

**INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET AUTRES  
ORGANISATIONS**

**MAITRISE PROFESSIONNALISEE EN GESTION DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS  
OPTION : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES  
PROMOTION 2003 - 2005**

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

**THEME :**

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DES ACTIONS DE  
MOTIVATION ET DE MOBILISATION DU PERSONNEL EN SITUATION DE  
CRISE A LA SOCIETE DE DISTRIBUTION DE L'EAU EN COTE D'IVOIRE  
(SODECI)**

**REDIGE PAR :**

**Mme KALOU LOU KOHE ROSELYNE épouse ELOGNE**

Bibliothèque du CESAG



107541

**DIRECTEUR DE MEMOIRE**

**SUPERVISEUR DU STAGE**

**BOUAFFOU DALI EUGENE**  
Directeur Régional Abidjan Nord Est  
de la SODECI

**M0117MPGEO07**



## DEDICACES

*« Bénis le seigneur o mon âme, n'oublies aucun de ses bienfait car tout a été possible que par son unique volonté. A lui gloire et honneur pour l'œuvre de ses mains qu'est ma vie »*

A

MAGLOIRE ELOGNE, mon époux.



*Mag, Pour tous les sacrifices que tu as consentis  
Pour permettre cette formation*

- ❖ *Mes défunts parents, Antoinette et Victor KALOU*
- ❖ *Mes frères et sœurs ; mes neveux et nièces ainsi qu'à tous mes parents pour tout l'amour reçu de vous.*
- ❖ *Feu GOUETI BI TRAZIE ALPHONSE, qui s'est investi dans la réalisation de ce travail et qui n'a pu voir la finition. Pour avoir cru en mes atouts et m'avoir fait découvrir mes potentialités et valeurs.*

**Je dédie ce travail**

## REMERCIEMENTS

A la fin de notre formation, nous tenons à remercier la Direction, le personnel et les enseignants du **CESAG**. Nos remerciements vont également à l'endroit de la Direction Générale et du personnel de la **SODECI**.

Nos remerciements vont très particulièrement à l'endroit de :

- ❖ **Monsieur TRAORE**, Directeur de l'Institut Supérieur de Management des Entreprises et Organisations, pour le suivi rigoureux de ses étudiants et sa disponibilité ;
- ❖ **Monsieur Boubacar BAIDARI**, Professeur Agrégé en Sciences de Gestion, Coordonnateur du Programme Master Banque et finance, qui a bien voulu nous encadrer pour ce travail pour son entière disponibilité malgré ses nombreuses occupations ;
- ❖ **Tous les enseignants, chargé d'études et administratifs** du programme MPGEO ;
- ❖ **Monsieur Feu GOUETI BI TRAZIE**, Ex Directeur Général de la SODECI pour son apport personnel à l'élaboration de ce travail ;
- ❖ **Monsieur BAGROU GOLI**, ex DRH de la SODECI pour avoir accepté de reconduire notre stage pour la deuxième année et pour sa disponibilité ;
- ❖ **Monsieur FOFANA BRAHIMA**, DRH de la SODECI, pour sa disponibilité ;
- ❖ **Monsieur BOUAFOU EUGENE DALI**, DR Abidjan Nord, pour son aide et son encadrement pendant notre séjour à la SODECI ;
- ❖ **Monsieur BERVELLE KODJO**, du syndicat pour toute sa contribution ;
- ❖ **Tout le personnel de la SODECI** spécialement celui de la **Direction Régionale Abidjan Nord**. Pensée spéciale à **Mmes ALI Binta, ATTEBEY Yvonne** et **Mlle N'GUESSAN Antoinette** ;
- ❖ **Mlle DIAÏ Geneviève** à la Bibliothèque du FDFP pour sa grande gentillesse, son accueil et ses encouragements ;
- ❖ **M IKPE du centre de documentation de la CIE**, pour son apport remarquable.
- ❖ **Mme KRAIDI Justine et au personnel** de la bibliothèque du CIRES ;
- ❖ **Tous nos amis de Dakar et d'Abidjan**. Nous pensons à **Corinne et Eric ABINAN, Souleymane, Clémence DJOHORE, Azaria, Franck, Samassy, Gustave** ;
- ❖ **Toute la promotion 2003 – 2005 de la MPGEO**.

*Merci à vous tous qui avez contribué de loin ou de près à la réalisation de ce mémoire.*

## SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>ADESCI</b>	: Association de défense des entreprises en Côte D'ivoire
<b>BAD</b>	: Banque Africaine de développement
<b>CESAG</b>	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
<b>C I C R</b>	: Comité International de la Croix Rouge
<b>CIE</b>	: Compagnie Ivoirienne d'Electricité
<b>CIRES</b>	: Centre Ivoirien de Recherches Economiques et sociales
<b>D. A</b>	: Directeur de l'assainissement
<b>D. L</b>	: Directeur de la logistique
<b>D.B</b>	: Directeur du Budget
<b>D.C</b>	: Directeur Comptable
<b>D.C.P</b>	: Directeur du Contrôle des Procédures
<b>D.F</b>	: Directeur Financier
<b>D.O.I</b>	: Directeur de l'Organisation Informatique
<b>D.Q.M</b>	: Directeur Qualité et Méthodes
<b>D.R.M</b>	: Directeur du Risk Management
<b>DCFCG</b>	: Directeur central finance, comptabilité et gestion
<b>DT</b>	: Directeur Technique
<b>DEXA</b>	: Directeur Exploitation Abidjan
<b>DEXI</b>	: Directeur Exploitation Intérieur
<b>DG</b>	: Le Directeur Général ou La Direction Générale
<b>DGA ADMN</b>	: Directeur Général Adjoint de l'administration
<b>DGA EXPL</b>	: Directeur Général Adjoint de l'exploitation
<b>DGA FINANCE</b>	: Directeur Général Adjoint des finances
<b>DGO</b>	: Directeur Général des Opérations
<b>DR</b>	: Le Directeur Régional ou La Direction Régionale
<b>DRH</b>	: La Direction ou Le Directeur des Ressources Humaines
<b>FDFP</b>	: Fonds de Développement pour la Formation Professionnelle
<b>GRH</b>	: La Gestion ou le Gestionnaire des Ressources Humaines
<b>MPGEO</b>	: Maîtrise Professionnalisée en Gestion des Entreprises et Organisations
<b>PCA</b>	: Président du Conseil d'Administration
<b>RH</b>	: Ressources Humaines
<b>SAUR</b>	: Société d'Aménagement Urbain et Rural
<b>SODECI</b>	: Société de Distribution d'Eau de Côte d'Ivoire

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau N°1 : Synthèse de l'impact de la crise	page 1
Tableau N° 2 : Typologie de la crise	page 12
Tableau N° 3 : Répartition du capital social de SODECI	page 32
Tableau N°4 : Répartition de l'effectif par nationalité	page 38
Tableau N° 5 : Répartition de l'effectif par sexe	page 38
Tableau N°6 : Répartition de l'effectif par Unités géographiques	page 39
Tableau N° 7 : Répartition de l'effectif par catégories socio professionnelles	page 39
Tableau N°8 : Effectif du personnel déplacé à la SODECI	page 39
Tableau N° 9 : Actions techniques et budgétaires menées à la SODECI	page 41
Tableau N° 10 : Répartition de l'échantillon par sexe	page 49
Tableau N° 11 : Répartition de l'échantillon par unité géographique	page 50
Tableau N° 12 : Répartition de l'échantillon par catégorie socio professionnelle	page 50

## TABLE DES MATIERES

DEDICACES .....	II
REMERCIEMENTS .....	III
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	IV
LISTE DES TABLEAUX.....	V
TABLE DES MATIERES.....	VI
INTRODUCTION GENERALE .....	1
CONTEXTE DE L'ETUDE.....	1
PROBLEMATIQUE.....	4
<b>I ERE PARTIE : LA GESTION DU PERSONNEL EN SITUATION DE CRISE .....</b>	<b>8</b>
<b>CHAPITRE I : LA CRISE.....</b>	<b>10</b>
<b>SECTION 1 : DEFINITIONS ET TYPOLOGIE DE LA CRISE .....</b>	<b>10</b>
<b>1 - QUELQUES DEFINITIONS DE LA CRISE.....</b>	<b>10</b>
<b>2 - LA TYPOLOGIE DE LA CRISE.....</b>	<b>11</b>
<b>SECTION 2 : LE PLAN DE GESTION DE LA CRISE .....</b>	<b>13</b>
<b>1 - DETECTER ET EVALUER LA CRISE .....</b>	<b>13</b>
<b>2 - ACTIVER LA CELLULE DE CRISE.....</b>	<b>13</b>
<b>3 - FIXER LES PRIORITES DE LA GESTION DE LA CRISE.....</b>	<b>14</b>
<b>CHAPITRE II : LA PRISE EN CHARGE DU PERSONNEL EN SITUATION DE CRISE .....</b>	<b>15</b>
<b>SECTION 1 : LA GESTION DU GROUPE DANS LA CRISE .....</b>	<b>15</b>
<b>1 - LA MOBILISATION DU GROUPE .....</b>	<b>16</b>
<b>1-1. La cohésion du groupe .....</b>	<b>17</b>
<b>1-2. La représentation claire des objectifs .....</b>	<b>17</b>
<b>2 - LA COMMUNICATION INTERNE EN SITUATION DE CRISE.....</b>	<b>17</b>
<b>2-1. La transmission de l'information aux collaborateurs (Aspect managérial) .....</b>	<b>18</b>
<b>2-2. L'écoute des collaborateurs (l'aspect communication, échange).....</b>	<b>19</b>
<b>SECTION 2 : LA GESTION DU COLLABORATEUR EN SITUATION DE CRISE.....</b>	<b>20</b>
<b>1 - DEFINITIONS DU CONCEPT ET QUELQUES THEORIES DE MOTIVATION ..</b>	<b>20</b>
<b>1-1. Définitions du concept.....</b>	<b>21</b>
<b>1-2. Quelques Théories de motivation.....</b>	<b>21</b>

1-2-1. La théorie des besoins matériels de Frederick TAYLOR .....	22
1-2-2. La théorie de la hiérarchisation des besoins d'Abraham MASLOW .....	22
1-2-3. La théorie de la motivation et de l'hygiène de Frederick HERZBERG .....	23
1-2-4. La théorie des attentes (J.W ATKINSON et Victor VROOM) .....	24
<b>2 - MOTIVATION DES COLLABORATEURS EN SITUATION DE CRISE .....</b>	<b>25</b>
2-1. L'implication forte et la responsabilisation des collaborateurs .....	25
2-2. La valorisation des collaborateurs et le soutien de la motivation .....	26
<b>CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....</b>	<b>27</b>
<b>2<sup>EME</sup> PARTIE : LA GESTION DU PERSONNEL EN SITUATION DE CRISE CHEZ</b>	
<b>SODECI.....</b>	<b>29</b>
<b>CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SODECI ET DE SA POLITIQUE DE</b>	
<b>MOTIVATION AU CŒUR DE LA CRISE.....</b>	<b>31</b>
<b>SECTION 1 : PRESENTATION DE LA SOCIETE.....</b>	<b>31</b>
<b>1 - DOMAINE D'ACTIVITE ET STATUT JURIDIQUE DE LA SODECI .....</b>	<b>32</b>
1-1. Domaine d'activité.....	32
1-2. Statut juridique.....	32
<b>2 - STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT DE LA SODECI.....</b>	<b>33</b>
2-1. Organisation structurelle de la SODECI .....	33
2-2. Fonctionnement des structures de la SODECI .....	35
2-2-1. Le conseil d'administration.....	35
2-2-2. La Direction Générale .....	35
2-2-3. La Direction Générale des opérations.....	35
2-2-4. Les Autres Directions .....	35
<b>SECTION 2 : LA GESTION DU PERSONNEL ET POLITIQUES DE MOTIVATION A</b>	
<b>LA SODECI AU CŒUR DE LA CRISE .....</b>	<b>38</b>
<b>1 - PERSONNEL DE LA SODECI.....</b>	<b>38</b>
<b>2 - LA GESTION DU PERSONNEL ET LES ACTIONS DE MOTIVATION DANS LA</b>	
<b>CRISE.....</b>	<b>40</b>
2-1. Les actions techniques et budgétaires.....	40
2-2. L'accueil des déplacés .....	42
2-3. La communication interne pendant la crise.....	43
2-4. Les actions sociales .....	44
2-4-1. La réorganisation .....	44

2-4-2. Le redéploiement et la réinsertion .....	44
2-5. Les mesures d'accompagnements .....	46
2-5-1. Les prêts de réinsertion et réinstallations .....	46
2-5-2. Les primes et indemnités .....	46
2-5-2. La différenciation ou récompense au mérite à la DRAN .....	47
<b>CHAPITRE II : LA PERCEPTION DES POLITIQUES DE MOTIVATION PAR LE</b>	
<b>PERSONNEL DE LA SODECI.....</b>	<b>48</b>
<b>SECTION 1 : LA CONDUITE DE L'ENQUETE.....</b>	<b>48</b>
<b>1 - ECHANTILLONNAGE .....</b>	<b>49</b>
1-1. Le sexe.....	49
1-2. L'unité géographique .....	49
1-3. La catégorie socioprofessionnelle.....	50
1-4. La position de déplacé ou non déplacé .....	50
<b>1- RECUEIL DE L'INFORMATION QUALITATIVE.....</b>	<b>51</b>
<b>2- ELABORATION DU QUESTIONNAIRE.....</b>	<b>51</b>
<b>2 - ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE.....</b>	<b>52</b>
<b>SECTION 2 : ANALYSE DES DONNEES ET RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>52</b>
<b>1 - DEPOUILLEMENT ET ANALYSES DES RESULTATS.....</b>	<b>53</b>
1-1. Le dépouillement .....	53
1-1-1. La codification .....	53
1-1-2. Le plan de dépouillement.....	53
1-2. L'analyse des données .....	53
1-2-1. La connaissance du contexte par le collaborateur.....	54
1-2-2. La connaissance des mesures par le collaborateur .....	55
1-2-3. Analyse et perception des mesures par le personnel.....	56
1-2-4. L'implication du travailleur dans la mise en œuvre des mesures.....	57
1-2-5. La communication sur les mesures et le suivi de celles-ci .....	58
1-2-6. Les Incidences des mesures sur la motivation du travailleur .....	59
1-2-7. Les Motivations et attentes de la Direction Générale à travers les	
mesures .....	60
1-2-8. L'état d'esprit du collaborateur .....	61
<b>2 - LES RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>61</b>
2-1. Les Recommandations à l'égard de la Direction Générale .....	61

<b>2-1-1. Une Implication forte et la responsabilisation des travailleurs .....</b>	<b>61</b>
<b>2-1-2. Une intensification de la communication.....</b>	<b>62</b>
<b>2-1-3. Favoriser la mise en place d'un plan de promotion interne .....</b>	<b>62</b>
<b>2-1-4. Planifier et expliquer les mesures concomitantes .....</b>	<b>63</b>
<b>2-1-5. Donner les moyens au syndicat d'assurer la continuité des actions.....</b>	<b>63</b>
<b>2-2. Les recommandations à l'égard de la Direction des Ressources Humaines .....</b>	<b>63</b>
<b>2-3. Recommandations à l'égard de la Direction de la Communication .....</b>	<b>64</b>
<b>2-4. Recommandations à l'égard des Directions Régionales.....</b>	<b>64</b>
<b>2-5. Recommandations à l'égard du syndicat .....</b>	<b>64</b>
<b>CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE .....</b>	<b>65</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>66</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>68</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>71</b>

# INTRODUCTION GENERALE

## CONTEXTE DE L'ETUDE

Depuis le 19 septembre 2002, la Côte d'Ivoire est confrontée à une crise sociopolitique aigue dont la manifestation matérielle est un conflit armé, coupant le pays en deux zones. La partie Nord est occupée par les « forces nouvelles » et la partie Sud est devenue zone gouvernementale. Avec son cortège de destructions de biens, dislocations des circuits économiques et de drames sociaux, cette crise a fait virer tous les indicateurs économiques au rouge. Le bilan est lourd et aucun secteur d'activité n'a été épargné. Faisant le bilan à fin mars 2003, la chambre de commerce et d'industrie de Côte d'Ivoire communiquait les chiffres suivants à l'issue d'une enquête qu'elle a mené auprès de 35 entreprises de la place<sup>1</sup> :

- 8,5% des entreprises sont à l'arrêt ;
- 63% ont eu recours au licenciement, chômage technique ou réduction de salaire (Des fois jusqu'à 50%) pour continuer d'exister ;
- 46% de ces entreprises enregistrent une baisse de plus de 50% de leur chiffre d'affaires.

**Tableau N°1 : Synthèse de l'impact de la crise**

<b>Filière / Secteur</b>	<b>Baisse du chiffre d'affaires</b>	<b>Perte d'activité (%)</b>	<b>Evolution de l'emploi</b>
Commerce & distribution	25% à 50%	Non estimé	- 20%
Industrie L'Agroalimentaire	20% à 30%	> 40%	- 20%
Le TEXTILE	47% à 100%	> 70%	- 80%
Le Bois grumes	- 30%	> 40%	- 65%
Matériaux construction	+ 80%	>70%	- 37%
Industrie chimique	Non estimé	> 50%	- 6%
Services	20% à 70%	> 35%	- 30%
Transport dont STIRAIL	30% à 60% 100%	> 50% (SITARAIL = arrêt)	- 75 %

**Source** : Institut National de Statistique (INS) de Côte D'Ivoire Mars 2003

<sup>1</sup> Rapport de la chambre de commerce et d'Industrie de côte d'Ivoire « Impact de la crise sur l'économie ». 11/2003

L'évolution de la crise avec ses successions d'événements, n'a pas amélioré le paysage économique de la Côte d'Ivoire. En mai 2005, le bilan de la « **la crise des SHUKOI** » (L'achoppement entre les jeunes patriotes et la base armée française en Côte d'Ivoire du 06 au 11 novembre 2004) est alarmant. L'ADESCI<sup>2</sup> (l'association de défense des entreprises en Côte d'Ivoire) révélait après cette crise que sur 147 filiales de grandes entreprises françaises recensées en Côte d'Ivoire, 135 fonctionnent après le départ de 75% des 350 expatriés y travaillant. En effet, les expatriés ayant très généralement les responsabilités de Directeur Général ou propriétaire, surtout dans le secteur des petites et moyennes entreprises, leur départ a entraîné pour certains, la fermeture de leur société.

Pour éviter de décourager les investissements dont un grand nombre avait déjà fermé, les gouvernants ont recours à des politiques d'exonérations. Les finances publiques de l'Etat ivoirien, s'en portent très mal. Les mesures d'incitations affectent la santé financière de l'Etat. La plus grande victime de cette affection de l'économie est sans nul doute, **le monde de l'emploi** comme l'indique plus haut les chiffres sur l'évolution de l'emploi. Aussi, à cette même date de Mai 2005, la chambre de commerce et d'industrie de côte d'ivoire dénombrait 10 000 emplois perdus et plus de 100 entreprises disparues. Cette situation est d'autant plus inquiétante qu'en Côte d'Ivoire chaque salarié fait vivre en moyenne 15 personnes<sup>3</sup>. A tous les niveaux, les préoccupations se rejoignent et l'on tente de répondre à une seule question : « comment faire pour survivre avec la baisse du chiffre d'affaires, l'insécurité grandissante, la pression fiscale, ... et l'horizon qui s'assombrit ? »

Quand d'un côté l'on préconise la réduction de l'effectif ou des salaires, de l'autre, l'on parle de délocalisations comme dans le cas de la BAD, ou de fermetures.

Les conséquences sont flagrantes (perte d'emplois, insécurité et réduction du pouvoir d'achat pendant que l'inflation est galopante), stressant davantage le travailleur. Au regard des solutions préconisées, le constat est évident que le personnel n'est pas la première préoccupation pour la survie.

---

<sup>2</sup> <http://www.izf.net:Guide/coteivoire/criseivoirienne.htm>

<sup>3</sup> Idem

Si toutes ces difficultés en période de crise sont souvent justifiées par la perte de clients, les difficultés de recouvrement et autres problèmes de trésorerie, il ne faut pas non plus négliger le délaissement des Ressources Humaines.

En effet, la continuité de l'entreprise dépend de son engouement et de son implication au travail. Il doit pouvoir assurer cette continuité malgré la réduction de l'effectif alors que la charge de travail n'a pas forcément varié.

Si « le capital humain » représente la ressource première de l'entreprise en situation normale, il devrait faire partie des priorités en période de crise. C'est avec lui que l'on construira le plan de survie de l'entreprise. Les causes des problèmes pourraient être le fait de la négligence voire du sacrifice des Ressources Humaines. L'accueil des travailleurs déplacés, leur réintégration et redéploiement, la mise en confiance de ceux qui sont en zone gouvernementale, la motivation du personnel, sont des éléments de gestion des RH qui, s'ils sont mal maîtrisés peuvent entraîner une démotivation et une démobilisation du personnel avec des répercussions sur les performances de l'entreprise allant jusqu'à sa fermeture.

