PN-ABG-454

BURKINA FASO

MINISTERE DU TRAVAIL, DE LA SECURITE SOCIALE ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

AMBASSADE DES ETATS-UNIS D'AMERIQUE

AGENCE AMERICAINE POUR LE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL

UNIVERSITE DE PITTSBURGH

INSTITUT INTERNATIONAL POUR LE DEVELOPPEMENT DU MANAGEMENT

SEMINAIRE SUR LE RENFORCEMENT DE LA CAPACITE MANAGERIALE DES INSTITUTIONS BURKINABES

ISN 68898
PNABG454

MODULE 3

MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

SEMINAIRE ORGANISE SOUS LES AUSPICES DE L'ASSOCIATION AMERICAINE DES ECOLES D'ADMINISTRATION PUBLIQUE (NASPAA) PAR LE MINISTERE DU TRAVAIL, DE LA SECURITE SOCIALE ET DE LA FONCTION PUBLIQUE DE BURKINA FASO ET L'INSTITUT INTERNATIONAL POUR LE DEVELOPPEMENT DU MANAGEMENT DE L'UNIVERSITE DE PITTSBURGH

BOBO-DIOULASSO, DU 9 AU 20 NOVEMBRE 1987

MODULE 3

MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

préparé par
A.S. DIALLO
Jim LOWENTHAL

(c) 1987, University of Pittsburgh

STRUCTURE DU MODULE

SEGMENT I - DIAGNOSTIC DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES AU BURKINA FASO

1. Diagnostic des pratiques actuelles
2. Importance des ressources humaines dans le management en général
3. Relations humaines ou ressources humaines

SEGMENT II - L'APPROCHE DE SYSTEME ET LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

1. Qu'est-ce que l'approche de système et quelles en sont les caractéristiques de base ?
2. Concepts de l'approche de système
3. Différence entre l'approche de système et l'approche classique en gestion
4. Comment utiliser l'approche de système dans le management des ressources humaines

SEGMENT III - LE MANAGEMENT MODERNE ET LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

1. Missions et fonctions du management des ressources humaines
2. Rôles et activités du management des ressources humaines
   - 2.1 Le leadership et les différents styles de management
   - 2.2 La communication inter-personnelle et inter-groupes

2.3 Le management des conflits

2.4 La délégation

2.5 La motivation individuelle et de groupe, et la productivité

SEGMENT I

DIAGNOSTIC DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES AU BURKINA FASO

1. Diagnostic des pratiques actuelles au Burkina Faso
2. Importance des ressources humaines dans le management en général
3. Relations humaines ou ressources humaines ?

OBJECTIFS DE LA FORMATION

A la fin de ce segment, vous serez capable de :

1. Faire un diagnostic des facteurs positifs et négatifs du management des ressources humaines au Burkina Faso.

2. Comprendre l'importance des ressources humaines comme moyen et fin de toute action de management.

3. Etablir la différence entre relations humaines et ressources humaines et privilégier les dernières dans tout processus du management des organisations publiques et para-publiques et des projets.

1. DIAGNOSTIC DES PRATIQUES ACTUELLES AU BURKINA FASO

En analysant la situation globale du management des ressources humaines au Burkina Faso, le diagnostic des administrations publiques et para-publiques fait ressortir les caractéristiques suivantes que l'on peut diviser en points forts et en points faibles.

POINTS FORTS

a) Bonne formation de base des jeunes cadres

A l'inverse des années de l'indépendance, les années 70 se sont caractérisées par un grand effort de formation de base des cadres des administrations publiques et para-publiques. Alors que dans les années 60 très peu de licenciés ou même de cadres avec un BAC se trouvaient sans emploi, aujourd'hui, on retrouve des diplomés de l'enseignement supérieur sans emploi. Il existe donc au Burkina Faso un grand nombre de cadres ayant une bonne formation de base. La question que l'on peut se poser est celle de savoir si ces cadres occupent des emplois pour lesquels ils avaient été formés et si cette formation est orientée vers l'emploi. La réponse à cette question se trouve en partie dans les facteurs négatifs présentés dans les pages qui suivent.

b) Existence de cadres juridiques et statutaires

La plupart des pays francophones d'Afrique ont fait des progrès énormes dans la mise en place de cadres juridiques et statutaires dans les différents corps des administrations des secteurs publics et para-publics. Certains pays ont même excellé dans la s[illegible]istication de ces cadres juridiques et statutaires au point [illegible] faire un mythe intouchable. Le seul problème est que ces c[illegible]s ne sont revus que lorsqu'un remous social ou

menace de remous social se présente (une rumeur de grève ou une grève même).

