

La gestion de projet en environnement hostile : Les projets pétroliers de Total Nigeria PLC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

comme exigence partielle
du programme de maîtrise en gestion de projet

PAR

LUC ESMERIT

Mars 2009

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier mes parents qui m'ont encouragé et soutenu durant mes études en France et au Canada.

Je remercie tout particulièrement mon directeur de recherche Monsieur Bruno URLI, pour m'avoir encadré tout au long de ma recherche avec tant de sympathie.

Je remercie également Monsieur Daniel ROUSSE, vice-recteur de l'UQAR au campus de Lévis, ainsi que Monsieur Jean PASCO, Directeur Adjoint du centre d'enseignement et de recherche de l'ENSAM de Châlons en Champagne, qui ont énormément œuvré pour que cette expérience soit possible.

Je tiens à exprimer ma plus profonde gratitude envers Monsieur Jean-Yves LAJOIE, directeur du programme de Maîtrise en Gestion de Projet, ainsi qu'à tous mes professeurs de l'UQAR, campus de Lévis, pour la qualité de l'enseignement qui m'y a été dispensé et pour leur disponibilité exemplaire.

Enfin je remercie tous les gestionnaires qui ont bien voulu partager leur expérience au Nigeria et qui m'ont permis d'approfondir mon analyse sur ce pays tout autant fascinant qu'effrayant. Je pense en particulier à Mr. Frederik DE VOS (Directeur technique, Total Nigeria PLC), Mr. Adje KACOU (Directeur des achats, Total Nigeria PLC), Mr. EKELENI (Responsable de la sécurité, Total Nigeria PLC) et Mr. Abboud ZAOUI (Directeur de la mission économique de Lagos). Un remerciement tout spécial à Mr. Abboud ZAOUI qui a accepté d'être membre externe dans l'évaluation de ce mémoire.

Table des matières

remerciements	ii
Table des figures	vi
introduction	1
CHAPITRE I Positionnement du chercheur et méthodologie de la recherche	3
I.1 Positionnement épistémologique et type de recherche.....	3
I.2 Énoncé du problème général et objectif de recherche.....	5
I.3 Stratégie de recherche.....	7
I.4 Limites de la recherche.....	8
CHAPITRE II La gestion de projet en environnement hostile	9
II.1 La nécessité de contextualiser la gestion de projet	9
II.2 Qu'est-ce que l'environnement hostile?	12
II.2.1 Pourquoi s'intéresser à la gestion de projet en environnement hostile?.....	12
II.2.2 Définition de l'environnement hostile.....	14
II.3 Revue de littérature des projets menés en environnement hostile	14
II.3.1 La pauvreté	15
II.3.2 La culture	17
II.3.3 La politique et les lois	19
II.3.4 La concurrence.....	22
II.3.4.1 La concurrence mondiale	23
II.3.4.2 La concurrence déloyale.....	25
II.3.5 L'environnement naturel.....	27
II.3.6 Les populations locales	28
II.3.7 L'économie.....	30
II.4 Les outils de gestion de projet adaptés aux environnements hostiles	31
II.4.1 La gestion de projets extrêmes ou comment faire face à la mondialisation de la concurrence.....	32
II.4.2 Les nouvelles règles de gestion	32
II.4.3 L'heptagone des Facteurs Clés du Succès (FCS)	34
II.4.4 Les outils de gestion extrême.....	36

II.4.4.1.1	L'utilisation de « Sliders »	36
II.4.4.1.2	Utilisation du « Scope Planning »	37
II.4.4.1.3	Utilisation du « Quality Agreement »	38
II.4.4.1.4	Rendre les parties prenantes imputables	38
II.4.5	La gestion participative	39
II.4.6	Les outils de gestion des risques	43
II.4.7	La gestion des équipes multiculturelles	45
CHAPITRE III La gestion des projets pétroliers chez Total Nigeria PLC.....		49
III.1	Présentation du Nigeria	49
III.1.1	Un peu d'histoire	49
III.1.2	Géographie et démographie	51
III.1.3	Economie	53
III.1.4	Structure du marché pétrolier au Nigeria.....	55
III.1.5	Le Nigeria est-il un environnement hostile à la gestion de projets?.....	59
III.2	Analyse de diverses expériences nigérianes	59
III.2.1	L'environnement nigérian et ses risques	61
III.2.1.1	La pauvreté des infrastructures	62
III.2.1.2	Le réseau routier.....	62
III.2.1.3	Le réseau électrique	64
III.2.1.4	Le réseau de télécommunication	65
III.2.1.5	Le décalage culturel.....	67
III.2.1.6	La toute puissance de l'État nigérian	68
III.2.1.7	La corruption.....	70
III.2.1.8	L'instabilité politique et sociale.....	74
III.2.1.9	Le climat	75
III.2.1.10	L'instabilité économique	77
III.2.2	Comment contrecarrer les facteurs d'hostilité de l'environnement nigérian? ..	78
III.2.2.1	Appliquer un processus équitable de sélection des entrepreneurs.....	79
III.2.2.2	Sensibiliser les entrepreneurs aux risques	80
III.2.2.3	Être à l'écoute des changements économiques	83
III.2.2.4	Produire sa propre électricité	83

III.2.2.5 Favoriser le «Cross posting »	84
III.2.2.6 Financer des programmes sociaux.....	85
CONCLUSION.....	87
Références bibliographiques	90

TABLE DES FIGURES

FIGURE1 SCHÉMA EXPLICATIF DE LA DÉMARCHE DE RECHERCHE	5
FIGURE2 LES VARIABLES DE LA PAUVRETÉ	17
FIGURE3 HEPTAGONE DE LA GESTION DE PROJET EXTRÊME (TIRÉ DE EMON, 2002)	35
FIGURE4 LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DES PROJETS EXTRÊMES (TIRE DE MELYMUKA, 2002)	37
FIGURE5 DE L'APPROCHE «PATRON» À L'APPROCHE «LEADER» (TIRÉ DE MORNEAU, 2005) ..	39
FIGURE6 FICHE SIGNALÉTIQUE DU NIGERIA.....	52
FIGURE7 LE SECTEUR DES HYDROCARBURES AU NIGERIA	56
FIGURE8 LE RAFFINAGE AU NIGERIA.....	57
FIGURE9 BUDGET ANNUEL EN ENVIRONNEMENT HOSTILE (TIRÉ DE CASTIAUX, 2002).....	78

INTRODUCTION

Contrairement à de nombreuses sciences qui ont connu leur essor pendant la Renaissance ou les révolutions industrielles, la gestion de projet est une discipline récente. Les premiers grands concepts, comme le diagramme de Gantt, ont été développés au début du XX^{ème} siècle. Cependant ce n'est qu'à partir des années 1970 que les techniques et les outils de gestion de projet ont été portés par un réel élan.

Naturellement, nous pouvons nous questionner sur les raisons de l'envol si tardif de cette discipline qui a pourtant été au cœur des activités humaines tout au long de son Histoire. Les exigences croissantes du marché en termes de « coût – délais - qualité » et sa mondialisation ont sûrement été des facteurs déclencheurs.

Désormais le gestionnaire de projet dispose d'un éventail conséquent de méthodes et d'outils pour mener à bien ses projets. Une véritable « boîte à outils » que des instituts comme le PMI (Project Management Institute) ont référencée progressivement dans des recueils de connaissance comme le PMBOK (*Project Management Body Of Knowledge*)¹. Or ces outils de gestion de projet ont historiquement été développés pour réaliser des projets de production, ils sont donc particulièrement adaptés à des secteurs tels que l'automobile ou l'aéronautique.

Cependant il apparaît clairement que ces approches traditionnelles se basent sur un ensemble d'hypothèses propres à des organisations œuvrant dans un environnement social, politique et économique ressemblant à celui de nos sociétés occidentales. Or, et ce phénomène étant accentué par la mondialisation de l'économie, les organisations ont aujourd'hui à réaliser des projets dans des environnements

¹ Urli, B. & Urli, D. (2000). Identité du management de projets en Amérique du Nord : évolution et questionnement. *Revue Française de Gestion*.

chaotiques, incertains, et hostiles. Dans de tels contextes, les approches et outils du management de projets sont-ils réellement adaptés et efficaces? N'est-il pas nécessaire de contextualiser l'approche traditionnelle en management de projet à ce type d'environnement?

Ces questions sont au centre de ce travail de recherche qui va consister, au travers de la littérature, à préciser les dimensions fondamentales de cet environnement hostile, à identifier les problèmes propres à ces dimensions, à voir si les outils traditionnels du management de projet peuvent y répondre et sinon si d'autres outils ou approches pourraient convenir.

Suite à cette étude théorique, nous nous attarderons sur le cas de la compagnie Total Nigeria PLC, filiale du Groupe Total SA, qui a été à l'origine de très nombreux projets pétroliers dans le pays depuis plus de 50 ans. En nous basant sur les témoignages recueillis et mon expérience personnelle au sein de l'entreprise, nous identifierons les critères d'hostilité nigériens et verrons quelles sont les méthodes mises en œuvre pour limiter leurs impacts sur les activités, et notamment sur le bon déroulement des projets.

CHAPITRE I Positionnement du chercheur et méthodologie de la recherche

Ce chapitre aborde les aspects suivants : le positionnement épistémologique du chercheur, le type de recherche, le thème général et les objectifs de la recherche, la stratégie de recherche retenue et les limites qui pourraient être celles de notre recherche.

I.1 Positionnement épistémologique et type de recherche

L'épistémologie vient du grec *épistémé*, qui signifie science; et de *logos* qui signifie étude. Pour Girod-Séville et Perret (dans Thiétart, 1999), «l'épistémologie a pour objet l'étude des sciences. Elle s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance». La réflexion épistémologique est donc inhérente à toute recherche comme le souligne Martinet (1999) «la réflexion épistémologique est [...] consubstantielle à toute recherche qui s'opère.». Avoir une idée de ce que l'on recherche est donc un avantage dans tout cheminement scientifique. Pour certains auteurs comme Northrop (dans Thiétart, 1999) «la science [...] ne commence pas avec des faits et des hypothèses mais avec un problème spécifique». En effet, il existe trois grands paradigmes épistémologiques auxquels le chercheur peut s'identifier pour mener sa quête du savoir : le paradigme interprétativiste, le paradigme constructiviste et le paradigme positiviste. Dans un cadre positiviste, il existe une réalité concrète, indépendante de toute opinion, qui attend d'être découverte. Pour l'interprétativiste ce sera avant tout de comprendre cette réalité et pour le constructiviste, il sera essentiellement question de construire cette réalité. Dans notre recherche nous utiliserons, une démarche que l'on pourrait qualifier d'interprétative. Nous privilégions l'idée selon laquelle le processus de création de connaissances passe

par la compréhension du sens que les acteurs (dont nous sommes dans le cadre de cette étude) donnent à leurs milieux. Les critères de validité diffèrent selon que l'on adopte tel ou tel autre paradigme et dans une démarche interprétative, il est important de bien préciser la démarche utilisée, la manière de décoder l'information donnée par les acteurs en présence et de bien valider cette information. Le chercheur interprétatif s'efforce ainsi de comprendre le phénomène de l'intérieur pour tenter d'appréhender les significations que les gens accordent à la réalité. L'avantage de cette démarche interprétative est qu'elle nous permettra une compréhension riche de la gestion de projet en milieu hostile car elle privilégie les entrevues comme mode de collecte des données (Savoie-Zajonc, in Gauthier, 2003).

Il s'agira d'une recherche exploratoire et qualitative à l'intérieur de laquelle nous allons adopter une logique abductive, basée sur une étude de cas. Le choix de la recherche qualitative trouve son fondement dans le souci de comprendre la réalité des faits. En recherche qualitative, le chercheur met l'accent sur les processus et les significations de la réalité et non pas seulement sur la mesure de celle-ci. Sur le plan épistémologique, il recherche généralement la nature subjective de la réalité. Quant au choix de la logique abductive (figure 1), elle a pour but de faire une conceptualisation selon les faits établis par l'observation du chercheur, c'est ce dont ce travail va s'évertuer de faire ressortir.

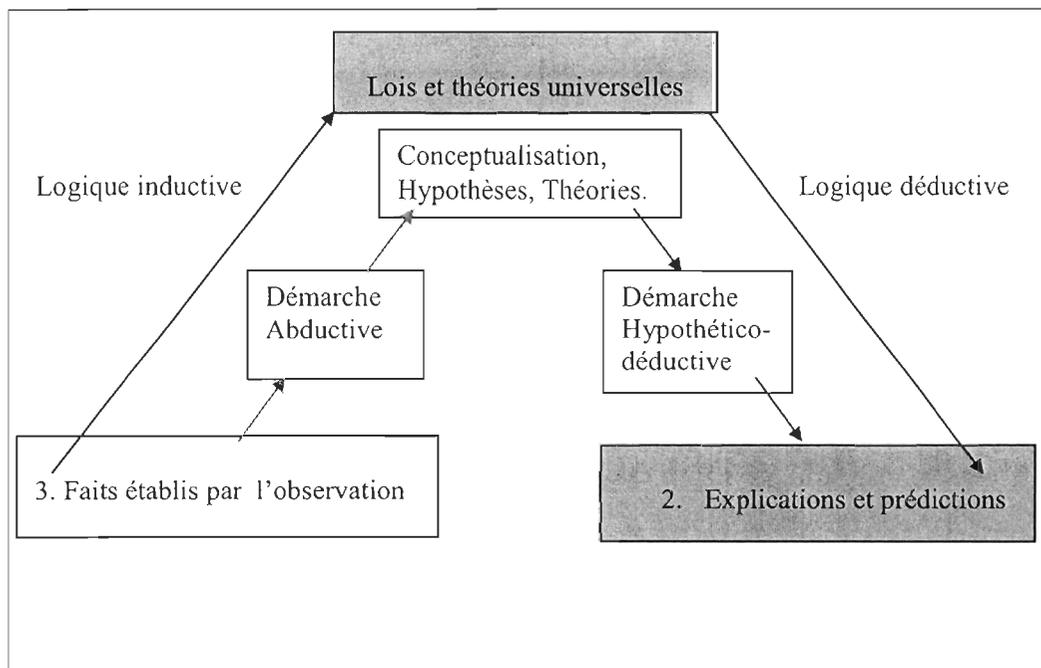


Figure1 Schéma explicatif de la démarche de recherche

I.2 Énoncé du problème général et objectif de recherche

Le thème que nous allons aborder dans ce mémoire est l'application de la gestion de projets dans des environnements chaotiques, incertains, risqués ou plus simplement hostiles. Plusieurs études, réalisées récemment par des cabinets d'audit, témoignent des difficultés des gestionnaires dans la réalisation de leur projet. Les dépassements de coûts et de délais sont devenus fréquents dans différents secteurs d'activité, presque systématiques dans des branches comme l'informatique ou le parapétrolier.

Ainsi, nombreux sont ceux qui s'interrogent sur les limites du modèle standard de gestion et sur la nécessité de contextualiser les méthodes de management au domaine d'activité.

Dans ce mémoire, nous nous intéresserons tout particulièrement à la pratique de la gestion de projet en environnement hostile. Bien que notre thème de recherche soit vaste, certaines questions plus spécifiques méritent d'être posées :

- Qu'est qu'un environnement hostile ? Quelles en sont les dimensions fondamentales ? Comment estimer le degré d'hostilité d'un environnement ? Quelles sont les dimensions les plus menaçantes dans le domaine pétrolier ?
- Quelles sont les attitudes à privilégier en environnement hostile ? Quels sont les outils ou approches pertinents dans ce type de contexte ?
- Dans le cas des projets pétroliers entrepris par Total au Nigeria, dans quelle mesure les méthodes préconisées dans la littérature sont-elles applicable ? Quelles sont réellement les méthodes mises en œuvre afin de combattre les facteurs d'hostilité nigériens ?

Tout d'abord nous chercherons à définir les dimensions fondamentales qui caractérisent l'hostilité en gestion de projet. Pour cela, nous nous appuierons sur les dires de la littérature spécialisée que nous validerons en nous basant sur des cas de projets concrets où les facteurs d'hostilité ont été relevés. Par la suite, nous verrons s'il existe des moyens de gestion permettant de les contrecarrer, ou du moins les maîtriser.

Dans un second temps, nous nous étudierons un environnement bien particulier, celui du Nigeria. Après avoir justifié la pertinence de ce pays dans le cadre de ce mémoire, l'étude du cas de Total Nigeria PLC nous permettra de confronter la théorie à la pratique en examinant comment cette entreprise, implantée depuis plus d'un demi-siècle dans le pays, a su s'adapter pour mener à bien ses projets dans un tel environnement.

I.3 Stratégie de recherche

Le choix de la stratégie de la recherche n'est pas toujours défini de la même manière par les auteurs (Robson, 2002) mais plusieurs estiment que celle-ci doit être choisie par le chercheur en fonction de la question de recherche et nous adoptons ce point de vue. Dans notre étude, nous avons retenu comme stratégie de recherche, celle basée sur l'étude de cas. Pour Yin (1984), l'étude de cas peut constituer une stratégie de recherche à part entière et elle suppose un contact approfondi avec le terrain. Dans l'étude de cas, le chercheur essaie d'obtenir la perception la plus complète possible de l'objet d'étude vu comme une entité holistique, comme un tout et avec l'idée que le tout ne peut se révéler que par l'étude simultanée de tous les attributs de cet objet d'étude. Dans une stratégie par étude de cas, il est important de savoir s'il y a déjà des modèles qui peuvent être utilisés comme point de départ. Dans notre étude, s'il existe une littérature abondante et un cadre conceptuel qui définit la gestion de projet, les écrits concernant la gestion de projet en situation hostile est très pauvre et justifie le fait que l'on se place alors dans le cadre d'une étude exploratoire de cas.

Nos outils de collectes de données seront les suivants : la documentation écrite, des entretiens avec des acteurs importants du cas étudiés et notre propre observation et connaissance empirique du sujet étudié. La documentation écrite se compose, dans notre cas, de divers documents publics qui intègrent du matériel d'archives, des statistiques diverses, etc... Elle complète l'étude de la littérature reliée à chacun au concept de gestion de projet en milieu hostile (ouvrages, thèses et mémoires, essais et articles, etc.) qui est peu développée. À cette documentation s'ajoute des entretiens avec des acteurs sélectionnés pour la pertinence de l'information qu'ils pouvaient apporter à propos de notre objet d'étude. Ainsi, chaque personne interrogée doit être considérée comme ayant une expérience personnelle ou quelque chose de spécifique à évoquer quant au thème traité dans notre étude. Ce type d'entretien parvient à ses fins, dans la mesure où les réponses des sujets interrogés sont spontanées et non forcées, très spécifiques, concrètes et non diffuses, révélatrices et non superficielles (Gauthier,

2003). Pour l'analyse dans le cadre d'études de cas simples², un seul mode d'analyse s'avère compatible avec le choix d'une approche inductive, le mode d'analyse par "explanation building" (Yin, 2003). Il consiste à analyser les données d'une étude de cas en procédant à la construction d'une explication à propos du cas. Ce mode d'analyse permet d'être inductif en ce sens que les faits colligés par nos différents instruments de collecte vont émerger et se construire en explication. C'est la démarche que nous avons utilisée dans cette étude.

I.4 Limites de la recherche

Comme dans toute recherche scientifique, notre étude possèdera quelques limites inhérentes aux choix méthodologiques présentés auparavant. En premier lieu, le recours à l'étude de cas unique limite de manière évidente la capacité de généralisation des résultats obtenus. Ensuite, l'usage d'entretiens, pour colliger de l'information à propos de notre problème, peut également entraîner certains biais. Essentiellement, nos biais pourront être dus aux non-réponses de certains interlocuteurs sur le terrain (Thiétart et al.) et aux réponses que l'on pourrait qualifier de conformistes, voir politiquement correctes. Les entrevues que nous avons réalisées, et touchant des sujets parfois sensibles, ont ceci de complexe qu'elles rendent parfois difficile l'interprétation des informations recueillies. Au niveau de la documentation écrite, ses limites se trouvent dans le fait que le chercheur reste fondamentalement tributaire du mode de collecte de données adopté préalablement par auteurs des écrits auxquels il s'intéresse (Lefrançois, 1992) et de la possibilité d'accès à des informations à caractère confidentiel. Enfin, la transférabilité (validité externe) de nos résultats de recherche est difficile à garantir compte tenu de la complexité de notre sujet d'étude comme du choix fait de réaliser une étude de cas.

² "Pattern matching", "time series", "program logic models", "explanation building" (Yin, 2003).

CHAPITRE II La gestion de projet en environnement hostile

II.1 La nécessité de contextualiser la gestion de projet

Le « modèle standard » de gestion de projet, formalisé aujourd'hui par le PMI, s'est affirmé dans l'ingénierie des grands projets jusqu'à la fin des années 1970. La notoriété de ce modèle a notamment atteint son paroxysme lorsque son utilisation permit aux Américains de gagner la course à la lune alors qu'ils accusaient un sérieux retard sur les Russes en 1961³. Ce mode de gestion a alors été amplement adopté par les industries de grandes séries.

Ce modèle va néanmoins être remis en question dès la fin des années 1980 car les entreprises occidentales ayant adopté ce mode de gestion ne sont clairement pas à la hauteur de leurs homologues japonais en termes de rapidité, de qualité et d'innovation. C'est ainsi qu'au cours des deux dernières décennies, nous avons assisté à l'émergence de nouvelles démarches en gestion de projets.