Malheureusement, en période de crise, les préoccupations sont plus financières avec un regard attentionné aux clients, fournisseurs au détriment des ressources Humaines. Les politiques de réduction des coûts commencent assez souvent par des chômage techniques. Même si ces réductions d'effectifs tendent à résorber les problèmes de trésorerie, la motivation du personnel restant, est capitale pour atteindre les nouveaux objectifs sinon contribuer à la survie de l'entreprise. Les responsables d'entreprises ne lésinent pas sur les moyens pour maintenir un client oubliant que « **des collaborateurs motivés, dans la durée, font des clients satisfaits...** »<sup>4</sup>

Dans la logique de la sauvegarde de ce qui reste de la société, en tenant compte de la situation sociale favorable au stress, la motivation du personnel est inéluctable. Pour y arriver, il faut le galvaniser, l'inciter, s'intéresser à lui et le pousser à agir.

C'est pourquoi, nous nous sommes intéressés à la question de la motivation et la mobilisation du personnel en situation de crise militaro-politique sous le thème : « **Contribution à l'amélioration des mesures et actions de mobilisation et motivation du personnel à la Société de Distribution d'Eau en Côte d'Ivoire** »

---

<sup>4</sup> LELARGE, Gérard, La gestion des Ressources Humaines, éd, SEFI, 2000, P.5

Ce choix est justifié par l'importance qu'occupe la motivation dans la mise en œuvre des objectifs de l'entreprise.

En effet, au plan individuel, la motivation du personnel au travail est l'un des facteurs principaux de la performance du travailleur. Cet intérêt pour la mobilisation et la motivation du personnel au travail repose sur le principe que la réussite de l'entreprise dépend des performances collectives qui elles-mêmes sont tributaires des performances individuelles.

Le passage de la gestion du personnel où l'homme est un coût qu'il faut minimiser à la gestion des ressources humaines où l'homme est une ressource qu'il faut développer<sup>5</sup> impose donc que quelles que soient les circonstances et surtout en situation de crise, l'on s'interroge sur « comment faire pour motiver le travailleur ? » afin de préserver ou sauvegarder les acquis. S'il est vrai comme le soutient Nicole AUBERT<sup>6</sup>, qu'une personne motivée peut ne pas être performante, il est plus rare comme elle le nuance qu'un travailleur performant n'ait pas été au minimum motivé. Il s'agit pour nous d'amener les dirigeants à se préoccuper davantage des politiques de motivation et de mobilisation du personnel pour faire face à la crise leur rappelant ainsi cette affirmation juste de Richard DEUPREE<sup>7</sup> (Procter and Gamble) : « Si vous nous laissez notre argent, nos immeubles et nos marques, mais si vous prenez nos hommes, notre entreprise s'écroulera. Si vous nous prenez tout cela et nous permettez de garder nos hommes, alors nous pourrons tout reconstruire en dix ans ».

## **PROBLEMATIQUE**

Pour mener l'étude, notre choix s'est porté sur la SODECI, car elle est l'une des entreprises en Côte d'Ivoire qui, par la prise en compte des soucis du personnel, est parvenue à faire face à quelques contraintes de la crise. Il n'y eu ni licenciements, ni chômage encore moins de réduction de salaires mais elle a réussi à se maintenir en lice. Et pourtant la société a été fortement impactée par la crise.

**Du point de vue financier**, les préjudices sont énormes en raison des diverses attaques armées, la non facturation des consommations et l'absence de recouvrement dans les zones assiégées.

De façon chiffrée, les conséquences de la crise se présenterait comme suit en attendant d'établir un diagnostic exhaustif des ouvrages :

---

<sup>5</sup> IGALENS, Jacques, *Audit des ressources humaines*, Ed. Liaisons, Paris, 3<sup>ème</sup> ed. 2000, P.15

<sup>6</sup> AUBERT, Nicole, « Diriger et motiver », ed. Organisations, Paris, 1998, P 17

<sup>7</sup> DEUPREE, Richard, *Président de Procter and Gamble de 1930 à 1948*

- les dommages résultant de la guerre s'élèvent à 13,7 milliards avec une incertitude pour le recouvrement de ces dommages<sup>8</sup> ;
- l'Etat qui se trouve être le plus gros client est devenu insolvable et enregistre un impayé au 31/12 /2004 de 15 milliards de FCFA.

**Au niveau social**, la SODECI étant représentée sur toute l'étendue du territoire, a connu des désagréments dans les deux zones.

En zone gouvernementale où la France serait perçue comme le commanditaire de la rébellion, la SODECI en tant que filiale d'un groupe français, est très tôt assimilée à un sponsor de la rébellion. Cela lui aurait valu une mauvaise publicité allant jusqu'à la menace des travailleurs et des attaques perpétrées contre les biens de la société. Tandis qu'en zone ex assiégée, les agressions sur certains agents ont conduit à leur déplacement sur Abidjan en compagnie de leur famille. En dépit de ces constats, il n'a aucunement été de question de fermeture ou de licenciements. Les premières actions ont été en faveur de la continuité de la production de l'eau sur toute l'étendue du territoire, de l'accueil et la réflexion sur les mesures de réinsertion des déplacés, le maintien du personnel et de sa sécurisation et surtout de la motivation et de la mobilisation du personnel. La SODECI a fonctionné comme si les zones non assiégées devaient à elles seules assurer les résultats et la trésorerie de l'entreprise. Ces actions ont conduit à la réinsertion de 173 agents déplacés et au maintien des agents restés en zones ex assiégées bien que le service rendu ne soit pas rémunéré du fait de la non facturation des consommations. Cette réinsertion aurait été soutenue par une politique de management des performances, la lutte contre la fraude, la révision des contrats de prestation et des accords avec le syndicat. Les résultats globaux de l'entreprise se sont vus améliorer de 2002 à 2004.

## **OBJECTIFS**

La présente étude porte sur une évaluation des politiques de mobilisation et de motivation du personnel mises en place par la SODECI, pendant la crise militaro politique que connaît le pays. Il s'agira pour nous d'analyser ces politiques, de leur élaboration à leur mise en œuvre. Ainsi, nous pourrions déceler les insuffisances et faire des recommandations en guise de contribution leur amélioration.

---

<sup>8</sup> Journées objectifs de la SDE à DAKAR « la gestion des performances en période de crise » exposé du DG de la SODECI

## **INTERETS**

**Pour les entreprises pays africains** en proie aux crises militaro, socio économique et politique, ce travail sera un apport à la résolution des soucis liés à la gestion des crises. Il contribuera à la réflexion sur l'importance de la prise en compte des RH en période de crise.

**Pour la SODECI**, ce travail représentera un audit des politiques de motivation mises en place à la faveur de la crise en vue de tester leur efficacité dans l'optique de l'amélioration de celles-ci.

**Pour le CESAG et pour nous-même**, cette étude représente le fruit d'un échange enrichissant et la mise en pratique des connaissances théoriques acquises.

## **METHODOLOGIE**

Dans la conduite de notre méthodologie de recherche, il y a eu les recherches documentaires dans les bibliothèques du CESAG, du CIRES, du FDFP et de la CIE.

Pour la collecte des données, nous avons fait des observations in situ, effectué des entretiens en face à face et des questionnaires ont été administrés auprès du personnel sur un échantillon constitué selon la méthode des quotas.

## **LIMITES**

Comme tous travaux de recherche, cette étude présente certainement des limites car nous n'avons pas la prétention d'avoir cerné tous les aspects du sujet au niveau théorique. Le domaine de la GRH que nous avons choisi d'aborder, n'a pas encore séduit les auteurs. La littérature n'est donc pas florissante. La gestion du personnel et plus particulièrement la motivation du personnel en situation de crise n'est traitée que succinctement. Il y a également la limitation du temps imparti et les difficultés à collecter l'information en raison des indisponibilités de certains interlocuteurs. Par ailleurs, au niveau de la méthode de recherche (la définition des sources, la constitution des échantillons), le travail présente assurément des limites car en dehors des critères choisis ils en existent certainement d'autres qui pourraient influencer l'opinion des travailleurs interrogés. Aussi, notre souci étant d'apporter une contribution à l'amélioration des actions menées en faveur du personnel dans la crise, il aurait certainement fallu une enquête élargie à tout l'ensemble du personnel afin que les résultats soient très représentatifs mais la limite des moyens, nous impose une segmentation. Dans le même contexte, il ne nous a pas été possible de

vérifier les effets de certaines politiques et actions tels les primes d'encouragement, de transport... car les seuls bénéficiaires sont les agents en zone ex assiégée dont l'accès pour l'heure est un peu contraignant pour le stagiaire que nous sommes. Notre étude s'est arrêtée au seul personnel sur Abidjan.

## **ANNONCE DU PLAN**

S'inscrivant dans le cadre académique, notre travail est structuré en deux grandes parties :

- La première partie est consacrée à la gestion du personnel en période de crise
- la seconde partie traite des politiques de motivation des RH mise en place au cœur de la crise par la SODECI, ainsi que de notre contribution à son amélioration avec le traitement des données recueillies.

**I ère Partie : LA GESTION DU  
PERSONNEL EN SITUATION DE  
CRISE**

Dans un monde en pleines agitations, imposant un environnement concurrentiel de haute compétitivité, les ressources humaines ou « le personnel », prennent une dimension plus importante que par le passé. Désormais, les employeurs ont une vision différente de la place des hommes et des femmes dans l'entreprise car le contexte social est fortement métamorphosé. En effet, les jeunes travailleurs sont de mieux en mieux formés et gèrent leur portefeuille de compétences. Ils vendent leur talent aux plus offrants, rendant obsolète la notion de fidélité à une entreprise. Ils consacrent moins d'énergie à leur entreprise.

Or pour relever les nouveaux défis, l'entreprise a besoin de travailleurs motivés et fidèles. Il est donc vital pour les nouveaux managers, de rechercher les stratégies et actions pouvant motiver et fidéliser ses travailleurs. Ces actions sont inéluctables d'autant plus que les problèmes jusqu'ici latents ou infimes tels que le stress, les licenciements, connaissent une aggravation du fait de la croissance des crises de divers ordres. Leurs conséquences difficiles sur les travailleurs imposent au dirigeant d'aujourd'hui, une gestion spéciale de son personnel lorsque survient la crise. C'est cela que nous développons dans la première partie de notre étude.

Cette partie est consacrée au cadre théorique. Il s'agit d'une revue de la littérature sur le sujet de la gestion du personnel en période de crise. Nous faisons ressortir les analyses et positions de certains auteurs sur le sujet. Elle est traitée sous deux grands chapitres comportant deux sections chacun.

Dans le premier chapitre, nous abordons le concept de la crise.

Dans le deuxième chapitre, nous traitons la prise en charge du personnel en situation de crise.

## CHAPITRE I : LA CRISE

Quelque soit l'environnement ou le contexte dans lequel elle survient, la crise a toujours un caractère imprévisible. Cependant, le monde en a tellement connu qu'elle n'est pas méconnue des populations. Même si l'on ne sait quand elle surviendra, la tendance est à la prévention. Cette prévention se manifeste par la mise en place de schéma classique de réaction en cas de réalisation.

Dans ce chapitre, nous nous attelons à donner quelques définitions du concept « crise » et typologies de la crise données par quelques auteurs, à la section un (1). Quant à la section deux (2), elle est consacrée aux actions préliminaires à mener face à une situation de crise en entreprise à travers le plan de gestion de la crise.

### SECTION 1 : DEFINITIONS ET TYPOLOGIE DE LA CRISE

La crise est un concept vaste, avec des critères de définition très variés : pertes financières, victimes, dégradation de la réputation. Elle est souvent analysée par rapport à ses effets, son seuil de gravité, ou à la manière dont elle est maîtrisée... rendant complexe sa définition. Dans le cadre de notre travail, nous avons retenu cinq définitions d'auteurs différents, tirées toutes du livre de Christophe ROUX-DUFORT<sup>9</sup> qui s'en est servi pour soutenir son analyse.

#### 1 - QUELQUES DEFINITIONS DE LA CRISE

**HERMANN** qui dit que la crise est : « un événement surprenant les individus et restreignant leurs temps de réponse et menaçant leurs objectifs prioritaires »

**KOVOOR-MISRA** : « Une crise est une menace sérieuse de l'existence et des intérêts vitaux de l'entreprise ».

**PAUCHANT** : « une crise est une accumulation d'évènements probables au niveau d'une partie ou de l'organisation dans son ensemble, qui peut interrompre les opérations présentes ou futures

---

<sup>9</sup> ROUX-DUFORT, Christophe, Gérer et décider en situation de crise, éd, DUNOD, 2003, P.17

de l'entreprise en affectant les individus et les communautés à un niveau physique, psychologique et/ou existentiel »

**FORGUES** : « une crise est une situation qui provoque des dommages importants (matériels et immatériels) et où des multiples acteurs sont impliqués »

**SHRIVASTAVA** : « Une crise est un processus de transformation induit par une rupture majeure qui force à la restructuration des systèmes sociaux, humains, technologiques et naturels ».

L'analyse de ces définitions ressort quelques caractéristiques communes qui sont :

- l'existence d'un ensemble de répercussions psychologiques sur les membres de L'entreprise ;
- l'existence d'un ensemble de facteurs extérieurs changeant l'environnement de L'entreprise ;
- la mise en difficulté du management et la montée des incertitudes
- la désagrégation de la cohérence des acteurs.

En bref, l'on assiste à une déstabilisation des fonctions de l'entreprise et à l'apparition d'un état socio émotionnel de la collectivité marquée par des phénomènes psychologiques : réactions de défense, démoralisation et démotivation. Ce bouleversement requiert une adaptation un changement d'attitude pour y faire face. Pour mieux l'appréhender, les auteurs ont tenté d'adopter une typologie que nous allons étudier ci-après.

## 2 - LA TYPOLOGIE DE LA CRISE

La typologie de la crise s'apparente à un recensement des familles de crises ou à une classification. Cette classification même si elle a des limites, peut s'avérer utile pour les décideurs dans les phases de prévention, d'anticipation ou d'affront de l'évènement. Au nombre des études menées sur cet aspect, nous avons retenu celle de **Patrick LAGADEC** qui opère une distinction autour de deux axes à savoir **le caractère** et **la nature**. Confère tableau

Ci-après

**Tableau N° 2 : Typologie de la crise**

<b>Techniques / économiques</b>	
Défauts de produit/service Accidents dans les installations Panne informatique Information erronée, cachée faillite <b>Interne</b>	Destruction majeure de l'environnement / accidents Défaillances du système à grande échelle, Catastrophe naturelle, OPA, Crise gouvernementale, Crise internationale <b>Externe</b>
Echec pour s'adapter/ changer Défaillance organisationnelle Mauvaises communication, Sabotage, Altération du produit Rumeurs, diffamations, Activités illégales, Harcèlement sexuel, Maladies de travail <b>Sociales / humaines / organisationnelles</b>	Projection symbolique Sabotage, Terrorisme Enlèvements de dirigeants Altération du produit hors usine Contrefaçons Rumeurs, diffamations Grèves, boycottages

**Source** : Patrick Lagadec, Apprendre à gérer les crises, Paris, Editions d'organisations, 1993, P.34

Pour approfondir notre compréhension, nous énumérons ci-après quelques exemples de crises qu'a connues le monde : crise militaro-politique en Côte d'Ivoire (2002) ; Attentat du World Trade Center (2001) ; Malversations et mise en faillite de ENRON (2001) ...

Il n'existe pas de mauvaises typologies mais une classification trop détaillée encourt le risque d'une rigidité, les analyses par axe ne permettent pas d'appréhender les nouvelles formes de crise à la fois technique et politique, interne et externe. L'essentiel réside dans l'analyse des domaines concernés par la crise. De ce point de vue, il existe une autre typologie simple et flexible, autour de quatre sphères qui représente les interpénétrations entre les domaines de crises:

- La sphère économique qui couvre l'ensemble des crises concernant les secteurs industriel, structurel, financier et social ;
- La sphère technique qui intègre la crise liée à l'entreprise et ou au produit ;
- La sphère politique qui renferme les crises relatives à l'organisation de la cité ;
- la sphère corporate qui a trait à l'image et la réputation de l'entreprise.

Après avoir cerné le concept, nous allons étudier le plan de gestion de la crise.

## **SECTION 2 : LE PLAN DE GESTION DE LA CRISE**

Face à la crise, il convient de réagir de manière adéquate et ordonnée. Il est donc nécessaire de respecter certaines étapes afin de faciliter la prise en charge rapide et cohérente des situations de crise. Il n'existe pas de modèle standard car les priorités dépendent du choix des organisations. Certains auteurs sont plus regardants sur la communication en situation de crise, alors que d'autres favoriseraient le côté financier.

Nous avons retenu l'analyse de Christophe ROUX-DUFORT, pour qui trois étapes sont essentielles à savoir :

- Détecter et évaluer la crise
- Activer la cellule de crise
- Fixer les priorités.

### **1 - DETECTER ET EVALUER LA CRISE**

Il s'agit de dresser des indicateurs pour évaluer la situation, la confirmer et agir en fonction des plans à disposition. Elle consiste en une vérification des canaux d'informations afin d'attester de l'existence d'une crise qui risque de bouleverser le fonctionnement habituel de l'organisation et non d'une simple perturbation. Ainsi, l'information de départ doit être validée avant de mobiliser les ressources appropriées. Ensuite vient dans la même phase, l'analyse de la situation suivant des critères choisis (dangerosité, moyen de maîtrise, urgence, ampleur...) afin de connaître le niveau de gravité en vue de l'orientation des actions. Quand les confirmations sont données, on peut alors activer une cellule de crise.

### **2 - ACTIVER LA CELLULE DE CRISE**

Il s'agit de mettre en place un noyau chargé de la coordination des actions à mener. Loin d'être une solution miracle en réponse à la crise, la cellule de crise est constituée pour coordonner les opérations. Elle revêt plusieurs formes selon les choix prioritaires de l'entreprise. Même si elle prend souvent la forme d'un comité de direction exceptionnel, il est important qu'elle tienne compte des angles sous lesquels l'on entend régler et faire face à la situation de crise.

Aussi serait-il important qu'elle soit analysée en trois temps :

- Avant la crise (dans le cadre de la prévention par des simulations, scénarii,...)
- Pendant la crise (élaboration des stratégies de réplique)
- Après la crise (point de son fonctionnement et mises en œuvre des changements)

Nécessaires)

### **3 - FIXER LES PRIORITES DE LA GESTION DE LA CRISE**

Il constitue le début de l'agir pour faire face à la crise. Le caractère imprévisible de la crise peut créer des réactions disproportionnées et non contrôlée. Il est donc nécessaire que le plan prenne en compte des priorités. Comme indiquées ci-dessus, les priorités sont fixées par les entreprises, cependant il existe des canevas pour aider à la fixation des priorités. Pour ce faire, les étapes ci-dessous sont indiquées :

- La mise en relation avec les médias et occupation du terrain médiatique pour Suivre les informations relatives à la crise.
- Activation de la cellule de crise comme traitée plus haut
- Prise en charge des victimes qui sont de divers ordres (personnel, client, Fournisseurs...)
- Diagnostic de la crise en complément de l'occupation du terrain médiatique en vue D'aller au cœur de la crise et cerner les causes premières
- Déploiement des dispositifs de réduction de la crise et mise en œuvre du Redéploiement et de redémarrage de l'activité.
- La mise en place d'une stratégie de communication pour étouffer les rumeurs.
- La gestion des effets secondaires de la crise.

Au terme de ce chapitre, nous pouvons affirmer que la crise est un concept difficile à cerner parce qu'aléatoire. Aussi, ses effets ne sont-ils pas maîtrisables. Par ailleurs, sa typologie qui pour certains auteurs aurait facilité sa prise en charge, court le risque d'ignorer d'autres aspects. Cependant, face à la crise, il faut avoir une réaction ordonnée et respecter certaines étapes du plan de gestion. Cela aiderait certainement à minimiser les effets de l'évènement.

## **CHAPITRE II : LA PRISE EN CHARGE DU PERSONNEL EN SITUATION DE CRISE**

Dans ce monde devenu un petit village, auteurs et dirigeants sont unanimes que l'Homme est essence même d'une organisation. Nous sommes donc d'accord avec Benjamin CHAMINADE<sup>10</sup>, que ce sont les salariés qui constituent le potentiel créatif que l'encadrement doit mobiliser au service des objectifs de l'organisation. Partant, comme en situation de non crise, un point d'honneur doit être mis sur la gestion du personnel lorsque l'organisation est confrontée à une situation inattendue avec une montée des incertitudes. En effet, c'est avec le personnel que seront atteints les nouveaux objectifs. C'est lui qui permettra d'assurer la continuité et la pérennité de l'organisation.

Dans ce chapitre, nous traitons la prise en charge du personnel en situation de crise. Cela est développé sous deux angles à savoir la gestion du groupe (tout le personnel mis ensemble) et la gestion de la personne.

