

Concevoir le plan d'implantation

- * Les éléments du plan d'implantation
- * La planification du retrait
- * Etablir les mesures de contrôle et de suivi
- * Le phasing-out
- * La question de la résistance au changement

ANNEXE II

TABLEAU I

LES ÉLÉMENTS CARACTÉRISTIQUES DE LA DIMENSION DE LA DISTANCE HIÉRARCHIQUE¹

Distance hiérarchique courte	Distance hiérarchique longue
Les inégalités dans la société doivent être réduites.	L'inégalité est naturelle dans ce bas monde, dans lequel chacun a droit à une place ! Ceux d'en haut et ceux d'en bas sont protégés par cet ordre.
La hiérarchie signifie l'inégalité des rôles. Elle est établie par commodité.	La hiérarchie est une inégalité naturelle.
Tout le monde devrait être solidaire.	Seules quelques personnes sont complètement indépendantes. La plupart des gens dépendent d'autres.
Les supérieurs considèrent leurs subordonnés comme des gens comme eux.	Les supérieurs considèrent les subordonnés comme une catégorie de gens à part.
Les supérieurs sont facilement accessibles.	Les supérieurs sont inaccessibles.

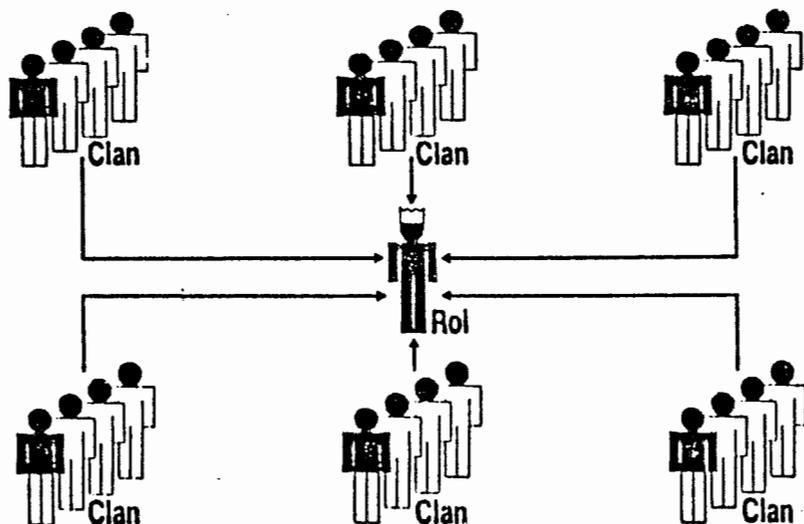
1. Ce tableau accentue les différences entre les pays étudiés de façon plus tranchée que dans la réalité.

Tiré de "l'Afrique malade de management".

FIGURE 1

Ce système politique existait chez les Masaïs, les Kipsigis et les Merus (tous situés au Kenya).

Autre variante du système segmentaire classique, celui fondé sur des stratifications rituelles. Dans certaines sociétés, les segments individuels se rassemblaient pour participer à des manifestations rituelles. Celui qui devenait « roi » devenait aussi la figure religieuse centrale, symbole de l'unité nationale, mais privé de tout pouvoir politique :



Trois formes de gouvernements ont existé, qui dépendaient du degré de relâchement de l'autorité et de la centralisation du pouvoir : le village ou la cité à régime despotique :



village ou la cité pouvant avoir à sa tête un conseil. Dans ce cas, l'autorité s'exerçait collégalement.