La première nouveauté majeure est l'ingénierie simultanée qui réduit de manière significative les délais de mise à disposition d'un produit sur le marché. La seconde, plus récente, est défendue par plusieurs spécialistes:

«Gérer un projet comporte une dimension entrepreneuriale. Dans la vision moderne, un directeur de projet, partant d'un problème, mobilise les acteurs, mais plutôt que d'appliquer des méthodes, il choisit et adapte des méthodologies en fonction de la singularité du problème».

Christophe Midler, 1998

³ Année durant laquelle les Russes envoyèrent le premier homme dans l'espace en la personne de Yuri Gagarin

« Chercher une solution à un projet par l'enveloppe de réponses standards est généralement très sous optimal (les "produits de comités"), lorsque cela ne conduit tout simplement pas à l'abandon pur et simple du projet. »

Vincent Giard, 1996

« Les approches de la gestion de projet traditionnelle sont modelées sur la gestion de projet d'ingénierie et de construction. Elles se basent sur un ensemble d'hypothèses qui sont de moins en moins pertinentes face au monde chaotique et ambigu dans lequel évoluent les organisations de ce nouveau millénaire »

Rob Thomsett, 2002

Ainsi la contextualisation de la gestion de projet apparaît aujourd'hui comme une nécessité fondamentale. Il ne s'agit pas pour le gestionnaire d'aborder le management de projet comme quelque chose qui va de soi ou qui serait décontextualisé d'un champ professionnel et d'un contexte. Cette idée est largement soutenue par le constat récurrent des dépassements de coûts et de délais dans de nombreux secteurs.

Entre 1977 et 1999, Michael Mah, de QMS Associates, a sondé 210 projets dans diverses entreprises du secteur privé. Le constat est significatif : 40% étaient en retard en moyenne de 67% et 30% accusaient un dépassement budgétaire en moyenne de 127% !⁴

Plus récemment en 2007, le Groupe Novations, une firme de consulting basée à Boston, a réalisé un sondage sur le respect des coûts et délais auprès de 2000 entreprises américaines oeuvrant dans des secteurs divers et variés. Le résultat montre

⁴ Morneau, G. (2005). *Pour comprendre la gestion stratégique des organisations performantes* [version électronique]. Canada: Ecole Nationale d'Administration Publique (ENAP). Consulté le 8 Mai 2007, tiré de <http://www.enap.quebec.ca/>.

que 41% d'entre elles ne respectent pas fréquemment les budgets et les échéances des projets, Pire, pour 24% c'est une habitude⁵.

Par conséquent, les méthodes usuelles de gestion s'avèrent déjà parfois inadaptées dans des contextes que nous pourrions qualifier de stables. Qu'advient-il des projets réalisés dans des environnements plus chaotiques tels que l'informatique ou les télécoms?

Dans ces secteurs, le constat de l'inadéquation du « modèle standard » de gestion s'avère encore plus flagrant. C'est d'ailleurs ce que souligne le rapport Chaos du Standish Group dresse un piètre tableau de la conduite des projets informatiques⁶. Reposant sur un échantillon représentatif de 13 522 applications, cette étude établit que 34% seulement des projets recensés sont conformes aux prévisions initiales, que 15% ont été purement des échecs, que 23% présentent un dépassement des coûts inférieur à 20% et que la moyenne du dépassement des coûts est de 43% de la dépense. La perte due au dépassement de coût représente alors plus de 30% des dépenses.

Au regard de ces résultats alarmants, il est donc impératif que les gestionnaires apprennent à faire face à des environnements hostiles. Nous verrons donc par la suite quelles sont les méthodes et les attitudes adéquates. Mais tout d'abord nous allons nous pencher sur ce qui caractérise un environnement hostile.

⁵ Anonyme. (2007). Amateur management leads to project failure [version électronique]. Consulté le 14 Avril 2008, tiré de <http://www.management-issues.com/2007/5/11/research/amateur-management-leads-to-project-failure.asp>

⁶ Trèves, N. (Printemps 2005). Mesure et estimation des projets logiciels [version électronique]. *La lettre d'Adeli* n°59, pp. 5.

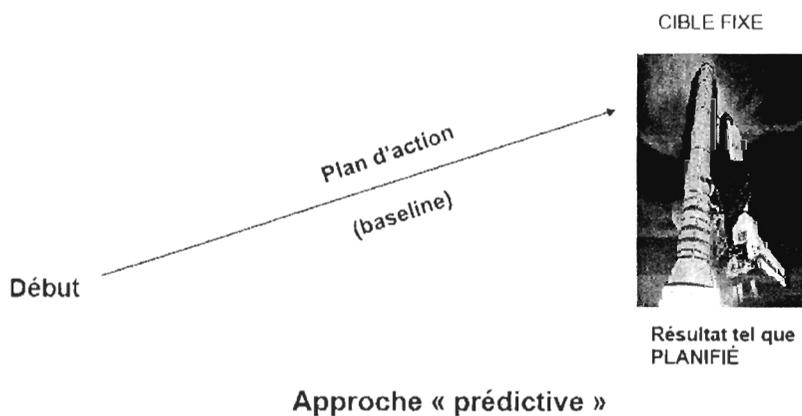
II.2 Qu'est-ce que l'environnement hostile?

Avant de regarder en quoi les méthodes de management doivent être bouleversées par la nature de l'environnement, nous allons essayer de définir ce qu'est l'hostilité en gestion de projet.

II.2.1 Pourquoi s'intéresser à la gestion de projet en environnement hostile?

Il y a plusieurs raisons qui poussent les gestionnaires à s'intéresser aujourd'hui à ce sujet. L'une des plus importantes est rappelée dans cette citation d'Hervé Sérieyx⁷ :

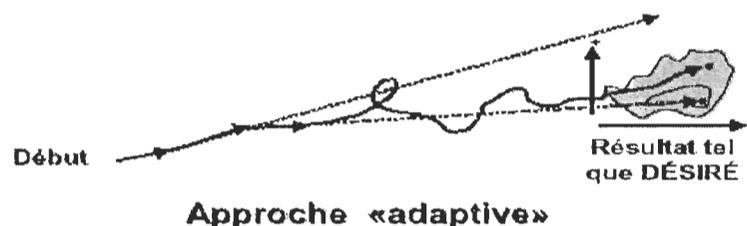
« Il y a 20 ans la stabilité était la règle et le changement l'exception, aujourd'hui, le changement est devenu la règle et la stabilité l'exception ... »



⁷ Sérieyx, H. (2004). *Les big bang des organisations* (pp. 206-210). Paris: Calmann-Levy.

C'est exactement ce que mentionne Morneau (2005) dans sa présentation « *Pour comprendre la gestion stratégique des organisations performantes* » lorsqu'il évoque l'évolution généralisée des environnements d'un contexte cartésien à un contexte chaotique.

Par conséquent les méthodes de gestion ont dû s'adapter et il est désormais plus que nécessaire de passer d'une approche « prédictive » à une approche « adaptive ». Dans ce cas, le déroulement du projet n'est plus linéaire, mais en constante adaptation en fonction de l'évolution du résultat désiré.



Face à ces bouleversements, les méthodes de gestions traditionnelles semblent bien inefficaces comme le remarque Thomsett⁸ :

« *La gestion traditionnelle de projet ne fonctionne plus : elle est trop centrée sur elle-même, statique, et ne peut tout simplement pas s'adapter à un environnement soumis constamment à des changements rapides* »

⁸ Thomsett R. (2002). *Radical project management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

II.2.2 Définition de l'environnement hostile

Si l'on se réfère au dictionnaire Larousse⁹, l'hostilité se définit comme étant contraire à l'homme et à ses entreprises, défavorable et inhospitalier. Cette définition a le mérite d'être simple et explicite bien qu'elle ne soit pas spécifique à la gestion de projet.

Une approche plus caractéristique pourrait être celle proposée par G. Verna. Selon lui, c'est un environnement qui ne peut pas fournir à l'entreprise tout ce qu'elle a été habituée à recevoir pendant son évolution initiale, dans son environnement d'origine, depuis sa naissance jusqu'au jour où, du fait du déplacement géographique de ses activités, elle doit affronter une nouvelle situation. A fortiori, un environnement sera particulièrement hostile s'il crée des **contraintes nouvelles** ou des **dangers nouveaux** en plus d'être incapable de subvenir à tous les besoins¹⁰. Mais quels sont ces contraintes et dangers ?

C'est à cette question que nous allons répondre dans la partie suivante, en nous appuyant sur des exemples de projets réalisés dans des environnements correspondant à la définition de G. Verna.

II.3 Revue de littérature des projets menés en environnement hostile

La notion d'hostilité en gestion de projet n'est pas évidente à définir, car elle reste au final très discutable. Il est certain qu'elle ne se manifeste pas de la même manière suivant la nature du projet. C'est pourquoi, afin de cerner au mieux les dimensions qui

⁹ Définition tirée de www.larousse.fr

¹⁰ Définition tirée de <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/VernaG/index.htm>

composent un environnement hostile, nous serons amenés à balayer un vaste spectre de domaines d'activités.

II.3.1 La pauvreté

Nous commençons par ce facteur car la pauvreté est sans aucun doute l'un des critères le plus significatif de l'hostilité d'un environnement. En effet l'hostilité est directement proportionnelle à la pauvreté de l'environnement.

Comme le mentionne G. Verna dans sa définition, l'hostilité est présente dès que l'environnement dans lequel l'entreprise évolue ne peut pas lui donner ce qu'elle a été habituée à recevoir dans son environnement d'origine. Autant dire que pour des organisations occidentales qui sont habituées à évoluer dans un contexte stable et serein, l'environnement peut rapidement devenir hostile.

La pauvreté d'un pays peut apparaître sous plusieurs formes, la plus évidente étant la pauvreté de la population. Les raisons de cette pauvreté sont multiples et complexes. Certains pays sont prisonniers d'un cercle vicieux, devant emprunter pour rembourser leurs dettes, d'autres sont soumis à des régimes totalitaires ou des embargos. Quelques qu'en soient les raisons, l'hostilité peut devenir extrême lorsque la population d'un pays potentiellement riche se sent abusée.

Un exemple concret et actuel est celui du Nigéria. Premier producteur de pétrole en Afrique sub-saharienne, onzième à l'échelle mondiale, troisième PIB du continent, le pays doit paradoxalement faire face à des pénuries récurrentes en carburant! La présence de l'or noir est certainement une richesse pour le pays et pourrait être perçue comme une bénédiction. Toutefois, en y regardant de plus près, le pétrole a été à l'origine des grandes catastrophes du pays avec la guerre du Biafra (1967-1970) ou des

famines résultant l'abandon partiel de l'agriculture au profit de l'économie tout pétrole¹¹. Il est également la source des principaux maux qui freinent le développement du pays : la corruption et l'injustice sociale.

Amnesty International évoque notamment la violation des droits fondamentaux de la population (dégradation de l'environnement, expropriation...) en raison de certaines pratiques d'exploitation des compagnies pétrolières étrangères et de la non intervention de l'État¹².

Le ressentiment généré par une telle situation se transforme rapidement en hostilité. Elle se traduit principalement par l'enlèvement d'expatriés et le sabotage des installations pétrolifères. Pour assurer leur sécurité, les compagnies étrangères se tournent vers l'État qui privilégie la répression à la discussion. Les populations locales se sentant alors abandonnées par leurs propres dirigeants, les actes de violences s'amplifient. Là encore un cercle vicieux s'instaure.

Dans les pays en voie de développement la pauvreté reste difficile à combattre car elle est au cœur de plusieurs engrenages comme nous le présente la figure 2 suivante :

¹¹ De Montclos, M. A. (1994). Les effets pervers du tout pétrole. *Le Nigeria* (pp. 204-207). Paris : Karthala.

¹² Anonyme. (9 Novembre 2004). Nigeria: Are human rights in the pipelines? [version électronique]. Amnesty International. Consulté le 28 Mai 2007, tiré de <http://web.amnesty.org/library/index/engaf440202004>.

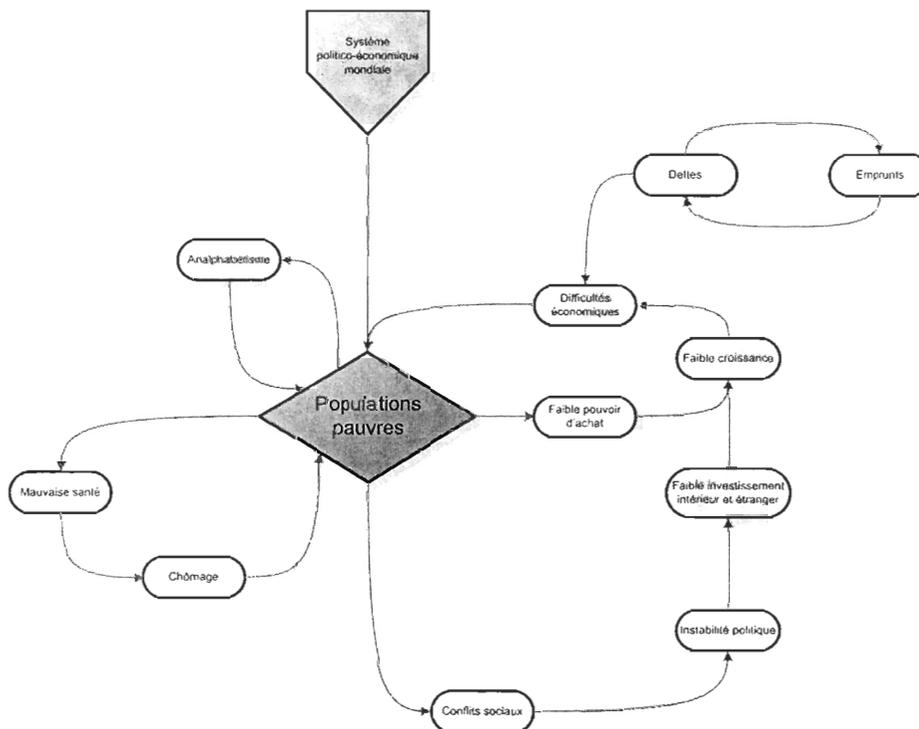


Figure2 Les variables de la pauvreté

Ainsi, face à la complexité du mécanisme, il est fort probable que les entreprises devront faire face à une hostilité chronique dans les pays tels que le Nigeria.

II.3.2 La culture

L'ouverture de certains marchés tel que la Chine ou la Russie, conjuguée au développement d'outils de communication toujours plus pointus a poussé les entreprises à entreprendre des projets par delà leurs frontières. Ce changement d'environnement implique bien souvent un changement de culture de projet qui peut s'avérer problématique s'il n'est pas bien géré.

Or, comme l'affirme Uday-Riley(2006), les entreprises n'accordent généralement que peu de considération à la gestion des équipes multiculturelles¹³. Plusieurs raisons expliquent cela :

- Certains gestionnaires ont trop tendance à croire que la dimension multiculturelle n'a pas une grande influence, qu'un projet est un projet et qu'il suffit d'appliquer les étapes de gestion pour atteindre l'objectif.
- Les projets à équipe multiculturelle sont souvent des projets d'envergure où les problèmes de coût, de risque et de rentabilité ont la priorité.
- L'idée comme quoi les sciences et la technologie forment un langage universel faisant abstraction des cultures.

Concrètement il apparaît des divergences entre les parties prenantes qui, pour un impératif donné, n'ont pas les mêmes priorités. Ajoutons à cela la barrière de la langue, les quiproquos qu'elle génère et il devient au final bien difficile de conduire le projet.

C'est notamment ce que relèvent Chan et Wong (1999) lorsqu'ils analysent le degré de succès des entreprises occidentales ayant mené des projets de construction en Chine entre 1990 et 2000¹⁴. Ils notent que beaucoup d'organisations occidentales se sont heurtées à des retards et surcoûts du fait de l'approche différente de la gestion de projet.

¹³ Uday-Riley, M. (Juillet 2006). Eight Steps to Improve Workplace Performance with Cross-Cultural Culture [version électronique]. *Performance Improvement*, 45(6), pp. 28.

¹⁴ Chan, W.K.L. & Scott, D. & Wong, F.K.W. (1999) Managing construction projects in China: the transitional period in the millennium [version électronique]. *International Journal of Project Management*, 17(4), pp.257-353.

En Chine l'idéologie « Construire pour la Nation » est encore forte. Par conséquent le projet ne peut se faire sans la supervision du « Preparatory Office » (PO) qui représente le gouvernement. Le gestionnaire de projet doit alors jongler avec les directives de son entreprise et celles du PO.

De plus il est très commun que les partenaires locaux exigent la création d'un Joint Venture pour la réalisation du projet. Ainsi les compagnies étrangères doivent partager leurs savoirs, leurs technologies et apporter la majeure partie du financement.

Bien que des associations de gestion de projet (PMI, AFITEP...) aient recensé les méthodes de gestion de projet afin de proposer un modèle standard, il ne faut donc pas oublier que la culture de projet n'est pas la même d'un continent à un autre.

II.3.3 La politique et les lois

Dans son livre « La gestion des risques dans les projet », Courtot (1998) nous rappelle que beaucoup de projets sont tués dans l'œuf pour des raisons strictement politiques. L'intervention des pouvoirs publics dans la réalisation du projet peut être une dimension d'hostilité majeure pour le gestionnaire.

De façon directe, ils peuvent intervenir en tant qu'acteur à part entière du projet (exemple : PO en Chine), en tant qu'arbitre en faisant appliquer des règles strictes (exemple : normes ISO¹⁵), en tant que client ou que partenaire financier.

¹⁵ L'Organisation Internationale pour la Standardisation est à l'origine de plus 17000 normes internationales dans des domaines très variés, les normes ISO9000 et ISO14000 étant parmi les plus connues.

De nombreux articles font part des difficultés auxquelles sont confrontées les entreprises lors de projets menés dans des pays dont le modèle politique diffère de celui de leur pays d'origine.

Le cas du projet d'une centrale de production de Gaz Naturel Liquéfié (GNL) réalisé par Enron Development Corp (EDC) en Inde en 1992 en est un bon exemple¹⁶. Les auteurs, Gupta and Sravat (1998), y rappellent que les forces politiques jouent souvent un rôle déterminant. A l'époque le pays ne souffrait ni de crise économique majeure ni d'instabilité politique. Pourtant, au bout de dix ans, la plupart des entreprises ayant voulu pénétrer le marché énergétique indien ont dû abandonner leurs projets. EDC avait notamment été obligée d'obtenir plus de 150 autorisations administratives et le gouvernement avait renégoié à quatre reprises son contrat d'achat d'énergie. De plus, les politiciens avaient traînée l'entreprise devant les tribunaux pour des soupçons de corruption. Elle avait donc déjà perdu la somme de 27 millions de dollars en honoraires légaux et en frais administratifs, pour en définitive se retirer après sept ans de tergiversations !

Indirectement, c'est à travers des mesures politiques que l'hostilité se manifeste. Les lois en vigueur dans le pays hôte peuvent s'avérer comme étant un frein au projet. Il n'est pas rare que des actes politiques ou des lois limitent la liberté d'entreprendre des entreprises étrangères : fixations de quotas d'importation, alourdissement des procédures douanières, obligation de respecter des normes d'application restrictives, impossibilité de rapatrier le matériel de chantier...

¹⁶ Gupta, J.P. & Sravat, A.K. (1998) Development and project financing of private power projects in developing countries: a case study in India [version électronique]. *International Journal of Project Management*, 16(2), pp.99-105.

A ce titre, l'interview de Dusek (2005) est révélatrice ¹⁷. Le gérant du cabinet d'avocat PETERKA & PARTNERS en Slovaquie avoue qu'en dépit de lois de marché très libérales, le système juridique de son pays présente encore quelques difficultés. Il conseille fortement aux entreprises étrangères de préparer attentivement et à temps chacun de leur projet et de choisir avec discernement leur cabinet d'avocats. Autrement il est certain que l'entreprise se heurtera à la lenteur des autorités administratives.

Un autre cas intéressant est celui de Elf Petroleum Nigeria Limited (EPNL) qui résulte d'une fusion entre la société d'État NNPC (National Nigeria Petroleum Company) et Total, qui détiennent respectivement 60% et 40% des actions¹⁸. Ce joint venture entre la compagnie nationale et la multinationale Total ne découle pas d'un choix stratégique mais d'une obligation légale imposée par l'État nigérian. Il en est de même pour les autres majors, à savoir Shell, Chevron Texaco, Exxon Mobile et Agip. Par conséquence, les investissements d'EPNL sont réalisés conjointement par les deux entreprises à hauteur de leurs parts, et c'est bien là que repose le problème. Les investissements pétroliers dépassent généralement le milliard de dollars¹⁹, la NNPC n'a pas les moyens financiers pour satisfaire sa part du contrat. A titre d'exemple, les investissements de EPNL se chiffraient à 1,05 milliard de dollars alors que l'enveloppe budgétaire allouée à la NNPC ne s'élevait qu'à 350 millions²⁰.

¹⁷ Dusek, O. (4ème trimestres 2005). La slovaquie est le pays de la liberté d'entreprendre. Cependant, certaines contraintes pèsent sur son système juridique [version électronique]. Commerce international, pp. 45-46.