### **SECTION 1 : LA GESTION DU GROUPE DANS LA CRISE**

Comme l'indique Charles Handy dans « le manager éclairé »<sup>11</sup> : « Une entreprise c'est avant tout une communauté. Ce n'est ni une machine, ni un objet inerte. C'est la communauté des gens qui la font vivre. »

Cette assertion de Charles Handy, résume pour nous la place de l'homme en tant que groupe dans l'organisation. Même si d'autres auteurs estiment que l'on peut construire une entreprise sur des individualités, il est clair que l'action du groupe finira par faire des effets comme pour confirmer ce vieil adage qui dit : « l'union fait la force ».

A ce titre, nous avons choisi de traiter sous cette section la mobilisation du groupe et la communication interne.

---

<sup>10</sup> CHAMINADE, Benjamin, RH et compétences dans une démarche qualité, ed, AFNOR, 2005, P.5

<sup>11</sup> BARANSKI, Laurence, le manager éclairé, Ed, d'organisations, paris, 2001, P. 109

## 1 - LA MOBILISATION DU GROUPE

Une confusion est souvent faite entre les termes mobilisation et motivation. La motivation avant de l'approfondir dans la section suivante, est un phénomène interne et individuel alors que la mobilisation est un processus externe et collectif. C'est un processus de soutien de l'action qui permet de rassembler et de dynamiser les énergies.

**Mobiliser** signifie faire appel à l'action d'un individu ou d'un groupe. C'est créer un intérêt suffisant pour faire agir. Lorsqu'un groupe est mobilisé, il utilise ses forces, les réunit en vue d'une action. C'est pourquoi, nous estimons que cette mobilisation est requise en situation de crise. La situation telle que décrit plus haut appelle un engouement général, un agir prompt d'ensemble pour pallier aux conséquences immédiates. Nous l'avons constaté avec les tsunamis en Asie, toute la communauté internationale s'est impliquée dans la recherche de solutions. C'est cette implication que devra rechercher le dirigeant de l'organisation en situation inhabituelle.

La crise avec ses bouleversements de tous ordres est assimilée à un changement dans l'entreprise. Aussi la conduite à tenir par le dirigeant, sera celle du pilotage du changement. De ce fait, la mobilisation du groupe passe par une stimulation et une implication forte choisie du groupe (personnel) par le manager ou dirigeant. Le dirigeant doit mettre l'accent sur les valeurs de l'attachement au travail. Comme l'indique Laurence BARANSKI<sup>12</sup>, par expérience il est donc conseillé d'identifier les proactifs du changement, et de les amener à agir en faveur du changement entraînant ainsi un nombre d'acteurs toujours plus grand dans le mouvement car pour elle, la mobilisation générale est illusoire. Pour en arriver là, il faut que la dynamique des changements soit incarnée par l'équipe dirigeante elle-même. Cela passe par le respect des engagements pris. « Tant qu'aucune sonnette d'alarme n'est tirée, les engagements pris sont considérées comme en cours de réalisation. Si un problème survient, un groupe de personnes est désigné pour essayer de le résoudre le plus vite possible, afin de maintenir le cap. »<sup>13</sup>.

Dans le cadre du suivi de la mobilisation, le dirigeant ou l'équipe dirigeante désignée pour les circonstances, doit veiller à la cohésion du groupe et à la représentation claire des objectifs.

---

<sup>12</sup> BARANSKI, Laurence, le manager éclairé, Ed, d'organisations, paris, 2001, P. 110

<sup>13</sup> MAGEE, David, comment Carlos Ghosn a sauvé Nissan, ed, DUNOD, Paris, 2003, P.200

### 1-1. La cohésion du groupe

Les diagnostics de fonctionnement des groupes ou équipes amènent malheureusement à un certain nombre de freins à la dynamique. L'on constate assez souvent que les comportements dans les groupes malgré les incertitudes ne changent pas. Individualisme, manque de coopération entre responsables... sont le quotidien des mouvements de groupes. Mais ces diagnostics s'associent aussi au constat de voir les méthodes s'améliorer. Cela relève de la mission du dirigeant. Pour mener à bien son action de changement, il doit veiller à privilégier l'intérêt du groupe afin de voir la méfiance laisser la place à la confiance.<sup>14</sup> Il doit précéder les discussions d'échanges. Pour réussir cette mission participant à la mobilisation du groupe, le dirigeant doit donner une représentation claire des objectifs du changement.

### 1-2. La représentation claire des objectifs

Tous sont d'accord que la situation de crise appelle de nouvelles orientations et de nouveaux objectifs pour juguler les effets de la crise. Tout changement marque une rupture entre une situation initiale et une finale. Cette situation finale vers laquelle nous évoluons ne prendra sens aux yeux des acteurs que si elle leur semble justifiée, orientée, coordonnée et réaliste. Il faut donc conduire les mouvements d'ensemble. L'équipe dirigeante doit alors répondre aux préoccupations du personnel (acteurs), les formaliser et les **communiquer**.

## 2 - LA COMMUNICATION INTERNE EN SITUATION DE CRISE

Tous les auteurs qui ont traité du management de la crise, définissent la communication comme l'arme principale d'attaque. Qu'elle soit **externe** pour apaiser puis rassurer les clients et fournisseurs ou **interne** pour rassurer, stimuler et dynamiser le personnel, les actionnaires...

La communication surtout interne comporte une dimension utilitaire pour que chaque collaborateur comprenne le sens de sa mission<sup>15</sup> et l'objectif qu'on vise.

Elle n'est pas un sujet nouveau dans la gestion des ressources humaines. Les premiers ouvrages classiques en parlaient, mais elle a pris une place de choix dès la découverte du « facteur humain » dans les expériences de Hawthorne.

---

<sup>14</sup> BARANSKI, Laurence, Le manager éclairé piloter le changement, Ed, d'organisation, Paris, 2001, P. 139

<sup>15</sup> EMERY, Yves ; GONIN, François, Dynamiser les ressources humaines, Ed, presse politech et univers romande, 1999, P.183

Mais comme l'indique les spécialistes du domaines, il faut la voir comme un lieu privilégié d'échanges. Particulièrement pour le dirigeant en situation de crise, il convient de la percevoir comme un moyen d'écoute (recueil) et de transmission de l'information.

Dans un contexte (de crise) où la braise rougit sous la cendre et où l'incendie peut se déclarer n'importe où, et n'importe quand, se rendre disponible pour mieux écouter et mieux communiquer devrait être la fonction première du manager.<sup>16</sup> C'est pourquoi nous avons choisi de traiter la communication en situation de crise sous deux volets : D'abord la transmission de l'information aux collaborateurs pour répondre à l'aspect managérial et ensuite l'écoute des collaborateurs pour schématiser l'aspect communication

### **2-1. La transmission de l'information aux collaborateurs (Aspect managérial)**

Dans les situations irrégulières comme celles des crises, les auteurs conseillent que soit élaboré un plan de communication afin de ne pas naviguer dans le vide. Les mêmes disent qu'en matière de communication, tout ce qui n'est pas planifié risque de ne se pas se faire. Quelle que soit l'urgence du moment, il conseille une planification pour veiller à la cohérence et à la clarté des messages puis au respect des temps et points définis. Singulièrement dans la définition des nouveaux objectifs et dans la communication sur la crise qui incombe à l'équipe dirigeante, les messages doivent être clair et facilement compréhensibles.

En raison des objectifs que nous visons, il faut éviter qu'il existe « un mal-être diffus dans le travail »<sup>17</sup> qui entraînera une mauvaise compréhension de la stratégie et des objectifs. Il faut décliner sa vision politique, stratégique et opérationnelle. Il faut être transparent, ne rien avoir à cacher. Même si certains auteurs estiment que la trop grande transparence pourrait créer d'autres situations de stress, GHOSN dans le livre « Comment Carlos GHOSN a sauvé NISSAN »<sup>18</sup>, pense que les entreprises ne peuvent qu'inspirer la confiance dès lors que les motifs et le contexte de leurs actions sont clairs et connus.

Le mouvement de transmission doit concourir à des objectifs clairs. Il s'agit avant tout de :

- favoriser auprès du personnel la connaissance des enjeux essentiels et des grandes actions menées au sein de l'organisation ;
- informer de façon actuelle et ciblée tous les collaborateurs sur l'évolution, le déroulement des choses ;

<sup>16</sup> DIRIDOLLOU, Bernard, Manager son équipe au quotidien, Ed, d'organisation, Paris, 2000, P. 147

<sup>17</sup> LEGOFF, Jean-Pierre, les illusions du management, pour le retour du bon sens, ed la découverte essais, 1996, P.84

<sup>18</sup> MAGEE, David, comment Carlos GHOSN a sauvé Nissan, ed, DUNOD, Paris, 2003, P.93

- responsabiliser les collaborateurs par rapport à l'information.

La finalité c'est de parvenir à développer un partenariat social avec les collaborateurs et contribuer au développement d'un climat social harmonieux seul gage de la continuité des activités. Bien entendu, le moyen de feed-back sera l'écoute des collaborateurs.

## **2-2. L'écoute des collaborateurs (l'aspect communication, échange)**

« Pour diriger il faut connaître les hommes. Pour connaître les hommes il faut les écouter » citation de Auguste DETOEUF tirée du « blog de Pierre Bliger »<sup>19</sup>.

A ce titre, Jean MOUTTI DIOMANDE ex DRH de la Compagnie Ivoirienne de l'Electricité (CIE), au nombre des conseils qu'il a prodigués aux dirigeants et managers au titre du « management intégré »<sup>20</sup> dans le contexte de la gestion prévisionnel des enjeux du changement, a suggéré le développement de l'écoute de proximité.

Pour lui, l'entreprise est une communauté d'hommes et de femmes qui vivent et passent ensemble près de 8 heures par jour.

Nous épousons cette approche surtout en de situation crise car comme il le soutient, elle permet d'anticiper et corriger les dysfonctionnements susceptibles d'entraver la dynamique de résolution des effets de la crise. Il favorise l'épanouissement des valeurs comme l'esprit de famille, l'esprit de groupe et consolide les valeurs véhiculées par l'équipe dirigeant. Cette attitude induit à juste titre la responsabilisation chez le collaborateur qui se traduit en de simples expressions du dirigeant: « voilà vers quoi nous allons, comment selon vous nous pouvons le faire à votre niveau? »

Il est évident qu'une telle approche favoriserait l'émergence d'idées et de propositions nouvelles. Il est donc important que le dirigeant privilégie les interactions pour libérer l'intelligence collective mais le cadre de réflexion devra être précisément défini. En effet, il ne s'agit pas d'accorder une suprématie absolue à la démarche participative par opposition à la démarche directive car cette dernière peut s'avérer utile en cas d'urgence et pour les besoins de célérité. Il faudrait plutôt par une sorte d'empathie, tirer profit de l'information reçue et agir en conséquence. L'écoute permet d'ouvrir le dialogue et le cœur des collaborateurs pour travailler en toute confiance et en toute sécurité.<sup>21</sup>

<sup>19</sup> <http://www.blogbilger.com/blogbilger/> paroles d'été, Diriger, Août 2005

<sup>20</sup> DIOMANDE, Jean MOUTTI, Vision managériale, Levier de la Gestion des Ressources Humaines, ed société des gens de lettre, Paris, 2004, P.64

<sup>21</sup> RENAUD, Jacqueline ; RAVIGNON, Laurent, Votre équipe a du talent. Libérez-le, Ed, d'organisations, Paris, 2002, P 35

Il n'existe pas de modèle figé dans la gestion des hommes mais nous sommes d'accord avec ceux qui soutiennent que donner la parole aux collaborateurs et les écouter par la suite emmène une implication qui pour nous est la première étape sur le chemin de la motivation.

## **SECTION 2 : LA GESTION DU COLLABORATEUR EN SITUATION DE CRISE**

Si nous sommes convaincus que pour une meilleure mise en œuvre des nouveaux objectifs liés à la crise, le manager a besoin d'un mouvement d'ensemble, une cohérence entraînant une mobilisation de l'ensemble de ses collaborateurs, nous sommes conscients de la place qu'occupe la personne dans le groupe.

Nous pensons donc que la dynamique de la mobilisation, émanera également d'une impulsion interne et individuelle.

C'est pourquoi, sous cette section, nous avons choisi de traiter exclusivement de la motivation du collaborateur dans les moments difficiles. Avant d'aborder le sujet proprement dit, il nous paraît nécessaire de définir la motivation et d'en donner quelques théories connues ensuite viendra dans la deuxième section la motivation du collaborateur en situation de crise.

### **1 - DEFINITIONS DU CONCEPT ET QUELQUES THEORIES DE MOTIVATION**

Définir la motivation au travail relève d'un défi tant les avis, les opinions, les analyses et pratiques managériales divergent sur ce sujet. Ce concept occupe aujourd'hui le cœur des recherches en ressources humaines car il est présenté comme un bon voire le meilleur médicament sans que personne n'en connaisse la posologie.

Les écrits fusent sur le sujet mais les interrogations demeurent : comment peut-on définir la motivation ? Comment motiver ses collaborateurs ? Pourquoi les motiver ?... aussi, la situation ne s'améliore-t-elle pas car l'environnement externe comme interne de l'entreprise elle-même s'est dégradé avec son goulot de bouleversements.

Les théories de leur côté naissent au fil de situations nouvelles. Nous avons quand même retenu quelques définitions pour éclairer notre démarche.

## 1-1. Définitions du concept

**Bernard BERELSON et Gary STEINER** : « La motivation est un motif, un état interne qui donne de l'énergie, fait activer ou fait déplacer et dirige ou canalise le comportement »<sup>22</sup>

**Claude LEVY-LEBOYER** : « La motivation n'est ni pas un très de caractère. C'est un processus qui permet de faire des efforts importants pour une activité précise. »<sup>23</sup>

**Vallerand et Thill** : « Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et /ou externes produisant le déclenchement, la Direction, l'intensité et la persistance du comportement. »<sup>24</sup>

Tous s'accordent sur le caractère insaisissable et incontrôlé du phénomène. Dans la dernière définition, l'idée de construit hypothétique traduit bien la complexité de la motivation.

Aussi, le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ressortent bien que la manifestation la plus proche de la motivation est l'ensemble des efforts déployés pour atteindre des objectifs. Jacques DESPONDS<sup>25</sup>, lui affirme que motiver consiste, pour un responsable, à inciter son collaborateur à l'action, en fixant un objectif commun suffisamment attractif pour lui, et en lui laissant le choix des moyens selon ses propres idées.

Autant les divergences perdurent dans la rédaction même de la définition, autant les théories diffèrent. Dans le cadre de notre travail, nous avons choisi quelques unes qui sont connues.

## 1-2. Quelques Théories de motivation

Les travaux de recherche sur la motivation ont fait l'objet de beaucoup de remises en causes avec pour conséquences une prolifération de théories de motivation ; Les unes se fondant sur les insuffisances des autres. Ici, nous avons choisi quatre théories qui font partie des pionnières dans le domaine.

---

<sup>22</sup> Codex de M. Abdul Karim LO, enseignant vacataire au CESAG, cours : Aspect humain de l'organisation

<sup>23</sup> LEVY-LEBOYER, Claude, La motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies, Ed, d'organisations, paris 1998

<sup>24</sup> VALLERAND, R.J et THILL,E.E, introduction au concept de motivation, Ed, études vivantes, laval 1993,

<sup>25</sup> DESPONDS, Jacques, Le coaching quotidien, Ed, MAXIMA, Paris, 2003, P.141

Malgré leurs insuffisances longtemps critiquées par les nouveaux auteurs, l'on leur reconnaît au moins le mérite d'avoir suscité et impulsé le mouvement.

### **1-2-1. La théorie des besoins matériels de Frederick TAYLOR**

Pour Taylor<sup>26</sup>, l'homme est un individu à la recherche permanente de sécurité matérielle afin d'obtenir des moyens pour survivre. Ainsi, pour lui l'homme peut être motivé et atteindre une haute productivité s'il s'attend à recevoir une rémunération pour ses efforts. Ici, la contribution du travailleur à la prospérité de l'organisation est tributaire de l'argent ou des avantages matériels.

Nous pouvons dire avec ceux qui la critiquent qu'il n'est pas forcément nécessaire que la motivation se traduise en espèces sonnantes car à long terme, elle se construit par l'intérêt au travail, la qualité de la collaboration et des rapports humains<sup>27</sup>. En effet, en situation de crise, alors que les préoccupations portent sur les moyens financiers et matériels aux victimes pour les amener à travailler davantage, celles-ci pourraient plus tôt être attirées par la sécurité de leur travail, la qualité du climat social ou de l'environnement de travail.

C'est pourquoi, certains auteurs estiment que sous certaines conditions, les récompenses matérielles ou monétaires peuvent motiver mais pas toujours. Lorsque l'argent est une forme de récompense ou de reconnaissance pour une performance du travailleur, il peut l'encourager à travailler davantage. Une tentative de résolution avait été tentée par Abraham MASLOW analysons sa théorie ;

### **1-2-2. La théorie de la hiérarchisation des besoins d'Abraham MASLOW**

En tenant compte des critiques sur la théorie précédente, MASLOW<sup>28</sup> intègre la conception humaniste des interprétations de la motivation en développant la théorie sur les besoins. Pour lui le désir de satisfaction des besoins avec son effet motivateur, suit une hiérarchie. Ainsi les besoins d'un niveau supérieur ne sont satisfaits que si et seulement si ceux du niveau en dessous sont satisfaits. Aussi, cessent-ils d'être motivateurs. Ces besoins sont selon lui classés en cinq catégories de besoins :

---

<sup>26</sup> TAYLOR, Winslow, Frederick, ingénieur américain, 1856 – 1915, initiateur de l'organisation scientifique du travail

<sup>27</sup> EMERY, Claude et GONIN, François « Dynamiser les RH », Collection Presse universitaire, Lausanne 1999, P 75

<sup>28</sup> MASLOW, Abraham, psychologue américain d'origine russe, 1908 – 1970, Meneur de l'approche humaniste

**Les besoins physiologiques** : il s'agit des besoins élémentaires tels que celui de manger, boire, dormir, se vêtir...

**Les besoins de sécurité** : ce sont les besoins de sécurité physique, émotionnelle et psychologique.

**Les besoins sociaux** : ce sont les besoins d'appartenance à un groupe, d'aimer et être aimé.

**Les besoins d'estime** : ce sont les besoins ayant trait au statut personnel, de pouvoir, d'accomplissement et de prestige

**Les besoins d'accomplissement ou de réalisation** : ce sont les besoins de mettre en œuvre ses facultés, de faire œuvre créatrice...

En rapport avec la situation de crise, il va s'en dire que le niveau de satisfaction du travailleur ou de la victime est évolutif. Dès la survenance de l'évènement, il y a des besoins qui naîtront mais qui changeront avec l'amélioration de la situation pour faire place à d'autres types de besoins. Cela implique que le gestionnaire de la situation de crise accorde un suivi minutieux au travailleur suivant son évolution.

Si elle a été aussi décriée par certains auteurs qui estiment que la logique de la hiérarchie n'est pas toujours respectée, elle a le mérite d'apporter une réponse à la question, qu'est ce qui motive ? Cette réponse est que la motivation de tout individu serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins. Elle a suscité d'autres théories basées sur d'autres types de besoins, comme la théorie d'Alderfer fondée sur les besoins d'existence, de rapports sociaux et de développement personnel (ERD) sans aucune préséance entre les trois catégories de besoins.

Toujours est-il que comme celle de MASLOW, la motivation qu'il préconise trouve son fondement dans cette force interne en occurrence la nécessité de satisfaire les besoins ci-dessus.

### **1-2-3. La théorie de la motivation et de l'hygiène de Frederick HERZBERG**

A l'issue d'une enquête qu'il a menée auprès de différentes compagnies de son époque, ce professeur en psychologie a déduit que les circonstances qui conduisent à la satisfaction du travail diffèrent de celles qui entraînent l'insatisfaction. Pour lui, les facteurs liés à l'insatisfaction qu'il a appelé facteurs d'hygiène se réfèrent aux **conditions de travail, à la politique de l'organisation, à la supervision, aux relations interpersonnelles, aux salaires et**

**au statut social...** Leur non satisfaction engendrerait des conflits alors que leur satisfaction n'entraînerait aucun contentement supplémentaire.

Pour HERZBERG, la satisfaction du travailleur provient de la nature du travail lui-même, **de la reconnaissance du travail, de la responsabilité, de la promotion, de l'enrichissement des tâches.**

Ces derniers cités qu'il a désigné facteurs motivateurs ou de valorisation sont pour lui ceux qui peuvent réellement motiver le travailleur à mieux faire.

En situation de crise, il est important de prendre en compte cette différenciation sinon les objectifs recherchés, pourraient échapper au gestionnaire. Par voie de conséquence, il faut enrichir le travail, créer de nouveaux défis rattachés au travail afin de motiver le travailleur.

Cette théorie étant basée sur une enquête, elle a le mérite de partir de faits concrets contrairement aux théories précédentes qui sont nées des observations. Cependant, d'autres auteurs ont démontré qu'au nombre des facteurs d'insatisfaction, certaines comme la politique de l'organisation peuvent amener la satisfaction.