c) Sécurité absolue d'emploi

A l'inverse de beaucoup de pays développés, la sécurité de l'emploi est assurée dans la plupart des administrations des pays francophone d'Afrique et au Burkina Faso au point qu'un nombre important d'agents deviennent des "carriéristes". Malgré cette sécurité d'emploi, beaucoup d'agents passent des heures, si ce n'est des journées entières, à s'occuper à "garder leur chaise" plutôt qu'à produire des biens ou services pour lesquels ces chaises existent. Ils perdent de vue la notion d'insécurité liée à la non-performance.

d) Existence d'un nationalisme et d'un loyalisme vis-à-vis des institutions administratives nationales

Dans les secteurs publics et para-publics en Afrique francophone et au Burkina Faso il y a un sens du nationalisme et un loyalisme vis-à-vis du service aussi élevé qu'on en trouve dans les pays développés. On peut noter ici et là des exceptions à cette caractéristique. En général, toutefois, le nationalisme et le loyalisme existent et se manifestent souvent lors de négociations où les intérêts nationaux sont en jeu.

e) Existence de générations de cadres homogènes facilitant la coopération

Dans la plupart des pays francophones d'Afrique et au Burkina Faso, il existe des générations d'hommes expérimentés qui ont soit étudié ensemble en Europe ou dans leur pays même, soit grandi et ont été éduqués ensembles. Ceci facilite la coppération inter-structurelle et minimise les conflits de

génération. Des facteurs d'environnement et les ambitions individuelles de certains font que l'on retrouve ça et là quelques conflits de génération. Il s'agit cependant de cas isolés. Il existe toutefois un conflit de génération très contenu.

POINTS FAIBLES

a) Inadéquation formation-emploi

Dans la plupart des pays d'Afrique francophone et au Burkina Faso la formation reçue par les agents des administrations publiques et para-publiques ne correspond souvent pas aux emplois qu'ils occupent. Les raisons à la base de cette inadéquation sont diverses et varient d'un pays à l'autre. Le dénominateur commun est que le système éducatif, aux niveaux moyen et supérieur, n'est pas adapté aux exigences de l'environnement et encore moins à celles des tâches. Ce problème est rendu encore plus grave par l'existence de cadres qui ont étudié à l'étranger dans des systèmes éducatifs qui ne cadrent pas toujours avec les contextes et les emplois nationaux.

Il y a aussi l'évolution des emplois qui ne suit pas le rythme de formation. Enfin l'évolution de l'école ne suit pas la nature des emplois.

b) Inexpérience professionnelle

Dans les points forts nous avons mentionné l'existence de cadres ayant une bonne formation de base. Cependant, la plupart de ces cadres ont reçu une formation plutôt ex cathedra qui ne leur donne pas des outils pratiques pour être productifs. Comme le dit bien un comédien camerounais, "on m'a exigé une expérience avant de me donner un poste alors qu'à l'université, je n'ai jamais pris de cours sur l'expérience". Il n'est pas

difficile de trouver alors des licenciés en sciences commerciales qui n'ont jamais participé à une opération de vente dans le pays, des ingénieurs de génie civil qui n'ont participé à la construction d'un pont que de façon indirecte.

c) Extrême mobilité du personnel

En raison de l'instabilité des conditions de travail, de l'environnement externe et surtout interne, des administrations publiques et para-publiques, les mutations du personnel sont trés fréquentes et provoquent ainsi une mobilité qui ne permet pas à l'agent de concevoir ou de mettre en oeuvre une action. Les changements de ministres (souvent fréquents d'ailleurs) aboutissent à des mutations du personnel dont certains étaient impliqués dans la conception de programmes ou de projets clés du ministère. Le nouvel agent qui arrive ne s'identifie pas aux programmes ou projets de son prédécesseur, et il arrive parfois qu'il les rejette. La mobilité est tellement grande qu'un agent remarquait : "On dirait que le cadre devient un pion que l'on pousse de gauche à droite, et en avant ou en arrière."

d) Difficultés de collaboration et de communication entre le personnel

Le problème de communication formelle (et informelle) est la cause principale des goulots d'étranglement qui rongent les administrations publiques. Alors que l'on note une certaine communication horizontale informelle, le problème le plus crucial est celui du manque de communication verticale. La constatation globale est que la communication verticale descendante se présente sous forme d'ordres ou d'instructions alors que l'ascendante est limitée aux quelques feedbacks répondant à ces instructions. A la base de ce problème, les causes sont complexes. Le plus souvent, il prévaut ceci : "on entre dans le

bureau du chef avec des idées et l'on en ressort avec celles du chef". Le problème au Burkina Faso est que le chef ne vous fait même pas entrer dans son bureau ; et s'il le fait, il vous demande de laisser vos idées dehors. ON AIME A DONNER DES ORDRES.