¹⁸ Sossou-Kouessi, E. (Déc. 2006). Forte prédominance des majors étrangères. *Le secteur des hydrocarbures au Nigeria* (pp. 11-13). Lagos : Mission Economique de Lagos.

¹⁹ Polo. J.F. (21 Septembre 2006). Offshore : le pari hors normes de Total. *Les Echos*, 19756, p. 13.

²⁰ Anonyme (2003). Challenges and Opportunities Facing International Oil Companies in Nigeria : Upstream perspective, *EPNL Management seminars*. Lagos.

La liberté d'entreprendre est donc conditionnée aux lois en vigueur dans un pays ainsi qu'aux volontés politiques. Cette emprise du gouvernement est bien plus importante que nous pouvons le penser puisque selon une étude du Wall Street Journal, seuls 66 pays obtiennent un indice supérieur à 80% dans la catégorie « Freedom from Government »²¹. Par ailleurs cette étude confirme les difficultés relevées précédemment puisque le Nigeria, la Chine et l'Inde se classe respectivement au 78^{ème}, 102^{ème} et 125^{ème} rang sur 156 en ce qui concerne la liberté d'entreprendre! Finalement, contrairement à ce que nous entendons souvent, la Chine et l'Inde ne sont pas des pays où il est facile d'entreprendre. Il est donc nécessaire de s'y préparer.

En définitive, que son influence soit directe ou non, l'intervention étatique a souvent un pouvoir de vie ou de mort sur le projet. Les pressions économiques, écologiques, éthiques ou morales émanant du grand public peuvent amener les politiques à prendre des décisions allant à l'encontre de la logique économique. Ainsi des projets coûteux et peu encourageants peuvent être maintenus alors que certains très profitables seront abandonnés.

II.3.4 La concurrence

Il y a plusieurs raisons qui poussent les organisations à entreprendre hors de leur pays d'origine. Certaines s'implantent à l'étranger pour bénéficier de coûts de fabrication plus faibles (main d'œuvre mieux qualifiée, fiscalité avantageuse...), d'autres pour lancer leurs produits sur un nouveau marché. Cependant dans tous les cas ces sociétés devront faire face à une concurrence hostile, parfois déloyale.

²¹ Anonyme. (2007). Index of economic freedom [version électronique]. Oxford, The Heritage Foundation & The Wall Street Journal. Consulté le 16 Mai 2007, tiré de <http://www.heritage.org/research/features/index/searchresults.cfm>.

II.3.4.1 La concurrence mondiale

En effet, au cours de ces dernières décennies, une dimension nouvelle est apparue dans le monde industriel : la mondialisation. Désormais les échanges culturels, politiques et économiques ont pris une dimension planétaire. La concurrence est bien plus féroce que par le passé, ce qui impose aux gestionnaires une vigilance permanente et donc une adaptation constante du projet. Le marché étant de plus en plus versatile les clients savent de moins en moins ce qu'ils désirent réellement. Les projets prennent donc vie dans un monde ambigu, incertain, hostile.

La mondialisation de la concurrence exige de nouvelles qualités du gestionnaire de projet, en particulier de la réactivité aux changements et aux évolutions du marché. Emon (2002) nous rappelle que les projets fonctionnent désormais selon un ensemble de nouvelles caractéristiques²²:

- Des besoins dynamiques : l'envergure et l'extrant du projet vont inévitablement changer en cours d'exécution. Dans les secteurs de hautes technologies le produit imaginé en début de projet n'a souvent plus rien à voir avec le produit mis sur le marché.
- Des échéanciers de réalisation de plus en plus serrés et de moins en moins négociable dus aux exigences du «time to market».
- Des équipes virtuelles : le gestionnaire ne doit plus essayer de tout contrôler mais plutôt penser à la collaboration. En effet les collaborateurs de son équipe de

²² Emon, C. (2002). La gestion de projet eXtrême (GPX) : une gestion agile pour un monde extrême. *Le bulletin* 11(4), 2-5.

travail ne se trouvent plus forcément sur un lieu unique. Par conséquent si l'un d'eux se trouve sur un autre continent il devient bien difficile d'appliquer un quelconque contrôle puisque pendant qu'il travaille, vous, vous dormez.

- Des technologies informatiques en constante évolution.
- L'implication constante des clients du projet, en particulier, dans le cas de développement de nouveaux produits.
- Des enjeux TI avec, à la fois, de grandes promesses et des résultats imprévisibles, mais aussi leur nécessité pour une entreprise vivant à l'heure de l'Internet.

Un exemple frappant, bien que datant, est le duel entre Sega et Nintendo au début des années 1990. Les deux développeurs de loisir se lançaient sur le marché des consoles portables. Nintendo commercialisa sa Game Boy en 1989 alors que Sega était encore dans le développement de son projet Game Gear. Voyant son concurrent envahir le marché, Sega décida de se hâter, concluant le projet sans tenir compte des caractéristiques du produit concurrent. Ce manque de réactivité et de dynamisme entraîna un échec cuisant. En effet, Sega n'avait pas pris soin de rectifier l'autonomie de sa console, limitée à 2h pour 6 piles contre 18h pour 4 piles du côté Nintendo. Autant dire que sur le marché du « portatif » la Game Boy avait un sérieux avantage !

L'histoire de l'industrie technologique regorge d'exemples de ce genre où une entreprise développe onéreusement sa propre technologie sans se rendre compte que l'un de ses concurrents a longueur d'avance sur ce marché. Cela a été le cas par le passé du Betamax face au VHS, du SuperDisk LS-120 face au CD-ROM et aujourd'hui du Blue-Ray face au HD-DVD.

II.3.4.2 La concurrence déloyale

Lorsqu'une entreprise s'attaque à un marché étranger, elle peut vite se confronter à une concurrence locale pouvant revêtir de nombreux aspects, y compris les plus déloyaux. Ainsi, en dépit d'une sanction possible, les actes de concurrence déloyale se multiplient dans tous les domaines de l'industrie.

Depuis tous temps la contrefaçon et le contournement des brevets ont été la forme la plus fréquente de concurrence déloyale. En 1995, la création de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) avait notamment pour but de mettre un terme à ces abus et donc, de protéger l'innovation pendant un temps raisonnable. Ainsi tous les membres de l'OMC se doivent de reconnaître et respecter les droits de propriété intellectuelle. A ce jour, bien que 150 pays sur 226 aient adhéré à l'organisme, la concurrence déloyale en termes de violation des brevets est toujours d'actualité.

En 2000, trente compagnies pharmaceutiques attaquaient devant la justice sud-africaine le gouvernement pour avoir voté pour un assouplissement de la législation sur les brevets pharmaceutiques. Dans le même temps, les États-Unis portaient plainte contre le Brésil pour avoir démarré la production d'antiviraux à prix réduit pour son programme national de lutte contre le SIDA. L'écho de ces attaques fut énorme dans l'ensemble des pays en développement. Ressenti comme une injustice majeure, la population sud-africaine, soutenu et relayé par des grandes ONG dont OXFAM et Médecin Sans Frontières (MSF), se protesta activement contres les compagnies pharmaceutiques. Cette mobilisation aboutit en 2001 à la capitulation de l'industrie qui retira sa plainte en Afrique du sud²³.

²³ Prost, A. (Colloque du 9 décembre 2005). Les négociations internationales sur l'accès au médicament [version électronique]. *Développement durable et santé dans les pays du sud, le médicament, de la recherche au terrain*. Lyon: Centre Européen de Santé Humanitaire. Consulté le 16 Avril, tiré de www.cesh.org/evenement/colloque/2005/comm/article/prost_article.pdf.

Bien sûr l'accès aux médicaments est un sujet sensible car c'est un droit fondamental de la Constitution Universelle des droits de l'Homme. Mais les contournements de la propriété intellectuelle sont également fréquents dans tous les autres secteurs de l'industrie. Citons pour exemple l'automobile où la compagnie chinoise Chery a copié le modèle Spark de General Motors²⁴, l'audiovisuel et ses artistes abusés par les consommateurs via Internet ou bien encore l'industrie textile et ses contrefaçons.

Une autre forme de concurrence déloyale est manifeste lorsque le pays hôte soutient financièrement ses entreprises, leur permettant ainsi de baisser les prix de leurs produits. C'est par exemple le cas au Nigeria où le prix du litre d'essence est fixé par l'État à 70 Naira, avec une dérogation spéciale à la NNPC qui a le droit d'abaisser le prix à 69 Naira ! Mais cela n'arrive pas que les pays en développement. Plus subtilement, c'est aussi le cas de l'agriculture en Europe et aux États-Unis où la politique de soutien agricole conduit à une concurrence déloyale sur le marché local et mondial. Concurrence déloyale car les subventions permettent de proposer des prix compétitifs à l'étranger alors que des taxes à l'exportation assure la protection de leurs marchés. Il s'agit en fait du système de préférence communautaire²⁵:

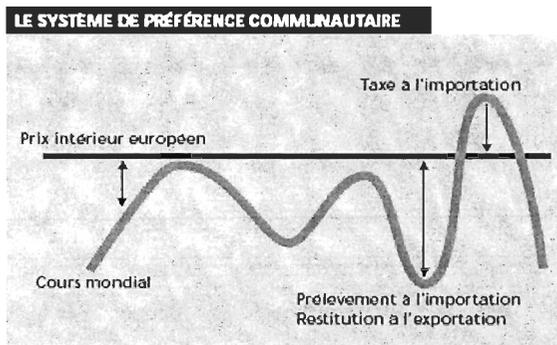
²⁴ Anonyme. (2006). MAN files suit against local firm [version électronique]. *China Daily*. Consulté le 16 Avril, tiré de <http://english.peopledaily.com.cn/200610/20/eng20061020313694.html>

²⁵ Anonyme. (2001). Fiche n°6: Les nouvelles politiques agricoles des Etats-Unis et de l'Europe[version électronique]. *Les agricultures du sud et l'OMC* (pp. 34-40). Paris: Négociations multilatérales.

► **Le système de préférence communautaire :**

Lorsque le cours mondial est inférieur au prix intérieur européen, ce qui est généralement le cas, une taxe variable à l'importation est prélevée (prélèvement), qui correspond à la différence entre le prix intérieur européen et le cours mondial. A l'inverse, une subvention (restitution) variable est versée aux produits exportés, pour qu'ils puissent être vendus au prix du marché mondial.

Lorsque le cours mondial devient supérieur au prix intérieur européen, ce qui est très rare, une taxe est prélevée à l'exportation (différence entre le cours mondial et le prix intérieur européen) pour éviter que la production européenne ne soit exportée.



Résultat, les autres grands pays agro exportateurs regroupés sous le nom « Cairns » (Australie, Nouvelle-Zélande, Canada, Indonésie...) ne peuvent pas ou peu pénétrer les marchés européens et américains qui sont pourtant les plus importants.

II.3.5 L'environnement naturel

La Nature en elle-même peut un frein considérable au bon développement du projet. Cette hostilité peut se manifester de plusieurs manières : éloignement, enclavement, conditions climatiques extrêmes, reliefs des sols ou bien encore faune et flore luxuriante.

Ces facteurs sont très pesant pour le moral, la motivation des employés et donc sur leur efficacité et leur fatigue. Ils créent également de sérieuses difficultés au niveau de la gestion des moyens matériels et humains. En effet il est bien difficile d'acheminer ce qui est nécessaire au projet lorsqu'il n'y a pas de route pour se rendre au chantier !

Un exemple de projet réunissant tous ces facteurs d'hostilité est le celui de la Baie James. Qualifié de projet du siècle au Québec, il visait à bâtir plusieurs centrales hydroélectriques sur la Grande Rivière après y avoir détourné une partie des eaux des

rivières Eastmain, Opinica et Caniapiscau. Cette région servait surtout aux autochtones (Cris et Inuites) de terres de chasse et de pêche.

Les facteurs éloignement et enclavement étaient donc bien présents puisqu'au début des années 1970, il n'existait pas de véritable voie d'accès à cette région du Canada. De plus l'hiver étant long et rigoureux (en moyenne -20°C), le travail s'en trouvait que plus ardu.

Par conséquent la société en charge de ce projet colossal avait pour mission préalable de construire une route d'accès, des campements ainsi que d'assurer l'approvisionnement des quelques 12 000 employés présents sur les chantiers. Heureusement, pour faire face à cette tâche faramineuse le projet pouvait compter sur un fort soutien de l'État. Cela permit d'achever en moins de trois ans les 620km de route pour un coût d'environ 400 millions de dollars canadiens.

Par conséquent, les obstacles terrestres et les conditions climatiques ne sont pas insurmontables mais peuvent générer de nouvelles contraintes et notamment des coûts supplémentaires non négligeables. Si les finances ne suivent pas, mener des projets dans des environnements naturels extrêmes peut rapidement devenir insurmontable.

II.3.6 Les populations locales

O'Shaughnessy (1991) rappelle qu'aux dires de plusieurs responsables de projets, l'étude de préféabilité est généralement une étape effectuée trop rapidement²⁶. Il en découle directement une sous-estimation de l'hostilité de l'environnement et donc

²⁶ O'Shaughnessy, W. (1991). *La Faisabilité de projet, une démarche vers l'efficacité et l'efficacité* (pp. 64), Trois Rivières: Les Éditions SWG.

des ses risques. Ainsi une question pertinente est trop souvent laissée de côté, celle de l'impact social et environnemental du projet.

Dans un projet tel que celui d'Hydro Québec dans le grand Nord canadien, l'impact sur les communautés locales (5000 Cris de la baie James et 3500 Inuites du Nord du Québec) et l'environnement est colossal puisque la finalité du projet devait entraîner une grande modification de leurs milieux et donc de leurs modes de vie. Par exemple, certains territoires de chasse et de pêche allaient être inondés suite aux détournements de plusieurs fleuves et rivières.

Par conséquent, les partisans du projet ont dû faire face à une véritable hostilité de la part des communautés autochtones mais aussi de certains groupes de protection de l'environnement. Cette hostilité a eu des conséquences directes sur le projet en terme de coût et de délai. Une partie du projet « Projet de la Grande Baleine » a même dû être suspendu après que les campagnes publicitaires menées par les Cris aux États-Unis aient entraîné le retrait d'un contrat de plusieurs milliards de dollars!

En alertant l'opinion publique et en la mobilisant à leurs côtés, les populations locales peuvent avoir un pouvoir de pression considérable sur les projets. En effet le projet de la Baie James n'est pas un cas isolé, il en fut de même pour le Tunnel du Somport entre la France et l'Espagne qui fut inauguré en 2003, soit six ans après la date prévue. Ces exemples montrent que cette dimension de l'hostilité est réellement susceptible de perturber tous les types de projets, même ceux d'envergure soutenus par une volonté politique.

Quant il s'agit d'une initiative privée, l'hostilité des communautés locales peut avoir un impact encore plus fort sur le déroulement du projet, pouvant même aller jusqu'à le tuer dans l'œuf.

Ainsi de nombreux projets éoliens comme celui de Ploudalmézeau et Lanrivoaré en France ont été stoppés suite aux actions intentées par une association locale de protection des sites concernés²⁷. Un exemple plus local est le projet Rabaska de Gaz Métro visant à implanter un terminal méthanier à Lévis (Québec).

II.3.7 L'économie

Quelque que soit la nature de l'entreprise, se lancer dans un nouveau projet est toujours un pari risqué car sa réussite dépend de facteurs sur lesquels les gestionnaires n'ont aucun contrôle. C'est le cas des conflits politiques, des catastrophes naturelles... et des crises économiques.

Bien qu'elles soient la plupart du temps furtive et sans gravité, il est quand même nécessaire de prendre en compte ce facteur au regard de récents événements. Les auteurs Boyer, Dehove et Plihon (2004) nous rappellent d'ailleurs que ces crises ne sont pas si rares²⁸.

Les crises financières secouent depuis vingt ans, presque sans interruption, l'économie mondiale. Elles ont été spécialement fréquentes et profondes pour les économies les plus récemment intégrées aux mouvements financiers internationaux, alors que les économies qui s'inscrivent dans une longue tradition d'intermédiation financière ont été moins sévèrement touchées. En effet, la crise mexicaine, à la fin de 1994 et au début de 1995, a ouvert un nouveau cycle. Elle fut suivie deux ans plus tard, en juillet 1997, par la crise thaïlandaise, qui, se propageant à une large partie de l'Asie

²⁷ Anonyme. (Juillet 2003). *Eoliennes: coût d'arrêt à Ploudalmézeau* [version électronique]. Journal Ouest France. Consulté le 27 Avril 2007, tiré de <http://www.ventdecolere.org/archives/refuspc/Refus%20PLOUDALMEZEAU.pdf>

²⁸ Boyer, R., & Dehove, M., & Plihon, D., (2004). Les crises financières (pp. 9-12). Paris: La documentation française.

en 1997 et 1998, frappa la Corée, la Malaisie, l'Indonésie et les Philippines. En août 1998, ce fut au tour de la Russie, et la crise russe déstabilisa le Brésil à la fin de 1998 et au début de 1999. La Turquie entra elle aussi en crise à la fin 2000, l'Argentine en 2001 puis le Brésil à nouveau en 2002. Dans ce sombre, et pourtant partiel, tableau des crises des économies émergentes la Chine et l'Inde font figures de rares exceptions, jusqu'à maintenant. Car nul n'est à l'abri, en témoigne la grave crise financière qui frappa profondément les États-Unis en 1929 et celle des « sub-primes » qui est aujourd'hui à l'origine de grands problèmes bancaires²⁹. Les grandes banques d'affaires américaines et européennes ont enregistré d'importantes dépréciations d'actifs au troisième trimestre 2007: Goldman Sachs (dépréciation de 1,5 milliard de dollars), Bear Stearns (0,7 milliard de dollars), Lehman Brothers (0,7 milliard de dollars), Morgan Stanley (1,5 milliard de dollars), Merrill Lynch (8,4 milliards de dollars), Citigroup (5,9 milliards de dollars), UBS (11 milliards de francs suisses), Crédit Suisse (2,5 milliards de francs suisses), Deutsche Bank (2,2 milliards d'euros)...

Ces crises financières engendrent donc souvent des crises bancaires. Les entreprises sont alors à court de liquidité ce qui engendre une baisse de la production, l'arrêt du financement des projets en cours et dans certains cas la faillite.

II.4 Les outils de gestion de projet adaptés aux environnements hostiles

Nous avons vu précédemment qu'il était nécessaire de contextualiser les méthodes de gestion aux environnements chaotiques, incertains, et hostiles. Les différents facteurs d'hostilité et leurs impacts sur les projets font clairement apparaître

²⁹ Anonyme. (13 Novembre 2007). Le marché craint une aggravation des dégâts liés au subprime (pp.19). Paris: La Tribune.

les limites du modèle standard de gestion de projets où seuls les objectifs se résumaient au respect du triangle «Coût Délai Qualité».

Dans cette partie, nous allons nous intéresser aux réponses apportées par les gestionnaires face aux nouvelles exigences de la gestion de projets en milieux hostiles.

II.4.1 La gestion de projets extrêmes ou comment faire face à la mondialisation de la concurrence

Un des environnements extrêmes très répandus est celui des entreprises devant faire face quotidiennement à la concurrence internationale et qui sont confrontées à la globalisation de leurs produits et services. Il s'agit donc principalement des secteurs de hautes technologies comme les télécoms, les développeurs de logiciels, les services globaux comme la finance, les services bancaires, les services professionnels, les Technologie de l'Information.

La gestion de projets extrêmes est une nouvelle approche proposée par Thomsett (2002) et adoptée par de nombreux experts de la discipline. L'avantage de cette approche est la flexibilité qu'elle apporte dans le projet par rapport à la gestion traditionnelle. Elle répond donc mieux aux changements induits par la mondialisation des marchés et à la constante évolution technologique.

II.4.2 Les nouvelles règles de gestion

Nous avons vu précédemment que la mondialisation de l'économie avait profondément bouleversé les marchés. Pour répondre à ses nouveaux besoins, Alistair

Cockburn préconise d'articuler les méthodes de management autour de quatre grandes règles innovantes³⁰:

- Alors que le PMBOK préconise l'utilisation d'un modèle standardisé de la gestion de projet, les adeptes de la gestion de projets extrêmes pensent que les personnes impliquées dans le projet et leurs interactions sont plus importantes que les processus et les outils de gestion et de développement utilisés.
- Alors que le PMBOK préconise un suivi strict du projet et une documentation très poussée de chaque étape, Monsieur Cockburn préfère louer les vertus d'un produit qui fonctionne bien. Cela signifie que le gestionnaire ne doit plus se charger de l'aspect technique ou technologique, il doit laisser ce travail aux personnes qualifiées de son équipe et se concentrer sur la gestion des parties prenantes, en particulier du client.
- Beaucoup de gestionnaires affirment que le client ne s'implique pas assez dans son projet. Cependant il faut bien comprendre que c'est au gestionnaire d'impliquer son client. Or, dans la gestion de projet traditionnelle, le principal rapport au client s'effectue lors de la négociation du contrat et de ses clauses. C'est une erreur. Dans la gestion de projets extrêmes, seule la collaboration avec le client est vitale au succès du projet, le contrat et ses clauses ne le sont pas.
- Le modèle classique de gestion de projet est caractérisé par une trop grande rigidité. Suivre le plan et atteindre les objectifs initialement définis est la priorité, le gestionnaire doit être efficace. Or dans des environnements hostiles il est primordial de s'adapter aux changements. Il faut donc constamment redéfinir les objectifs du projet.