#### **1-2-4. La théorie des attentes (J.W ATKINSON et Victor VROOM)**

ATINKSON et VROOM<sup>29</sup> estiment que l'homme pose un acte en rapport avec ses attentes. Pour eux, la tendance de l'homme à agir dépend de l'attente que l'acte posé produira un résultat déterminé et de la valeur de ce résultat pour lui. VROOM estime que ce qui motive l'individu, c'est le fait de savoir que son effort conduira à une performance attendue et à un résultat ayant une valeur.

Si elle était présentée comme la théorie qui comblait le vide des théories de MASLOW et d'HERZBERG en évitant de simplifier la motivation humaine, la théorie des attentes ressort encore une fois la complexité de la notion étudiée.

Cela qui à entraîner une succession de théories les unes tendant à corriger les insuffisances des autres sans pourtant parvenir à résorber le problème de la motivation du personnel. Sur ce point nous sommes d'accord avec **Claude Lévy-Léboyer**<sup>30</sup>, qui pense que les mécanismes de motivation sont les mêmes pour tous mais les sources dépendent des valeurs, des conditions de vie ou encore des peurs à savoir autant d'éléments propres à chaque pays. Il existe plusieurs façons d'influencer la motivation. Les plus courantes sont la motivation par la peur,

---

<sup>29</sup> Vroom, V.H (1964), *Work and Motivation*, New York, Wiley et Atkinson, J.W.(1957), *MOTIVATIONEL DETERMINANTS OF RISK TAKING BEHAVIOUR*, *PSYCHOLOGICQL REVIEW*

<sup>30</sup> Claude Lévy-Leboyer, professeur émérite de psychologie du travail à l'université René Descartes Paris V

la motivation par les promesses et la motivation par l'épanouissement. Les cultures individualistes par exemple valorisent des récompenses distinctes de celles des cultures collectivistes.

La motivation doit donc être vécue suivant les situations. Voilà pourquoi nous avons choisi de traiter dans la section suivante la motivation en situation de crise.

## **2 - MOTIVATION DES COLLABORATEURS EN SITUATION DE CRISE**

Toute entreprise a besoin d'une énergie. Il peut y avoir atteinte du but collectif sans motivation or elle a plus que besoin de la motivation de ses membres. Après nos lectures dans la littérature peu fournie sur ce sujet, nous proposons de le traiter en deux points :

- ❖ L'implication forte et la responsabilisation des collaborateurs dès le début de la Crise
- ❖ Valorisation des collaborateurs et soutien de la motivation

### **2-1. L'implication forte et la responsabilisation des collaborateurs**

Ici, il s'agit pour le dirigeant de briser toutes barrières hiérarchiques pour faire place à l'expression des sentiments. L'intégration de l'ensemble du personnel dès le début de l'action est primordiale. Il faut leur dépeindre la situation et les responsabiliser par la même occasion. La situation est critique et l'avenir de chaque membre de la société est en jeu. A ce stade de la situation qui prévaut, il ne s'agit point de convaincre ni d'imposer, mais de créer les conditions de l'engagement inconditionnel du collaborateur en éveillant les nobles sentiments qui sommeillent en tout être humain.

Il faut lui donner la priorité de la résolution des difficultés liées à la crise. « **Nous réussissons ensemble ou nous mourons ensemble. La réussite passera par vous et pour vous** ». Voici un exemple de cri de guerre pour dérouler pas à pas le processus. Par ailleurs, l'on doit faire à mi parcours le point des avancés enregistrés. Il ne faudrait pas le laisser en marge de l'amélioration partielle de la situation. Il est essentiel de parvenir à fixer de nouveaux objectifs avec le collaborateur et lui faire épouser les difficultés à les atteintes puis la nécessité d'un dépassement de soi. L'implication sera plus forte si le collaborateur réalise la gravité de l'écart en la situation existante et la situation optimale<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> DESPONDS, Jacques, le coaching quotidien, ed, MAXIMA, Paris, 2003, P.73

Par ailleurs, il vaut s'efforcer à créer une relation privilégiée avec ses collaborateurs. Il faut minimiser la motivation négative qui a trait à des menaces...

L'implication et la responsabilisation du collaborateur se traduisent par des attitudes simples et connues mais qu'il faut renforcer comme l'exige la circonstance. Chaque dirigeant connaît en principe ses collaborateurs, les attitudes à tenir sont donc fonction du vécu quotidien avec en toile de mire un geste exceptionnel et supplémentaire.

Nous reprenons ces propositions d'Arthur PELL<sup>32</sup>, qui indique que les principaux défis du responsable sont de motiver ses collaborateurs à travailler sous pressions. Il estime que chacun doit :

- travailler plus et travailler mieux ;
- travailler différemment ;
- être patient.

C'est sûrement à ce prix que tous les défis pourraient être relevé. Seulement tout au long du processus, il est important de valoriser ses collaborateurs.

## **2-2. La valorisation des collaborateurs et le soutien de la motivation**

Les employés ne sont pas toujours à la recherche de promotion bien sûr pour les plus ambitieux c'est un puissant moyen de motivation. Mais si les opportunités sont restreintes comme en situation de crise, il faut assigner des tâches qui leur ouvrent l'esprit et leur permettent d'exercer leur créativité.

Il faut pouvoir reconnaître et féliciter le méritant. Cela paraît certainement difficile, mais lorsque le collaborateur a fait preuve d'abnégation et /ou de courage dans une situation de crise, il attend de son responsable une attitude reflétant son estime vraie, la reconnaissance sincère de ses mérites, la seule convenable pour le couronnement<sup>33</sup>. Remercier c'est important mais féliciter, c'est mieux. C'est le témoignage d'admiration pour la personne qui accomplit un exploit. Faire comprendre au collaborateur en quoi son agir nous a aidé à progresser.

Pour ce faire, nous proposons la recette d'Alfie KOHN reprise par Anne Bruce<sup>34</sup> qui estime que la motivation d'un collaborateur trouverait sa source dans « les trois C » à savoir **C**ollaboration, **C**ontenu et **C**hoix.

---

<sup>32</sup> PELL, Arthur, Encadrer et motiver une équipe, éd, les échos, Paris, 2001, P.191

<sup>33</sup> DESPONDS, Jacques, le coaching quotidien, ed, MAXIMA, Paris, 2003, P.77

<sup>34</sup> BRUCE, Anne et PEPITONE, James, Motiver ses collaborateurs, ed, MAXIMA, Paris, 2002, P.16-17

**Pour la collaboration** : il pense que les gens sont davantage motivés pour travailler durement quand ils sont encouragés à coopérer et quand ils ont la possibilité de s'entraider. Si vous supprimez les obstacles qui font que tel ou tel individu est responsable d'un succès ou d'un échec, vous créez un environnement propice à la motivation naturelle.

**Pour le contenu** : il estime que les gens sont motivés pour travailler davantage lorsqu'ils comprennent en quoi leur labeur représente une valeur ajoutée pour l'entreprise.

En sorte, faire connaître au collaborateur ce qu'il apporte disons l'importance de ce qu'il apporte. Si vous les aidez à s'intéresser à leur travail et en être fiers. C'est un investissement nécessaire.

Enfin, **pour le choix** : les gens sont motivés pour travailler plus durement lorsqu'ils se sentent responsable des décisions concernant leur travail. Il est donc important d'initier des méthodes pour les encourager à la prise de décision.

Encore une fois, toutes ces propositions d'attitudes et méthodes n'ont pas la prétention de créer des miracles. Mais il est toujours important de savoir lorsqu'on explore un domaine qu'il y a déjà des acquis. Bien sûr, tous ces acquis pourront être adaptés suivant le terrain d'agir. Une chose est certaine, un collaborateur qui fait corps avec son entreprise se portera volontaire pour rester plus tard, travailler un peu plus que d'habitude...même si cela interfère avec ses activités personnelles. Si l'on essaie de motiver les collaborateurs essentiellement en leur offrant des récompenses, il est peu probable qu'ils aient grande envie d'efforts supplémentaires tant ils auront le sentiment de rendre service à l'entreprise.

## **CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE**

Nous pouvons retenir au terme de cette première partie que l'une des priorités des dirigeants en situation de crise doit être la prise en charge du personnel. Ce dernier étant la ressource principale, gage de la survie de l'entreprise.

En effet, si le caractère aléatoire de la crise, crée un certain dysfonctionnement dans l'entreprise, le dirigeant doit l'affronter avec régulation afin de parvenir à juguler les effets. Pour ce faire, un point d'honneur doit être accordé au personnel qu'il faut continuer de motiver et rassurer. Certes, la motivation est un processus complexe, mais des théories et méthodes, sont connues qui pourraient aider à la mise en œuvre de ces objectifs. Il convient de mener des actions de communication préalables pour mettre en confiance le travailleur.

C'est cette procédure, que nous avons tenté de ressortir à travers la revue de littérature ci-dessus. Elle nous a permis de comprendre la crise et ses typologies. Ensuite, nous avons fait une brève description du plan de gestion d'une crise c'est-à-dire les étapes qu'il convient de suivre pour affronter une situation de crise.

Enfin, nous avons présenté la prise en charge du personnel qui se fait en deux phases. La prise en charge collective (l'ensemble du personnel) et individuelle (personnalisée).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**2<sup>ème</sup> Partie : LA GESTION DU PERSONNEL EN  
SITUATION DE CRISE CHEZ SODECI**

Après avoir présenté le cadre théorique de notre étude, cette deuxième partie est consacrée à la phase pratique de notre mémoire.

Cette phase pratique va nous amener essentiellement à effectuer un travail sur le terrain. Il s'agit d'approcher les travailleurs de la SODECI en les observant dans l'exécution de leur travail afin de les apprécier en rapport avec ce qui a été développé dans la première partie.

Cette partie est déroulée en deux chapitres.

Le premier chapitre est consacré à la présentation de la SODECI et de ses politiques de motivation en situation de crise pour nous permettre de connaître l'environnement dans lequel nous avons évolué.

Le deuxième chapitre est consacré à l'analyse des résultats de nos travaux et les recommandations qui en découlent.

## **CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SODECI ET DE SA POLITIQUE DE MOTIVATION AU CŒUR DE LA CRISE**

Avant d'aborder le travail de terrain pour élucider nos hypothèses, il est important de présenter la société qui nous a accueilli. Nous abordons sous cette partie, la connaissance de l'existant pour répondre aux interrogations suivantes : qu'est ce que la SODECI ? Quelles sont ses structures et comment fonctionnent-elles ? Quand nous aurons répondu à ces différentes préoccupations, nous parlerons de sa politique de motivation pendant la crise. L'objectif de notre travail étant de déceler les insuffisances de cette politique, il convient de la connaître d'abord.

### **SECTION 1 : PRESENTATION DE LA SOCIETE**

Très vite confronté à la croissance rapide de la population après les indépendances et face à la demande grandissante en eau potable, l'Etat ivoirien lance un appel d'offre afin de trouver une société capable de répondre aux besoins de la population. Après dépouillement, la SAUR, filiale du groupe Bouygues obtient le contrat de distribution de l'eau potable à la ville d'ABIDJAN avec obligation de créer une société de droit ivoirien. D'où la création le 27 septembre 1960, de la SODECI (Société de Distribution d'eau en Côte d'Ivoire) avec pour mission, l'exploitation des installations d'eau de la ville d'ABIDJAN pour une durée de trente (30) années.

En 1973, le gouvernement décide de l'extension de la mission de la SODECI à l'ensemble du pays. A la faveur d'une crise qui survient dans le secteur de l'eau, une nouvelle négociation est soldée en octobre 1987, par la signature d'un contrat de concession du service de distribution publique d'eau potable en zone urbaine dans l'ensemble du pays et cela pour une durée de vingt (20) ans. L'ETAT, autorité concédante conserve la maîtrise des investissements publics et de la politique nationale de l'eau.

## 1 - DOMAINE D'ACTIVITE ET STATUT JURIDIQUE DE LA SODECI

### 1-1. Domaine d'activité

Les domaines d'activités de la SODECI sont :

\* **L'hydraulique urbaine** qui est l'exploitation des installations du réseau dans les villes et villages ayant un réseau d'eau et pour lesquelles la SODECI assurent les fonctions de production, de traitement et de distribution de l'eau. L'eau traitée provient soit des nappes souterraines, soit des rivières.

\* **L'assainissement** qui est l'entretien et l'exploitation du réseau d'eau usée pluviale ainsi que l'entretien des stations d'épurations et de relèvement des eaux usées.

Ses missions principales se résument à :

- L'exploitation du service public de la ville d'Abidjan
- La gestion du service public de l'eau potable en cote d'ivoire
- L'exploitation du service d'assainissement de la ville d'Abidjan
- Le traitement de l'eau selon les normes chimiques et bactériologiques fixées par l'OMS

### 1-2. Statut juridique

La SODECI est une société anonyme de droit privé dont le siège social est à Abidjan précisément à l'avenue CHRISTIANI de Treichville. C'est une structure au capital de 4 500 000 000 (quatre milliards cinq cent mille francs CFA) réparti comme suit :

**Tableau N° 3 : Répartition du capital social de SODECI**

<b>Actionnaires</b>	<b>Parts</b>
SAUR et privés français	47%
Personnel de la SODECI	5%
Etat ivoirien	3%
Privés ivoiriens	45%

**Source :** Nous mêmes

## **2 - STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT DE LA SODECI**

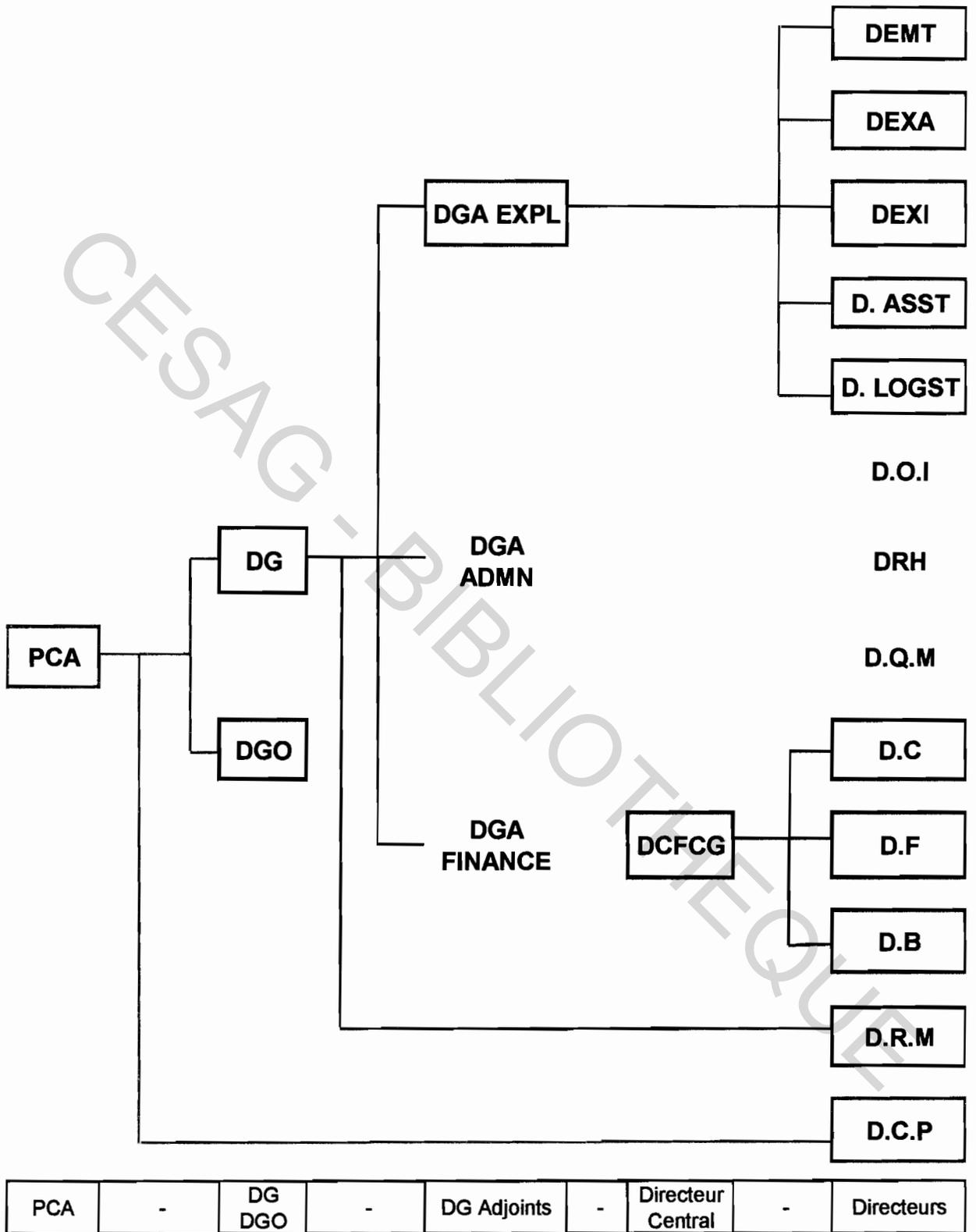
Axée sur la décentralisation, l'organisation de la SODECI, répond au découpage structurel présenté dans l'organigramme succinct ci-dessous. L'organisation centrale est composée de directions ayant chacune un fonctionnement bien clair. Nous faisons remarquer, que depuis le mois de novembre dernier, l'organisation de la SODECI a connu une profonde restructuration. Le fonctionnement de cette nouvelle organisation n'ayant débuté qu'en février 2006 où notre stage avait déjà pris fin, il nous a été conseillé de présenter l'ancienne structure.

### **2-1. Organisation structurelle de la SODECI**

Nous présentons dans cette partie, un extrait de l'organigramme général de la SODECI disponible en annexe n°1. Cet extrait est constitué des cinq premiers niveaux de la structure ci-après :

PCA : Président du Conseil d'Administration  
DG : Directeur Général  
DGO : Directeur Général des Opérations  
DGA EXPL : Directeur général adjoint chargé de l'exploitation  
DGA ADMIN : Directeur général adjoint chargé de l'administration  
DGA FINANCE : Directeur général adjoint chargé des finance  
DCFCG : Directeur Central Finance comptabilité et Gestion  
DEMT : Directeur des Etudes et de la Maintenance Technique  
DEXA : Directeur de l'exploitation Abidjan  
DEXI : Directeur de l'exploitation intérieur  
D. ASST : Directeur de l'assainissement  
D. LOGST : Directeur de la logistique  
D.O.I : Directeur de l'organisation informatique  
DRH : Directeur des ressources humaines  
DQM : Directeur de la qualité et méthodes  
DC : Directeur comptable  
DF : Directeur Finance  
DB : Directeur du Budget  
DRM : Directeur du risk management  
DCP : Directeur contrôle des procédures

**2-1-1. Extrait de l'organigramme général à cinq niveaux**



## **2-2. Fonctionnement des structures de la SODECI**

Les structures énoncées dans l'extrait de l'organigramme ci-dessus, fonctionnent comme suit

### **2-2-1. Le conseil d'administration**

Le Conseil d'Administration est l'organe suprême de la SODECI. Il est piloté par Monsieur **ZADI KESSI Marcel, Président du Conseil d'Administration depuis 1984** et comprend douze (12) membres nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires qui siège chaque année en présence des actionnaires.

### **2-2-2. La Direction Générale**

Chargée de l'administration générale de la société, elle a la lourde mission de veiller à la bonne exécution des décisions du conseil d'administration et à la réalisation des objectifs fixés. Organe de coordination et de gestion ; elle est assistée dans ses tâches de trois Directions générales adjointes : La DGA chargée de l'exploitation ; la DGA chargée de l'administration et la DGA chargée des finances.

### **2-2-3. La Direction Générale des opérations**

Rattaché au PCA, elle est chargée des activités opérationnelles de toutes les directions rattachées aux trois directeurs généraux adjoints.

### **2-2-4. Les Autres Directions**

#### **2-2-4-1. Les Directions rattachées au PCA**

Elles ont été créées pour des missions bien précises. En liaison avec le PCA, elles ont un rôle de contrôle et de veille.

- La Direction Risk Management (D.R.M)

Elle a pour mission de mesurer tout risque en matière de finance de l'entreprise.

- La Direction Contrôle de Procédure (D.C.P)

Elle assure la bonne application des procédures, contrôle les fraudes et veille à l'application des procédures.

#### **2-2-4-2. Sous la tutelle de la DGA Exploitation.**

##### **▪ La Direction Technique (DT)**

Elle est chargée de la gestion de la production en eau potable, du domaine technique. Elle assure aussi, l'entretien, le renouvellement des installations et la remise en état des pompes.

##### **▪ La Direction D'exploitation Abidjan (DEXA)**

Elle gère le service de la production, du traitement, de la production et la facturation de l'eau potable distribuée dans tous les secteurs des dix directions régionales. Ces dix régions sont réparties comme suit :

- La Direction Régionale Abidjan Nord
- La Direction Régionale Abidjan Sud
- La Direction Régionale Basse Côte (banlieue de la ville d'Abidjan)

##### **▪ La Direction D'exploitation Intérieur (DEXI)**

- La Direction Régionale Bouaké
- La Direction Régionale Abengourou
- La Direction Régionale Korhogo
- La Direction Régionale Daloa
- La Direction Régionale Gagnoa
- La Direction Régionale Yamoussoukro
- La Direction Régionale Man

##### **▪ La Direction de l'Assainissement ( D.ASST)**

Elle est chargée de l'entretien et de l'exploitation des réseaux d'eaux usées et pluviales ainsi que l'entretien des stations d'épuration et de prélèvement des eaux usées. Elle a en charge le traitement des eaux usées de la ville d'Abidjan.

