

Une réussite africaine : l'organisation de la Société de distribution d'eau de Côte-d'Ivoire

Après des débuts difficiles, la petite entreprise née en 1960 est devenue aujourd'hui une société de service public de l'eau qui compte en Afrique et ce malgré les obstacles liés au sous-développement et aux contraintes culturelles. Parce que ses dirigeants ont compris la nécessité de concilier les particularités de la tradition africaine et les lois universelles du management moderne. Récit d'une réussite exemplaire qui a su transformer les contraintes en atouts, un management à l'africaine.

par Marcel Zadi Kessy,

Président du conseil d'administration de CIE et Sodeci

Les premiers mois de l'année 1960 voient la constitution de la Société de distribution d'eau de Côte-d'Ivoire (Sodeci). Elle se substituera dès le 27 septembre 1960, par avenant à la convention de base, à la maison mère, la Saur, dans tous ses droits et obligations. Celle-ci, faut-il le rappeler, avait obtenu après appel d'offres le 1^{er} octobre 1959, le contrat de concession pour la distribution de l'eau à Abidjan. Les débuts de cette entreprise qui va fonctionner au départ comme une PME concentrant uniquement ses services sur

Abidjan, vont être difficiles. Mais, à partir de 1973, le programme de l'hydraulique nationale initié par le gouvernement va permettre à la Sodeci de prendre définitivement son envol et de se développer progressivement, en consolidant ses acquis pour être aujourd'hui une société de service public qui compte en Afrique. Le démarrage de l'entreprise, il faut le dire, n'a pas été facile puisque le champ d'action, était restreint et les moyens limités. Il fallait aussi gérer des difficultés organisationnelles, au niveau technique comme à celui de la gestion des abonnés.

De 1960 à 1972, la population de la ville d'Abidjan est multipliée par 3,6, passant de 177 000 habitants à 636 000 (y compris Bingerville en banlieue, peuplée de 10 000 habitants en 1972). La Sodeci couvrant essentiellement la ville d'Abidjan va être obligée de s'adapter à la nouvelle donne créée par une demande plus forte d'eau potable.

Le 13 janvier 1973, le gouvernement ivoirien décide de confier tous les équipements d'alimentation en eau, existants ou à venir au ministère du Plan, les financements nécessaires à la réalisation des

programmes au ministère de l'Economie et des Finances, la gestion, l'exploitation et l'entretien des installations à la Sodeci. La décision est prise également d'uniformiser le prix de vente de l'eau sur toute l'étendue du territoire, décision qui entre en vigueur dès le 1^{er} juillet 1974. La Sodeci va alors élaborer un « plan calcul », sorte de contrat financier passé avec l'administration par lequel la société s'engage à réaliser certaines performances techniques et de gestion sur la base d'hypothèses de production et de consommation d'eau, moyennant une rémunération déterminée.

Par ailleurs, il y a un transfert de compétences au niveau du choix des investissements, car, à compter de 1973 (programme hydraulique oblige), contrairement à ce qui se faisait par le passé, l'administration va utiliser ses propres services techniques et les financiers vont parfois imposer des critères internes de conception, de sorte que les solutions adoptées n'iront pas toujours dans le sens d'une rationalisation des investissements et des matériels.

Aux plans structurel et humain, afin d'assurer efficacement ses nouvelles missions, la Sodeci va adopter une organisation décentralisée qui répartit les fonctions à trois

niveaux : local (centres Sodeci), régional (directions régionales) et national (services généraux de la société).

A partir de 1974, le programme national de l'hydraulique entre dans sa phase active. Un an plus tard la Sodeci n'est plus une entreprise quelconque. Elle a subi des mutations profondes et présente déjà un tableau de bord aux indicateurs porteurs d'espoir.

1978, le tournant

1978 marque un tournant décisif car c'est cette année là que le poste de Directeur général est ivoirisé. La conséquence directe de cette ivoirisation est le changement du mode de direction de la société avec l'introduction de la DPO (Direction participative par objectif), la restructuration de l'exploitation de la ville d'Abidjan, érigée en direction régionale, et la création des premiers secteurs qui vont jouer un rôle analogue à celui des centres de l'intérieur du pays.