³⁰ Emon, C. (2002). La gestion de projet eXtrême (GPX) : une gestion agile pour un monde extrême. *Le bulletin* 11(4), 2-5.

D'autres gestionnaires comme Art Mc Neil et J. Saunders nous proposent un moyen mnémotechnique rappelant les règles suggérées par Thomsett (2002). Il s'agit des « 5 F »:

- « Focus » Priorité à la satisfaction du client (le client droit de vie et de mort sur nos organisations)
- « Fast » Capacité de répondre et de réagir vite aux besoins du marché en innovant
- « Flexible » Adaptation permanente au changement et souci d'anticipation
- « Flatten » Aplanir la structure hiérarchique, développer les échanges et la communication interne
- « Fun » Aimer ce que l'on fait, son organisation; renforcer l'éthique, l'écoute, l'engagement, le consensus.

II.4.3 L'heptagone des Facteurs Clés du Succès (FCS) ³¹

Les gestionnaires doivent désormais dépasser le concept triangulaire traditionnel temps-coût-qualité pour réussir. Les partisans de la gestion de projets extrêmes proposent plutôt de jouer sur un heptagone dont les dimensions sont les suivantes :

³¹ Emon, C. (2002). La gestion de projet eXtrême (GPX) : une gestion agile pour un monde extrême. *Le bulletin* 11(4), 2-5.

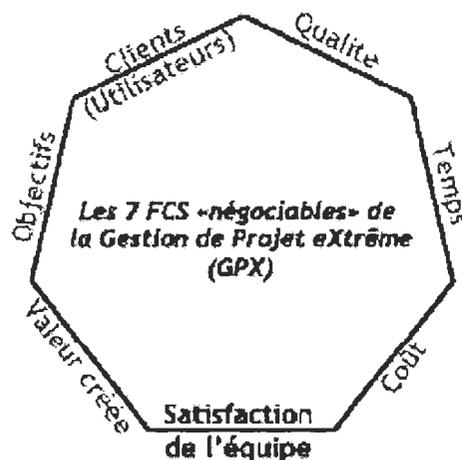


Figure3 Heptagone de la gestion de projet eXtrême (tiré de Emon, 2002)

- Des clients satisfaits c'est à dire le client du projet et surtout les utilisateurs ultimes du nouveau produit/service développé. Après tout, ce sont eux qui payent! Cependant le produit du projet doit être «juste ce qu'il faut» pour les satisfaire parce que ni le temps ni le coût du projet ne sont négociables.
- Satisfaire les objectifs et besoins changeant du projet. Ce ne sont pas forcément les objectifs et besoins définis initialement.
- Respecter le budget de départ en terme de ressources, capital, équipement Le coût n'est pas négociable, ce qui explique pourquoi le client doit changer son envergure de projet (besoins/fonctionnalités et qualité) lorsque requis pour ne pas dépasser le budget de départ.
- Livrer le produit du projet à temps. Ce facteur est non négociable si l'entreprise ne veut pas se faire doubler par un concurrent.
- Créer de la valeur pour l'organisation. En effet le seul but du projet étant en fin de compte de générer des revenus ou autres bénéfices tangibles.
- Respecter les critères de qualité en tenant bien compte du « juste ce qu'il faut » comme critère minimum de satisfaction. Ce dernier est une conséquence de la rigidité des dimensions coût et qualité dans ce type de projets.

- Fournir à l'équipe de projet une satisfaction professionnelle palpable.

II.4.4 Les outils de gestion extrême

Nous venons de voir que les idées ne manquaient pas pour répondre aux nouveaux défis de la gestion de projet. Mais comment les mettre en pratique ? Regardons tout d'abord les quatre outils que propose Melymuka (2002) pour mieux gérer les projets en environnement extrême³².

II.4.4.1.1 L'utilisation de « Sliders »

Cet exercice amène les parties prenantes à définir ce à quoi ressemble le succès. Le projet repose sur sept objectifs définis par l'heptagone auxquels il faut attribuer une note de 1 à 5 selon son importance pour la réussite du projet.

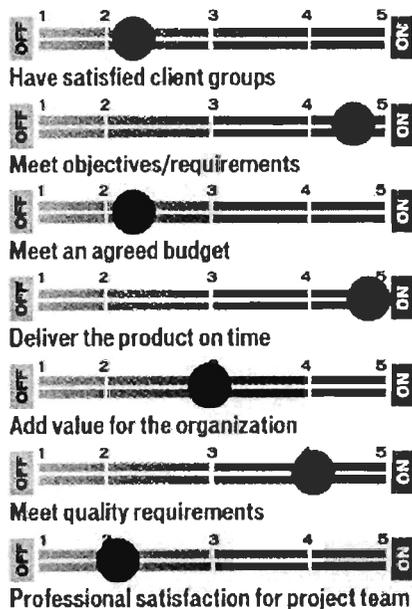
Dans l'exemple ci dessous, il existe une certaine souplesse quant au respect du budget, à la satisfaction du client et à celle de l'équipe de projet. Par contre le respect des délais et l'atteinte des objectifs selon la qualité requise sont des impératifs.

Cet outil permet aux gestionnaires de clarifier leur approche du projet en établissant des priorités. Ainsi quand les ressources viennent à manquer, ils savent tout de suite ce qui est négociable dans le projet et ce qui ne l'est pas. Plus important encore, les « Sliders » suscitent la discussion et révèlent les priorités cachées de chaque partie prenante. En effet, comme l'importance de chaque « Sliders » se détermine par consensus, chaque partie prenante doit faire valoir ses arguments, révélant ses motivations secrètes et ses objectifs prioritaires³³.

³² Melymuka, K. (2002). Taking projects to the extreme. *Computerworld*, 36(30), 38

³³ Leroy (2004). Identifier les facteurs de contextualisation. Enquête Nationale.

SLIDERS: In this project, budget and satisfaction are expendable. Meeting the deadline is a must. Meeting objectives with quality work is extremely important.



IS/IS NOT SCOPE PLANNING: The critical stakeholders of a project to add pages to a Web site might make the following decisions about what is and is not within the scope of the project:

IS	IS NOT
Creating new pages using the design and implementation standards of the current pages on the site	Working with marketing on redesign of current user interface
Ensuring that pages will equal or exceed functionality of existing pages	Solving performance issues in current pages
Making new pages available to all who access current site	Facilitating additional access to the site
Soliciting feedback from e-commerce, call center, marketing and product development	Soliciting feedback from other departments

Figure4 Les Facteurs clés de succès des projets eXtrêmes (tire de Melymuka, 2002)

II.4.4.1.2 Utilisation du « Scope Planning »

Les parties prenantes sont amenées à définir précisément le contenu du projet. Elles doivent donc nommer clairement ce qui est dans le projet et ce qui en dehors. Cet exercice est très utile car bien souvent l'approche et la compréhension d'un projet diverge d'une personne à l'autre. Le « Scope Planning » force donc les parties prenantes à réfléchir à ce qu'est vraiment le projet et à se mettre sur la même longueur d'onde.

II.4.4.1.3 Utilisation du « Quality Agreement »

THE QUALITY AGREEMENT: Each critical stakeholder votes on which of 10 attributes are essential to the project. The sponsor uses their input to make the final decisions.

ATTRIBUTES	HR	LEGAL	MARKETING	IT	SALES
Conformity	Yes	Yes	Yes	No	Yes
Usability	No	No	No	Yes	Yes
Efficiency	No	No	Yes	No	Yes
Maintainability	No	No	No	Yes	Yes
Reusability	Yes	Yes	No	Yes	No
Flexibility	Yes	Yes	No	Yes	Yes
Reliability	Yes	No	Yes	Yes	Yes
Portability	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Auditability/Security	Yes	Yes	No	Yes	No
Job Impact	Yes	Yes	No	Yes	Yes

Il est nécessaire que les parties prenantes s'accordent sur le niveau de qualité du projet. C'est ce que permet le « Quality Agreement ».

Les parties prenantes doivent choisir les attributs primordiaux parmi une liste de dix. Le gestionnaire ne se préoccupe pas des choix qui sont fait mais informe qu'à chaque attribut requis, le coût et le risque augmente. Au final, le client doit décider quelle sera la qualité en se référant au « Quality Agreement » des parties prenantes.

II.4.4.1.4 Rendre les parties prenantes imputables

Dans le management traditionnel, les parties prenantes peuvent être chargées de la réalisation de certaines parties du projet. Cependant s'il est nécessaire de sous-traiter une tâche à une partie prenante mais que celle-ci ne veuille pas, c'est l'équipe de projet

qui doit s'en charger. C'est ainsi que le « Scope planning » s'élargit et que le projet commence à prendre du retard. En général les parties prenantes, si elles peuvent être tenues responsables, sont cependant rarement imputables.

Il est nécessaire de trouver un accord écrit, de préférence en amont du projet, sur le rôle, les responsabilités et le degré d'imputabilité des parties prenantes.

II.4.5 La gestion participative

Face aux environnements hostiles, il est impératif d'utiliser les bonnes méthodes mais cela n'est pas suffisant pour garantir le succès. Le gestionnaire doit également faire évoluer ses habitudes de management. C'est que Morneau (2005) évoque lorsqu'il évoque la nécessité de passer d'une approche « patron » à une approche « leader »³⁴.

AVANT	AUJOURD'HUI
▪ Un patron <i>contrôle</i>	▪ Un leader <i>dirige</i>
▪ Le patron <i>mise sur l'autorité</i>	▪ Un leader <i>mise sur la coopération</i>
▪ Un patron dit « <i>Je</i> »	▪ Un leader dit « <i>nous</i> »
▪ Un patron <i>se sert de la peur</i>	▪ Un leader <i>se sert de la confiance</i>
▪ Un patron <i>sait « comment faire »</i>	▪ Un leader <i>montre « comment faire »</i>
▪ Un patron <i>cherche des coupables</i>	▪ Un leader <i>cherche des erreurs</i>
▪ Un patron <i>crée le ressentiment</i>	▪ Un leader <i>crée l'enthousiasme</i>
▪ Un patron <i>rend le travail monotone</i>	▪ Un leader <i>rend le travail intéressant</i>

Figure5 De l'approche « patron » à l'approche « leader » (tiré de Morneau, 2005)

³⁴ Morneau, G. (6 Octobre 2005). *Pour comprendre la gestion stratégique des organisations performantes* [version électronique]. Canada: Ecole Nationale d'Administration Publique (ENAP). Consulté le 8 Mai 2007, tiré de <http://www.enap.quebec.ca/>.

Par conséquent le chef de projet doit aujourd'hui miser sur la coopération des parties prenantes et savoir les entraîner dans son aventure.

Pour cela de nombreux gestionnaires préconisent l'utilisation d'une gestion participative. Dans ce mode de gestion, les chefs de projet ont toujours la responsabilité et l'imputabilité de la décision finale, mais celle-ci est prise après l'observation et l'analyse des suggestions et des recommandations de l'ensemble des parties prenantes.

Cela exige une écoute active et une constante remise en questions des façons de faire mais les avantages sont considérables :

- Une mobilisation de tous les acteurs du projet vers l'atteinte d'un objectif commun « Gagnant – Gagnant »
- Valorisation et épanouissement des groupes consultés
- Un climat de confiance profitable à l'avancement du projet

Pour les deux premiers points, le projet du Programme de partenariats Universitaires en Coopération et Développement (PUCD) mené au Népal entre Novembre 1997 et Mars 2003 est un très bon exemple.

Le projet visait à renforcer la capacité de l'Institut de foresterie de l'Université Tribhuvan et à mettre à jour les compétences professionnelles et techniques du personnel enseignant. L'autre objectif consistait à établir de nombreux sites modèles de foresterie et d'agroforesterie communautaire autosuffisants dans les emplacements les plus pauvres et les plus isolés du pays.

Les responsables du projet ont opté pour une gestion participative en impliquant fortement les populations locales réunies dans des groupements d'utilisateurs. Ces derniers ont identifiés et sélectionnés eux-mêmes les activités de terrain prioritaires à

travers des exercices participatifs de diagnostique et de planification. Ainsi, plusieurs activités, que le budget devait financer, ont finalement pu être réalisées grâce à l'investissement direct des communautés locales.

La gestion participative a réellement créé un partenariat « Gagnant – Gagnant » puisque d'un côté, les enseignements de l'université mettent désormais à profit les nouvelles connaissances qu'ils ont acquises en conservation des forêts et en durabilité de l'environnement dans leurs classes. D'un autre côté les communautés locales ont été sensibilisées aux questions complexes de la foresterie et sont maintenant en charge de bassins de culture modèles.

En ce qui concerne l'établissement d'un climat de confiance profitable à l'avancement du projet, le cas présenté dans la thèse de Côté (2004) est extrêmement pertinent³⁵.

Il s'agit de la construction d'un complexe d'industrie lourde par l'entreprise Alcan à Alma (Canada). Le site d'implantation se trouvant dans une zone de villégiature, de récréo-tourisme et d'agriculture, les gestionnaires s'attendaient à une forte opposition des communautés locales, à l'image du projet Rabaska. Une consultation des différentes catégories d'intervenant a donc été réalisée :

³⁵ Côté, G. (Août 2004). La participation des acteurs sociaux à l'évaluation et au suivi des impacts environnementaux et sociaux: Le cas du complexe industriel d'Alcan à Alma (pp. 125-157). UQAR & UQAC

CATÉGORIES D'INTERVENANT	PARTICIPATION	
	NOMBRE	%
INDIVIDUS	11	26,1
GROUPES ORGANISÉS		
• Organismes privés à vocation économique	9	21,4
• Organismes publics à vocation économique	6	14,2
• Gouvernements municipaux et autres agences gouvernementales	4	9,5
• Comités de citoyens, organismes communautaires et à vocation collective	4	9,5
• Groupes d'intérêt en environnement	4	9,5
• Syndicats de travailleurs	2	4,7
• Institutions du savoir	2	4,7

Tableau fait par Gilles Côté, Source: BAPE 1997 : 176

Au final le rapport de consultation regroupe plus de 900 questions regroupées en 12 catégories :

- Retombées économiques locales et régionales (stratégie de maximisation)
- Informations générales sur le projet (technologie, échéancier, prise de décision, démarche de consultation)
- Infrastructures routières et chemins de la Traverse
- Émissions dans l'air (SO₂, fluorure, poussières, gaz à effet de serre, impact sur le lac Saint-Jean)
- Nuisances de construction (bruit, puits artésiens, achalandage, bruit, lignes de transport, utilisation du site de l'ancienne usine)
- Transport (trafic, chemin de fer, métal chaud)
- L'entente énergétique avec Hydro-Québec (impacts sur les installations régionales)
- La transformation de l'aluminium en région
- Rejets dans l'eau (eaux usées sanitaires, pluviales, de procédé, émissaire)
- Gestion des déchets (élimination hors site et recyclage)
- Risques technologiques (inondation, tremblement de terre)

La gestion participative permet donc de savoir quels sont les principaux attraits (retombés économiques) et obstacles inhérents au projet (pollution, nuisances, dangers...). Il revient ensuite au chef de projet la responsabilité de travailler pour maximiser les attraits et contourner les obstacles.

II.4.6 Les outils de gestion des risques

Il existe une panoplie d'outils des gestions des risques. Parmi les plus connus et utilisés, nous retrouvons les méthodes AMDEC (Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets et de leur Criticité), APR (Analyse Préliminaire des Risques), ADD (Arbres de Défauts ou de Défaillances), les diagrammes Causes à Effets, les chaînes de Markov, les algorithmes de Monte-Carlo, les réseaux de Pétri... sans compter les outils propres à certaines entreprises. Toutes ces méthodes servent à gérer les défaillances potentielles d'un système technique. Inutile de les représenter ici, car ces outils sont déjà bien connus et implantés dans les grandes entreprises. Notons toutefois que ces outils sont généralement peu utilisés, ce qui est une grave erreur dans le cas de projets en environnements hostiles³⁶. Par contre, il est intéressant présenter une méthode de gestion des risques politiques.

En effet, pour diverses raisons (manque de temps, de ressources...) les gestionnaires privilégient les outils inhérents aux risques de dépassement de coûts et délais au dépend d'autres risques non négligeables, comme les risques politiques.

La notion de risque politique couvre une large palette de risques avec différentes répercussions sur les actifs (expropriation, spoliation, sabotages...), sur l'activité

³⁶ Besner, C & Hobbs, B. (2003). L'analyse de la boîte à outils du gestionnaire de projet. Le bulletin 12(2), 4-6.

économique (contrôle des capitaux, impossibilité d'exécuter un contrat, inconvertibilité de la monnaie, hausse des taxes et hyperinflation...) ou encore sur les employés (menaces d'enlèvement, insécurité...).

Par conséquent comment une société peut-elle inventorier les menaces les plus fortes et décider des moyens pour y faire face ?

Zonis et Wilkin (2007) proposent une méthode simple dont la première étape est d'identifier les risques en amont du projet, tenter d'influencer les gouvernements hôtes et recenser les possibles actions des ONG afin de lancer des discussions³⁷. Cela évite un conflit ouvert et parfois médiatique où les parties qui s'opposent campent sur leur position pour ne pas perdre la face. Par conséquent, l'élément clé pour développer une bonne stratégie de gestion des risques politiques est d'avoir une vision complète et systématique des facteurs de risque. C'est ce qui permet à l'entreprise de situer les problèmes potentiels, d'évaluer les points sur lesquels elle peut s'améliorer facilement et établir un plan d'action.

Le contrôle du risque politique repose sur l'analyse pertinente des trois origines de ce type de risque :

- les facteurs externes dont les plus connus sont ceux du type instabilité politique (émeutes, coups d'État...) ou défaillance de la politique économique (hyperinflation, crises monétaires...). Cependant, il ne faut pas négliger l'absence de cadre institutionnel (corruption des administrations, inefficacité des systèmes légaux...). Face à ces facteurs externes de risque, l'entreprise n'a pas de contrôle. Il est donc primordial d'évaluer la probabilité de ces dangers et le cas échéant, de s'assurer contre eux.

³⁷ Wilkin, S. & Zonis, M. (2007). L'Art de la gestion des risques [version électronique e-learning HEC]. *Les Echos*. Paris

- les interactions avec les parties prenantes. Cela comprend les relations avec les gouvernements (national et du pays d'accueil), les administrations, les autorités réglementaires, les populations locales, les syndicats, les ONG, les actionnaires... Si ces relations se dégradent, le degré de risque politique augmente naturellement.
- les facteurs internes tels que l'organisation ou l'importance accordée à la qualité du processus de gestion des risques politiques. Il y a encore beaucoup d'entreprises qui pour des raisons purement financières, accordent des primes aux gestionnaires de projet en fonction de leur capacité à minimiser les coups. Dans ce cas, l'analyse de risque est souvent occultée. Et lorsqu'elle ne l'est pas, les dirigeants n'accordent souvent que peu de considérations à ses conclusions et adopte la politique de l'autruche.

Finalement, faire des analyses de risques est une bonne initiative mais il faut encore donner du poids aux conclusions qui en découlent. Cela ne sera le cas que si l'analyse est placée sous la responsabilité d'un haut dirigeant. Ce n'est que de cette manière que l'entreprise développera une culture du risque (véritables politiques de gestion des risques, processus, moyens humains, rédaction de méthodologie, rapports...)

II.4.7 La gestion des équipes multiculturelles

Il n'existe pas d'outils scientifiques pour gérer la diversité culturelle, seulement des attitudes à privilégier à chaque étape du projet Udey-Riley (2006) nous les rappelle³⁸ :

³⁸ Udey-Riley, M. (Juillet 2006). Eight Steps to Improve Workplace Performance with Cross-Cultural Culture [version électronique]. *Performance Improvement*, 45(6), pp. 28.

- Pendant la phase de définition des objectifs :
 - S'informer sur la culture des membres composant l'équipe pour éviter tout comportement ou sujet gênant.
 - Ne considérer aucune option comme acquise dans le projet. Il est préférable de tout voir comme des solutions possibles devant être soumises à l'approbation de l'équipe.
 - Etablir la liste des critères de succès avec l'équipe, les clients et toute autre partie prenante.
- Pendant la phase d'identification des parties prenantes :
 - Etablir un réseau multiculturel et prêter une attention particulière aux personnes ayant une forte influence.
 - S'appuyer sur la diversité culturelle de l'équipe de projet pour mieux connaître les parties prenantes.
 - Ne pas s'arrêter a des idées fixes.
- Pendant la phase de planification et d'établissement du budget :
 - Respecter les congés, les traditions et rites locaux.
 - Toujours donner des explications sur les liens de cause a effet entre les différentes parties du projet.
 - S'informer sur les tarifs locaux et sur les conditions de satisfaction des parties prenantes.
 - Tenir compte de possibles variations de taux de change et des délais nécessaires aux matériels importés pour passer les douanes.
 - S'assurer le soutien des personnes ayant une forte influence sur ces points.
- Pour la communication :
 - Définir une langue « officielle » pour les réunions et les rapports. Cette langue peut être amenée à changer au cours du projet en fonction des personnes avec qui nous travaillons.