#### **2-2-4-3. Sous la tutelle de la DGA Administration**

##### **▪ La Direction des Ressources humaines (DRH)**

Elle s'occupe du recrutement, la paie, la formation de l'administration courante du personnel. De façon pratique, la DRH est chargée de la gestion des mouvements du personnel. Avant de prendre en compte les préoccupations individuelles des collaborateurs, qui ont trait à la rémunération, à la gestion des absences, aux conditions de travail, elle a pour mission de faire

face au besoin en personnel des autres directions. Elle est le garant de la politique sociale de l'entreprise.

- *La Direction Organisation Informatique ( D.O.I)*

Elle gère le réseau informatique, l'acquisition et l'entretien de l'outil informatique et élabore la politique informatique de l'entreprise

- *La Direction Méthode et Qualité (D.M.Q)*

Elle gère le système de management de la qualité et veille au respect strict du système et qualité tel que défini par l'Association Française pour l'Assurance de la Qualité (A.F.A.Q)

- *La Direction Logistique ( D.LOGST)*

Elle a pour objectif de mettre à la disposition des autres départements, les moyens logistiques et matériels nécessaires pour leurs fonctionnement. Elle est également une direction opérationnelle parce qu'elle suit les travaux de génie civil (station, forages, et canalisations) et veille à l'entretien des véhicules, des achats, des stocks....

#### **2-2-4-4.Sous la tutelle de la DGA Finances**

- \* *La Direction Centrale Finance, Comptabilité, Gestion (D.C.F.C.G)*

Elle coordonne l'ensemble des opérations financières de la SODECI à travers les directions suivantes.

- *La Direction Financière (D.F)*

Elle met en œuvre des indicateurs financiers pour les prises de décisions de la Direction Générale. La gestion financière de la société lui incombe. Sa tâche est en amont de celle de la Direction comptable car elle assure le drainage des flux financiers.

- *La Direction comptable (D.C)*

Elle s'occupe de la comptabilité générale de l'entreprise, règle les problèmes de trésorerie et des fonds. Elle est chargée de répondre aux différents besoins en terme de trésorerie de la société.

- *La Direction des Budgets (D.B)*

Elle contrôle la gestion de l'entreprise et a pour mission d'aider chaque direction à établir son budget et à mieux le suivre. Elle a un rôle de contrôle et de régulation des besoins conformément au budget préétabli.

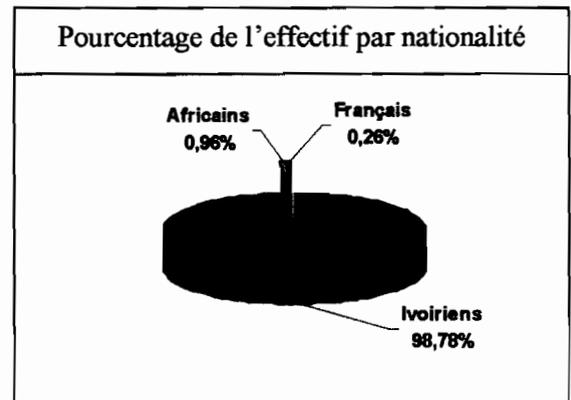
## SECTION 2 : LA GESTION DU PERSONNEL ET POLITIQUES DE MOTIVATION A LA SODECI AU CŒUR DE LA CRISE

### 1 - PERSONNEL DE LA SODECI

A fin février 2006, l'effectif total des travailleurs de la SODECI est de 1560. Dans les différents tableaux ci-dessous, est présentée la répartition du personnel suivant plusieurs critères choisis dans le cadre de notre travail.

**Tableau N°4 : Répartition par nationalité**

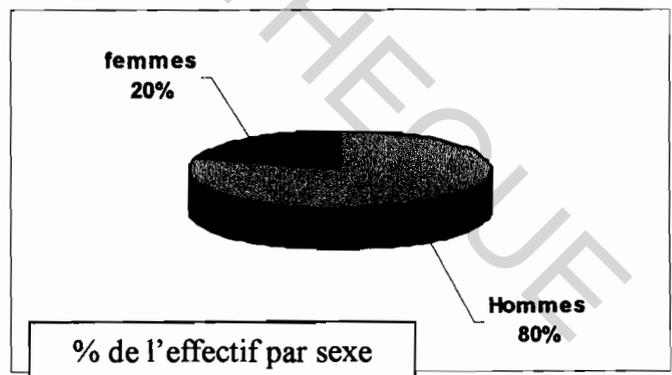
Libellé	Effectif
Ivoiriens	1541
Africains	15
Français	4
Total	1560



Bien que la plus grande part du capital soit détenue par un groupe étranger, nous pouvons constater que le personnel de la SODECI est à 98,78% local. Cela traduit, la citoyenneté de cette entreprise.

**Tableau N° 5 : Répartition par sexe**

Sexe	Effectif
Hommes	1248
femmes	312
TOTAL	1560



Si en côte d'ivoire, la SODECI reste une des références en matière de promotion et de responsabilisation de la femme, nous pouvons tout même noter que le pourcentage du personnel féminin n'est que de 20%. Pour demeurer dans l'esprit de faire place aux femmes comme nous l'avons constaté par les récentes promotions de femmes à de très hautes fonctions, il serait intéressant d'améliorer ce pourcentage.

**Tableau N°6 : Répartition par Unités géographiques**

Unités	Effectif	%
Directions centrales	559	35,8
Directions d'exploitations	1001	64,2
TOTAL GENERAL	1560	

Plus de la moitié de l'effectif (64,2%) est concentrée dans les directions d'exploitations car elles représentent le lieu d'exécution de l'activité principale de la SODECI. Tous les secteurs et agences présentent sur toute l'étendue du territoire, sont partie intégrantes des directions d'exploitations. Elle est constituée de dix Directions régionales dont la plus grande avec un effectif de 347, est la Direction Régionale Abidjan Nord (DRAN).

Les Directions centrales quant à elles, sont toutes sur Abidjan et pour la majeure partie au siège. Elles ne regroupent que le personnel chargé de l'administration et représente 35,8 % de l'effectif total.

**Tableau N°7 : Répartition par catégories socioprofessionnelles**

CATEGORIE	EFFECTIF	Pourcentage
Cadres	99	6 %
Maîtrises	449	29 %
Employés	538	35 %
Ouvriers	474	30 %
Total	1560	100 %

La SODECI, en raison de ses activités, est une société à tendance ouvrière. Plus de la moitié de l'effectif, est concentrée dans la catégorie des employés et ouvriers. Avec seulement 6% de cadres.

**Tableau N° 8 : Effectif du personnel déplacé à la SODECI**

	KORHOGO	DALOA	BOUAKE	ABENGOUROU	MAN	TOTAL
Effectif avant la guerre	67	14	95	3	49	228
Effectif à ce jour (Février 2006)	21	3	19	0	12	55
Déplacés mutés en zones libres	46	11	76	3	37	173

Juste avant le début de la guerre (septembre 2002), l'effectif des secteurs des zones ex assiégée était de 228. Il en reste aujourd'hui 55 dont 53 sont effectivement sur place et 2 sont à Abidjan d'où ils continuent de gérer leur zone respective. La SODECI a enregistré, 173 agents déplacés.

## 2 - LA GESTION DU PERSONNEL ET LES ACTIONS DE MOTIVATION DANS LA CRISE

### 2-1. Les actions techniques et budgétaires

Comme l'indiquait le Directeur Général de la SODECI<sup>35</sup>, le problème principal dans une période de crise comme celle que nous continue de vivre la Côte D'Ivoire, c'est le manque de visibilité et de lisibilité sur l'avenir. Aucune prévision fiable ne peut être faite. Les planifications peuvent être caduques en raison des incertitudes et surtout du traumatisme des travailleurs qui doivent conduire ses actions. La SODECI qui se veut entreprise citoyenne n'a pas voulu s'aventurer dans les calculs économiques. Malgré les menaces qui pesaient sur elle, quelques agents ont été maintenus dans les zones assiégées pour continuer la production de l'eau. Par ailleurs, sous l'impulsion du Président du conseil d'administration, la cellule de crise mise sur pied pour les circonstances, a été très vite exhortée à mener des actions en faveur du maintien de l'effectif total et du redéploiement du personnel. Il s'est lui-même battu avec la Direction Générale, pour faire accepter cette idée au conseil d'administration car bien des actionnaires étaient pour la réduction de l'effectif en vue de minimiser les pertes subies par la Société. Une fois cette idée adoptée il fallait se donner les moyens de mener ses actions.

De ce point de vue, une ligne de conduite a été donnée en Dix points au niveau du comité de direction.

1. Mise en place de la cellule de crise
2. **Actions de mobilisation du personnel**
3. actions de communication sur l'image de l'entreprise (image affectée au niveau de la population du fait des relations difficiles de l'Etat avec la France)
4. **Actions de sécurisation du personnel**
5. Actions de sécurisation du patrimoine
6. Dispositions transitoires de reprise de la facturation dans les zones occupées
7. Actions de préparations de la reprise de facturation dans les zones occupées
8. Négociations diverses pour l'appui des organismes (CICR, Union européenne)
9. Négociations diverses et sensibilisation des autorités gouvernementales ou les forces  
Nouvelles
10. Gestion d'éventuels mécontentements des clients

---

<sup>35</sup> GOUETI BI, La gestion des performances en période de crise : cas de la SODECI, journées objectifs SDE, 16/02/04 Dakar

C'est ainsi qu'ont été dégagées les priorités de la mission de la cellule. Son analyse est assez réconfortante pour le personnel qui a été mentionné à deux reprises. Mais Comme nous l'a indiqué le Directeur général lors de l'entretien qu'il nous a accordé dans le cadre de notre travail, pour conduire une telle feuille, il faut se donner les moyens. C'est pourquoi au delà des actions menées directement au niveau de la gestion du personnel, des actions techniques et budgétaires ayant un impact sur les résultats ont été menées (voir tableau ci-dessous) :

**Tableau N° 9 : Actions techniques et budgétaires menées à la SODECI**

Libellé Action	Description
Plans d'économies	Mesure de « bon sens » 2. Liquidation des congés. 3. Suspension des indemnités liées à la fonction pour les déplacés. 4. Limitation des investissements. 5. Suspension des embauches et remplacements suite départ. 6. Suivi rigoureux des charges d'électricité, téléphone, fournitures de bureau.
Commission d'Appel d'offres	Renégociation et révision des contrats de prestations signés par la société (suppression ou baisse)
Contrat objectifs proximité	il s'agit de contrat en 2 volets avec chaque collaborateur d'un secteur : a) un planning spécifique des actions b) des objectifs à atteindre moyennant des équipements ou outils choisis par le collaborateur.
Management des performances	En rapport avec les responsables hiérarchiques, initiation d'actions impactant directement le résultat.
COSAR Contrat Social d'Amélioration des Résultats	Il s'agit d'un contrat signé avec le syndicat en vue de compenser l'écart de résultat négatif par un prélèvement sur les gratifications. Dans le cas contraire si l'écart est positif, un bonus est octroyé aux collaborateurs.
Lutte contre la fraude	Renforcement des équipes de lutte contre la fraude avec un couplage avec des gendarmes en vue de sécuriser les actions.
Flash de gestion	C'est un document de suivi budgétaire relatif à certaines charges spécifiques définies dans le plan d'économies. Ce document est analysé chaque mois en comité de Direction.

**Source** : Note de M. GOUETI BI, DG de la SODECI sur la gestion des performances  
En période de crise. Journées « objectifs » de la SDE - DAKAR – Février 2004

Selon la Direction générale, la conduite de ces actions ci-dessus énoncées aurait rapporté à la SODECI, un gain d'économies d'environ 2 milliards (voir répartition détaillée en annexe n°2).

En attendant d'avoir le soutien des partenaires, la SODECI a entrepris des actions en faveur du personnel. Ces actions étaient essentiellement centrées autour du redéploiement du personnel pour la continuité des activités. Un comité de redéploiement a donc été constitué. Il comprend trois sous comités,

- le sous comité technique et gestion de la clientèle qui était chargé d'évaluer les dégâts subis et de faire le point de la situation en terme de matériels disponibles ;
- le sous comité ressources humaines qui avait en charge la définition des actions sociales, des politiques de redéploiement, des frais et coûts afférents aux missions d'accompagnements, prêts exceptionnels...
- le sous comité communication qui était chargé de la définition du plan de politique générale sur la crise.

Il ressort de nos entretiens, que ces actions auraient été motivées par la culture même de l'entreprise car à la SODECI, le capital humain serait la première valeur. Ainsi donc, libérer une partie du personnel dans une situation aussi stressante et difficile, participerait à démoraliser ceux avec qui on devrait assurer la continuité. Les responsables ont donc opté pour une optimisation des performances, par la mise en œuvre des politiques et actions ci-après :

- l'accueil des déplacés ;
- la communication interne pendant la crise ;
- les actions sociales ;
- les mesures d'accompagnements ;
- la récompense au mérite à la DRAN au niveau individuel.

## **2-2. L'accueil des déplacés**

Sur toute l'étendue du territoire et en dehors des mouvements populaires nationaux de soutien aux personnes déplacées, la SODECI est l'une des premières sociétés, initiatrice d'une cérémonie officielle d'accueil et de soutien au personnel revenu des zones assiégées.

Cette cérémonie s'est faite en présence des plus hauts responsables dont le PCA et tout le staff managérial ainsi que les collaborateurs sur Abidjan.

A cette occasion, les premières prérogatives assignées au comité de crise mis sur pied étaient de régler les problèmes d'hébergement, de déplacement et d'alimentation.

Une collecte de dons en denrées alimentaires, tenues vestimentaires, a été faite auprès du personnel en zone libre pour secourir leurs collègues venus des zones assiégées et qui ont tout perdu. Ces actions ne se limitaient pas au personnel descendu sur Abidjan car les collaborateurs

restés sur place pour assurer la continuité du service n'ont pas été oubliés. La direction s'enquerrait régulièrement de leur sécurité et leur acheminait des vivres et des médicaments avec l'appui du Comité International de la Croix Rouge de Côte d'Ivoire.

A la cérémonie officielle d'accueil, le staff managérial a demandé pardon aux agents affectés par la guerre. Cette réaction des plus hauts responsables de la société et des autres collègues a permis de rassurer les travailleurs déplacés.

### **2-3. La communication interne pendant la crise**

Ne dit-on pas que communication et motivation sont intimement liés ? Sur instigation de la direction générale, un plan de communication a été élaboré par le sous-comité communication. Sa mission essentielle en interne était de sensibiliser les collaborateurs sur la crise, rassurer le personnel sur les conditions de travail et fiabiliser l'information. Un partenariat d'échanges permanent a été institué avec le personnel à travers le syndicat. Des engagements ont été pris de part et d'autres pour l'application rigoureuse des mesures prises. Pour réussir ce qu'on envisage, il est important de connaître et comprendre ce qui est envisagé. Ainsi, les échanges auraient permis d'expliquer à l'ensemble du personnel, le contenu de ses mesures et les objectifs à atteindre. La SODECI a connu une réorganisation que la Direction Générale a jugée nécessaire d'expliquer à l'ensemble du personnel par une visite dans les différents secteurs et agences. Une tournée de mobilisation a donc été entreprise par les responsables. Les actions techniques et budgétaires baptisées sous le vocable de mesures d'économies ont également été expliquées à l'occasion de ces échanges. Le personnel, à travers le syndicat, s'est engagé à œuvrer pour une meilleure application des mesures initiées en s'abstenant de toutes mesures de velléité de revendication et d'opposition pour la période critique.

Un contrat social a été signé avec le personnel pour assurer les résultats protégés et éviter les risques de réduction du personnel. Le personnel a été mobilisé à se mettre résolument au travail pour faire vivre la société sur la base des seuls résultats des zones non occupées. Lorsque ces mesures ont été expliquées et acceptées par tous les protagonistes de la situation, on peut passer à la phase de mise en œuvre.

## **2-4. Les actions sociales**

### **2-4-1. La réorganisation**

La qualité d'une grande société se mesure à sa capacité d'adaptation. Telle fut la grande vision du staff managérial de la SODECI au lendemain de l'éclatement de la crise. Cette vision optimiste a constamment été partagée par la Direction Générale qui a estimé que la société pourrait juguler la crise mais en se réorganisant. Cette optimiste souvent traduit en ces termes : « nous devons fonctionner comme si seule l'exploitation des zones libres devrait faire vivre la société » s'est fondé sur le fait qu'il y ait eu un repli massif tant du personnel que de la population sur les zones libres et singulièrement ABIDJAN. La population s'est accrue de plus de 2 millions de personnes et par voie de conséquence, la consommation en eau potable s'est accrue. Il va falloir produire plus que d'habitude et suivre le recouvrement de nouveaux foyers de consommation créés avec les déplacés. Pour en arriver là, il faut se réorganiser comme l'a indiqué le DG. C'est ainsi, qu'elle a initié la création de postes de Directeur Régional adjoint qui vont relayer le directeur régional au niveau des secteurs dans le contrôle des activités. A côté de ceux là, il y a les managers d'agences (mesures provisoires) constitués essentiellement des directeurs régionaux revenus des zones assiégées, ils seront chargés du suivi rigoureux des agences de la SODECI en s'appuyant sur les UNIR (Unités d'intervention Rapide) mises sur pied pour les responsables de recouvrements. La direction du contrôle des procédures (DCP) a été renforcée pour accentuer sa mission sur le terrain et annihiler les vellétés de fraude. Cette mue aurait permis de favoriser le redéploiement et la réinsertion des collaborateurs déplacés. Sans être en doublon, ils se sont vus confier de nouvelles missions, de nouveaux défis pour faire vivre la société.

### **2-4-2. Le redéploiement et la réinsertion**

Une émanation du comité de crise a donné naissance à un comité de redéploiement et réinsertion du personnel déplacé. Les bases des nouvelles priorités étant jetées par la DG avec la nouvelle organisation, ce comité avait la charge d'effectuer la réinsertion des déplacés avec l'objectif essentiel d'améliorer les rendements d'Abidjan et des zones libres par une utilisation optimale de ceux-ci.

Il était aussi chargé d'assurer le retour des agents déplacés qui le souhaitaient. Les premières actions de ce comité ont été de rencontrer les déplacés pour connaître leur position quand au retour éventuel ou non. Au total, 173 collaborateurs ont été réinsérés ou redéployer comme suit :

#### ▪ **Pour les Directeurs régionaux**

Comme nous l'indiquions plus haut, les directeurs régionaux, au début de la crise ont fait office de managers d'agence sur Abidjan. Leur mission étant le suivi minutieux et rigoureux des activités afin de faire atteindre les nouveaux objectifs.

A ce jour, avec l'accalmie et les quelques accords avec les responsables des zones assiégées, ils sont pour la grande majorité retournés à leur poste.

#### ▪ **Pour les chefs de centre**

Précédemment responsables des centres de distribution dans les villes et communes assiégées, la plupart ont été affectés à une nouvelle mission de recherche des clients résiliés pour impayés et qui sont restés sans réactions engendrant des pertes énormes pour l'entreprise. Cette nouvelle fonction désignée sous le vocable d'agents contentieux a connu l'adhésion de ces personnes dont l'engouement et la motivation a permis de doubler les chiffres de recouvrement des clients résiliés. Avec le porte à porte qui a été pratiqué par ceux-ci, les clients ont repris confiance et signé des échéanciers de règlement.

#### ▪ **pour les autres agents**

Il y a eu la mise sur pied des unités d'interventions rapides qui avait pour mission sur les 10 secteurs d'Abidjan de réagir promptement aux situations dommageables pour la société. Le gonflement de la population légitimement aura des effets sur l'utilisation des matériels (compteurs, vannes...). Il fallait donc être aux aguets pour parer aux casses, coupures d'eaux, fuites d'eaux...

A côté de ceux-ci, il y a des postes (responsables techniques) qui ont été doublés étant donné que les équipes supervisées ont augmenté.

C'est ainsi que par une réorganisation stratégique, la SODECI est parvenue à réintégrer le personnel déplacé. Selon les responsables, ces actions devraient créer chez les collaborateurs, un engouement et une motivation car en ces périodes troubles c'était un privilège de ne pas se retrouver sur les carreaux.

Dans leur mise en œuvre, ces actions ont été appuyées par des mesures d'accompagnements.

## **2-5. Les mesures d'accompagnements**

### **2-5-1. Les prêts de réinsertion et réinstallations**

Les actions de réinsertion ont été appuyées par des prêts de réinsertion et réinstallations aux collaborateurs pour leur permettre de recommencer une nouvelle vie. Cette initiative a engendré un surcoût que la société a soutenu pour sa contribution au maintien d'un bon climat social et favoriser l'engagement des collaborateurs pour les résultats. Il est bon d'avoir de nouvelles orientations mais il faut se donner les moyens de les mener en créant les conditions semble dire les responsables.