e) Existence d'un laxisme et du "ponce-pilatisme"

La plupart des diagnostics établis par les hauts cadres des administrations publiques et para-publiques en Afrique francophone et au Burkina Faso en particulier font ressortir le fait qu'il existe un laxisme et un "ponce-pilatisme" qui fait que tout le monde rejette la responsabilité sur l'autre, pour aboutir à ce que personne n'est responsable. C'est ainsi que l'on trouve des agents qui ne veulent pas prendre de responsabilités parce qu'ils ne veulent pas "se brûler" politiquement ou administrativement. "Jean m'a renvoyé à Pierre ; ce Pierre m'a renvoyé à Paul. Et puisque Paul ne savait pas quoi faire avec moi, il m'a renvoyé chez Léon qui m'a renvoyé chez Jean". On se demande même si le lecteur arrive à déceler le cercle vicieux qui se cache derrière ces multiples renvois. Comme Ponce Pilate l'avait fait pour Jésus, on évite de prendre des décisions de peur de se voir blâmé ou même renvoyé, ou de se tromper seulement.

f) La personnalisation du pouvoir

Les administrations publiques et para-publiques au Burkina Faso reflètent les caractéristiques de l'environnement politique car, comme pour le pouvoir politique, le pouvoir administratif est personnalisé. Alors que théoriquement la plupart des textes administratifs déclarent que le pouvoir administratif est impersonnel et n'appartient pas au détenteur du poste, en réalité la plupart des responsables considèrent leur poste comme "une

propriété individuelle" à utiliser et dont on dispose à des fins personnelles. Ceci aboutit à ce que les biens attachés au poste sont également utilisés à des fins personnelles. Ainsi, on retrouve des voitures de service qui transportent les épouses des directeurs au marché ou des camions des TP affectés à la construction de villas privées, ou encore des camions militaires qui transportent des soldats chargés de construire les résidences des officiers supérieurs.

g) Le manque de motivation intellectuelle et matérielle

Sauf dans quelques rares pays, les agents dans les administrations africaines ne sont motivées ni intellectuellement, ni matériellement.

Du point de vue intellectuel, le recours fréquent aux bureaux d'études étrangers fait que le cadre national n'est pas utilisé comme il le faudrait. (Signalons toutefois que les bureaux d'études étrangers recourent souvent aux cadres nationaux à qui ils paient des salaires de misère et qui ne reçoivent aucun crédit pour le travail effectué ; il est vrai que l'on est jamais prophète en son pays. Toutefois, dans ces cas-ci, on devient prophète indirectement à travers les bureaux d'études étrangers mais de façon anonyme.)

L'importance des facteurs intellectuels et matériels en tant qu'éléments motivateurs sera analysée dans le module correspondant. Au Burkina Faso, non seulement les salaires sont bas mais différents barèmes différents entre public et parapublic sont appliqués. Ces différences dans la rémunération et les barèmes créent des tensions entre le personnel et produit "l'exode des meilleurs agents". D'où le "véritable nomadisme des cadres à la recherche constante de l'emploi qui procure le plus d'avantages". On trouvera des agents qui veulent soit être

détachés aux projets dans lesquels ils auront "une voiture et du carburant payé", soit encore ceux qui préfèrent sortir du pays dans les ambassades à l'étranger. Le manque d'une politique salariale cohérente entraîne également l'octroi anarchique d'avantages pécuniaires complémentaires sous les rubriques les plus diverses telles que primes et indemnités accordées selon des considérations difficiles à comprendre.

h) L'existence d'une pléthore d'agents d'exécution non spécialisés

Certains analystes des pays d'Afrique francophone estiment que le problème du personnel dans ces pays n'est pas celui du manque de cadres, mais plutôt celui du manque de cadres moyens d'exécution qualifiés. Ils estiment qu'il est indispensable d'avoir des licenciés et docteurs qui prennent les décisions ou formulent les politiques publiques, mais il n'y a pratiquement personne pour les exécuter. Tout le monde veut être décideur et personne ne veut être exécutant parmi ces personnes hautement diplômées. Il en résulte que l'exécution des décisions est laissée dans les mains d'agents sans qualification suffisante.

i) Mauvaise définition, confusion et mauvaise répartition des tâches et des responsabilités