- Etablir des moyens de communication (réunion hebdomadaire, compte rendu, magazine interne...) en privilégiant toujours les contacts directs (téléphone, vidéoconférence...)
- Utiliser les réseaux de communication informelle pour mettre en application des changements dans le projet
- Pour gestion des risques :
 - Réaliser des analyses de risques régulièrement en tenant compte des risques inhérents à chaque culture représentée
 - Exiger des rapports sur les problèmes relationnels qui pourraient se créer entre deux individus de cultures différentes
- Pour obtenir de bonnes performances de l'équipe :
 - Tester la réaction de l'équipe a des scenarios mettant en place des problèmes multiculturels
 - Définir les critères constituant un bon travail et un mauvais travail puis soumettre ces définitions a l'équipe pour voir leurs réactions.
 - Favoriser les échanges entre les membres de l'équipe en établissant et distribuant les fiches personnelles (photos, bibliographie...) de chacun.

Ces quelques directives doivent permettre de créer une atmosphère de travail saine afin que chaque membre d'une équipe multiculturelle puisse s'épanouir dans son travail. Diriger une telle équipe nécessite un grand sens critique, de la curiosité ainsi qu'une bonne dose d'écoute et de la collaboration.

Du sens critique car il est capital de toujours vérifier les informations par soi même. Tout le monde sait que les apparences peuvent être trompeuses. Ce qui apparait d'une certaine façon dans une culture donnée peut apparaitre complètement différent pour une autre culture.

De la curiosité car le gestionnaire doit avoir envie de connaître les différentes cultures de son équipe, leurs rites, leurs croyances...

De l'écoute et de la collaboration car il faut absolument prêter attention à tout ce qui nous est dit, en particulier de ceux qui sont là depuis longtemps.

Ce sont là les clés de la réussite.

CHAPITRE III La gestion des projets pétroliers chez Total Nigeria PLC

Nous venons de voir quels sont les critères définissant un environnement hostile en gestion de projet et un panel des outils et approches que préconise la littérature spécialisée pour y faire face. Ce chapitre aborde un sujet bien précis en se focalisant à la fois sur un thème spécifique, « les projets pétroliers », et un environnement tout aussi particulier, « le Nigeria ». Il s'agira tout d'abord de justifier la pertinence du Nigeria en tant qu'environnement hostile pour la gestion de projet. Parmi les facteurs d'hostilité référencés dans le chapitre II, nous identifierons ceux qui sont présents et analyserons leurs impacts sur le déroulement des projets pétroliers. Par la suite nous verrons quelles sont les méthodes mises en oeuvre par Total Nigeria PLC pour maîtriser l'hostilité de contexte nigérian et discuterons de leur efficacité. Pour alimenter cette discussion je m'appuierai largement sur mon expérience en tant qu'ingénieur projet (« Special Project Engineer ») au sein du Groupe Total Nigeria PLC ainsi que sur les témoignages de gestionnaires locaux.

III.1 Présentation du Nigeria

Le but de cette description du Nigeria n'est pas de faire une présentation autant exhaustive qu'inutile, mais de présenter certains aspects permettant de comprendre ce qui a généré le contexte nigérian tel qu'il est à ce jour.

III.1.1 Un peu d'histoire...

Rien ne prédestinait à faire vivre ensemble les groupes socioculturels qui composent aujourd'hui le Nigeria, si ce n'est les hasards de la colonisation. Ancienne

colonie britannique (1900-1914), puis protectorat anglais ce n'est qu'en 1960 que le pays acquiert son indépendance sous le nom de « République fédérale du Nigeria »³⁹. Bien qu'il fédère une multitude d'ethnies (plus de 250), trois grands groupes s'en dégagent :

- les Haoussa-Peuls au nord
- les Yorouba au sud-ouest
- les Ibo au sud-est

Les divergences (sociales, culturelles, politiques, religieuses...) entre ces trois ethnies majoritaires sont tellement grandes que certains leaders politiques nigériens affirment que le Nigeria n'est pas un pays, seulement une fédération d'États :

« Le terme de Nigérian se limite à distinguer ceux qui vivent à l'intérieur de Nigeria et ceux qui vivent en dehors »

Obafemi Awolowo

Ces dissensions sont à l'origine de l'instabilité chronique qui règne au Nigeria depuis son indépendance.

Après une tentative de sécession du sud-est pétrolifère de 1967 à 1970 (guerre du Biafra), le pays a connu une succession de régimes militaires, avant d'obtenir un premier gouvernement civil en 1979. S'en sont suivis une succession de coup d'État militaires, avec en 1983 celui du Général Buhari, en 1985 du Général Babangida et en 1993 du Général Abacha. En avril 1994, le gouvernement militaire annonça un programme de transition pour le retour à un gouvernement civil, d'abord fixé à 1996 puis reporté à 1998. Finalement ce n'est qu'après le décès du général Abacha en juin 1998, que le Général Abubakar s'engage à transférer le pouvoir à un régime civil démocratiquement élu.

³⁹ De Montclos, M. A. (1994). Des origines à la colonisation. *Le Nigeria* (pp. 13-44). Paris : Karthala

La constitution de 1999 est très fortement inspirée de la constitution américaine : le régime est présidentiel, avec un parlement composé d'une chambre des représentants et d'un sénat. Le Nigeria est alors une fédération composée de 36 États qui élisent chacun un gouverneur et une assemblée locale.

Les élections de 2003, qui ont permis la réélection du Président Obasanjo pour un second et dernier mandat de quatre ans, ont consolidé cette démocratie. Toutefois, au début de 2006, une conférence, tenue pendant plusieurs mois pour revoir les institutions politiques du pays, a créé des tensions car elle visait à changer la constitution et permettre un troisième mandat du Président. Face à la pression sociale, cela se conclut par un échec et les élections présidentielles intervenues en Avril 2007 ont entraîné un changement à la tête de l'État. Ainsi, au terme d'une campagne tendue, marquée par l'hostilité entre le président sortant et son vice-président, par la montée de l'insécurité dans l'ex Biafra (delta du Niger) et un scrutin largement entaché d'irrégularités, c'est Umar Yar'Adua, dauphin du président sortant, qui est élu.

Bien que l'accession d'Umar Yar'Adua à la Présidence le 29 mai 2007 correspond à la première transition civile à la tête du Nigeria depuis son indépendance, l'équilibre du pays reste encore très fragile de nos jours.

III.1.2 Géographie et démographie ⁴⁰

D'une superficie équivalente à deux fois celle de la France (923 770 km²), le Nigeria est le pays le plus peuplé d'Afrique noire. Selon les derniers recensements, le pays compterait plus de 140 millions d'habitant. Par conséquent un Africain sur cinq est un nigérian !

⁴⁰ Odiongenyi, O. & Blanch, D. (2007). Fiche signalétique du Nigeria. *Fiche de synthèse de la Mission Economique de Lagos.*

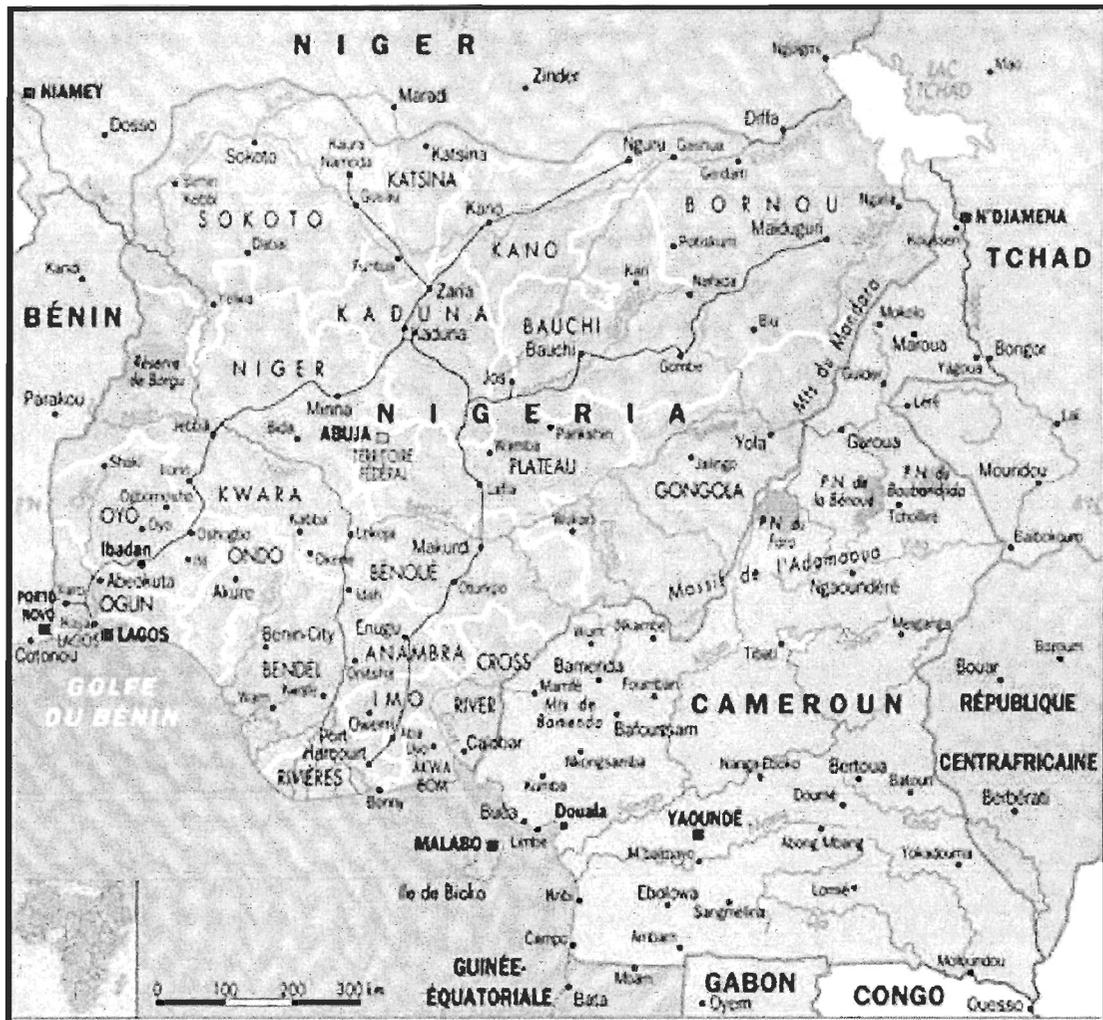


Figure6 Fiche signalétique du Nigeria

D'un point de vue géographique, le Nigeria se situe en Afrique de l'Ouest, au cœur du Golfe de Guinée. Les pays limitrophes, tous francophones, sont le Niger et le Tchad au nord, le Cameroun à l'est et le Bénin à l'ouest. Des plaines, au sud, émergent de plateaux centraux et de régions vallonnées. Le sud-est du pays est montagneux alors que le nord est composé de plaines arides et désertiques.

La capitale administrative du Niger est Abuja, depuis 1991, mais la ville la plus importante reste Lagos. L'ancienne capitale du pays demeure la capitale économique grâce à son port et compterait plus de 9 millions d'habitants selon le recensement de 2006 (sa population est pourtant généralement estimée entre 15 et 18 millions).

La langue officielle est l'anglais, mais le haoussa, l'igbo et le yoruba sont également très présents. De cette diversité est né le pidgin, sorte de créole anglais mâtiné de vocabulaire vernaculaire et de restes de portugais !

III.1.3 Economie

Longtemps marginalisée, l'Afrique éveille de nouveau les convoitises. Et comme le confie *Courrier International*⁴¹, les Occidentaux et les Asiatiques font désormais preuve d'un appétit croissant pour les trésors du continent.

Dans cette véritable course aux matières premières, le Nigeria fait figure de proue dans le domaine énergétique. En effet il est le seul pays d'Afrique à attirer massivement les investisseurs français, européens, nord-américains, chinois et indiens ! Il faut dire que le Nigeria est le plus gros producteur de pétrole brut du continent (11^{ème} rang mondial) et le troisième exportateur de l'OPEP⁴² derrière l'Arabie Saoudite et l'Iran. Le pays est également riche en minerais avec des réserves considérables d'étain, de cobalt et de fer. Autant d'intérêts qui suscitent l'implantation dans tous les secteurs de filiales étrangères et par conséquent le développement de projets. En ce qui concerne le

⁴¹ Russel, A & Wallis, W (27 Août 2007). La ruée vers l'Afrique. *Courrier International*, 882, p. 32-37.

⁴² Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole

secteur pétrolier, toutes les entreprises majeures sont présentes au Nigeria : Chevron Texaco, Exxon Mobile, Total et Shell. Une idée largement répandue consiste à croire que ces compagnies pillent les richesses du pays, ce qui est bien évidemment faux. En effet, le journal français *Le Monde* ⁴³ rappelle que le Nigeria « s'en met plein les poches » en récupérant 97% des profits tirés de la production.

D'autres secteurs comme l'agriculture drainent d'énormes capitaux étrangers si bien que le pays est aujourd'hui le plus gros producteur d'arachide et de caoutchouc d'Afrique. Il se classe aussi sur le marché mondial :

- au 1^{er} rang pour le manioc et l'igname
- au 2^{ème} rang pour le millet
- au 3^{ème} rang pour le sorgho
- au 6^{ème} rang pour le cacao

Les autres productions sont orientées vers le cacao, le coton, le bois, la banane, le maïs, le riz et bien sûr l'élevage.

Néanmoins, ces classements flatteurs ne doivent pas occulter le manque de diversité de l'activité économique nigériane et sa trop forte dépendance au secteur pétrolier. En effet l'activité pétrolière génèrait plus de 39% du PIB nigérian en 2006⁴⁴. Résultat, le solde budgétaire évolue d'année en année au grès de l'indice du cours du baril de pétrole. Actuellement⁴⁵ au plus haut et avoisinant les 140 dollars, le pétrole offre

⁴³ Sanati, C. (2008). La flambée du baril force les majors à réduire leurs coûts, [version électronique]. *Le Monde*. Consulté le 7 Janvier 200, tiré de www.lemonde.fr.

⁴⁴ Odiongenyi, O. & Blanch, D. (2007). Fiche signalétique du Nigeria. Fiche de synthèse de la Mission Economique de Lagos.

⁴⁵ Compte tenu de la volatilité du prix du pétrole, cette donnée est indicative.

au Nigeria une chance de se structurer et de faire définitivement décoller son économie. Mais dans un environnement aussi instable, rien n'est moins sûr...

III.1.4 Structure du marché pétrolier au Nigeria

Le marché pétrolier nigérian se divise en deux catégories d'activités bien distinctes : l'Exploration Production (EP) et le Raffinage Marketing (RM).

Côté EP⁴⁶, le Nigeria est un poids lourd de l'industrie pétrolière mondiale avec 2.4 millions de barils produits par jour. Ce rythme de production a augmenté de près de 20% au cours des cinq dernières années, notamment pour satisfaire les nouveaux besoins énergétiques des géants que sont la Chine et l'Inde.

La majorité de la production provient de champs matures situés à terre, dans les zones marécageuses du delta du Niger, et dans l'offshore conventionnel à moins de 200m de profondeur. Sur un total de 1183 champs découverts, 250 sont productifs, opérés par 17 compagnies (voir ci-dessous).

Cependant les 5 entreprises pétrolières majeures, en joint venture avec la NNPC⁴⁷ et établies de longue date, assurent à elles seules plus de 95% de la production nationale: Shell 1Mb/j, Exxon Mobil 500.000b/j, Chevron 500.000 b/j, Total 271.000 b/j et Agip 180.000 b/j.

⁴⁶ Sossou-Kouessi, E. (Déc. 2006). L'offshore profond au cœur de la stratégie pétrolière. *Le secteur des hydrocarbures au Nigeria* (pp. 15-19). Lagos : Mission Economique de Lagos.

⁴⁷ Nigeria National Petroleum Company

Les blocs en off-shore profond sont mis aux enchères sous le régime des Production Sharing Contract (PSC). Sous un PSC, NNPC possède toutes les licences mais fait appel à des opérateurs délégués pour tous travaux d'exploration et production. L'opérateur délégué assume tous les risques financiers et se rembourse en huile au fur et à mesure.

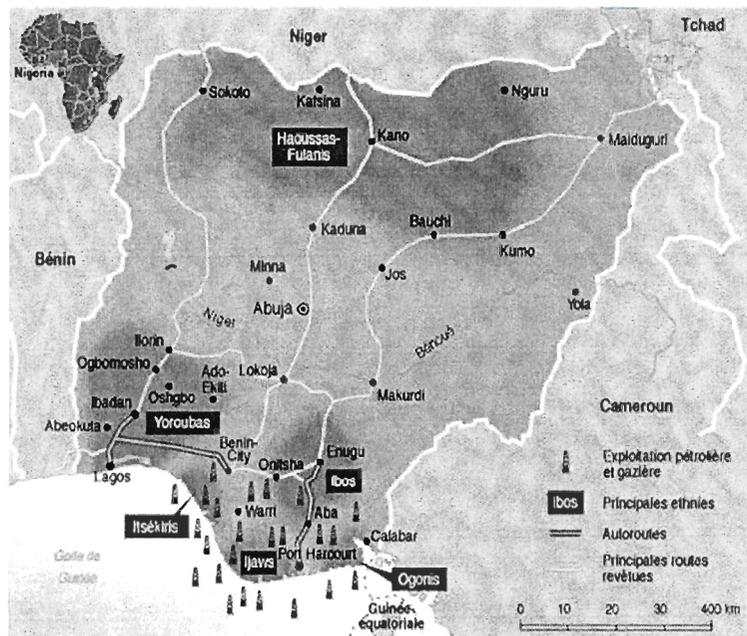


Figure7 Le secteur des hydrocarbures au Nigeria

Coté RM⁴⁸, l'industrie de la transformation du pétrole brut au Nigeria est toujours contrôlée par la NNPC qui est propriétaire des raffineries, des oléoducs (réseau de 5500 Km) et de la plupart des dépôts (certaines compagnies privées de distribution détiennent également des dépôts).

⁴⁸ Sossou-Kouessi, E. (Déc. 2006). L'aval en cours de privatisation. *Le secteur des hydrocarbures au Nigeria* (pp. 23-25). Lagos : Mission Economique de Lagos.

Le pays dispose de quatre raffineries (deux à Port Harcourt, une à Warri, une à Kaduna), dont la plus récente a été mise en activité dans les années 80. Cependant, bien qu'affichant une capacité nominale de 430.000 b/j, la production réelle de ces raffineries connaît depuis plusieurs années de grandes difficultés. Aujourd'hui ces raffineries ne parviennent à produire qu'en moyenne à 50% de leur capacité.

Les quatre raffineries nationales sont ainsi non seulement dramatiquement inefficaces, mais également extrêmement coûteuses, le gouvernement fédéral ayant tenté à plusieurs reprises ces dernières années de les remettre en état de fonctionnement, malheureusement sans succès. Ne pouvant donc raffiner par lui même, le pays est obligé d'importer le pétrole raffiné ce qui engendre régulièrement des pénuries d'essence à travers le pays... un comble!

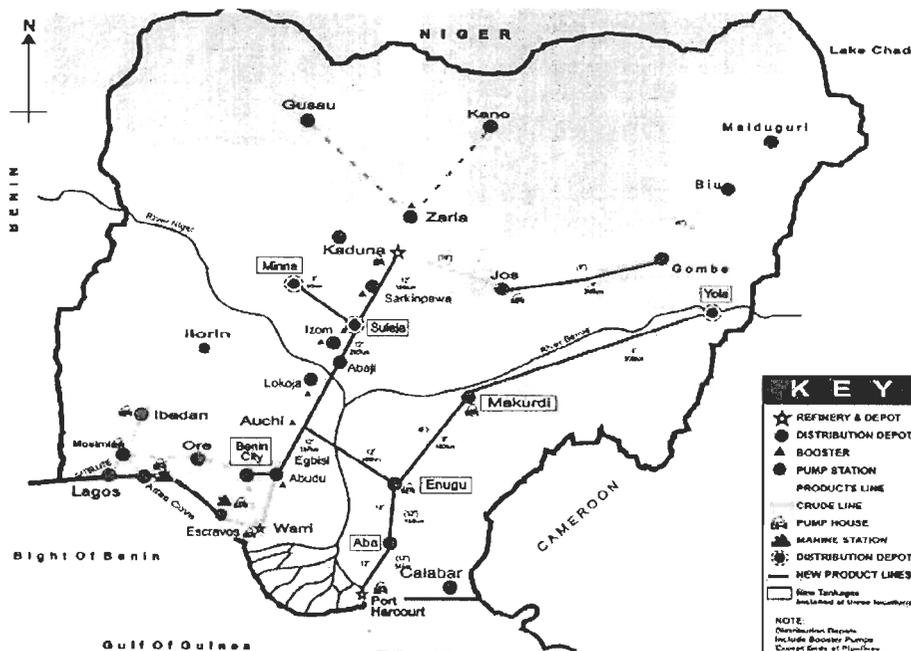


Figure8 Le raffinage au Nigeria

C'est pourquoi il cherche à présent à attirer les capitaux privés et étrangers pour reprendre ces raffineries, afin de les faire fonctionner normalement. Parallèlement, le gouvernement a récemment accordé 14 permis de construire à des investisseurs privés (nigériens) pour la construction de raffineries de capacités variables. Par ailleurs, dans le cadre des deux dernières campagnes d'attribution de blocs pétroliers, les gagnants de six périmètres se sont engagés à construire une raffinerie. Parmi eux, la compagnie chinoise Chinese Petroleum Corporation qui envisage un investissement dans la raffinerie de Port Harcourt, et la coréenne KNOC, qui a pris l'engagement d'investir dans la raffinerie de Kaduna.