A côté des prêts épargne emprunts déjà en vigueur dans l'entreprise, des crédits auraient été accordés singulièrement à ceux des agents déplacés qui en faisaient la demande.

### **2-5-2. Les primes et indemnités**

Quatre types de primes et indemnités ont été proposées par le comité redéploiement et validées par la direction générale.

#### **2-5-2-1. Les indemnités de logement**

A hauteur de 100 000 FCFA par collaborateur, cette indemnité serait accordée aux collaborateurs qui désiraient rejoindre leur poste en zones assiégées. Elle servirait à louer un nouveau logement.

#### **2-5-2-2. Les Indemnités pour l'équipement**

A hauteur de 150 000 FCFA, elle aurait été accordé par collaborateur à l'ensemble des agents déplacés (ceux qui sont pour ou contre le retour) afin de les aider à s'équiper.

#### **2-5-2-3. Les Primes de transport**

A hauteur de 10 000 FCFA par collaborateur désireux de rejoindre son poste, elle aiderait à assurer le transport de l'agent.

#### **2-5-2-4. La prime d'encouragement**

A hauteur de 200 000 FCFA, validée par la DG, elle devrait être attribuée à chaque agent resté en zone assiégée pour assurer la continuité du service. Comme une récompense pour le choix opéré.

Ces mesures et actions ci-dessus ont été initiées au niveau de la direction générale et appliquées à travers les directions régionales au niveau des secteurs. Mais la latitude était laissée à chaque direction d'initier d'autres techniques et moyens de mobilisation et de motivation du personnel dans la course vers l'atteinte des objectifs. C'est ainsi qu'au niveau de la Direction Régional Abidjan Nord qui nous a accueilli, nous avons noté une politique de différenciation que nous voudrions ressortir :

### **2-5-2. La différenciation ou récompense au mérite à la DRAN**

Revenu lui-même des zones ex assiégées, le Directeur régional de la DRAN a estimé que dans les nouvelles conditions de travail, l'enthousiasme des collaborateurs pourrait être amenuisé. Aussi le mixage d'agents venant de l'intérieur et ceux sur Abidjan pourrait créer un déséquilibre du fait de la différence au niveau des méthodes et techniques de travail. Il a donc initié une prime de récompense au mérite, qui récompense le meilleur agent de chaque fonction. A la fin de chaque mois d'exploitation, une liste des meilleurs agents était affichée et une prime de récompense leur était versée. Le bilan est fait en fin d'année pour ressortir le meilleur des meilleurs et à l'occasion d'une sortie de mobilisation des diplômés étaient délivrés aux nominés. Il est ainsi parvenu à créer entre agent, un environnement concurrentiel sain à l'avantage de la DR.

Pour l'équipe managériale, Toutes actions ci-dessus énoncées, répondaient à un objectif clair : recréer la cohésion sociale et la motivation au travail afin de réaliser sur Abidjan les résultats qui permettraient de maintenir la société. Par ailleurs, éviter de recourir aux méthodes connues (chômage technique, licenciements, réduction de salaires..). Dans la partie qui va suivre, nous sommes allés vers les grands bénéficiaires pour requérir leurs avis sur ces actions. Ont-ils perçus ces actions comme telle ? La Direction Régionale est-elle parvenue à les motiver au travail par ses méthodes ? Attendaient-ils plus d'elles ? A travers cette enquête menée auprès du personnel, nous tenterons de trouver des réponses à toutes ces interrogations.

## **CHAPITRE II : LA PERCEPTION DES POLITIQUES DE MOTIVATION PAR LE PERSONNEL DE LA SODECI**

Ce chapitre est consacré à la réalisation d'investigations en vue de requérir et connaître l'avis du personnel sur les politiques et actions de motivation menées par la direction générale de la SODECI dans la crise. Pour la réalisation de cette étude nous avons eu recours à la fois aux observations et l'enquête d'opinion. En effet, durant les quatre mois de stage à la Direction régionale Abidjan Nord de la SODECI, alors que nous attendions de voir un personnel motivé par les actions menées en sa faveur, nous avons pu observer par moment chez certains travailleurs, un relâchement dans le comportement. Cela se manifestait par de nombreuses demandes d'explications avec pour motif récurant le laxisme et la légèreté au travail ; le non respect des horaires de travail et la montée des cas de fraude.

L'enquête d'opinion qui a été conduite, nous a permis d'infirmer ou de confirmer voire approfondir nos observations. Pour la conduire, nous avons suivi la méthodologie des enquêtes de satisfaction avec les étapes suivantes :

- Echantillonnage ;
- Recueil de l'information qualitative ;
- Elaboration d'un questionnaire ;
- Administration du questionnaire ;
- Dépouillement et analyse des résultats ;
- Synthèse et Recommandations ;

### **SECTION 1 : LA CONDUITE DE L'ENQUETE**

Sous la présente section, nous allons développer les quatre premières étapes. Le dépouillement et l'analyse des résultats puis les recommandations seront traitées dans la deuxième section. De l'échantillonnage à l'administration du questionnaire, il nous paraît nécessaire d'expliquer comment nous avons conduit cette enquête. Il s'agit à chaque étape de l'enquête, de justifier nos choix et motivations.

## 1 - ECHANTILLONNAGE

Dans le cadre de notre enquête, nous avons retenu l'échantillonnage par la méthode des quotas. Selon monsieur Moutti<sup>36</sup>, la fourchette de 10% de l'effectif total paraît raisonnable pour les enquêtes d'opinions. L'application à notre cas donnerait une taille de 156 personnes à interroger. Cependant, en tenant compte de l'homogénéité du personnel de la SODECI, nous avons ramené l'échantillon à 70 personnes. Le choix et la répartition de cet échantillon se sont faits selon les critères suivants : l'unité géographique, la catégorie socio professionnelle et la position de déplacés et de non déplacés

### 1-1. Le sexe

Le premier critère que nous retenons est celui du sexe car nous estimons qu'il peut influencer le jugement ou l'appréciation des collaborateurs sur les actions menées. En effet, l'homme, en raison de sa position dans le milieu social (chef ou responsable de famille) a souvent plus de pressions que la femme. Il pourrait donc mieux valoriser ou moins valoriser les actions entreprises du moment où ses attentes pourraient être plus grandes. Considérant donc cette variable, la répartition de notre échantillon sera comme suit :

**Tableau N° 10 : Répartition de l'échantillon par sexe**

Sexe	échantillon	%
Hommes	56	80
Femmes	14	20
TOTAL	70	100

### 1-2. L'unité géographique

Le second critère que nous avons retenu est celui de l'unité géographique. En effet, nous estimons qu'il pourrait exister une diversité d'opinions ou attitudes entre les collaborateurs des directions centrales, plus proches de la direction générale et ceux des directions d'exploitations qui sont sur le terrain au contact de la population. Les derniers souvent exposés aux réactions du client surtout en cette période de crise. La SODECI ayant 35,8% de son effectif au siège dans les directions centrales et 64,2%, il en résulte la répartition ci-après sur notre échantillon.

<sup>36</sup> Diomandé, Jean MOUTTI, Vision managériale, levier de la gestion des ressources humaines, ed

**Tableau N° 11 : Répartition de l'échantillon par unité géographique**

Unité géographique	%	échantillon
Directions centrales	35,8	25 personnes
Directions d'exploitations	64,2	45 personnes

En ce qui concerne l'échantillon des directions d'exploitations, nous avons choisi de les sélectionner dans l'effectif de la DRAN car il représente environ 35% de l'effectif total des dix directions régionales d'exploitation. C'est aussi cette direction qui nous a accueilli sur deux années consécutives pour nos différents stages.

### **1-3. La catégorie socioprofessionnelle**

Comme dans bien des domaines traités en GRH, nous estimons qu'un cadre n'a pas la même appréciation des événements qu'un agent de maîtrise ou qu'un ouvrier. Avec généralement un niveau de formation plus élevée, les niveaux d'attentes sont différents. En prenant en compte ce critère, la répartition de l'échantillon se fera comme indiqué dans le tableau ci-après.

**Tableau N° 12 : Répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle**

Catégorie socio professionnelle	NBRE	%	répartition échantillon
CADRES	99	6	<b>5</b>
MAITRISES	449	29	<b>19</b>
OUVRIERS ET EMPLOYES	1012	65	<b>45</b>
TOTAL	1560	100	<b>70</b>

### **1-4. La position de déplacé ou non déplacé**

De façon générale, l'on retrouve les déplacés au niveau des directions de l'exploitation. La SODECI ayant enregistré au total 173 agents déplacés, le pourcentage rapporté à l'effectif total des directions de l'exploitation est de 17%. Par conséquent, le nombre de collaborateurs déplacés dans l'échantillon sera de 10.

## **1- RECUEIL DE L'INFORMATION QUALITATIVE**

Les politiques de motivations et autres actions de motivation menées par la Direction générale dans la situation de crise sont répercutés au niveau des directions centrales et régionales. Leur mise en œuvre est assurée par les RGP (Responsables gestion du personnel) qu'il nous a paru important d'interroger pour connaître le feed-back sur ses mesures. C'est pourquoi dans le recueil de l'information qualitative nous avons recueilli l'avis de 2 RGP sur les 11 au total.

En dehors des RGP, il a paru important dans le recueil d'interroger le syndicat qui fait partie de ceux qui ont le privilège de recenser ou centraliser les préoccupations du personnel. Pour ces différentes interviews, nous utiliserons le guide d'entretien à travers lequel nous rechercherons les informations suivantes :

- la connaissance de politiques et actions de motivation existantes ;
- la participation du personnel ou des représentants du personnel à la définition de ces politiques ;
- les difficultés liées à leur mise en œuvre de ces politiques ;
- les conséquences liées à la résolution ou non de ces difficultés (conflit de poste, démotivation, absentéisme...);
- la perception des politiques du personnel ;
- les propositions ou recommandations d'amélioration.

Le guide d'entretien conçu est en annexe n°3.

## **2- ELABORATION DU QUESTIONNAIRE**

L'élaboration du questionnaire répond pour nous à la recherche d'informations auprès du collaborateur. Nous les avons classé par thèmes.

- 1- Informations personnelles sur le collaborateur (Nom et prénoms ; âge, fonction, ancienneté, ...)
- 2- Information sur les politiques et actions menées (la connaissance de ces politiques, leur mise en œuvre, les conditions, l'implication des collaborateurs, leur perception...)
- 3- Communication sur les politiques mises en oeuvre (comment sont-elles expliquées aux collaborateurs...)
- 4- Incidence des politiques sur la motivation
- 5- Information sur les attentes (Est-elle bien perçue par le collaborateur ? connaît-il les attentes de la direction générale ?

Dans la mise en forme, deux types de questions s'offraient à nous. Nous avons eu plus recours aux questions fermées pour les besoins de traitement facile des résultats car le traitement des questions ouvertes, nécessite beaucoup de temps. Le questionnaire en annexe n°4, comporte aussi des questions ouvertes.

## **2 - ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE**

Après un pré test auprès de dix agents, nous avons intégré quelques modifications aux questionnaires en occurrence l'allègement des mots utilisés pour le rendre plus compréhensible à tous les niveaux.

Après ces modifications, nous avons commencé l'administration dans les directions d'exploitations où il fallait se présenter de bonne heure tous les jours pour se donner les chances de rencontrer les agents qui dès huit (8) heures, doivent se rendre sur les chantiers.

Après trois (3) semaines, nous sommes parvenus à administrer les quarante cinq (45) questionnaires des directions d'exploitation.

Ensuite, nous nous sommes intéressés aux Directions centrales où la tâche a été plus facile pour les agents de maîtrises. Quant aux cadres, en raison de leur indisponibilité, il ne nous a pas été possible de faire une administration par entretien face à face. Les questionnaires ont été déposés et récupérés plus tard.

Les ouvriers ont été les plus indisponibles car la grande majorité est chauffeur de fonction. Ils sont presque souvent hors de la société. Mais au bout de trois (3) semaines avec l'aide de certains amis agents nous avons bouclé l'administration pour entamer le dépouillement.

## **SECTION 2 : ANALYSE DES DONNEES ET RECOMMANDATIONS**

Cette dernière section de l'étude est consacrée aux traitements des données. Toutes les informations collectées auprès des ressources humaines ont besoin d'être analysées et interprétées. A cet effet, nous avons retenu deux étapes. D'abord le dépouillement et de l'analyse des résultats ensuite les recommandations.

## **1 - DEPOUILLEMENT ET ANALYSES DES RESULTATS**

### **1-1. Le dépouillement**

Pour le dépouillement du contenu des questionnaires, nous avons opté pour un dépouillement manuel. Il s'est fait en deux étapes, nous avons d'abord codé les questions et les réponses, ensuite nous avons élaboré un tableau pour le dépouillement proprement dit.

#### **1-1-1. La codification**

Pour faciliter le dépouillement manuel qui s'est fait par comptage, nous avons codifié les réponses aux questions. Dans l'analyse des données, nous rappellerons avant chaque tableau les différents codes retenus.

#### **1-1-2. Le plan de dépouillement**

Nous avons élaboré un tableau (annexe n°5) qui nous a servi de base de dépouillement. Nous y avons entré toutes les données par individu interrogé jusqu'à soixante dix (70) comme le prévoyait notre échantillon. Ensuite, nous en avons soustrait les différentes données par critères retenus.

### **1-2. L'analyse des données**

Les résultats de notre étude sont présentés et analysés dans cette section. Cette analyse a été réalisée suivant les différents critères que nous avons retenus. Une analyse discriminatoire est faite selon certaines caractéristiques socioprofessionnelles (la catégorie socio professionnelle, le sexe, l'unité géographique et la position) afin de ressortir les différences d'opinions si elles existent. Nous avons constaté tout au long de l'analyse que les critères que nous avons retenus n'ont pas vraiment influencé l'opinion des interviewés. Par conséquent, nous avons choisi de dégager dans la présente partie une opinion générale de l'employé SODECI. Cependant, lorsque cela nous paraîtra pertinent nous ne manquerons pas de faire ressortir les critères énoncés plus haut.

### 1-2-1. La connaissance du contexte par le collaborateur

Cette rubrique nous ramène à l'analyse de la maîtrise de la situation par les travailleurs. Sont-ils conscients de la situation que traverse leur entreprise ?

Extrait du plan de dépouillement		
Questions	Réponses	Taux
LA CRISE A AFFECTE LA SODECI	oui	96%
	Non	4%
LES IMPACTS	facturation partielle	61%
	restriction budgétaire	33%
	agents déplacés	16%
	RAS	4%

POSITION	La crise a affecté la SODECI ?		
	OUI	NON	
DEPLACE	100%	0%	100%
NON DEPLACE	95%	5%	100%

La quasi-totalité des travailleurs est parfaitement informée que la situation de crise que traverse la Côte d'Ivoire a eu divers impacts négatifs sur leur entreprise. Les conséquences qu'ils indiquent, attestent de leur parfaite connaissance de la situation. C'est certainement par indifférence au sujet, que 4 à 5% de travailleurs ont estimé que la crise n'a pas affectée l'entreprise ou ne se sont pas prononcés sur le sujet. Sinon, 96% des agents interviewés estiment que la crise a eu des effets drastiques sur la vie de la société. Cette proportion est respectée chez les ouvriers, employés et agents de maîtrise. La totalité (100%) des cadres est unanime sur l'effet de la crise sur la société. Par ailleurs, en prenant le critère de la position de déplacés ou non, nous notons que 100% des agents déplacés sont d'accord sur les effets de la crise sur l'entreprise certainement parce qu'ils ont eux même été des victimes. Alors que 5% des non déplacés ne sont pas de cet avis. La répartition par sexe et par unité géographique suivant l'existence ou non d'effets, avoisine le pourcentage global.

Diverses raisons ont pu être évoquées pour attester des effets de la crise. Ce sont : la non facturation de la consommation en zone ex-assiégée, la restriction budgétaire et le déplacement des agents...

Si pour les travailleurs non cadre l'impact principal est la non facturation, les cadres c'est la restriction budgétaire parce qu'ils sont plus proches de cette gestion et plus en contact avec les chiffres. Alors que les non cadres sont en grande partie des agents de terrain.

## 1-2-2. La connaissance des mesures par le collaborateur

Dans la gestion de la crise, diverses mesures ont été prises par la Direction Générale en faveur du personnel. Il s'est agi à travers cette rubrique de mesurer le niveau de connaissance des initiatives en faveur du personnel.

	Connaissances meures initiées par la DG ?					
	1	2	3	4	5	6
global	89%	23%	13%	84%	16%	1%
employés	85%	17%	10%	80%	24%	0%
maîtrises	88%	25%	13%	83%	4%	4%
cadres	100%	40%	40%	100%	0%	0%
déplacé	90%	20%	10%	60%	20%	0%
Non déplacé	76%	20%	11%	76%	15%	2%

### Codification

1. Redéploiement et réinsertion
2. Prêts de réinsertion
3. Bonus ou malus sur résultat
4. Pas de licenciements
5. Autres
6. Ne connais pas

Le moindre que nous puissions dire, c'est que les mesures de **redéploiement et de réinsertion** ; et de **non licenciement** sont très bien connues des travailleurs. Sans distinction de catégorie ni de position ou d'unité géographique, le personnel connaît très bien ces deux mesures. Le taux de connaissance globale de ses deux mesures est de 89% pour la première et 84% pour la seconde. Cette proportion est quasi respectée avec pour les non cadres, avec un pic de 100% au niveau des cadres. A contrario, les mesures relatives au **bonus sur résultats** et celle relative **aux prêts de réinsertion et de réinstallation** sont très peu connus au niveau général avec des taux de connaissance de 23% et 11% de l'effectif. Même chez les cadres qui font partie du cercle de décision, seulement 40% semble connaître ces deux mesures. Les mêmes répartitions sont respectées selon les autres critères (position, unité géographique, sexe). Chez Les agents déplacés qui sont sensés en être les grands bénéficiaires, ont le même taux de connaissance que les non déplacés à savoir 20% pour le bonus et 10% pour les prêts. Nous sommes tentés de conclure que la communication sur ces deux mesures n'a pas été efficace. Pour certains interviewés, il nous a semblé donner une information nouvelle quand nous abordions ces deux mesures. Certains ne manquaient pas d'indiquer que c'était des mesures taillées sur mesures et pour des personnes bien choisies.

### 1-2-3. Analyse et perception des mesures par le personnel

Ici, nous recherchons l'appréciation que fait le personnel des actions initiées.

	1				2			3		4			
	Appréciation des mesures				Conditions de mise en oeuvre			Conditions réunies		Ce qui a manqué			
	1	2	3	4	1	2	3	1	2	1	2	3	4
<b>Taux Global</b>	33%	19%	40%	3%	36%	59%	6%	61%	36%	14%	<b>37%</b>	4%	<b>26%</b>
Ouvriers Employés	37%	10%	49%	2%	39%	54%	7%	63%	34%	24%	<b>44%</b>	2%	<b>32%</b>
Maîtrise	33%	21%	25%	4%	33%	58%	4%	54%	38%	4%	<b>38%</b>	13%	<b>25%</b>
Cadres	0%	60%	40%	0%	20%	80%	0%	80%	20%	20%	0%	20%	<b>40%</b>

#### 1 Appréciation des mesures

- 1- Très bonnes
- 2- Assez bonnes
- 3- Bonnes
- 4- Pas bonnes

#### 3 Les conditions étaient-elles réunies ?

- 1- oui
- 2- Non

#### 2 Conditions de mise en œuvre

- 1- Bonne ambiance
- 2- Ambiance moyenne
- 3- Ambiance défavorable

#### 4 Qu'est ce qui a manqué ?

- 1- mise en œuvre
- 2- Communication
- 3- Contenu
- 4 - Suivi

Pour l'appréciation générale des mesures, nous avons opposé les avis positifs aux négatifs. De cette façon, nous pouvons retenir qu'environ 82% (33% très bonnes ; 19% assez bonnes et 40% bonnes) des travailleurs ont approuvé les mesures. Même si elles sont appréciées à des niveaux différents, les mesures ont été bien perçues par la grande majorité des travailleurs. Seulement 3% de l'effectif les ont désapprouvé et 15% qui ne se sont pas prononcés soit un taux global de 18% des travailleurs qui ont manifesté un désintérêt aux mesures initiées. En prenant en compte les différents niveaux d'appréciation, nous pouvons remarquer que le plus grand nombre des travailleurs trouve les mesures justes bonnes. Nous en déduisons que biens d'aspects restent à améliorer. Nous pouvons aussi ajouter que les appréciations sont en partie fonction des attentes des agents car si de l'appréciation globale des mesures, il ressort que la majorité les trouve justes bonnes, nous remarquons également que le taux par niveaux diffère selon la catégorie. Chez les employés, la majorité est pour le niveau 3(mesures bonnes), quand chez les maîtrises est pour le niveau 1 (mesures très bonnes) et pour le niveau 2 (mesures assez bonnes) à 60% chez les cadres.