Le principe de la Direction participative par objectifs va responsabiliser davantage le per-

sonnel car les objectifs, précédemment imposés, sont désormais négociés par les responsables eux-mêmes qui peuvent y associer des demandes de budgets correspondants.

Pour soutenir cette politique de décentralisation, la Direction des techniques de gestion (créée en 1979), aidée d'un outil informatique performant, va concevoir une gestion budgétaire axée sur des « tableaux de bord » pour chacune des structures opérant sur le terrain.

A terme, la DPO va faire de chaque cellule de base une entité décentralisée. Cette volonté de décentralisation complète va trouver une concrétisation dès 1985 avec la mise en

La petite entreprise de 1960, a pris des galons et inspire déjà respect et considération : 92,5 millions de m³ d'eau potable (dont plus de 78 millions facturés), rendement de réseau de 84,6 % (comparable à celui de nombreux pays occidentaux), 170 000 abonnés, 132 centres et secteurs, 10 directions régionales, 95 villages équipés, etc.

place de la décentralisation informatique. Cette nouvelle configuration va permettre à la Sodeci de réduire considérablement les « temps de réponse » entre décision et exécution, puisque les secteurs d'Abidjan, les directions régionales ainsi que les principaux centres

de l'intérieur seront progressivement équipés de mini-ordinateurs permettant d'assurer sur place la totalité de la gestion des abonnés, la tenue des fichiers et la facturation. Cette



Ludovic/REA

A ses débuts, la Sodeci concentrait uniquement ses services sur Abidjan mais, à partir de 1973, le gouvernement ivoirien lançait le programme de l'hydraulique nationale et confiait la gestion, l'exploitation et l'entretien des installations à la jeune Société, lui permettant de prendre ainsi définitivement son envol.

décentralisation touche également les caisses et les stocks. Ainsi, en poursuivant sur sa lancée, la petite entreprise de 1960, a pris des galons et inspire déjà respect et considération : 92,5 millions de m³ d'eau potable (dont plus de 78 millions facturés), rendement de réseau de 84,6 % (comparable à celui de nombreux pays occidentaux), 170 000 abonnés, 132 centres et secteurs, 10 directions régionales, 95 villages équipés, etc.

La centralisation avait montré ses limites et il nous fallait décentraliser à outrance. Nous avons alors transféré au niveau

des secteurs et des centres, un certain nombre d'activités (facturation, gestion du personnel, une partie de la comptabilité, une partie du traitement eau), ce qui nécessitait, en parallèle, la mise en place d'un système de contrôle. Il fallait s'organiser pour avoir des informations en retour et c'est ici que l'informatisation a joué un rôle clé. Malheureusement, malgré nos efforts pour traiter les informations qui nous revenaient du terrain, les résultats ne donnaient pas satisfaction. C'est ainsi que nous avons été amenés à mettre en place des responsables commer-

ciaux (RC), administratifs (RA), techniques (RT), de gestion de stock (RGS). Il fallait mettre fin à un système qui concentrait tout entre les mains d'un seul individu et aux malversations qui pouvaient en découler. Le contrôle devenait ainsi plus fluide.

La décentralisation, la délégation de pouvoir et la responsabilisation, ne constituent que trois des douze valeurs de la charte de la politique managériale que nous avons élaborée pour conduire l'entreprise vers les sentiers de l'excellence. Les hommes, l'esprit de famille, le mérite, l'esprit d'entreprise,

l'écoute, le client, la qualité, le contrôle, la formation sont avec les trois premières valeurs, le socle de la philosophie sur laquelle reposent notre organisation et notre management.

Organiser la manière de travailler pour aboutir à des résultats, c'est bien, mais gérer au mieux les hommes, c'est encore mieux, parce que ce sont eux la force vive de l'entreprise. Or celle-ci connaît de nombreux blocages à son développement en Afrique.

L'entreprise africaine face au boulet culturel

Ayant très tôt compris que l'influence de l'environnement socioculturel avait un impact réel sur la gestion de l'entreprise africaine, nous avons réfléchi à la mise en œuvre d'un management à l'africaine. Comment concilier le poids de la culture africaine avec les exigences du management moderne, l'environnement socioculturel africain avec les lois universelles de management ?