On notera que les privatisations engagées concernent non seulement les raffineries, mais aussi les usines pétrochimiques et la société de distribution Petroleum Products Marketing Company (PPMC). Cette dernière assure la gestion d'un réseau de transport de produits raffinés d'environ 5000 km de pipelines dont 4315 km qui alimentent en produits pétroliers 22 centres de stockage à partir des raffineries de Port Harcourt, Warri et Kaduna et des jetées d'Atlas Cove (Lagos), Okrika (État de Rivers), Warri et Calabar.

En ce qui concerne le réseau de distribution et de stations services, ouvert au secteur privé de longue date, le marché est partagé entre les majors et les distributeurs indépendants locaux. La compagnie française Total Nigeria Plc domine ce marché, avec près de 550 stations-service, autant que la société Oando Plc., suivies par la compagnie African Petroleum Plc (400 stations), Texaco (300 stations), Conoil (300 stations) et Mobil (220 stations). Au total, ces sociétés couvrent un peu moins de 50% du marché ; pour le reste, 2500 distributeurs indépendants opèrent plus de 3000 stations, chacun en possédant en général entre 1 et 20.

Le prix de vente à la pompe du litre d'essence est fixé par la NNPC (70 Naira \approx 0.4€). Ce prix est le même sur l'ensemble du territoire nigérien

III.1.5 Le Nigeria est-il un environnement hostile à la gestion de projets?

Cette question a déjà fait l'objet d'une étude poussée de la part de Paillat dans le cadre de son essai de maîtrise intitulé « L'environnement hostile au Nigeria, le cas de la compagnie pétrolière française Total⁴⁹, 2004 ».

Sa conclusion est sans appel « Le Nigeria est définitivement un environnement hostile pour le pétrolier français Total » bien qu'il se garde de rappeler que son analyse n'est que le reflet à un instant donné des perceptions et comportements d'individus dans un environnement bien précis.

Il conclut son mémoire ainsi : « Il serait pertinent de revenir dans quelques années et de voir comment « l'hostilité » perçue a évolué pour le groupe Total au Nigeria ». Presque 5 années plus tard, je me permets donc d'apporter une analyse complémentaire à celle de Mr. Paillat en analysant les impacts concrets des facteurs d'hostilité sur le déroulement des projets auxquels j'ai contribué.

III.2 Analyse de diverses expériences nigérianes

Bien que l'environnement nigérian soit difficile, complexe et très instable, le Nigeria reste un marché capital pour l'activité pétrolière. C'est donc naturellement que l'on y trouve la plus grande filiale RM (600 personnes) du Groupe Total SA en Afrique.

⁴⁹ Mr. Paillat mentionne Total, mais pour être plus précis son étude porte sur EPNL qui est la branche amont de la filiale nigériane de Total SA. Elle se distingue donc de Total Nigeria PLC qui s'occupe des activités en aval.

C'est au sein de cette division que j'occupe le poste « Special Project Engineer » depuis Juin 2007. Cela m'a permis de prendre part à des projets d'envergure très variés:

- « Ibafo depot phase 2 » : construction de 2 bacs aviation de JET-A1, installation du réseau de tuyauterie, peinture ; 0.5 M\$
- « Ibafo depot phase 3 » : construction de 7 bacs d'huile de base et d'une pomperie, installation du réseau de tuyauterie, peinture ; 1.5M\$
- « Lagos blending plant expansion project »: restructuration d'une usine comprenant la construction de 12 bacs d'huile de base, d'un entrepôt de 3500 m², de 2 pomperies, d'un réseau de tuyauterie, d'un poste de chargement, d'un bâtiment administratif et l'implantation d'une unité de production automatisée ; 5M\$
- « Juhi aviation depot: Hydrant Pump Operator Panel » : automatisation du procédé d'approvisionnement de l'aéroport de Lagos ; 0.1 M\$
- « Depot safety implementation » : installation d'instruments de sécurité et de contrôle (couverture flottante, détecteur de liquide et gaz pour cuvette, détecteur niveau haut pour bac, jaugeage télémétrique pour bac, clapet incendie...), mise à niveau des moyens de D.C.I. (Défense Contre l'Incendie) sur dépôts d'hydrocarbures.
- travaux généraux de maintenance (peinture, électricité, mécanique...)

Au final pour chaque projet, j'ai été impliqué dans différentes étapes: conception et étude préliminaires, rédaction des appels d'offre, du cahier des charges, analyse de risques, sélection des entrepreneurs, planification et agencement des travaux, suivi de chantier, suivi financier, suivi de performance, gestion des parties prenantes telles que les fournisseurs, clients, sous-traitants etc. Cette variété d'activité m'a poussé à être confronté aux différents facteurs d'hostilité de l'environnement nigérian que nous allons étudier par la suite.

Cette analyse se base, outre mon expérience personnelle au sein de Total Nigeria PLC, sur différents témoignages recueillis auprès d'un panel varié de gestionnaires de projet évoluant depuis longtemps au Nigeria. Plus concrètement, nous avons eu des entretiens semi dirigés, à plusieurs reprises, avec les intervenants suivants :

Mr. Frederik DE VOS, Directeur technique, Total Nigeria PLC ;

Mr. Adje KACOU, Directeur des achats, Total Nigeria PLC ;

Mr. EKELENI, Responsable de la sécurité, Total Nigeria PLC ;

Mr. Abboud ZAOUI, Directeur de la mission économique de Lagos.

Dans ce qui suit, nous présentons les synthèses de ces entretiens et de notre expérience personnelle. Il est à noter que les avis émis par ces différents spécialistes sont fortement consensuels et rejoignent en tout point notre expérience personnelle.

III.2.1 L'environnement nigérian et ses risques

L'environnement nigérian est clairement difficile à appréhender et à maîtriser pour un gestionnaire de projet occidental. Celui-ci doit faire face à une multitude d'obstacles en plus des problèmes communs à tous les projets. Il est donc impératif d'identifier rapidement les facteurs d'hostilité et de différencier ceux qui sont gérables de ceux auxquels il faudra s'adapter.

Pour cela, je me suis appuyé sur mon expérience personnelle et sur les témoignages de gestionnaires évoluant au Nigeria depuis plusieurs années⁵⁰.

⁵⁰ Voir les remerciements.

III.2.1.1 La pauvreté des infrastructures

Les occidentaux ayant vécu au Nigeria vous avoueront que ce pays est rempli de contrastes et de paradoxes. Alors que le pétrole rapporte une énorme manne monétaire à l'État, le gouvernement peine à structurer le pays.

III.2.1.2 Le réseau routier

Le réseau routier nigérian est un des plus vastes d'Afrique. Avec près de 195000 km de routes dont 1194 d'autoroutes, il se hisse en 2eme position en Afrique derrière l'Afrique du Sud (363000 km) et devant l'Algérie (102000 km)⁵¹.

Malheureusement une grande partie est aujourd'hui en mauvais état. La détérioration des routes est due au manque de gestion de la part des institutions responsables, accompagnée d'un manque de financement de la part des états, et des gouvernements locaux qui sont les principaux responsables du réseau routier, puisque le gouvernement fédérale ne gère que 17.6% du réseau routier. Les routes nigérianes ont manqué d'entretien durant plusieurs décennies et lorsqu'il y avait des rénovations, celles-ci se faisaient de façon superficielle, si bien qu'elles qui ne résistaient pas à la saison des pluies qui suivait les travaux.

Le délabrement a pris une telle ampleur qu'une activité spéciale de réhabilitation ainsi qu'un renforcement de la structure sur certaines portions déterminées sont devenues indispensables. Cela concerne 30 à 50% du réseau actuel. Selon les estimations actuelles, le pays devrait investir 4 à 5 Milliards d'USD juste pour réhabiliter ses routes.

⁵¹ Fremy, D. & Fremy, M. (2006). *Quid 2007*. Paris: Robert Laffont

Depuis 2006, le Gouvernement a rassemblé une administration : le « Nigeria Roads Board » afin d'entreprendre les travaux nécessaires dont notamment la construction de 11 autoroutes sur Lagos, pour un montant total de 269.3 millions : un premier chantier de 49.4 km de long a débuté et devrait s'achever en 2009⁵².

Tous ces investissements sont primordiaux car aujourd'hui, le trafic dans la région de Lagos est un problème majeur résultant de nombreux facteurs : mauvais état des routes (nids de poule, mauvaise évacuation des eaux de pluie, marquage au sol inexistant...), grands travaux de construction, délabrement du parc automobile, population très importante, faible régulation du trafic (les rares feux rouges ne sont pas alimentés en électricité), formation à la conduite sommaire (le permis s'achète plus qu'il ne s'obtient), inondations pendant la saison des pluies (4 mois)...

En moyenne, une personne travaillant sur Lagos passe 4 heures dans les embouteillages, soit plus de 60 jours par an...

Les accidents et les embouteillages ont bien sûr des conséquences directes sur le déroulement d'un projet :

- réduction du nombre journalier d'heures travaillées
- difficultés d'approvisionnement sur site (machines, matière premières...)
- retards fréquents aux réunions
- problèmes d'organisation
- fatigue des ouvriers (certains rentrant chez eux vers 22h et devant se lever aux aurores, vers 5h du matin)
- ...

⁵² Anonyme. (18 Juillet 2008). Le transport au Nigeria. *Note interne de la mission économique sur les transports au Nigeria*. Lagos : Mission Economique de Lagos.

III.2.1.3 Le réseau électrique

Aujourd'hui au Nigeria, moins de 40% de la population a accès à l'électricité. En comparaison avec les autres pays en développement, le Nigeria ne se distingue donc pas sur le secteur électrique.

La société nationale NEPA ⁵³ produit aujourd'hui environ 2200 MW grâce aux centrales thermiques (80%) et hydrauliques (20%) ⁵⁴. Bien insuffisant pour satisfaire la demande. Résultat la distribution d'électricité n'est assurée qu'en moyenne 10% du temps ! De ce fait, la NEPA est aujourd'hui communément surnommée « Never Expect Power Again ».

Avoir de l'électricité en continu est un luxe au Nigeria et seuls ceux qui en ont les moyens s'équipent de groupes électrogènes. Selon les estimations, leur production électrique atteindrait aujourd'hui les 2500MW.

Cet échec résulte en grande partie de l'absence de politique énergétique des différents gouvernements qui se sont succédé sous la dictature. Depuis la fin de celle-ci en 1999, les politiques ont affichés leur volonté d'améliorer la situation. L'électricité est inscrite à l'ordre des priorités politiques et le gouvernement a prévu, dans sa programmation budgétaire 2008, une enveloppe de 800 M€ pour la poursuite du programme d'électrification du pays.

⁵³ Nigerian Electricity Power Authority

⁵⁴ Derbier, M.F. & Maeght, D (Nov. 2007). Le secteur de l'électricité au Nigeria: caractéristiques et évolution de la privatisation. *Le secteur de l'électricité au Nigeria* (pp. 13-16). Lagos : Mission Economique de Lagos.

Le but est désormais de fournir l'électricité à 60% des nigériens d'ici 2010⁵⁵.

L'électricité est devenue un besoin primaire pour la réalisation de travaux, il est donc nécessaire de se munir de puissants générateurs. L'incidence sur les projets est considérable:

- augmentation du devis puisque l'énergie produite grâce à un générateur est presque 3 fois plus chère que celle fournie par les centrales publiques (sans compter le coût d'achat du générateur pour lequel il faut compter plusieurs dizaines de milliers de dollars!)

Table 2: Cost of Publicly—Compared to Privately-Provided Electricity (N. per Kwh, US cents per Kwh)

	Publicly provided	Privately provided
Lowest (N. per Kwh)	5.36	9.00
Highest (N. per Kwh)	20.76	39.60
Mean (N. per Kwh)	7.86	19.05
Mean (US cents per Kwh)	6.5	15.9

Source: Study of 26 billings of firms in eight sectors. *Nigeria Firm Survey*, World Bank, 2001.

- incidence sur les délais de réalisation en cas de panne du générateur
- nuisances sonores pour les ouvriers, fatigue
- dégradation possible des installations environnantes (gaz d'échappement, suie...)
- ...

III.2.1.4 Le réseau de télécommunication

Le Nigeria avait manqué le premier wagon des télécommunications modernes avec le téléphone fixe. Aujourd'hui encore, il reste l'un des pays les plus mal dotés au monde en termes d'infrastructures de téléphonie fixe. Le réseau nigérian dispose

⁵⁵ Le Falher, S. (2008). L'électricité au Nigeria. *Fiche de synthèse de la Mission Economique de Lagos*. Lagos : Mission Economique de Lagos.

approximativement de 1,7 millions de lignes connectées (numériques et analogique), ce qui, même pour les standards africains, correspond à un réseau de faible densité rapporté aux 140 millions d'habitants que compte le pays⁵⁶.

Toutefois, le pays n'a pas manqué le wagon de la téléphonie mobile. Entre 2000 et 2005, la pénétration sur le marché de la téléphonie mobile est passée de 1% à 24% et aujourd'hui, il y a plus de 33 millions de lignes mobiles ce qui fait du Nigeria le deuxième marché africain (derrière l'Afrique du Sud). La croissance de ce marché a dépassé les 200% entre 2004 et 2006.

Seules ombres au tableau, il n'y a que 60% du territoire couvert et certains opérateurs ne couvrent que des régions spécifiques (par exemple, les téléphones Multilink ne fonctionnent pas en dehors de Lagos).

Cote Internet, le Nigeria est en retard par rapport aux autres pays africains avec un taux de pénétration de seulement 2%. Les infrastructures manquantes ou non-adaptées demeurent le principal frein à l'accès et à la diffusion d'Internet. Ceci conduit également les opérateurs à pratiquer des prix élevés.

Toutefois, les hauts débits sont désormais accessibles mais principalement dans des cybercafés dotés de VSAT et de liaisons radio.

Le réseau de télécommunication nigérian est donc en plein développement. Cependant les carences actuelles affectent la communication entre les différentes parties prenantes d'un projet. En effet beaucoup d'entrepreneurs ne sont pas connectés à Internet et les appels téléphoniques n'aboutissent pas tout le temps.

⁵⁶ Bouju, M. (2007). Les TIC au Nigeria. *Fiche de synthèse de la Mission Economique de Lagos*. Lagos : Mission Economique de Lagos.

III.2.1.5 Le décalage culturel

Le Nigeria est un pays riche culturellement avec pas moins de 250 ethnies ayant chacune leurs propres langues et traditions. Autant dire qu'en tant qu'occidental, le décalage culturel est énorme et que l'on pourrait disserter longuement à ce sujet. Cependant, ce qui nous intéresse ici, c'est le décalage culturel qui peut exister dans l'approche ou la conduite d'un projet.

Par conséquent commençons par ce qui est le plus frappant : le manque de considération pour la sécurité des ouvriers. Pour s'en persuader il suffit de se promener un peu dans Lagos. Les chantiers de construction y sont légions et il est très fréquent d'apercevoir de grandes structures en bambou sur lesquelles évoluent à plusieurs mètres de haut des ouvriers qui ne portent pas d'harnais de sécurité. De façon générale les bases de la sécurité chantier ne sont pas assimilées. En effet le casque et les chaussures de sécurité ne sont même pas systématisés sur un chantier.

Et dans le cadre de projets pétroliers le danger ne se limite pas aux ouvriers, il s'étend aux populations environnantes. Or si nous prenons le cas des dépôts pétroliers, les normes de sécurité entre deux dépôts peuvent varier du tout au tout. Certains sont équipés de la même façon qu'un dépôt en France avec des instruments de détection extrêmement pointus et couteux (vannes automatisées, alarme de niveau sur bac, sonde de détection de fuite d'hydrocarbures liquides ou vaporisés...) alors que d'autres n'ont même pas de réserve d'eau pour combattre les incendies.

Nous entendons souvent l'expression «culture de sécurité» en occident, elle permet par le biais de formation de faire de chaque employé un partenaire responsable et actif, en particulier en détectant et signalant les situations à risques. Au Nigeria, peu d'entreprises offrent de telles formations à leurs employés et au final, la majorité des

ouvriers œuvrant dans le domaine «Oil & Gas» ignore les risques liés à la présence de ces produits (intoxication, brûlure, explosion...).

Cependant le décalage culturel en matière de sécurité est parfois trop grand pour être comblé par quelque formation, en témoigne cet ouvrier travaillant sur une poutre métallique à près de 15m sans aucune sécurité et qui me disait qu'il n'avait pas besoin de harnais car il s'en remettait au bon vouloir de Dieu...

L'approche des affaires est également très différente de celle des occidentaux, avec un fort penchant pour les dessous de table. Les pots-de-vin et le détournement de fonds, qui sont courants, ont favorisé la mauvaise gestion et entraîné le gaspillage des ressources nationales. Cet aspect sera développé ultérieurement.

III.2.1.6 La toute puissance de l'État nigérian

Les projets nécessitent généralement au préalable tout un travail législatif afin d'acquiescer l'ensemble des autorisations nécessaires à leurs réalisations. Au Nigeria ce travail préliminaire peut s'avérer de longue haleine du fait de la lourdeur bureaucratique des institutions nigérianes. Alors que tout avait été fourni aux autorités, il nous est arrivé d'attendre, sans que nous sachions pourquoi, plusieurs mois avant l'obtention des permis.

Il faut en plus faire face à la multiplicité des permis à obtenir avant de lancer les travaux. Par exemple la construction d'une station service ne peut se faire sans l'accord de :

- NNPC qui gère toute l'activité pétrolière nigériane (upstream, downstream, gaz, pétrochimie, infrastructures...)

- DPR⁵⁷ qui délivre les permis de construire relatifs aux projets pétroliers
- TPA⁵⁸ qui délivre les permis de construire relatifs aux constructions urbaines

Tout cela se répercute régulièrement sur le déroulement des projets. Par exemple, alors que les 7 bacs du projet «Ibafon Phase 3» ont été achevés en Mai 2008, les rapports de calibration n'ont été validés que deux mois plus tard par DPR. Un vrai problème lorsqu'on sait que ces rapports font partis des documents nécessaires à l'exploitation des bacs.

Par ailleurs, les autorités nigérianes font régulièrement des visites sur nos sites de travail afin de vérifier que tout est en ordre et conforme aux standards: permis de construire, méthode de travail... Ainsi certains projets auxquels j'ai participé ont été stoppés du jour au lendemain pour des raisons plus ou moins valables : extincteurs non présents pendant la pause déjeuner, distance entre bacs non réglementaire selon les standards nigériens (mais en accord avec les standards internationaux!)... La durée de ces arrêts varie selon la gravité de la faute mais surtout selon la méthode suivie pour résoudre le conflit (voie procédurale ou l'arrangement cordial...). A titre d'exemple le projet «Ibafon phase 3» a été stoppé près d'un mois alors que la première phase de «Lagos Blending Plant expansion» a été lancée sans la totalité des permis nécessaires à la deuxième phase.

Malgré l'importance du marché pétrolier, rares sont les entreprises de taille moyenne à être installées au Nigeria, du fait de la complexité de l'environnement. Elles préfèrent exporter leurs biens depuis leur lieu d'implantation.

Une grande partie du matériel destiné à la réalisation des projets pétroliers est donc importé depuis l'Amérique du Nord, l'Asie ou l'Europe. Problème, avec la lenteur des

⁵⁷ Department of Petroleum resources

⁵⁸ Town Plan Approval

services administratifs douaniers, les déchargements de marchandise s'éternisent et des files de navires marchands se forment à l'accès des ports.

En moyenne, il s'écoule entre six mois et un an (ou plus !) entre l'expédition et la réception sur site. En effet, dans le cas du projet «Ibafon Phase 3», tout le matériel jusqu'aux boulons a été expédié d'Europe :

- en Octobre 2007 pour les pipelines, reçus en Juin 2008
- en Novembre 2007 pour les équipements de bacs, reçus en Aout 2008

Notons qu'il arrive que des commandes se perdent pendant plusieurs années et que nous les recevons finalement une fois le projet fini. Pour les grosses commandes, il n'est pas rare que certaines pièces soient manquantes à la réception.

Il arrive donc que des projets commencent alors que nous n'avons pas reçu la totalité de matériel. Et lorsque les livraisons sont retardées, il devient vite difficile de suivre le programme de travail défini en début de projet.

III.2.1.7 La corruption

Officiellement les pratiques de corruption sont révolues au Nigeria. Cependant personne n'est dupe et les scandales de corruption à la tête de l'État font régulièrement les unes des journaux nigériens.

Une enquête officielle, réalisée à la demande du général Sani Abacha après son arrivée au pouvoir en 1993, a indiqué que 12,2 milliards de dollars provenant des revenus pétroliers avaient été placés sur des comptes spéciaux entre 1988 et 1994, et que ces sommes avaient été consacrées à des dépenses non-prioritaires, au mépris des principes de comptabilité, dans ce que le rapport qualifiait de "violation flagrante de la confiance publique."