S'agissant des conditions de mise en œuvre, bien que plus de la moitié des personnes interrogées estiment qu'elles étaient réunies, La mise en œuvre selon eux, s'est faite dans une ambiance favorable mais moyenne. Ils voient beaucoup d'éléments à améliorer dont les plus citées sont la communication sur les mesures et le suivi. Les travailleurs surtout non cadres estiment qu'il faille corriger l'aspect communication et le suivi des mesures.

D'aucuns pensent que la Direction Générale leur transmet des schémas à exécuter sans s'imprégner des conditions, de la manière dont il sont exécutés. Le reproche relatif au suivi est fortement soutenu par 40% des cadres.

#### 1-2-4. L'implication du travailleur dans la mise en œuvre des mesures

L'implication du travailleur vérifie le niveau d'engagement du personnel pour l'élaboration et la mise en œuvre des actions et mesures. Elle est traduite sous deux forte d'implication : l'implication provoquée qui indique la démarche des initiateurs vers le personnel avant l'élaboration pour recueillir son avis et l'implication volontaire qui manifeste l'engouement et l'engagement personnel du travailleur pour la mise en œuvre des actions et mesures.

	Q11		Q12	
	1	2	1	2
Taux global	7%	<b>93%</b>	36%	<b>64%</b>
Employés	5%	<b>95%</b>	29%	<b>68%</b>
Maitrises	13%	<b>83%</b>	33%	<b>58%</b>
cadres	40%	<b>60%</b>	40%	<b>60%</b>

#### Codification

Q11 : Avez été associés à l'élaboration des mesures ?

- 1- Oui
- 2- Non

Q12 : Vous êtes-vous impliqué ?

- 1- Oui
- 2- Non

L'analyse de l'implication provoquée (Q11) ou de l'implication volontaire (Q12) du travailleur, révèle que Le personnel en grande majorité n'a pas été associé à l'élaboration des mesures. Le taux global de non association du personnel est de 93% contre seulement 7% qui ont été associés. Cette proportion est respectée au niveau du personnel non cadres. Les cadres faisant partie pour certains du cercle de décision, ont été associés pour 40% à l'élaboration. Même à ce taux, nous pouvons déduire que l'implication est faible. Comme certains des travailleurs nous le rappelaient lors des entretiens, ils n'ont eu droit qu'aux décisions. Par voie de conséquence, une partie ne s'est pas sentie concernée par la mise en œuvre des mesures et actions. Si une bonne partie du personnel non cadres, non associée, a transcendé toute considération pour œuvrer à une bonne mise en œuvre des mesures ; plus de la moitié ne se sont pas impliquée. Le taux global de rejet ou de non implication volontaire est de 64%.

### 1-2-5. La communication sur les mesures et le suivi de celles-ci

Comment le personnel apprécie t'il la communication faite sur les mesures ? y a t'il eu un suivi ?

Voici les attentes de cette rubrique.

	Q4				Q5				
	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Global	63%	21%	36%	32%	41%	17%	37%	6%	32%
Employé	56%	20%	34%	24%	41%	17%	37%	5%	32%
Maîtrises	63%	25%	42%	42%	42%	8%	42%	4%	42%
Cadres	100%	20%	20%	40%	60%	20%	20%	20%	20%
Déplacé	70%	20%	10%	0%	40%	10%	30%	0%	40%
Non déplacé	53%	19%	34%	37%	36%	16%	33%	6%	29%
Dir exploit	71%	22%	38%	22%	49%	18%	38%	0%	33%
Dir centrale	48%	20%	32%	48%	28%	16%	36%	16%	36%

#### CODIFICATION

Q4 : Comment avez-vous été informé des mesures ?

- 1 – Rencontre avec la DG
- 2- Par notre Responsable
- 3- Par le Syndicat
- 4- Autres

Q5 : Avez-vous souvent échangé sur ces mesures ? Avec qui ?

- 1-DG
- 2-Responsable
- 3-Syndicat
- 4- Autres
- 5- Jamais eu d'échanges

Il ressort des données relatives à la communication que la grande majorité des travailleurs environ 60% chez les non cadres et 100% chez les cadres, a été informée par la DG. Il en est de même pour le suivi de la communication. Le constat général c'est que la Direction Générale a communiqué par rapport aux mesures mais il a manqué de suivi et de relais. Comme les chiffres l'indiquent dans le tableau plus haut, pas plus de la moitié du personnel n'a eu d'échanges sur les mesures en dehors des cadres dont 60% ont eu des échanges avec la DG. Des responsables au syndicat qui devraient être le relais de la DG, le suivi n'a pas été fait. Cela est d'autant plus préoccupant que 34% du personnel n'a eu aucun échange sur les mesures en dehors de l'information reçue dès les premiers instants. Par ailleurs, nous notons que les responsables hiérarchiques directs, ont très peu apporté leur contribution car selon la catégorie, le taux travailleurs ayant bénéficié de leur apport tant dans la communication que dans le suivi, est de 30%. Pour tous les autres critères, c'est le même constat.

Ces deux éléments ont été les plus décriés par l'ensemble du personnel. Il reproche à ceux qui en avaient la responsabilité de n'avoir pas suffisamment communiqué ou échangé sur leurs initiatives. Même les déplacés ne se sont pas senti favorisés à ce niveau. La grande majorité nous faisait remarquer qu'après les grandes rencontres des premiers jours avec les responsables plus rien n'a été fait.

### 1-2-6. Les Incidences des mesures sur la motivation du travailleur

Cet intitulé résume notre préoccupation relative aux effets des mesures sur la motivation et la mobilisation du personnel.

TAUX	Q13		Q14				Q15					
	1	2	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6
GLOBAL	77%	20%	14%	31%	9%	16%	77%	39%	31%	34%	50%	11%
EMPLOYE	83%	12%	17%	37%	5%	12%	80%	39%	22%	39%	51%	2%
MAITRISE	67%	29%	13%	25%	17%	13%	63%	38%	38%	33%	50%	0%
CADRES	80%	20%	0%	20%	0%	60%	100%	40%	80%	0%	40%	0%

#### Codification

Q13 : Les mesures vous ont-elles motivé au travail ?

- 1- Oui
- 2- Non

Q14 : Motifs motivation ou non?

- 1- climat apaisé
- 2- sécurité de l'emploi
- 3- rien à changer
- 4- pas de réponse

Q15 : Qu'est ce qui vous motiverait davantage ?

- 1- Possibilité de promotion
- 2- Bon climat
- 3- Valorisation du travail
- 4- Sécurité de l'emploi
- 5- Bon salaire
- 6- Autres

L'analyse des résultats relatifs à la motivation révèle que les mesures initiées, ont influencé dans le bon sens la motivation au travail des agents. Selon la catégorie socioprofessionnelle, en moyenne plus de 75% affirment avoir été motivés du fait des mesures. Ils sont fiers d'appartenir à une société qui plutôt que de licencier son personnel dans ce contexte de crise a réussi à sauvegarder tous les emplois. Le climat social est resté apaisé et ils sont prêts à faire des efforts supplémentaires pour participer à la survie de la société. Si selon les autres critères la motivation des agents a été positivement influencée, nous pouvons noter que le niveau de motivation des agents déplacés est en dessous de celui des non déplacés certainement parce que les premiers sont plus affectés par la crise que les seconds en raison des pertes matérielles qu'ils ont subis. Cela pourrait aussi justifier qu'au niveau des directions centrales le taux soit de 82% alors qu'au niveau des directions exploitations, il soit de 68%. En effet, la quasi-totalité des déplacés se retrouve dans les directions d'exploitations.

Cependant, nous craignons que la motivation constatée ne résiste au temps si les mesures prises ne sont pas accompagnées de politique de promotion interne. En effet, le principal facteur de motivation avancé par la majorité des travailleurs est la possibilité de promotion. Or, en raison de la crise, les dirigeants qui avaient déjà consenti des efforts par rapport au maintien de l'ensemble du personnel, se sont fixés d'autres objectifs. Bien évidemment, la possibilité de promotion étant rendu difficile, le climat apaisé que l'on a connu les premiers jour risque de s'agiter avec des revendications, des gestes d'indiscipline et de fraude comme ceux constatés ces derniers jours dans l'entreprise. Après quatre années de survie, Les travailleurs se sentent déjà très de la crise et de ses effets. Par conséquent, les revendications et gestes passés refont surface.

#### **1-2-7. Les Motivations et attentes de la Direction Générale à travers les mesures**

Ici il s'agissait de vérifier que la DG et son personnel parlent le même langage. Pour les besoins d'amélioration des mesures, il important qu'il n'existe pas d'incompréhensions entre les initiateurs et les bénéficiaires des mesures. Nous pouvons noter aux regards des statistiques, que les motivations de la DG ont bien été perçues par la grande partie des travailleurs.

S'il est vrai que le facteur humain est l'une des grandes valeurs de la SODECI, les motivations des dirigeants étaient biens précises. La DG souhaitait à travers les mesures et autres actions initiées, créer un climat de confiance paisible de sorte à susciter l'engouement au travail chez le personnel. Elle entendait motiver le personnel au travail et attendait de celui-ci qu'il redouble d'effort afin **de travailler davantage pour assurer et améliorer les résultats**. Quelques soient les critères les critères choisis, les travailleurs sont conscients que la Direction recherche une motivation au travail qui devrait aider à l'amélioration des résultats de l'entreprise. Nous pouvons cependant mentionner que la catégorie socioprofessionnelle « employés » estime que la motivation principale de l'employeur est la protection des intérêts de la société. Cette position pourrait entraîner deux attitudes chez eux : soit ils comprennent que les intérêts de la SODECI sont aussi les leurs par conséquent ils doublent les efforts pour améliorer les résultats soit ils recherchent leur intérêt personnel et le résultat ne suit pas.

### **1-2-8. L'état d'esprit du collaborateur**

Plus de trois ans après la crise il était important pour nous de vérifier dans quel état d'esprit est le travailleur. L'on peut aisément déduire des données ci-dessus que le travailleur de SODECI est dans une bonne prédisposition de l'esprit. Plus de 80 % des travailleurs, se disent heureux de travailler à la SODECI. Mais il est important voire nécessaire de noter et prêter attention au 20% restant. Aussi, La question afférente à cette rubrique étant la dernière, nous craignons que les uns et autres aient essayés de rester en conformité avec l'ensemble du questionnaire. Vu les réactions sporadiques qui présagent du réel malaise au niveau des travailleurs, une étude plus approfondie permettra d'élucider cette analyse.

## **2 - LES RECOMMANDATIONS**

Au terme de notre étude, il paraît important de faire des recommandations en vue d'aider à améliorer les mesures et actions initiées par la Direction Générale. L'importance de la décision d'oeuvrer en la faveur du personnel requiert une implication totale de tous les membres de la société. C'est pourquoi, nos différentes recommandations sont orientées vers des acteurs choisis afin que chacun apporte sa pierre à l'édifice. Nous adressons donc des recommandations à la Direction générale, la Direction des Ressources Humaines, la Direction de communication, les Directeurs Régionaux et le Syndicat.

### **2-1. Les Recommandations à l'égard de la Direction Générale**

En situation de crise, il est vrai que l'épée de Damoclès pèse sur la Direction mais à elle seule, elle ne saurait mener à bien l'application et le suivi des actions. Nous lui recommandons donc :

#### **2-1-1. Une Implication forte et la responsabilisation des travailleurs**

En dehors du comité de crise qui est restreint, la mise sur pied d'un comité élargi intégrant les travailleurs de tous les niveaux en responsabilisant certains travailleurs, est nécessaire. Prenant la forme d'un comité d'action et très proche des travailleurs, ce comité annexe remontera toutes les difficultés et tous les problèmes du terrain afin que des solutions soient recherchées. Cela aiderait à régler, le problème de suivi qu'ont décrié les travailleurs. Cette implication doit se faire en amont, avant l'élaboration des mesures afin de recueillir les attentes des travailleurs pour ressortir ce qui est réalisable ou pas.

Quelques soient les mesures envisagées, il est nécessaire d'associer les travailleurs pour éviter qu'ils pensent que les mesures sont dirigées contre eux comme dans le cas de la lutte contre la fraude.

**Exemple** : Confier par exemple aux RGP (Responsable gestion du personnel) dans le comité élargi, le suivi hebdomadaire dans un délai (8 mois) des déplacés de sa DR. Chaque semaine, elle répercutera au comité de crise, les blocages rencontrés...

### **2-1-2. Une intensification de la communication**

Dans les situations crise, tout est sujet à interprétation par conséquent il est important que la communication surtout interne soit intense et soutenue. Etant donné que la crise dont nous traitons, perdure dans le temps, un plan de communication avec les professionnels de la maison dans ce domaine doit être élaboré. La divulgation du plan doit se faire avec le comité élargi, afin que tous les détails soient bien perçus et compris par les travailleurs.

Cela éviterait que l'on fasse une communication occasionnelle pour chaque action à mener en attendant la prochaine occasion. Aussi, faut-il éviter en situation de crise, de laisser les travailleurs aller l'information ou colporter des rumeurs.

**Exemples** : - Chaque 3 mois, la direction de la communication fait une tournée de constat par Direction régionale pour s'imprégner de l'état d'esprit des travailleurs. A travers une rencontre avec les agents, recueillir ce qui pourrait être rectifié en cours d'action.

- La mise sur pied d'un forum d'échange pour les travailleurs où ils viendraient s'exprimer.
- La création d'une boîte de suggestions pour les travailleurs sur tous les aspects de la vie de la SODECI.

### **2-1-3. Favoriser la mise en place d'un plan de promotion interne**

En accord avec la direction des ressources humaines, il est important de tracer un profil de carrière et favoriser la promotion interne. En effet, nous sommes d'accord qu'en situation de crise, il est difficile de faire des promotions car les activités ont trait au maintien. Mais la définition d'un profil de carrière servira dans l'après crise que la DG pourra juguler les attentes du travailleur. Comme l'on a pu le noter dans l'analyse des données, la possibilité de promotion est ce qui motivera le travailleur. Il faut donc en créer les conditions avec les moyens de l'entreprise.

**Exemple** : Un agent de réseau qui aura reçu une notation excellente de façon continue sur 5 ans par exemple, sera promu agent de zone dès qu'un besoin se fera sentir à ce niveau. C'est à dire qu'il est prioritaire sur tous recrutements externes. Cela implique qu'on définisse le profil et les caractéristiques des différents postes.

#### **2-1-4. Planifier et expliquer les mesures concomitantes**

La planification et l'explication en continu des actions et mesures envisagées, est d'une extrême importance. Dans le dépouillement, nous avons noté que certains agents ont indiqué au nombre des mesures, la lutte contre la fraude. Ils l'ont décrit, oubliant les actions de maintien du personnel et autres. Cela est dû à la concomitance entre les mesures de lutte contre la fraude et les actions et mesures en faveur du personnel. Il est donc important de gérer la planification des différentes actions et surtout les expliquer minutieusement. Cela nous ramène à l'intensification de la communication sinon on se retrouvera dans la situation contraire à celle qu'on attendait.

#### **2-1-5. Donner les moyens au syndicat d'assurer la continuité des actions**

En dehors des partenariats qui sont signés, le syndicat en ces situations difficiles doit être le fer de lance de la DG. Les raisons sont connues. C'est le défenseur des intérêts du personnel par conséquent les échanges qu'il aurait avec les travailleurs, sont plus vrais et décontractés. En plus avec lui, le personnel se sent en sécurité. La DG doit donc s'appuyer sur lui pour véhiculer et maintenir les effets de ces actions à travers de campagne ou autres organisations pour se faire proche des agents.

### **2-2. Les recommandations à l'égard de la Direction des Ressources Humaines**

La DRH est le grand relais de la DG. Toutes les mesures initiées trouvent leur base dans cette Direction par conséquent, nous lui recommandons :

- 1 - Une sensibilisation de ses collaborateurs afin qu'ils assurent la continuité de l'action de la DG auprès des travailleurs.
- 2 - Une communication sur les actions menées à son niveau. Par exemple, elle doit communiquer sur les conditions d'acquisitions des prêts ;
- 3 - De conseiller, la DG sur les politiques de motivations du personnel ;
- 4 - Elaborer un profil de carrière à valider par la DG ;
- 5 - De porter plus d'attention à la gestion des collaborateurs en exigeant un rapport mensuel de ses collaborateurs sur le terrain, sur l'évolution et le suivi des actions initiées ;
- 6 - D'organiser les déplacés pour un meilleur suivi.

### **2-3. Recommandations à l'égard de la Direction de la Communication**

Cette Direction est le socle de la mise en œuvre des actions. Très souvent, sa préoccupation tient plus à corriger l'image de la société à l'extérieur. Elle est donc souvent tournée vers les médias, vers l'extérieur. Or, le premier gros client de l'entreprise c'est le personnel. Elle doit donc améliorer sa politique interne de communication. Pour une population à tendance ouvrière, les échanges fréquents permettent de comprendre la situation qui prévaut. Nous lui recommandons de :

- Favoriser la communication interne et informer constamment l'ensemble du personnel sur les mesures et tout autre action envisagée,
- Aller vers la DG et les autres directions à la recherche de l'information à transmettre aux collaborateurs,
- construire et réajuster un plan de communication surtout que la crise est continue. Par exemple initier par période une étude enquête sur les effets de la communication.

### **2-4. Recommandations à l'égard des Directions Régionales**

La DR est le lieu d'exécution des actions initiées par la DG. En conséquence, les responsables ont la charge de veiller au suivi des mesures. La DR a l'avantage de gérer un effectif réduit, nous lui recommandons :

- d'initier à son niveau, son comité de suivi. cela participe à la responsabilisation des travailleurs, même s'ils ne sont pas en contact direct avec les hauts responsables, ils ont au moins la satisfaction d'être utiles. Par ailleurs, il favorisera les échanges,
- De mettre en œuvre des politiques et actions de motivation du personnel comme la politique de différenciation initiée au niveau de la DRAN,
- D'être rigoureux dans le suivi des performances collectives et individuelles des travailleurs ;

### **2-5. Recommandations à l'égard du syndicat**

Le syndicat est le représentant du personnel. En situation de crise, il est un outil important de divulgation des informations. Le personnel se retrouve en lui et se sent rassurer. Par conséquent, il doit jouer un rôle déterminant en dehors des actions conjointes avec la DG. Nous lui recommandons :

- De se rapprocher davantage du personnel, par des rencontres d'explication et des tournées régulières dans les secteurs ;
- Suivre minutieusement, les déplacés et les agents qui ont des difficultés ;
- Organiser régulièrement des activités de loisirs pour créer la détente et le rapprochement entre agents ;
- Etre en veille permanente pour détecter les foyers de protestation ou de crise,
- Faire énormément de sensibilisation face aux difficultés naissantes.

## **CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE**

La SODECI contrairement à certaines entreprises de la place, a le mérite d'avoir initié des politiques en faveur du personnel. La structure a donc œuvré au maintien de l'ensemble du personnel. Par une politique qu'elle a appelé « le management des performances », elle a réussi la réinsertion et le redéploiement des collaborateurs déplacés. Ces actions ont participé à apaiser le climat social qui devrait favoriser l'engouement au travail et créée chez le travailleur une certaine motivation pouvant le conduire à travailler davantage pour assurer les résultats de l'entreprise voire les améliorer. Cela a bien été possible seulement cette situation n'a duré que pour un certain temps. En effet, le défaut de communication et de suivi des initiatives, a créé chez la plus part des travailleurs, un manque d'implication. Ceux qui étaient conscients de la situation critique que traversait la société et qui louaient les actions de leurs responsables, ont changé d'avis. La recherche de la sécurisation des chantiers avec l'institution de la politique de lutte contre la fraude par la DG a annihilé les effets des premières mesures.. Le travailleur ne se sent plus concerner par les activités de l'entreprise. Mieux, il est à la recherche de moyens subsidiaires même frauduleux. L'enquête que nous avons menée nous a permis de déceler le manque de suivi dans la communication. S'il est vrai que la DG coordonne les décisions à prendre, nous estimons qu'en période difficile c'est l'affaire de tous et de chacun à condition qu'elle délègue ses pouvoirs. Ainsi nos recommandations visent à aider à l'amélioration de ces mesures afin de permettre à la DG d'atteindre les objectifs nobles de départ.

## CONCLUSION GENERALE

Quelque soit le pays où elle survient, la crise avec son corollaire d'incertitudes a souvent plongé les entreprises ou organisations dans des situations difficiles. Très souvent, les difficultés économiques conduisent les dirigeants à prendre des décisions drastiques pour sauvegarder les acquis de la société. Au nombre des décisions de gestion qui s'imposent aux dirigeants, la réduction de la masse salariale est presque toujours en pole position créant chez le travailleur, le stress et le souci du lendemain.