La politique de management à Sodeci achoppe sur le constat suivant : le travailleur africain, à cause de la pression culturelle de son entourage fami-

lial, doit souvent faire face à des charges communautaires qui ne lui permettent pas de se consacrer pleinement à son travail. Le personnel perd ainsi en efficacité, en rendement et en productivité. D'où le risque pour l'entreprise africaine de perdre en compétitivité en raison du manque de performance du travailleur d'une part, et de la menace de paupérisation croissante du salarié d'autre part. Le travail en Afrique ne deviendrait pas une source de richesse mais d'appauvrissement, avec toutes les conséquences qui en résultent.

Les obstacles économiques qui entravent le développement des entreprises en Afrique sont nombreux : insuffisance de l'épargne intérieure, difficultés de financement bancaire, inexistence ou mauvaise organisation des marchés financiers, faiblesse du pouvoir d'achat des populations, étroitesse des marchés, etc. Ces obstacles, liés généralement aux conditions du sous-développement, vont ici se doubler de contraintes sociales et culturelles qui prennent racine dans la mentalité africaine.

La tradition communautaire

Les pesanteurs de la tradition communautaire restent vivaces. En effet, le mode d'organisation sociale assure la primauté de la famille élargie - donc de la collectivité - sur l'individu. L'individualisme et l'indépendance s'effacent au profit de l'identité communautaire et de la loyauté vis-à-vis de la collectivité. La principale préoccupation semble être le maintien d'un équilibre social et d'une justice distributive plutôt que la considération des réalisations économiques individuelles.

La pression communautaire peut être définie comme le poids et les contraintes de tous ordres exercés sur les travailleurs par le fait du système de solidarité induit par la mentalité communautaire. D'une manière ou d'une autre, le jeune Africain bénéficie généralement d'une couverture sociale sous

forme de tutorat ou d'aide financière d'un oncle, d'une tante ou d'un cousin proche ou éloigné. Lorsqu'il parvient à terminer ses études, c'est souvent grâce à un parent bien placé que le diplômé arrive à obtenir un emploi. Une fois

Les hommes, l'esprit de famille, le mérite, l'esprit d'entreprise, l'écoute, le client, la qualité, le contrôle, la formation sont, avec la décentralisation, la délégation de pouvoir et la responsabilisation, le socle de la philosophie sur laquelle reposent notre organisation et notre management.

qu'il a un salaire, le travailleur, bien que débutant, doit à son tour faire fonctionner le système d'entraide. Il se doit de « renvoyer l'ascenseur ». C'est à ce moment que commence pour lui un dur et long calvaire, la rançon de la solidarité communautaire à honorer.

Le mythe du chef

La gestion du commandement n'est pas chose aisée en Afrique car le chef y reste un vrai mythe. En effet, l'exercice du pouvoir relève de pratiques spécifiques liées aux mœurs. D'après Cheick Anta Diop, « tout Africain est un sujet de sa majesté ». Ce constat met en évidence la façon dont les Africains perçoivent l'autorité de leur chef et pose clairement la question de la distance hiérarchique. Dans certaines communautés, la tradition veut qu'on ne s'adresse pas directement au chef qui peut être le roi ou toute personne incarnant l'autorité. Dans la société africaine d'aujourd'hui, cette aura qui entourait l'autorité traditionnelle s'est développée au profit de tous ceux qui incarnent aussi

bien le pouvoir politique, administratif que financier. Dans les entreprises modernes, le mythe du chef se traduit par des rapports hiérarchiques fondés sur une forte soumission des collaborateurs. Il entraîne par conséquent des blocages en matière de communication.

La gestion du temps

« *Le temps, c'est de l'argent* », disent les Occidentaux. Si le facteur temps revêt un caractère primordial en Occident, dans la société traditionnelle africaine, le temps n'a pas cette même valeur stratégique. Il est mesuré au rythme des saisons, des récoltes, des cérémonies funéraires, des baptêmes ou des rites divers. Cette vision imprécise du temps et de la durée qui accompagne la patience légendaire des Africains ne fait pas bon ménage avec l'exactitude qu'implique la logique de l'entreprise moderne. Alors la plupart des travailleurs ont des difficultés à admettre le caractère critique du temps. On prend soin de quitter son bureau, son usine ou son chantier, toujours à

l'heure exacte, mais on y arrive très souvent en retard ! Dans la conscience de la majorité des Africains, le temps, ce n'est pas de l'argent. Les faux rendez-vous, le retard sous toutes ses formes, y compris dans les cérémonies les plus officielles, procèdent d'un état d'esprit qui a tendance à se généraliser dans le milieu africain, au point où on parle même de « l'heure africaine ».