Enfin, troisième forme, dans ce conseil, l'un des membres pouvait s'imposer aux autres et devenir le « premier entre ses pairs » :



TABLEAU 2

LA POSITION DE LA CÔTE-D'IVOIRE SUR L'ÉCHELLE INTERNATIONALE DE L'INDIVIDUALISME

Rang	Pays	Indice	Rang	Pays	Indice
1	États-Unis	91	21	Inde	48
2	Australie	90	22	Japon	46
3	Grande-Bretagne	89	23	Argentine	46
4	Canada	80	24	Iran	41
5	Pays-Bas	80	25	Brésil	38
6	Nouvelle-Zélande	79	26	Turquie	37
7	Italie	76	27	Grèce	35
8	Belgique	75	28	Philippines	32
9	Danemark	74	29	Mexique	30
10	Suède	71	30	Portugal	27
11	France	71	31	Hong Kong	25
12	Irlande	70	32	Chili	23
13	Norvège	69	33	Côte-d'Ivoire	20
14	Suisse	68	34	Singapour	20
15	Allemagne de l'Ouest	67	35	Thaïlande	20
16	Afrique du Sud	65	36	Taiwan	17
17	Finlande	63	37	Pérou	16
18	Autriche	55	38	Pakistan	14
19	Israël	54	39	Colombie	13
20	Espagne	51	40	Venezuela	12

Sources : La position de la Côte-d'Ivoire provient de l'étude de D. Bollinger, IDET-CEGOS, 1982. Celle des trente-neuf autres pays, de Geert Hofstede, dans *Culture's Consequency*.

Tiré de "l'Afrique malade de management".

ANNEXE III

TABLEAU I

REPARTITION REGIONAL DES VENTES
EXERCICE 1985 - 1986

VARIETES	INTERIEUR DU PAYS							EXPORT 5,9 %			TOTAL PAR PRODUIT
	NIMEY	ARSSA	TAHOVA	QINDER	MARADI	AQADE	AIPFA	BUCKINA	TOGO	MALI	
Qté	11 351	450	200	-	-	50	80	500	100	575	12 936
tonnage	127,698	5,063	2,250	-	-	0,563	0,112	5,625	1,125	3,094	145,530
c. aff.	66 108 906	2 700 000	1 200 000	-	-	300 000	80 000	1 500 000	681 800	1 500 485	74 024 831
Qté	12 192	670	1 300	-	700	700	-	200	300	100	16 162
tonnage	65,798	3,213	7,035	-	3,920	3,798	-	0,630	1,190	0,500	86,144
c. aff.	34 807 093	1 756 000	3 780 000	-	2 240 000	2 050 000	-	200 000	618 100	200 900	45 748 098
Qté	20 248	930	400	5 500	-	400	90	1 300	3 000	-	31 868
tonnage	74,310	3,413	1,468	20,185	-	1,463	0,330	4,771	11,010	-	116,955
c. aff.	34 242 389	1 687 500	700 000	9 625 000	-	700 000	157 500	1 820 000	3 954 000	-	52 886 323
Qté	1 697	350	190	-	900	360	-	-	100	-	3 597
tonnage	8,145	1,680	0,912	-	4,320	1,728	-	-	0,480	-	17,265
c. aff.	7 208 926	927 500	503 500	-	2 385 000	954 000	-	-	240 900	-	12 219 886
Qté	45 488	2 400	2 090	5 500	1 600	1 510	100	2 000	3 500	375	64 563
tonnage	275,952	13,360	11,665	20,185	8,240	7,557	0,442	11,026	13,805	3,654	365,825
c. aff.	148 361 254	704 000	6 183 500	9 625 000	4 625 000	4 884 000	217 500	3 520 000	5 478 800	1 791 035	184 813 079

TABLEAU 3

**POSITIONNEMENT DE LA CÔTE-D'IVOIRE
PAR RAPPORT À CERTAINS PAYS**

PAYS	Indice de distance hiérarchique	Indice du contrôle de l'incertitude	Indice d'individualisme	Indice de masculinité
Côte-d'Ivoire	68	48	20	34
France	68	86	71	43
Allemagne Ouest	35	65	67	66
Grande-Bretagne	35	35	89	66
Suède	31	29	71	5
États-Unis	40	46	91	62
Inde	77	40	48	56
Japon	54	92	46	95
Philippines	94	44	32	64
Venezuela	81	76	12	73
Brésil	69	76	38	49

Echelle des scores : 0 = bas - 100 = très élevé.

Tiré de "l'Afrique malade de management".