Or, nous avons noté que malgré la crise militaro politique que traverse la Côte d'Ivoire depuis bientôt quatre ans, les dirigeants de la SODECI ont opté pour la tendance inverse. En effet, la direction générale avec l'appui du conseil d'administration a décidé de maintenir le personnel dont il faut optimiser le potentiel face à la crise. Ainsi, par une restructuration en interne, la SODECI est parvenue à redéployer et réinsérer les collaborateurs déplacés qui étaient sans postes. Ceux-ci se sont retrouvés face de nouveaux défis qu'ils n'ont pas manqué de relever. La noblesse des actions initiées n'a pas manqué non plus de créer chez l'ensemble du personnel, un engouement au travail avec pour conséquence l'amélioration des résultats du fait du climat apaisé et de la sécurité de l'emploi. Malheureusement, cette attitude positive n'a pas tenue dans le temps, ce qui a inspiré notre étude. Nous l'avons initiée pour analyser les mesures et actions menées par la direction générale en faveur du personnel

Au Début de notre étude, nous nous sommes fixés comme objectif d'évaluer les actions et politiques de motivation du personnel à la société de distribution d'eau en Côte d'ivoire afin de déceler les éventuelles failles ayant conduis à un revirement de la situation puis aider à leur amélioration si cela s'avère nécessaire.

Des résultats obtenus, nous pouvons affirmer que les travailleurs ont une très bonne perception des politiques, qui n'ont pas manqué de les motiver au travail, les premiers jours. Mais, ils ne se sont pas vraiment impliqués car certains ont eu le sentiment de n'avoir pas été associés. Aussi, la communication et le suivi sont rendus difficiles en raison d'autres objectifs fixés. Les conséquences se sont faites ressentir sur l'évolution des activités et le climat social.

Pour mener à bien cette étude, une revue de littérature dans la première partie, nous a permis une meilleure compréhension de la crise, sa typologie et les moyens théoriques dont-on pourrait disposer pour l'affronter.

Cela a facilité notre méthodologie d'analyse qui s'est faite comme suit : D'abord l'échantillonnage de l'effectif suivant la méthode des quotas, qui nous a permis de retenir un échantillon de 70 personnes.

Ensuite nous avons élaboré un guide d'entretien et un questionnaire pour la collecte des données, que nous avons dépouillé par la suite.

In fine, une analyse des données a révélé : un déficit de communication et de suivi des mesures, le manque d'implication provoquée par les initiateurs qui a créé chez le travailleur, une absence d'implication personnelle, la rupture dans le relais de la continuité qui n'a pas été assurée par les responsables directs des collaborateurs et le syndicat.

Après l'analyse, des recommandations ont été faites aux différents acteurs dont l'apport est déterminant dans l'amélioration des actions. De gros efforts complémentaires restent à faire au niveau des Directions générale, des ressources humaines, de la communication, Régionale et surtout du syndicat.

En somme, cette étude a été très enrichissante pour le début de notre carrière dans la gestion des ressources humaines. Elle nous a permis à travers la littérature de percevoir l'importance à ce jour du domaine que nous avons choisi. Aussi, nous a-t-elle permis d'avoir une vision très large de la prise en charge du personnel en situation de crise. Ce travail mérite d'être approfondi afin d'en améliorer la qualité et le rendre disponible pour les entreprises, mais aussi les universités africaines tant le sujet abordé demeure une grande préoccupation pour l'Afrique en proie aux crises.

# BIBLIOGRAPHIE

## 1) OUVRAGES

- **AUBERT. N**, Diriger et motiver, éditions Organisations, 1998.
- **BARANSKI. L**, Le manager éclairé piloter le changement, Les Editions d'organisation, 2001.
- **BRUCE. A et PEPITONE. J**, Motiver ses collaborateurs, éditions MAXIMA, 2002.
- **CHAMINADE. B**, RH et compétences dans une démarche qualité, éditions AFNOR, 2005.
- **DESPONDS. J**, le coaching quotidien, éditions, MAXIMA, 2003.
- **DIOMANDE MOUTTI. J**, Vision managériale, Levier de la Gestion des Ressources Humaines, éditions, société des gens de lettre, Paris, 2004.
- **DIRIDOLLOU. B**, Manager son équipe au quotidien, éditions d'organisation, Paris, 2000.
- **EMERY. Y et GONIN. F**, Dynamiser les ressources humaines, Editions Presse polytechnique et université romande, 1999.
- **IGALENS. J**, Audit des ressources humaines, Editions. Liaisons, Paris, 3ème éditions 2000.
- **LEGOFF. J-P**, les illusions du management, pour le retour du bon sens, éditions la découverte essais, 1996.
- **LEVY-LEBOYER. C**, La motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies, Editions d'organisations, Paris, 1998.
- **LEVY-LEBOYER. C**, La crise des motivations, Editions PUF, 1993.
- **LEVY-LEBOYER. C, HUTEAU. C, LOUCHE. C, ROLLAND. J-P**, La psychologie du travail, Editions d'organisations, 2003.
- **LELARGE. G**, La gestion des Ressources Humaine, éditions, SEFI, 2000.
- **LIBAERT. T**, La communication de crise, édition DUNOD, 2001.
- **MAGEE. D**, Comment Carlos Ghosn a sauvé Nissan, éditions, DUNOD, Paris, 2003.
- **MAREL.A**, Prendre en main le changement, Editions Liaisons, 1991.
- **MUCCHIELLI. A**, Communication interne et management de crise, éditions d'organisations, 1993.

- **MOREL. P**, La communication d'entreprise, éditions Vuibert, 2000.
- **OGRIZEK.M et JM GUILLERY**, La Communication de crise, Editions PUF 2000,
- **PELL. A**, Encadrer et motiver une équipe, éditions les échos 2001.
- **PERETTI. J M**, Gestions des Ressources Humaines, Editions Vuibert, 2000,
- **PERETTI. J M**, Tous DRH, Editions d'organisations, 2006.
- **RENAUD .J et RAVIGNON. L**, Votre équipe a du talent, Libérez-le. Editions d'organisations, 2002.
- **ROUX-DUFORT. C**, Gérer et décider en situation de crise, éditions DUNOD, 2003.
- **ROUX-DUFORT. C**, La gestion de la crise, un enjeu stratégique pour les organisations, éditions Boeck université, 2000.
- **VALLERAND, R.J et THILL,E.E**, Introduction au concept de motivation, éditions études vivantes, 1993.
- **VERMOT-GAUSS. C**, Mobiliser pour gagner, comment motiver les salariés autrement que par le salaire, éditions Liaisons, 2003.
- **WEISS.D**, Les Ressources Humaines, Editions d'organisations, 2000.
- **ZADI Kessy. M**, Culture Africaine et gestion de l'entreprise moderne, éditions CEDA, 1998.

## 2) Autres Documents

- GOUETI BI, Journées objectifs de la SDE à DAKAR « la gestion des performances en période de crise » exposé du DG de la SODECI
- Rapport de la chambre de commerce et d'industrie de Côte d'ivoire « impact de la crise sur l'économie ». 11/2003
- [http://www.sodeci.ci/bulletin/bulletin%20d%20information%20interne%20SODECI%20N%2661%20Novembre%202003.pdf](#)

#### **4) Documents Internet**

<http://www.izf.net:Guide/coteivoire/criseivoirienne.htm>, (03/05/2005)

[http://www.blogbilger.com/blogbilger/paroles d'été, Diriger](http://www.blogbilger.com/blogbilger/paroles_d'ete_Diriger), (Août 2005)

[http://www.orientationfin/dynamique des ressources humaines.html](http://www.orientationfin/dynamique_des_ressources_humaines.html) (12/04/2005)

[http://www.norja.net/esoterisme/html/testez votre motivation au tra.html](http://www.norja.net/esoterisme/html/testez_votre_motivation_au_tra.html) (26/05/2006)

<http://www.news.abidjan.net/h/127728.htmlblogbilger.com/blogbilger/> Dossier l'état de l'économie, Le nouveau réveil du 03/05/2005

<http://www.lejourplus.com/articles/economie.html>, Evenements de novembre/ la Côte d'ivoire pleure ses entreprises mortes du (12/01/2005)

[http://www.les\\_echos.fr/formation/risques/art-risques.htm](http://www.les_echos.fr/formation/risques/art-risques.htm)

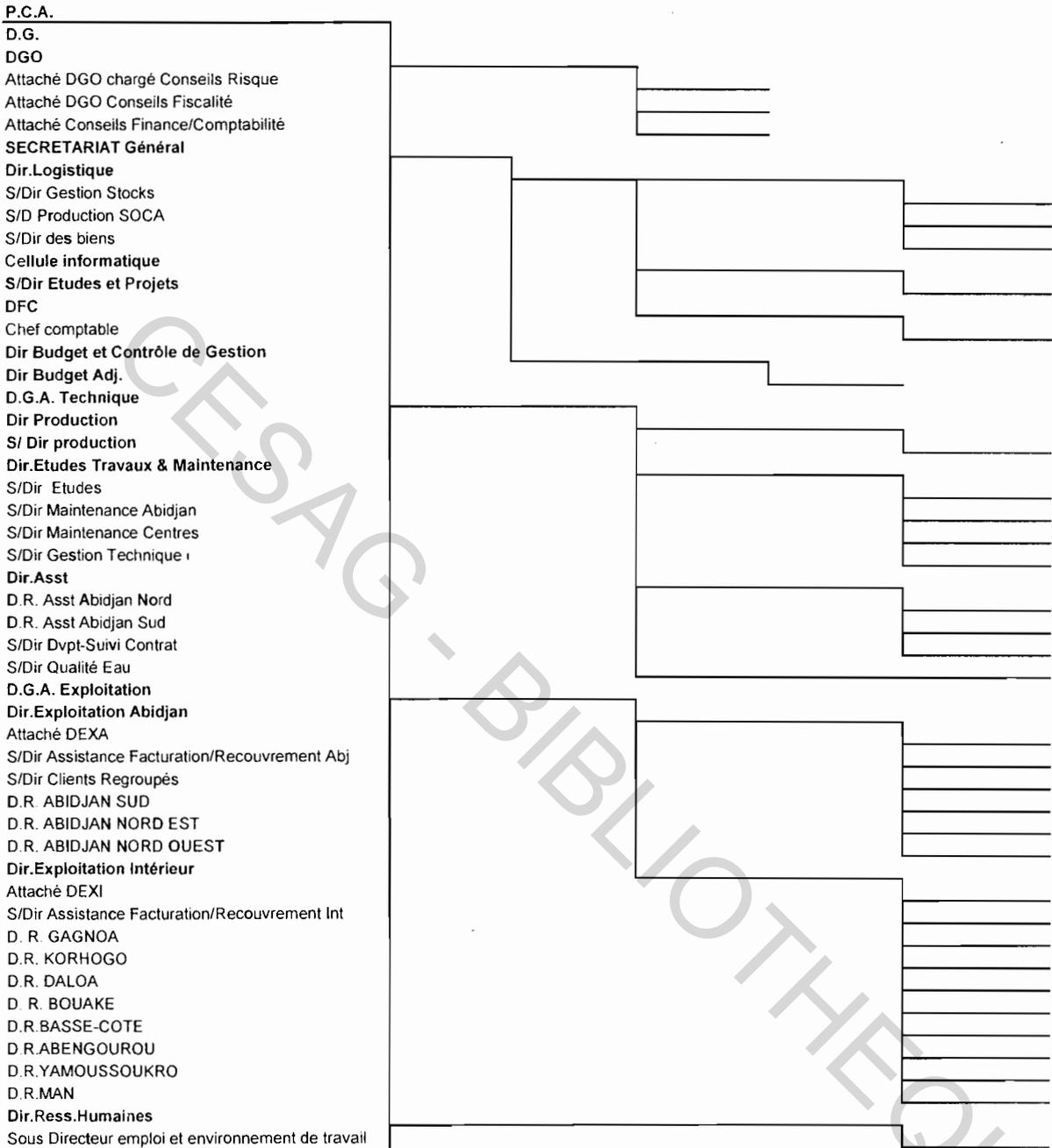
## ANNEXES

<b>Organigramme général de la SODECI</b>	<b>N° 1</b>
<b>Chiffres relatifs aux gains d'économies suite mesures</b>	<b>N°2</b>
<b>Guide d'entretien</b>	<b>N°3</b>
<b>Exemplaire du questionnaire</b>	<b>N°4</b>
<b>Le plan de dépouillement</b>	<b>N°5</b>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXE N° 1**

**Organigramme général de la SODECI**



Niveau du poste	PCA	D.G. D.G.O.	D.G.A.	Directeur	Directeur adj.	Sous Directeur	Total
Nombre de postes							
Postes occupés							
Postes vacants							

Redigé par :  
 Date : 20/06/2006  
 Visa :

Vérfié par :  
 Date : 20/06/2006  
 Visa :

Approuvé par :  
 Date : 20/06/2006  
 Visa :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **ANNEXE N° 2**

### **Résultats globaux de la SODECI de 2002 à 2004**

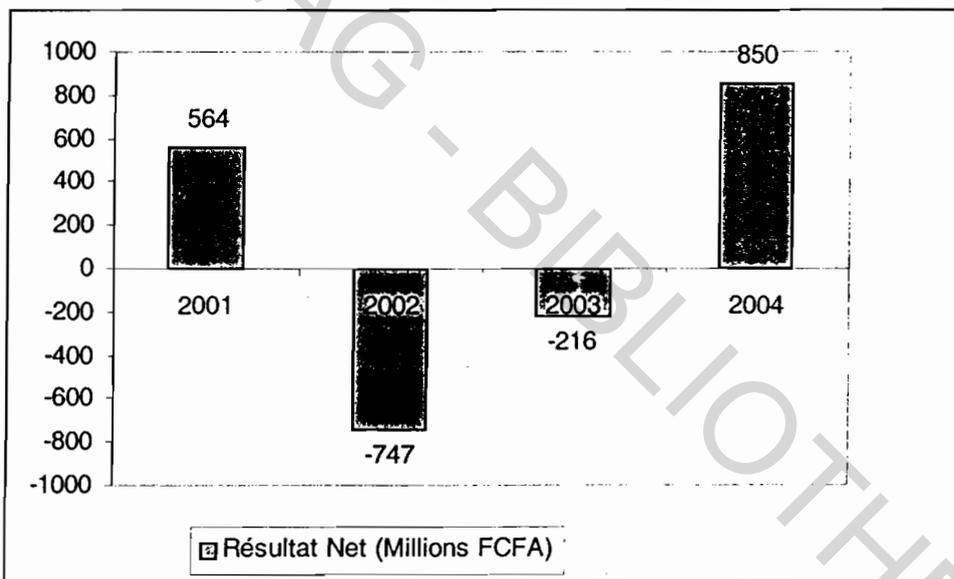
**(illustration des gains de d'économies suite aux mesures)**

## V- **Les résultats globaux**

Toutes les actions ci-avant présentées ont été menées et ont eu un impact plus ou moins important selon le cas, et souvent au-delà des objectifs initiaux .

On peut noter au titre des actions de soutien, que le climat social a été bon et que le syndicat a non seulement suspendu ses revendications durant la crise, mais les travailleurs ont accepté une baisse du coefficient de gratification suite à la non atteinte du ratio de facturation et du taux de recouvrement objectifs.

Quant aux actions techniques, grâce à un suivi basé sur les flash de gestion (cf. Annexe 1) et des suivis en comité spécifiques, ils ont permis d'atteindre des résultats globaux (cf. Annexe 4) dont le graphique ci-dessous traduit la progression encourageante.



Il montre que progressivement SODECI a pu renouer avec un résultat positif malgré la crise qu'il perdure.

De façon spécifique, nous donnons quelques résultats des actions menées.

- Les plans d'économies et la CAO ont pu permettre de faire des gains d'environ 2 Milliards FCA dont 594 Millions sur les négociations de contrats (Cf. Annexe 5).
- En ce qui concerne les MDP, sur 40 plans proposés, 17 ont atteints leurs objectifs en 2004, permettant un gain de 1,6 milliards dont une part déjà intégrée au budget (cf. Annexe 3).
- La lutte contre la fraude a permis de saisir 64 156 clients fraudeurs et 237 km de réseau illicite (cf. Annexe 6).
- Malgré l'achat de SAPHIR les investissements ont été maintenus entre 3,6 et 3,8 Milliards.

## ANNEXE 5 : RESULTATS PLANS D'ECONOMIES 2003

### 1. CAO

#### COMMISSION D'APPELS DES OFFRES CAO

Période concernée : 28/02/2003 au 26/06/2003

Budget HT 2003	Offre initiale	Remise obtenue	Offre financière définitive	Economie réalisée par rapport au budget
965.000.552	822.304.738	36.480.031	785.824.707	179.175.825

**225.655.856**  
 Economie Totale

### 2. CONTRATS

Nature de la charge	Objectifs de réduction	Gisement d'économie réalisé	
		Montant	%
<b>CONVENTION</b>			
Convention CIE	INCHANGEE		
Convention SC2I	30%	55 960 000	32%
Convention SIGEC	INCHANGEE		100%
<b>ENTRETIEN</b>			
Entretien reprographie	30%	4 869 657	100%
Entretien Espace vert	583%	107 234 583	69%
Entretien etanchetite	30%	14 463 344	100%
Entretien locaux	50%	39 881 920	52%
Entretien photocopieurs	30%	10 891 974	50%
Entretien telephonique	30%	2 398 489	100%
Entretien Contrat DOI - BULL	30%	6 225 442	100%
Gardiennage	30%	118 590 826	
Location photocopieurs et imprimantes	30%	64 227 530	
Restauration CMEAU	100%	82 684 730	100%
<b>TRANSPORT</b>			
Transport courrier	30%	11 504 330	71%
Transport de fonds	30%	75 475 717	60%
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>594 408 542</b>	<b>56%</b>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXE N° 3**

**Guide d'entretien**

## LE GUIDE D'ENTRETIEN

- 1) Si vous le permettez, nous allons parler de la crise militaro politique que vit la Côte d'Ivoire depuis le 19 Septembre 2002. Comment l'avez vécu dès les premiers jours au niveau du travail ? quelle était l'ambiance du travail ?
- 2) Vous qui êtes si proche du personnel, comment a t'il vécu cette crise ?
- 3) Comment la Direction a-t-elle réagi face à la crise ? quelles sont les actions qui ont été menées pour le compte du personnel ?
- 4) Toujours dans votre position de personnes ressources proches du personnel, Auriez –vous participé à la prise des décisions en faveur du personnel ? Avez –vous été associés aux actions ?

Si oui, comment ?

- 5) Parlons maintenant de la mise en œuvre des actions, comment s'est-elle faite ? a-t-elle été facile ? si non comment les difficultés ont-elles été surmontées ? n'ont –elles pas engendrées d'autres soucis ?
- 6) Venons-en à la perception de ses politiques. Comment ont-elles été accueillies par le personnel ? ont-elles eu des effets positifs sur leur travail ? ont-elles améliorées l'ambiance du travail ou créer d'autres conflits ?
- 7) Si vous étiez à la place de la direction générale qu'auriez-vous fait ? comment auriez vous mené ces politiques ? qu'est ce qui a manqué selon vous pour parfaire ses actions ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXE N° 4**

**Exemplaire du questionnaire**

## QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

### INFORMATIONS PERSONNELLES

Nom et Prénoms :

Emploi : \_\_\_\_\_

Age : \_\_\_\_\_

Ancienneté à la SODECI : \_\_\_\_\_

Sexe :  Masculin

Féminin

### Catégorie socio professionnelle (A cocher)

Cadre

Maîtrise

Ouvriers / Employés

### Unité géographique (A cocher)

Directions centrales

Directions d'exploitations

### Position (A cocher)

Déplacé

Non déplacé

### LES POLITIQUES ET ACTIONS MENEES DANS LA CRISE

1) La crise que vit le pays depuis quatre ans a-t-elle des effets sur la vie de la SODECI ?

Oui

Non

Si oui lesquels ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2) Lorsque la crise est survenue, il semble que la Direction générale ait pris des mesures en faveur de l'ensemble du personnel, quelles étaient ces mesures ?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3) Avez-vous été informés des actions et mesures suivantes qu'aurait prises la Direction générale? (cochez celles que vous connaissez)

Redéploiement et réinsertion des déplacés

Oui

Non

Prêts de réinstallations

Oui

Non

Bonus ou malus sur résultat

Oui

Non

Pas de licenciements du fait de la crise

Oui

Non

**4) Comment avez-vous été informés de ces actions et mesures ?**  
(Cochez une seule case)

- Rencontre avec la direction générale
- Par votre responsable
- Le syndicat
- Par « la source »
- Au tableau d'affichage
- De bouche à oreille
- Autres

**5) Avez-vous souvent eu des échanges sur ces actions sociales ?**

- Oui                       Non

**6) Avec qui ?**

- La Direction générale
- Nos responsables
- Le syndicat
- Autres

**7) Comment les trouvez-vous? (cochez une seule case)**

- Très bonnes       assez Bonnes       bonnes       mauvaises

**8) Ont-elles eu une incidence sur le climat social?**

- Oui                       Non

Comment ?

---

---

**9) Qu'est ce qui vous a déplu dans ces mesures et actions ? (cochez une case)**

- La mise en œuvre       la communication       le contenu       Le suivi

**10) Pour vous, la mise en œuvre de ces mesures s'est faite dans les conditions suivantes : (cochez une seule case)**

- Bonne ambiance, cordiale
- Ambiance moyenne, quelques soucis négligeables
- Difficilement, ambiance défavorable

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **ANNEXE N° 5**

### **Le plan de dépouillement**