L'irrationnel

La gestion de l'entreprise moderne repose en principe sur des considérations rationnelles. Elle fait appel à des critères de performance et de productivité. Dans la logique occidentale façonnée par le progrès scientifique, on est persuadé que l'avenir du travailleur ne peut être influencé que par l'acharnement au travail et le goût du risque. La croyance en l'autodétermination est donc un principe clé qui fonde toute action de progrès. Pour beaucoup d'Africains au contraire, la réussite sociale ou la carrière au sein de l'entreprise dépendent de l'action des forces occultes. On pense que la promotion résulte des pouvoirs du « féticheur » ou du « marabout » sur le chef hiérarchique. On donne alors libre cours à des pratiques ma-

Les obstacles économiques qui entravent le développement des entreprises en Afrique sont nombreux : insuffisance de l'épargne intérieure, difficultés de financement bancaire, inexistence ou mauvaise organisation des marchés financiers, faiblesse du pouvoir d'achat des populations, étroitesse des marchés, etc.



Christian Dumont/REA

Dans sa volonté de combattre vigoureusement la fraude en interne, la Sodeci a féminisé certains postes (sur les quatre responsables, seuls les responsables techniques sont des hommes), les femmes étant présumées meilleures gestionnaires, moins corruptibles que leurs collègues masculins.

giques qui se traduisent par des adorations et des sacrifices. Les esprits sont constamment invoqués pour obtenir un avantage ou pour combattre un collègue ou un chef.

La tradition orale

La société africaine a une vieille tradition de l'oralité. « En Afrique, un vieillard qui meurt est une bibliothèque qui brûle », a dit l'écrivain Amadou Hampaté Bâ. Or dans une entreprise moderne africaine, la tradition orale a des conséquences néfastes : imprécision

des objectifs de management, absence de goût pour la lecture des documents de gestion et des notes de service, difficultés de rédaction, sanctions verbales fréquentes, conception vague et application approximative du concept budgétaire, difficultés de prise de notes, etc. Ainsi, un chef sera fréquemment amené à donner des instructions verbales à ses collaborateurs. Mal comprises, ces instructions ne seront pas bien exécutées. De même, un collaborateur sera plus disposé à écouter les commentaires d'un collègue au sujet d'une note de service,

plutôt que d'en prendre connaissance lui même et de la comprendre.

Le culte du secret

Pour comprendre les origines des difficultés de communication dans les entreprises africaines, il faut remonter dans le temps. Dans l'Afrique traditionnelle, les affaires les plus importantes de la communauté n'étaient pas étalées au grand jour ; elles étaient entourées de secret. Le culte du secret est aussi minutieusement entretenu quand il s'agit

de transmettre le savoir notamment dans les corps de métier (forgerons, guérisseurs, chansonniers, etc.). L'Afrique a sans doute eu ses artisans et ses génies, mais la volonté de sacralisation du métier a limité le rayonnement de leur « pouvoir » uniquement à la famille et au clan. Le secret fait en outre partie des cérémonies initiatiques et des cultes d'adoration des ancêtres. Dans les entreprises africaines, l'art du secret conduit inévitablement à la rétention d'information. Le pouvoir étant lui-même entouré de mythe, celui qui en détient une parcelle au sein de l'entreprise aura tendance à concentrer l'information entre ses mains.