A la question "Qu'elles sont les tâches et responsabilités précises de votre poste ?" posée à des cadres lors de nos recherches, très peu sont arrivés à répondre par une description claire de leur mission. Peu de pays d'Afrique francophone possèdent des administrations ayant une répartition claire des tâches et des responsabilités entre le personnel. D'ailleurs, une pratique courante consiste à engager quelqu'un avant d'avoir établi la description de son poste. Il existe des dessins d'organigrammes, mais peu ou presque rien sur la description des

postes. D'où il y a tendance à faire ce que l'on peut ou veut selon sa compétence et ses relations dans le système.

j) Existence d'un cumul de fonctions

Le problème de l'insuffisance quantitative et qualitative du personnel aurait certainement pu être résolu si le gouvernement burkinabe disposait d'infrastructures suffisantes de formation comprenant un personnel scientifique ou des formateurs compétents. Les puissances colonisatrices avaient trouvé leur propre moyen de former les agents dont elles avaient besoin. Leurs besoins en cadres locaux étaient limités de façon qu'aucun effort consistant n'avait été entrepris pour les former en grand nombre. Au lendemain de son indépendance, le Burkina Faso fut confronté aux impératifs de développement exigeant un nombre toujours croissant de cadres. Malgré ses efforts, le problème de la formation et surtout du perfectionnement reste toujours posé. La construction et l'entretien d'institutions pour la formation du personnel se heurte aux difficultés scientifiques, techniques et financières. La solution pour pallier ces insuffisances matérielles et scientifiques consiste à envoyer des étudiants à l'étranger, avec un coût très élevé et avec tous les risques d'être frappé par le "brain drain", ou tout au moins une inadaptation à l'environnement des problèmes.

l) Centralisation à outrance de la gestion du personnel

Dans la plupart des pays d'Afrique francophone, la gestion du personnel est faite au niveau central. On constate souvent une centralisation de ces pouvoirs dans les mains d'une seule personne dont la compétence technique ne lui permet pas d'assumer toutes les tâches relatives à la gestion du personnel. Cette centralisation a plusieurs désavantages dont a) de priver l'organisation de la contribution des idées de tout son personnel ;

9'

b) les mauvais rapports entre les supérieurs et les subordonnés ;
c) le manque de motivation pour exécuter des décisions auxquelles on n'a pas participé, etc... Plusieurs études considèrent cette centralisation comme la source de mécontentements, des conflits entre jeunes et vieux, du refus des cadres compétents à être affectés dans les régions éloignées des principaux centres de décision.

m) Politisation des emplois publics

En Afrique francophone la situation est compliquée par la confusion totale qui existe entre les tâches politiques et les tâches administratives du personnel bien que la distinction entre les deux soit difficile à établir.

Régis pour la plupart des cas par un système de parti unique, puissant et omniprésent, les pays africains connaissent des régimes où le personnel des secteurs public et para-public est engagé et géré selon des considérations qui sont davantage politiques. Cette politisation a entraîné l'inexploitation des rapports d'évaluation du rendement du personnel public en vue de promouvoir les éléments compétents et dynamiques et le blocage des sanctions.

Nous ne disons pas que la politisation des emplois publics soit mauvaise en soi. Mais cette politisation doit tenir compte de la nature des emplois et privilégier l'efficacité du système administratif.

n) Crise des régimes disciplinaires

La politisation des administrations africaines a engendré l'inapplication d'un régime disciplinaire. On trouve un peu partout des "intouchables", ou "protégés" des hautes personnalités ou du régime en place. Il a été aussi constaté qu'un

grand nombre de détournements des deniers publics ont été opérés par des "intouchables" ou "protégés" politiques à l'endroit desquels les mesures disciplinaires ou judiciaires ne sont appliquées que très timidement ou pas du tout. Cette crise nous conduit à suggérer qu'il règne dans ces pays une sorte "d'impérialisme statutaire" dans la mesure où le régime disciplinaire est utilisé par certains, qui sont protégés du régime, pour dominer et exploiter ceux qui ne le sont pas.

o) Manque de cohérence entre les pratiques de management et les objectifs organisationnels

La plupart des administrations africaines sont caractérisées par le népotisme, le patronage, le favoritisme et la recherche du gain personnel, pratiques qui ne garantissent pas l'acquisition d'un personnel compétent pour la réalisation des objectifs.

Notez que cette liste de problèmes de management des ressources humaines en Afrique francophone et au Burkina Faso n'est pas complète. La question que l'on se pose est celle de savoir quelles sont les causes principales de ces problèmes.