De même, peu de temps après avoir succédé au président Abacha, décédé en juin 1998, le général Abubakar a ordonné qu'une enquête soit menée sur le détournement présumé de quelque 2,3 milliards de dollars de la banque centrale, sous le régime de son prédécesseur. En novembre 1998, le gouvernement a annoncé qu'il avait récupéré plus de 750 millions de dollars auprès de la famille et des proches conseillers du général Abacha, peu de temps après que l'ancien Ministre des finances Anthony Ani eut publiquement affirmé que 1,3 milliard de dollars avait été illégalement retiré des caisses de l'État entre janvier 1997 et mai 1998. Dans une autre révélation stupéfiante, un porte-parole du gouvernement a indiqué en décembre dernier que l'administration menait l'enquête sur une escroquerie qui aurait été réalisée par certains membres de l'ancien régime et porterait sur 2 milliards de dollars. Il s'agissait du retrait en 1996 de 2,5 milliards de dollars de fonds publics destinés au remboursement d'un prêt contracté auprès de la Russie pour la construction de l'usine sidérurgique d'Ajaokuta, mais qui avait en fait été réduit à 500 millions de dollars, au terme d'un accord de rachat négocié dans le plus grand secret. Dans les médias étrangers et locaux, il a souvent été dit que le général Abacha pourrait avoir placé dans des comptes à l'étranger plus de 3 milliards de dollars.⁵⁹

Totalement hallucinant, il s'agit donc souvent de détournements de plusieurs milliards de dollars. Et alors que certains dirigeants de pays voisins étaient emprisonnés pour des escroqueries de « quelques » millions, les nigériens jouissaient d'une impunité quasi divine. Cela a quelque peu changé depuis l'arrivée au pouvoir d'Olusegun Obasanjo (1999) qui avait annoncé que la lutte contre la corruption serait une priorité, mettant sur pied la Commission sur les crimes économiques et financiers (ou EFCC) avec, à sa tête, un officier de police, Nuhu Ribadu. Celui-ci n'y est pas allé de main

⁵⁹ Obadina, T. (2000). Le nouveau gouvernement hérite d'une économie mal gérée et désorganisée. *Le Nigeria à la croisée des chemins* [version électronique]. New-York: Afrique Relance, Nations Unies. Consulté le 10 Décembre 2007, tiré de <http://www.un.org/french/ecosocdev/geninfo/afrec/vol13no1/nigeria1.htm>

morte: pour la première fois de l'histoire du Nigéria, des personnalités haut placées des secteurs aussi bien public que privé ont fait (et font encore) l'objet d'enquêtes et de poursuites en justice pour corruption. L'EFCC a même poursuivi des ministres. Et un chef de la police nationale a été arrêté, traduit en justice pour détournement de fonds publics, et condamné à une peine de prison. L'argent a été récupéré⁶⁰.

Toutefois derrière cette apparente bonne volonté, de nombreux soupçons de corruption planent sur Olusegun Obasanjo et son administration qui ont dirigés le pays jusqu'en 2007. Un jury d'investigation enquête notamment sur des affaires de corruption dans le secteur éclectique où 16 milliards de dollars ont été dépensés par le gouvernement d'Obasanjo sans qu'aucune amélioration n'ait été notée...⁶¹

Malheureusement la corruption n'est pas qu'une affaire d'État, elle est omniprésente dans tous les secteurs d'activité et à tous les échelons. Plusieurs études confirment cette idée :

- o le *Wall Street Journal* classe le Nigeria au 19ème rang des pays corrompus ⁶²
- o *Transparency International* qualifie le Nigeria de très corrompus en le classant à la 147ème position (sur 179 pays) ⁶³

Au cours de la dernière décennie, bon nombre d'affaires de corruption a été dévoilé au grand jour. En voici quelques exemples :

⁶⁰ Anonyme. (2007). Bilan de huit années de présidence Obasanjo. *Présidentielle 2007 au Nigeria* [version électronique]. Consulté le 9 Décembre 2007, tiré de http://www.bbc.co.uk/1/311_nigeria_elex/page12.shtml

⁶¹ Anonyme. (2008). *Obasanjo denies power corruption* [version électronique]. Consulté le 7 Juillet 2008, tiré de <http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/africa/7395968.stm>

⁶² Anonyme. (2007). *Index of economic freedom* [version électronique]. Oxford, The Heritage Foundation & The Wall Street Journal. Consulté le 16 Mai 2007, tiré de <http://www.heritage.org/research/features/index/searchresults.cfm>.

⁶³ Denker, I. & Sidwell, M. (2008). *Corruption perceptions index. Transparency Annual Report 2007*, pp. 29. Berlin: Transparency International

- en 2001, Sagem, le fleuron de l'électronique française, est suspecté par la justice nigérienne d'avoir versé près d'un million de dollars de pots-de-vin (830 000 euros environ) à sept officiels, afin d'obtenir, en 2001, le marché des cartes d'identité infalsifiables de la nation la plus peuplée d'Afrique. Parmi ces officiels, on trouve trois anciens ministres : Hussein Akwanga, ex-ministre du Travail, limogé pour corruption en 2003, Sunday Afolabi et Mahmud Shata, tous deux anciens ministres de l'Intérieur. Le contrat de 214 millions de dollars (environ 178 millions d'euros) est destiné à doter près de 130 millions de Nigériens d'un signe tangible d'identité⁶⁴
- en 2004, le groupe américain Halliburton aurait participé au paiement de 132 millions de dollars en échange de contrats au Nigeria. Ces paiements ont facilité l'obtention par un consortium, dont faisait partie le groupe américain, d'un contrat de 12 milliards de dollars pour la construction d'un terminal de gaz à Bonny Island au Nigeria, indique le journal britannique *Le Figaro*⁶⁵.
- en 2007, le président du Nigeria Umaru Yar'Adua a ordonné aux agences de sécurité du pays d'enquêter sur la corruption présumée de plusieurs officiels nigériens par la compagnie de télécommunication allemande Siemens. Le montant des pots-de-vin s'élèverait à plus de 10 millions d'euros⁶⁶.

Il faut dire qu'avec ses 140 millions d'habitants, le Nigeria offre un potentiel d'affaire immense tous secteurs confondus : hydrocarbures (amont et aval), électricité,

⁶⁴ Servant, J.C. (2004). Le Nigeria se berce de belles intentions contre la corruption [version électronique]. Consulté le 14 Avril 2008, tiré de <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/eh/F/ethique/lectures/Nigeria%20%20belles%20intentions.htm>

⁶⁵ Decouty, E. (Dec. 2003). A Nigerian Contract at the Heart of a Corruption Affair [version électronique]. Consulté le 11 Mars 2008, tiré de <http://www.globalpolicy.org/nations/laundry/regions/2003/1220heart.htm>

⁶⁶ Anonyme. (2007). *Nigeria suspends Siemens dealings* [version électronique]. Consulté le 8 Juillet 2008, tiré de <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/7130315.stm>

technologies de l'information, équipements pour industries manufacturières, construction, transport & logistique...

Et avec sa réputation de pays parmi les plus corrompus au monde, il n'est pas vraiment étonnant que certaines entreprises soient prêtes à franchir le pas pour remporter les appels d'offres.

III.2.1.8 L'instabilité politique et sociale

Au fil des années, la corruption a envahi tous les niveaux de la fonction publique. Les pots-de-vin et le détournement de fonds ont favorisé la mauvaise gestion et entraîné le gaspillage des ressources nationales. Cela a eu pour effet d'intensifier l'instabilité politique, car l'accession aux fonctions publiques n'en était que plus convoitée.

Au Nigeria, l'instabilité politique a souvent été le résultat de la lutte pour le pouvoir et le contrôle des ressources à laquelle se sont livrés les trois principaux groupes -- les Hausa-Fulani au nord, les Yoruba dans le sud-ouest et les Igbo dans le sud-est.

Ainsi en près de 50 ans d'existence, le pays a déjà connu une guerre civile (1967-1970) et 3 coups d'état (1983, 1985, 1993). Et bien que le pays organise depuis 1999 des élections démocratiques, la tension est toujours palpable lors des périodes électorales.

De plus, au cours de ces dernières années, un quatrième pôle est venu s'ajouter aux rivalités entre les trois clans. Dans le delta du Niger, où sont concentrées la plupart des réserves pétrolières, des groupes ethniques moins nombreux ont commencé à faire entendre leurs revendications, exigeant l'autodétermination politique et une plus grande

part des revenus pétroliers. Malgré les milliards de pétrodollars perçus par le gouvernement ces trente dernières années, les conditions de vie ne se sont guère améliorées dans les régions productrices de pétrole, qui sont parmi les plus pauvres du pays. Révoltées par l'indifférence dont elles font l'objet et la dégradation de leur environnement, des communautés du delta du Niger s'en sont pris aux installations des compagnies multinationales et ont ainsi entraîné de sérieuses et coûteuses interruptions de la production pétrolière ⁶⁷ (voir "La colère des communautés du Delta").

Cette instabilité politique et sociale peut avoir une conséquence directe (arrêt des travaux, sabotage des installations, gel des financements des contrats de partenariat public privé...) ou indirecte (ralentissement du développement du pays).

III.2.1.9 Le climat

Sur le plan climatique le Nigeria est divisé en deux zones climatiques bien distinctes.

Au sud, là où s'effectue la majeure partie des activités pétrolières, le climat y est tropical avec un taux d'humidité supérieur à 85% tout au long de l'année. Ciel bleu et soleil de plomb sont le lot quotidien des Nigériens à l'exception d'Avril à Octobre, période de la saison des pluies. Ce sont alors des pluies diluviennes qui s'abattent, inondant la majorité des infrastructures du fait de la faible efficacité des réseaux d'évacuation (égouts inexistantes ou bouchés, routes mal nivelées...). Toutefois, saison des pluies ou pas, nuit et jour, la température descend rarement en dessous des 30°C.

⁶⁷ Obadina, T. (2000). *La colère des communautés du Delta* [version électronique]. New-York: Afrique Relance, Nations Unies. Consulté le 25 Mai 2007, tiré de <http://www.un.org/french/ecosocdev/geninfo/afrec/vol13no1/deltafr.htm>

Le nord est une zone pré sahélienne totalement différente du sud. Le climat y est désertique avec des températures atteignant les 50°C et de faibles précipitations tout au long de l'année. Pas de saison des pluies qui est supplantée par un autre phénomène climatique: l'harmattan. Durant tout l'hiver, ce vent souffle du désert vers les côtes en soulevant un nuage de sable. Notons que l'harmattan est également actif dans le sud mais dans une moindre mesure.

Dans le cadre des projets auxquels j'ai participé, l'impact du climat sur leur déroulement fut réel.

Pendant la saison des pluies, les inondations récurrentes des routes dégradent l'état de la circulation qui est déjà critique en temps normal. Le nivellement des routes étant très approximatif, une autoroute à quatre voies se voit réduit à une ou deux praticables. En effet, personne n'ose rouler dans la partie inondée où les dangers routiers (nids de poules, bloc de pierre, pneus abandonnés...) sont dissimulés sous l'eau. En résulte des embouteillages désastreux qui affectent bien évidemment la logistique humaine et matérielle d'un projet.

A cela vient s'ajouter les effets de l'harmattan. Outre le fait que le sable s'incruste dans toutes les machines et rend la maintenance difficile, le nuage de sable est parfois si bas et dense qu'il empêche les avions de décoller engendrant des contraintes logistiques supplémentaires.

Une compagnie comme Total Nigeria PLC est particulièrement affectée car l'aspect logistique y est primordial : elle doit jongler en permanence entre 3 sites de bureaux (Lagos, Port Harcourt et Abuja) ainsi qu'une dizaine de sites d'opérations.

La pluie est également un obstacle à la réalisation des travaux. Généralement très violente et intense, elle peut stopper les activités pendant des journées entières. Le

délai de réalisation de certains projets planifier au cours de la saison des pluies peut aisément être multiplié par 2.

Enfin la température et l'humidité mettent les organismes à dure épreuve. Mais l'humidité ne se contente pas seulement d'affecter l'efficacité des ouvriers. Elle peut aussi s'avérer être un frein à certaines activités. Par exemple il est très difficile de réaliser des travaux de peinture des bacs car ceux-ci ne peuvent s'effectuer que sous certaines conditions de température et de d'humidité.

La chaleur oblige l'achat en masse de climatiseurs, ce qui représente un investissement colossal dans le cadre de la construction de nouveaux bureaux, comme c'est le cas actuellement.

III.2.1.10 L'instabilité économique

Le tableau ci-dessous a été présenté par Castiaux (2002) dans le cadre de son mémoire⁶⁸ portant sur les difficultés d'établir un budget annuel dans un environnement critique et instable.

Il contient les données économiques environnementales présentées dans le budget de Total Nigeria PLC en 2003. On y retrouve dans l'ordre les résultats pour 2001, les données budgétées pour 2002, la prévision comptable pour 2002 et les données budgétées pour 2003. Ces données sont obtenues en recoupant les données proposées par la banque centrale nigériane, les diverses banques privées nigérianes ainsi que les données de compagnies d'assurances au commerce extérieur telle la Coface.

⁶⁸ Castiaux, J. (2002). L'établissement du budget annuel dans un environnement critique et instable: le cas de TotalFinaElf Nigeria. Mémoire de maîtrise en Stratégie et Ingénierie des Affaires Internationales, ESSEC, Paris, France.

	R 2001	BU 2002	ER 2002	BU 2003
POPULATION (M inhab.)	120.0	120.0	123.0	126
Evolution of GNP(volume) in %	4.1%	3.0%	3.0%	4.0%
GNP per capita in USD	415	440	448	450
INFLATION				
- Official rate	18.9%	5.0%	16.0%	18.0%
- Estimated rate	20.0%	15.0%	20.0%	23.0%
INTEREST RATE applicable to the subsidiary's borrowings	24.0%	22.0%	25.0%	28.0%
EXCHANGE RATE				
- 1 USD (average) =	111.080	120.000	125.000	135.000
- 1 USD (31/12) =	113.450	120.000	130.000	140.000
- 1 currency (average) = ? EUR	99.300	114.000	119.050	135.000
WITHHOLDING TAX				
- On dividends remitted to non resident shareholders	10.0%	10.0%	7.5%	7.5%
- On dividends remitted to resident shareholders	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%
- On management fees	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%
CORPORATION TAX RATE	32.0%	32.0%	32.0%	32.0%

Figure9 Budget annuel en environnement hostile (tiré de Castiaux, 2002)

Bien que l'inflation officielle diffère de celle estimée par la Banque Mondiale, elle reste tout de même très importante. En 2008, l'inflation devrait atteindre les 12%. Avec du recul, cela s'explique par la fluctuation de la monnaie locale (le Naira) par rapport aux devises références que sont le dollar et l'euro. En effet, le taux de change moyen est passé de 111,08 NGN/USD en 2001 à 135 NGN/USD en 2003. Aujourd'hui le dollar s'échange autour de 118 NGN/USD. Cette instabilité monétaire handicape l'ensemble des entreprises étrangères car la quasi-totalité de leurs projets repose sur des matières premières ou produits semi-finis importés d'Asie, d'Europe ou d'Amérique du Nord.

III.2.2 Comment contrecarrer les facteurs d'hostilité de l'environnement nigérian?

Finalement, l'environnement nigérian est parfait pour cette étude car la plupart des facteurs d'hostilité recensés dans le chapitre II y sont présents. Il est donc temps

de voir quelles sont les méthodes mises en œuvre par les entreprises comme Total Nigeria PLC pour faire face à ce type d'environnement.

III.2.2.1 Appliquer un processus équitable de sélection des entrepreneurs

Afin de combattre la corruption, Total Nigeria PLC a mis au point un processus drastique de sélection des entrepreneurs. Il se base sur les critères suivants :

- la qualité
- le coût
- capacité technique et innovation
- la sécurité
- maîtrise

Avant d'envoyer l'appel d'offre, l'importance de chacun de ces critères fait l'objet d'une concertation entre différents membres du comité d'évaluation. Il est capital que le comité d'évaluation soit composé de personnes provenant d'horizons variés afin de ne pas restreindre l'analyse à une poignée de considérations. En effet s'il n'y avait que des membres du département achat, seul le coût compterait alors que le département technique se focaliserait sur la qualité de réalisation. Par conséquent, le comité d'évaluation est en général composé du Directeur technique, du Directeur des achats, du « Quantity Surveyor » et du Chef de projet. A l'issue des discussions, un poids compris entre 0% et 100% est attribué par consensus à chacun des critères de sélection.

L'appel d'offre est ensuite distribué à un panel d'entreprises (en moyenne 4) présélectionnées dans le « book » en fonction leur domaine d'expertise, leur disponibilité et leur performance passée. Le « book » est en fait la liste des entreprises ayant apporté toutes les garanties (financières, techniques...) pour collaborer avec Total Nigeria PLC.

Une fois les devis reçus, les entrepreneurs sont invités à s'entretenir avec le comité d'évaluation. Ces rencontres permettent d'apprécier l'innovation technique et de renégocier les coûts. A l'issue de ces discussions, chaque membre attribue une note aux 5 critères de sélection.

Tous les projets font l'objet d'inspections à 30% et 60% de leur réalisation afin de noter la qualité des travaux mais également la sécurité des ouvriers, le respect de l'environnement et des installations. La qualité et la sécurité sont donc jugées en se basant sur les collaborations passées. La moyenne de ces notes définit la note finale de critère. L'entreprise obtenant la plus haute note finale, obtenue en faisant la moyenne pondérée des notes finales de critère, remporte le contrat. Ce processus est simple et efficace mais nécessite une bonne organisation pour le mettre en application.

III.2.2.2 Sensibiliser les entrepreneurs aux risques

De nombreuses initiatives ont récemment été prises par le Groupe Total en matière de culture et de comportement sécurité. A titre d'exemple, l'ensemble des branches s'est mobilisé pour lancer fin 2007 un vaste projet de sensibilisation au comportement sécurité: 6 films vidéo ont été tournés dans des sites à travers le monde, illustrant des situations à risques typiques des activités menées par Total destinées à faire réagir le personnel lors de séances de sensibilisation.

Cette campagne est déployée dans les filiales tout au long de l'année 2008. Un ensemble d'entités pilotes (usines pétrochimiques, réseau autoroutier de stations services, filiale combustibles ou dépôts logistiques) ont lancé en 2006 une vaste démarche d'évolution de leur culture sécurité, sous la houlette du Professeur Marcel Simard, docteur en sociologie du travail à l'Université du Québec (UQAR). A partir d'un diagnostic approfondi de la culture de l'entité concernée, cette démarche met en œuvre des plans d'actions adaptés dont les deux dimensions fondamentales sont l'engagement des hiérarchies et l'implication des employés. Cette approche, identifiée sous le nom de CBS ⁶⁹ étende son déploiement au sein des entités pilotes. Les premiers résultats prometteurs de cette démarche novatrice permettent d'envisager rapidement une promotion plus large à travers les entités du Groupe.

Par ailleurs Total est également membre fondateur de l'ICSI ⁷⁰ et participe notamment au groupe d'échange entre professionnels et experts sur le thème du facteur humain et organisationnel. Dans ce cadre, le Groupe contribue à l'élaboration de Guides de programmes de recherche et de formation.

Concrètement, tout cela se traduit au sein de Total Nigeria PLC par :

- la création dans la filiale d'un département Qualité Hygiène Sécurité depuis 1999 et le renforcement de son autorité avec un siège au comité directeur
- la mise au point d'indicateurs de suivi (par exemple le TRIR ⁷¹)

⁶⁹ Culture Based Safety

⁷⁰ Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle

⁷¹ Total Recordable Incident Rate qui se calcule en divisant le nombre d'heures travaillées en million par le nombre d'accidents ayant entraîné la mort ou un arrêt de travail.

- la rédaction d'une analyse de risque spécifique à chaque projet, jointe à l'appel d'offre
- la conduite systématique et préalable aux travaux d'une réunion sécurité appelée « Prevention Plan ». Elle se conclut par la projection d'un des films vidéo sur le travail dans un lieu contenant des hydrocarbures.
- la prise en compte du facteur sécurité dans le processus de sélection des entrepreneurs
- l'inspection régulière des sites afin de vérifier que les règles de sécurité sont bien respectées
- la formation des gestionnaires de projets, directeur de dépôts... aux risques inhérents aux activités de la filiale. Cette formation est dispensée directement par des employés envoyés de France par le siège et par le biais de DVD.
- L'omniprésence du slogan « Safety first » (calendrier, agenda...)
- la tenue annuelle d'une cérémonie de remise de prix honorant les entreprises ayant fait le plus de progrès en termes de sécurité
- le développement d'outils de gestions des activités sécurité (ISSRS)

Toutes ces mesures ont permis d'abaisser considérablement le TRIR au niveau des filiales en passant de 8.5 en 2002 à 1.8 en 2008. Cote Nigeria, les efforts ont également porté leurs fruits puisque le TRIR est aujourd'hui au alentour de 2.0. Cette démarche a donc permis de faire de grands progrès en gommant les sources d'accident les plus grossières. Cependant le plus dur reste à faire, à savoir changer toutes les petites mauvaises habitudes qui font aujourd'hui la différence entre Total SA et d'autres majors ayant entamé cette démarche sécurité dix ans auparavant.