Le refus de l'innovation

En Afrique traditionnelle, il ne viendrait jamais à l'esprit d'un apprenti forgeron, tisserand ou guérisseur de remettre en cause les enseignements reçus de son maître. En aucun cas, l'apprenti ne songera à faire appel à sa curiosité et à son esprit créatif pour introduire des innovations dans le métier. La règle qui commande cette

attitude est qu'il faut préserver le savoir et le rendre tel qu'on l'a reçu. Le conformisme transposé dans la société moderne

Le contrôle à tous les stades et la prise de décisions consensuelles limitent ainsi les fraudes aux niveaux interne et même externe, et réduit par conséquent les effets pervers de la pression communautaire qui pourrait conduire certains salariés à puiser dans les caisses de l'entreprise.

comporte nombre d'effets néfastes. Il empêche les salariés d'innover et de changer leurs méthodes de travail. « On a toujours fait comme ça et ça a marché » ou encore « Il veut changer le monde », etc. Or le rôle joué par

les grandes inventions dans la révolution industrielle en Occident est important.

Le respect dû à l'âge

L'exploitation du droit d'aînesse n'est pas en reste. En Afrique, l'éducation traditionnelle impose l'obéissance aux plus âgés. Le respect de l'âge est un des principes clés de l'éducation que reçoit un enfant dès sa naissance. Le droit d'aînesse et les relations qui en découlent imposent au cadet des obligations. Le plus âgé ne doit pas être offensé ni contredit, puisqu'il est supposé être le plus sage. A partir de ce respect de l'âge et des droits qui y sont attachés, se développent dans la conscience collective des salariés au sein des entreprises afri-

caines, des relations sentimentales, des formes d'assistance, voire de domination, connues en Côte-d'Ivoire sous l'appellation de « grand frérisme ». Le respect de l'âge va donc quelquefois donner lieu à des formes de rapports qui se superposent à l'ordre hiérarchique formel établi.

La prise en compte des spécificités culturelles africaines

Pour la bonne marche de l'entreprise, il convenait d'analyser en détail ces contraintes culturelles typiquement africaines et d'adapter l'organisation et les mentalités en conséquence. Autrement dit, il fallait trouver un moyen de les intégrer dans l'organisation, et dans la mesure du possible, de les transformer en atouts pour l'entreprise.

Les principes de l'organisation à Sodéci

Ainsi, pour contourner les effets négatifs engendrés par un respect excessif de la volonté du chef, nous avons pensé à la mise en place de secteurs et d'agences, dirigées

par 4 responsables exerçant au même niveau hiérarchique. Il s'agit des responsables technique (RT), administratif (RA), commercial (RC), et de gestion des stocks (RGS). Ces responsables planifient les réunions, les organisent et prennent de commun accord les décisions qui s'imposent.

Ces différents responsables qui utilisent des outils de gestion adaptés et principalement conçus pour l'entreprise, exercent leur autorité de contrôle en dehors de toute décision arbitraire et sont ainsi contrôlés à leur tour par leurs responsables hiérarchiques immédiats qui sont les directeurs régionaux. Le contrôle à tous les stades et la prise de décisions consensuelles limitent ainsi les fraudes aux niveaux interne et même externe, et réduit par conséquent les effets pervers de la pression communautaire qui pourrait conduire certains salariés à puiser dans les caisses de l'entreprise.

En outre, dans notre volonté de combattre plus vigoureusement la fraude en interne, nous avons féminisé certains postes (sur les 4 responsables, seuls les responsables techniques sont des hommes), les

femmes étant présumées meilleures gestionnaires, moins corruptibles que leurs collègues masculins. Cette politique de féminisation a amené Sodeci à occuper un rang honorable au plan national avec près de 20 % de personnel féminin.

L'homme au cœur des préoccupations

Rien ne pouvant se faire sans la paix sociale, nous avons fait le choix d'une stratégie de communication de proximité à cause de la faiblesse de la distance hiérarchique. La politique de communication de proximité permet ainsi à la hiérarchie d'être plus ouverte et accessible aux collaborateurs. Elle développe l'esprit de groupe et de famille au sein de l'entreprise. D'autre part, la problématique de la relation avec les syndicats a trouvé une solution à Sodeci. Le syndicalisme d'opposition radicale ou de revendication systématique a fait place à un syndicalisme de partenariat qui permet au syndicat de contribuer de manière positive au développement harmonieux de l'entreprise.