III.2.2.3 Être à l'écoute des changements économiques

Castiaux (2002) a réalisé un mémoire présentant la méthode appliquée au sein de Total Nigeria PLC pour établir le budget annuel dans le contexte nigérian⁷².

Inutile de reprendre ici tous les détails de la démarche. Ce qui est à retenir c'est sa conclusion affirmant que dans un tel environnement, la réalisation d'un budget nécessite une planification, un suivi et une application soutenue tant les changements et modifications de données ou d'hypothèses sont nombreux au cours de son exécution. En fait, il faut le gérer comme un projet comprenant différentes phases et pour lequel il faut constamment établir un inventaire des renseignements déjà obtenus et de ceux restant à obtenir tout en tenant compte de facteurs variés comme les spécificités culturelles locales ou la méfiance latente vis à vis d'une telle tâche.

De plus, il est vraiment primordial de faire participer et d'impliquer un maximum de managers et de cadres à l'élaboration de ce budget de manière à les amener à se fixer eux-mêmes des objectifs de performance à réaliser.

III.2.2.4 Produire sa propre électricité

Une récente étude menée par l'Association des Fabricants Nigériens (Manufacturers Association of Nigeria) révèle que les industries du pays ne sont alimentées en électricité qu'en moyenne 7h31min par jour. Les résultats montrent que les entreprises implantées dans les États de Edo et du Delta sont les plus durement

⁷² Castiaux, J. (2002). L'établissement du budget annuel dans un environnement critique et instable: le cas de TotalFinaElf Nigeria. Mémoire de maîtrise en Stratégie et Ingénierie des Affaires Internationales, ESSEC, Paris, France.

touchées par cette pénurie chronique d'électricité avec seulement 4h24 de moyenne journalière!

Avec de telles difficultés, impossible de planifier quelconque travail nécessitant un apport électrique. La solution est donc de produire sa propre électricité grâce à des générateurs, la difficulté étant de choisir le bon. Par exemple, dans le cadre du projet « Lagos Blending Plant expansion », il s'agissait de réhabiliter une petite usine rustique a lubrifiants en un complexe moderne pour satisfaire 13.5% de la demande nigériane (55% de la production de la filiale). Il a donc fallu faire un bilan électrique des installations (machine de production, pompes, climatiseurs...) et imaginer le scenario critique du fonctionnement des machines pour déterminer la puissance nécessaire que devrait apporter le générateur. Résultat, il est prévu d'acheter 2 générateurs de 200KVA et 350KVA pour une valeur totale avoisinant les 100000 dollars.

Il y a donc un cout d'achat certain auquel il faut ajouter les frais de fonctionnement (essence) et de maintenance. Cependant les entreprises n'ont pas le choix s'ils veulent s'acquitter des services intermittents de la NEPA.

III.2.2.5 Favoriser le «Cross posting »

Comme nous avons pu le constater, le décalage culturel peut être une source de problèmes non négligeable. Afin de les minimiser tout en gardant un nombre constant d'expatriés, le Groupe Total a mis en place une politique de Ressources Humaine dite de « cross-posting ». Il s'agit tout d'abord de recruter localement dans la mesure du possible et d'expatrier des employés dans un pays dont la culture est proche de celle de leurs pays d'origine. C'est ainsi qu'au sein de Total Nigeria PLC, le nombre d'expatriés a été réduit a 6 (4 Français, 2 Ivoiriens, 1 Belge). Noyés au milieu des 600 autres

employés nigériens, les expatriés sont totalement immergés dans la culture nigérienne ce qui favorise bien sûr son approche.

III.2.2.6 Financer des programmes sociaux

Depuis plusieurs années, la filiale s'est lancée dans un programme de développement durable qui vise à trouver un équilibre à moyen et long terme entre les besoins des populations et les ressources offertes par la Terre, entre les profits découlant de ses activités et les impacts qu'elles peuvent engendrer.

Cet engagement s'articule autour de 5 domaines majeurs d'action :

- Optimiser les ressources pétrolières et gazières en évitant tout gaspillage comme c'était le cas avec le torchage du gaz
- Développer les énergies nouvelles
- Améliorer la qualité des produits distribués
- Participer à la vie des communautés locales
- Réduire l'impact environnemental

Cette responsabilité sociale que revendique le Groupe se traduit par différentes actions concrètes :

- des dons sont distribués annuellement à des œuvres caritatives, des orphelinats, des hôpitaux, des écoles et universités à travers tout le pays
- les communautés locales sont impliquées dans le développement d'infrastructures telles que des écoles, de centres de formation et d'orientation...
- des campagnes de lutte contre le SIDA et la malaria sont tenues annuellement depuis 2004 et ont un fort impact médiatique dans un pays où la maladie et ses risques ne sont pas encore bien cernés

- des campagnes destinées aux enfants afin de les sensibiliser aux dangers de la route. Il faut dire que dans ce pays, nombreux sont les enfants allant à l'école en marchant sur le bord de la route, à défaut de trottoir. Avec plus de 3000 camions citernes sur les routes quotidiennement, la compagnie ressent naturellement la nécessité de protéger ces enfants
- l'achat de nouveaux équipements permettant de réduire l'impact des activités sur l'environnement
- ...

Par ailleurs, la compagnie soutient un programme de micro-crédit pour les agriculteurs et pêcheurs afin de leur permettre de concrétiser leurs projets.

Total Nigeria PLC finance également depuis longtemps plusieurs activités et événements majeurs au Nigeria tels que :

- le club de football de Kano « Buffalo Football Club »
- le club de Golf d'Ikoyi et son tournoi annuel de Golf
- ...

Il est naturel de se demander si toutes ces bonnes initiatives résultent de la dangerosité de l'environnement nigérian ou d'une réelle prise de conscience de l'obligation de s'investir dans le développement du pays? Sûrement un peu des deux car il est désormais clair, après les multiples incidents de sabotage et d'enlèvements, que les projets ne peuvent se faire sans que le partenariat avec les populations locales soit de type « gagnant-gagnant ».

CONCLUSION

Il existe bien des attraits qui peuvent pousser les entreprises à développer leurs activités à l'étranger : proximité du point de vente, main d'œuvre meilleur marché ou à l'inverse plus qualifiée, cadre juridique assoupli, lois environnementales moins strictes, pression fiscale moindre...

Toutefois, quelque soit la raison qui les amènent à franchir les frontières, les entreprises doivent se préparer à l'environnement du pays hôte dans lequel leurs projets ou activités vont se dérouler. Il est notamment capital de bien identifier les facteurs d'hostilité et d'évaluer dans quelle mesure ceux-ci peuvent affecter le bon déroulement du projet.

Dans cette optique, l'étude de cas du Nigeria est pertinente et peut s'avérer très utile car elle met en lumière de nombreuses dimensions de l'hostilité dans le cadre de la gestion de projet. Cependant, bien que beaucoup de personnes considèrent que l'environnement nigérian est un des plus difficiles au monde pour réaliser un projet, la liste des facteurs d'hostilité est loin d'être exhaustive et d'autres pays peuvent présenter des difficultés supplémentaires à celles rencontrées au Niger. C'est pour cela qu'il est toujours judicieux de contacter les Missions Economiques implantées dans les pays et de rencontrer des gens ayant passé quelques années sur place.

Il est également primordial que les gestionnaires discernent les facteurs sur lesquels ils pourront exercer un contrôle de ceux qui leur imposeront une contrainte permanente à laquelle il faudra s'adapter.

Pour la première catégorie, les gestionnaires doivent choisir au mieux les méthodes de gestion parmi la panoplie répertoriée par exemple par Besner et Hobbs (2003) dans leur boîte à outils. Cette sélection est d'autant plus importante quand il s'agit de conduire un projet spécifique dans un environnement méconnu. Cependant, comme nous avons pu le constater à travers différentes études, cette étape cruciale est souvent occultée, les gestionnaires se contentant d'appliquer les méthodes qu'ils utilisent habituellement. Or il existe des outils « simples » mais généralement sous-utilisés permettant de faire face aux facteurs d'hostilité et nous pensons notamment aux arbres de décision ou aux diagrammes de causes à effets. Leur application devrait être systématique pour la réalisation de projets en environnement hostile selon les commentaires que nous avons recueillis auprès des experts que nous avons consultés..

Quant aux facteurs sur lesquels le gestionnaire n'a que peu de contrôle, il est capital de les identifier en amont du projet afin de les contourner et de réduire au maximum leurs impacts sur le projet.

Par ailleurs le gestionnaire ne doit jamais oublier qu'un environnement est en constante évolution et que par conséquent, durant le projet, de nouveaux facteurs d'hostilité peuvent apparaître. Il doit donc en permanence être à l'écoute de ces évolutions et adopter une attitude adaptative. En environnement hostile, c'est bien dans la capacité à constamment analyser l'environnement de son projet et à réagir que réside la clé du succès. À ce titre, une étude portant sur les compétences clés des gestionnaires de projet en environnement hostile serait sans nul doute utile aux organisations qui, come Total, réalisent des projets à travers le monde et dans des environnements

parfois hostiles. Une autre analyse nous semblerait intéressante, que nous n'avons malheureusement pu réaliser du fait du caractère très exploratoire de notre étude, et qui consisterait de colliger, auprès d'un nombre conséquent de gestionnaires de projets œuvrant dans différents pays, dans différents types de projets mais toujours dans un contexte que l'on pourrait qualifier d'hostile, les facteurs d'hostilité et un rangement de ceux-ci. Une telle étude viendrait élargir et généraliser les résultats que nous avons obtenus dans cette étude de cas et permettrait de mieux outiller les gestionnaires de projet sur la réalité des projets dans des contextes hostiles.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Anonyme (2003). Challenges and Opportunities Facing International Oil Companies in Nigeria : Upstream perspective, *EPNL Management seminars*. Lagos.

Anonyme. (13 Novembre 2007). Le marché craint une aggravation des dégâts liés au subprime (pp.19). Paris: La Tribune.

Anonyme. (18 Juillet 2008). Le transport au Nigeria. *Note interne de la mission économique sur les transports au Nigeria*. Lagos : Mission Economique de Lagos.

Anonyme. (2001). *Drug companies vs.Brazil: the threat to public health* [version électronique]. Oxford, United Kingdom: Oxfam GB. Consulté le 11 Juin 2007, tiré de [http://www.oxfam.org.uk/what we do/issues/health/drugcomp_brazil.htm](http://www.oxfam.org.uk/what_we_do/issues/health/drugcomp_brazil.htm).

Anonyme. (2001). Fiche n°6: Les nouvelles politiques agricoles des États-Unis et de l'Europe [version électronique]. *Les agricultures du sud et l'OMC* (pp. 34-40). Paris: Négociations multilatérales.

Anonyme. (2006). MAN files suit against local firm [version électronique]. *China Daily*. Consulté le 16 Avril, tiré de http://english.peopledaily.com.cn/200610/20/eng20061020_313694.html

Anonyme. (2007). Amateur management leads to project failure [version électronique]. Consulté le 14 Avril 2008, tiré de <http://www.management-issues.com/2007/5/11/research/amateur-management-leads-to-project-failure.asp>

Anonyme. (2007). Bilan de huit années de présidence Obasanjo. *Présidentielle 2007 au Nigeria* [version électronique]. Consulté le 9 Décembre 2007, tiré de http://www.bbc.co.uk/1311_nigeria_elex/page12.shtml

Anonyme. (2007). *Index of economic freedom* [version électronique]. Oxford, The Heritage Foundation & The Wall Street Journal. Consulté le 16 Mai 2007, tiré de <http://www.heritage.org/research/features/index/searchresults.cfm>.

Anonyme. (2007). *Nigeria suspends Siemens dealings* [version électronique]. Consulté le 8 Juillet 2008, tiré de <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/7130315.stm>

Anonyme. (2008). *Obasanjo denies power corruption* [version électronique]. Consulté le 7 Juillet 2008, tiré de <http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/africa/7395968.stm>

Anonyme. (9 Novembre 2004). *Nigeria: Are human rights in the pipelines?* [version électronique]. Amnesty International. Consulté le 28 Mai 2007, tiré de <http://web.amnesty.org/library/index/engaf440202004>.

Anonyme. (Juillet 2003). *Eoliennes: coût d'arrêt à Ploudalmézeau* [version électronique]. Journal Ouest France. Consulté le 27 Avril 2007, tiré de <http://www.ventdecolere.org/archives/refuspc/Refus%20PLOUDALMEZEAU.pdf>

Awolowo, O. (1947), *Path to Nigerian Freedom*, Londres: Faber & Faber, pp. 47-48

Besner, C & Hobbs, B. (2003). L'analyse de la boîte à outils du gestionnaire de projet. *Le bulletin* 12(2), 4-6.

Bouju, M. (2007). Les TIC au Nigeria. *Fiche de synthèse de la Mission Economique de Lagos*. Lagos : Mission Economique de Lagos.

Boyer, R., & Dehove, M., & Plihon, D., (2004). *Les crises financières* (pp. 9-12). Paris: La documentation française.

Castiaux, J. (2002). *L'établissement du budget annuel dans un environnement critique et instable: le cas de TotalFinaElf Nigeria*. Mémoire de maîtrise en Stratégie et Ingénierie des Affaires Internationales, ESSEC, Paris, France.

Chan, W.K.L. & Scott, D. & Wong, F.K.W. (1999) *Managing construction projects in China: the transitional period in the millennium* [version électronique]. *International Journal of Project Management*, 17(4), pp.257-353

Côté, G. (Août 2004). La participation des acteurs sociaux à l'évaluation et au suivi des impacts environnementaux et sociaux: *Le cas du complexe industriel d'Alcan à Alma* (pp. 125-157). UQAR & UQAC

Courtot, H. (1998). La gestion des risques dans les projets (pp. 162-167). Paris: Economica.

D'Amboise, G. (1996). Le projet de recherche en administration. Un guide général à sa préparation. Sainte-Foy, Université Laval. Faculté des sciences de l'administration, 121 p.

De Montclos, M. A. (1994). Les effets pervers du tout pétrole. *Le Nigeria* (pp. 204-207). Paris, Karthala.

Decouty, E. (Dec. 2003). A Nigerian Contract at the Heart of a Corruption Affair [version électronique]. Consulté le 11 Mars 2008, tiré de <http://www.globalpolicy.org/nations/laundry/regions/2003/1220heart.htm>

Denker, I. & Sidwell, M. (2008). Corruption perceptions index. Transparency Annual Report 2007, pp. 29. Berlin: Transparency International

Derbier, M.F. & Maeght, D (Nov. 2007). Le secteur de l'électricité au Nigeria: caractéristiques et évolution de la privatisation. *Le secteur de l'électricité au Nigeria* (pp. 13-16). Lagos : Mission Economique de Lagos.

Drusek, O. (4ème trimestres 2005). *La slovaquie est le pays de la liberté d'entreprendre. Cependant, certaines contraintes pèsent sur son système juridique* [version électronique]. Commerce international, pp. 45-46.

Emon, C. (2002). La gestion de projet eXtrême (GPX) : une gestion agile pour un monde extrême. *Le bulletin* 11(4), 2-5.

Fremy, D. & Fremy, M. (2006). *Quid 2007*. Paris: Robert Laffont

Fretty, P. (Avril 2005). *Reconciling differences* [version électronique]. PM Network, 21(1), pp. 40.

Gauthier, B. (2003). Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données, 4^e éd. Sainte-Foy, Québec, Presses de l'Université du Québec, 619 p.

Giard, V. & Midler, C. (Novembre 1996). Management et gestion de projet: bilan et perspectives [version électronique]. *Encyclopédie de gestion* (2ème édition). Paris: Economica

Gupta, J.P. & Sravat, A.K. (1998) Development and project financing of private power projects in developing countries: a case study in India [version électronique]. *International Journal of Project Management*, 16(2), pp.99-105.

Huberman, A; Michael, Miles; Matthew, B. 1991. Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes, Montréal, Éditions du Renouveau pédagogique.

Khamzina, A. & Verna, G. (2002). *L'hostilité quotidienne d'une économie en transition: le cas de la Russie* [version électronique]. Consulté le 9 Avril 2007, tiré de <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernaq/PUB/EHR.html>.

Kumar Dey, P. & Ogunlana, S.O & Tabucanon, M.T. (1996) Petroleum pipeline construction planning: a conceptual framework [version électronique]. *International Journal of Project Management*, 14(4), pp. 231-240.

Le Falher, S. (2008). L'électricité au Nigeria. *Fiche de synthèse de la Mission Economique de Lagos*. Lagos : Mission Economique de Lagos.

Leroy (2004). Identifier les facteurs de contextualisation. Enquête Nationale.

Lewotsky, K. (Janvier 2006). Skirting the Pitfalls of Project Management/Project Management Success [version électronique]. *Advanced Imaging*, 21(1), pp. 30.

Lientz, B.P. & Rea K.P. (2002), *International project management* (1ère éd.). San Diego: Academic Press

Melymuka, K. (2002). Taking projects to the extreme. *Computerworld*, 36(30), 38

Morneau, G. (6 Octobre 2005). *Pour comprendre la gestion stratégique des organisations performantes* [version électronique]. Canada: Ecole Nationale d'Administration Publique (ENAP). Consulté le 8 Mai 2007, tiré de <http://www.enap.quebec.ca/>.

Mulemberg, G. (2005). *eXtreme Project Management* [version électronique]. Nasa.

O'Shaughnessy, W. (1991). *La Faisabilité de projet, une démarche vers l'efficience et l'efficacité* (pp. 64), Trois Rivières: Les Éditions SWG.

Obadina, T. (2000). *La colère des communautés du Delta* [version électronique]. New-York: Afrique Relance, Nations Unies. Consulté le 25 Mai 2007, tiré de <http://www.un.org/french/ecosocdev/geninfo/afrec/vol13no1/deltafr.htm>

Obadina, T. (2000). Le nouveau gouvernement hérite d'une économie mal gérée et désorganisée. *Le Nigeria a la croisée des chemins* [version électronique]. New-York: Afrique Relance, Nations Unies. Consulte le 10 Décembre 2007, tire de <http://www.un.org/french/ecosocdev/geninfo/afrec/vol13no1/nigeria1.htm>

Odiongnyi, O. & Blanch, D. (2007). Fiche signalétique du Nigeria. *Fiche de synthèse de la Mission Economique de Lagos*.

Ouellet, André.1981. Processus de recherche, une approche systémique. Québec, Presses de l'université du Québec, 268 p.

Polo. J.F. (21 Septembre 2006). Offshore : le pari hors normes de Total. *Les Echos*, 19756, p. 13

Prost, A. (Colloque du 9 décembre 2005). Les négociations internationales sur l'accès au médicament [version électronique]. *Développement durable et santé dans les pays du sud, le médicament, de la recherche au terrain*. Lyon: Centre Européen de Santé Humanitaire. Consulté le 16 Avril, tiré de www.cesh.org/evenement/colloque/2005/comm/article/prost_article.pdf.

Robson, Colin. (2002). *Real world research: A resource for social scientists and practitioner-researchers*, 2^e ed. Oxford, UK ; Malden, Mass. : Blackwell Publishers, 599 p.

Russel, A & Wallis, W (27 Août 2007). La ruée vers l'Afrique. *Courrier International*, 882, p. 32-37

Sanati, C. (2008). La flambée du baril force les majors à réduire leurs coûts, [version électronique]. *Le Monde*. Consulté le 7 Janvier 200, tiré de www.lemonde.fr.

Serieyx, H. (2004). *Les big bang des organisations* (pp. 206-210). Paris: Calmann-Levy.

Servant, J.C. (2004). Le Nigeria se berce de belles intentions contre la corruption [version électronique]. Consulté le 14 Avril 2008, tiré de <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernaq/eh/F/ethique/lectures/Nigeria%20%20belles%20intentions.htm>

Shaun, A. (2002). *Extreme Project Management: Unique Methodologies, Resolute Principles, Astounding Results*. Lincoln, NE: Writers Club Press.

Sossou-Kouessi, E. (Déc. 2006). Forte prédominance des majors étrangères. *Le secteur des hydrocarbures au Nigeria* (pp. 11-13). Lagos : Mission Economique de Lagos.

Sossou-Kouessi, E. (Déc. 2006). L'aval en cours de privatisation. *Le secteur des hydrocarbures au Nigeria* (pp. 23-25). Lagos : Mission Economique de Lagos.

Sossou-Kouessi, E. (Déc. 2006). L'offshore profond au cœur de la stratégie pétrolière. *Le secteur des hydrocarbures au Nigeria* (pp. 15-19). Lagos : Mission Economique de Lagos.

Thiétart, Raymond-Alain. (1999). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod, 535p.

Thomsett R. (2002). *Radical project management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

Trèves, N. (Printemps 2005). Mesure et estimation des projets logiciels [version électronique]. *La lettre d'Adeli* n°59, pp. 5.

Uday-Riley, M. (Juillet 2006). Eight Steps to Improve Workplace Performance with Cross-Cultural Culture [version électronique]. *Performance Improvement*, 45(6), pp. 28.

Urli, B. & Urli, D. (2000). Identité du management de projets en Amérique du Nord : évolution et questionnement. *Revue Française de Gestion*.

Wilkin, S. & Zonis, M. (2007). L'Art de la gestion des risques [version électronique e-learning HEC]. *Les Echos*. Paris.

Yin, Robert. 2003. Case study research, design and methods, 3rd éd. Thousand Oaks, Calif., Sage Publications, 181 p.