Considérant par ailleurs que la dynamique de l'entreprise et la promotion de l'homme passent par l'appropriation des concepts universels de management par les salariés africains et par la mise en œuvre d'une politique sociale qui restitue au travailleur sa dignité d'homme, nous avons mis en œuvre une politique managériale propre à Sodeci, et qui n'est en définitive que la synergie entre les lois universelles de management et la prise en compte de notre environnement socioculturel.

La création de fonds comme tampons financiers

La pression communautaire étant un obstacle au développement de l'entreprise, plusieurs fonds sociaux ont été créés, qui permettent de prendre en compte, dans la gestion de la Sodeci, les spécificités de la culture africaine. Car pour mobiliser efficacement les travailleurs africains (qui restent dominés par un grand besoin de solidarité et d'entraide), il est nécessaire que l'entreprise qui les emploie, sans se transformer en institution de bienfaisance, soit proche d'eux et les aide à résoudre leurs problèmes. Le fonds de solidarité est une caisse d'entraide alimentée par des cotisations mensuelles

prélevées sur les salaires des travailleurs et par la contribution de l'entreprise. Les cotisations varient suivant la classification du salarié. Ce fonds de solidarité intervient au bénéfice d'un salarié à la survenance d'un événement heureux ou malheureux. Il apparaît ainsi comme une assurance pour se couvrir contre les risques importants de dépense liés aux divers faits sociaux. La chaîne de solidarité ainsi tissée à travers ce fonds a joué un rôle capital dans le maintien d'un bon climat social à la Sodeci.

Le Sida fait des ravages en Afrique et les entreprises africaines ne sont guère épargnées par ce fléau des temps modernes. Une cellule de lutte contre le Sida a été mise sur pied à la Sodeci (Cosidas) pour combattre cette pandémie au sein de l'entreprise, notamment par des campagnes de prévention et de sensibilisation. Mais il nous fallait aussi gérer ceux qui ont déjà contracté la maladie. D'où l'idée de ce fonds qui prend systématiquement en charge tout agent de Sodeci qui, après son dépistage volontaire est déclaré séropositif. En la matière, Sodeci fait partie des entreprises pionnières en Côte-d'Ivoire.

Pour remédier à l'endettement, un « Fonds épargne emprunt » a été mis en place. La pression

communautaire a un effet déstabilisateur sur le travailleur africain. Sa conséquence la plus grave est le lourd endettement des salariés auprès des banques et des usuriers qui prospèrent de plus en plus en Afrique, en Côte-d'Ivoire notamment. L'objectif du Fonds épargne emprunt est de développer chez le salarié, le goût de l'épargne avant d'emprunter. Le mécanisme de ce fonds consiste à faire épargner le travailleur à sa demande par un prélèvement automatique sur son salaire, pendant quatre mois au moins. Lorsqu'une épargne sans intérêt est constituée, le salarié qui le désire peut solliciter un emprunt qui peut être égal au double de son épargne. Le prêt qui lui est consenti est sans intérêt et sa durée de remboursement peut aller jusqu'à quinze mois.

Enfin, la participation des salariés au capital est un puissant facteur de motivation parce qu'il permet aux travailleurs de s'impliquer dans la vie de l'entreprise et de prendre part au partage des bénéfices. Le Fonds commun de placement mis en place à Sodeci et constitué d'un portefeuille de valeurs mobilières s'inscrit dans cette perspective. Il est composé de prélèvements mensuels sur les salaires. Dans son principe, ce fonds n'est pas obligatoire pour les salariés. Cependant, dès qu'un

salarié y souscrit, il est soumis aux contraintes du prélèvement à la source.

Conclusion

En donnant au travailleur sa dignité, la Sodeci a pu traverser dans la paix, la cohésion et le travail les années de récession économique et ces dernières années de crise sans précédent que traverse notre pays.

En remettant l'homme au cœur de ses préoccupations, la Sodeci a progressé, beaucoup progressé, étendu sa toile sur tout le territoire national, se rapprochant de plus en plus de ses clients (agences de proximité) et s'engageant résolument dans la démarche qualité. Cette bonne santé au plan national lui a valu une reconnaissance internationale et c'est à juste titre que notre entreprise a pu exporter son expertise en Guinée, au Sénégal, puis au Mali, dans le cadre de la privatisation des secteurs d'eau et d'électricité dans ces pays.