Les causes à la base de ces problèmes résident dans le contexte organisationnel de chaque pays africain comme au Burkina Faso. Il s'agit donc des problèmes provenant des environnements externes (système politique, économique, structures sociales, écologie, culture, etc...) et internes (structures internes et technologie) de ces administrations. Pour essayer de résoudre ces problèmes, il faut étudier le contexte organisationnel propre à chaque pays. Cependant il faut aussi que ceux qui gèrent les ressources humaines maîtrisent un ensemble de techniques considérées comme indispensables à cette gestion, surtout lorsqu'il s'agit des problèmes posés par l'environnement interne des organisations. C'est pourquoi nous présenterons

dans ce cours un ensemble de concepts, des outils et des exercices qui démontrent l'ampleur du problème de management des ressources humaines tout en montrant les attitudes et les comportements qui favorisent l'efficacité dans la fonction de direction des hommes.

2. IMPORTANCE DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE MANAGEMENT

Une organisation ou un projet n'a pas de sens sans ressources humaines. Même le management lui-même avait été défini par certains auteurs comme étant le processus de faire accomplir des tâches efficacement avec et par les hommes. Chaque organisation est constituée d'hommes qui créent les services attendus. C'est donc par les ressources humaines et avec elles que le gestionnaire accomplit son travail. Même Robinson Crusoé n'est devenu manager que le jour où Vendredi arriva sur l'île. D'où l'importance des ressources humaines dans toute action de management. L'acquisition et le maintien qualitatif de ces hommes et femmes est une condition du succès de toute organisation. Il faut s'en occuper avant qu'une crise ne se déclenche.

Depuis les indépendances des pays africains, la plupart sinon tous les leaders de ces pays se sont embarqués dans un processus de développement. Des "experts" et des hommes de sciences des pays développés tant de l'Ouest que de l'Est leur ont apporté une assistance. Les uns comme les autres parlaient du développement politique, du développement économique, du développement social et institutionnel, etc...

Qu'il s'agisse de l'un ou de l'autre développement, l'objectif visé n'a point été uniquement de développer un régime parlementaire, d'augmenter la production minière ou agricole, de développer la culture d'un pays, etc... Par ces différents

17

aspects du développement, l'objectif final ou le but ultime a toujours été d'améliorer les conditions d'existence de l'homme. Ce qui signifie que par le développement on vise l'homme, la ressource principale qu'il faut développer. L'homme est à l'origine et à la fin du processus du développement.

Certains reprochent au management en général d'adopter une position ultra optimiste du développement, estimant que par la rationalité propre aux organisations bureaucratiques, les objectifs poursuivis ne sont pas ceux du développement de l'homme mais plutôt l'acquisition de plus de pouvoir en utilisant celui-ci. D'autres estiment que les organisations bureaucratiques des pays développés ont des orientations égoistes qui développent une rationalité qui n'a presque pas de relation avec l'homme qu'elles sont supposées servir, en tout cas pas l'homme des pays en voie de développement (PVD).

Il peut être répondu à ces critiques en disant que même si en fait la réalité des pays africains confirment dans une certaine mesure leur doute, il n'en reste pas moins vrai que l'on doit distinguer deux catégories d'organisations bureaucratiques : la première catégorie conforme à celle décrite ci-dessus et la seconde qui est constituée de leaders et managers bien intentionnés mais qui manquent de ressources, des capacités humaines et des conditions de base pour entreprendre des programmes de développement mettant l'homme au centre et à la fin de leurs actions. Cette seconde catégorie est plus importante dans les PVD.

3. RELATIONS HUMAINES OU RESSOURCES HUMAINES (R. Miles)

La conception qui stigmatise la place centrale de l'homme dans tout processus de développement et dans toute organisation avait été privilégiée par des théoriciens tel que Raymond Miles

qui, tout en critiquant les conceptions des écoles classiques, estimaient que tous les membres de l'organisation constituent des ressources qu'il faut développer. Au lieu de parler de "relations humaines", on devrait plutôt parler de "ressources humaines" (1). Ces ressources constituent le catalyseur principal de tout changement. On peut donc suggérer que les hommes constituent non seulement le moyen de tout changement et développement organisationnel, mais ils en sont également et principalement la fin.

C'est pourquoi le management efficace des ressources humaines peut être considéré à la fois comme moyen et fin de tout processus de développement. D'où l'importance et la place cruciale du management des ressources humaines dans le programme. D'où également la recherche de l'efficacité dans ce management des hommes.

A l'heure actuelle, toutes les organisations sont préoccupées par la productivité de leurs opérations et l'efficacité de leurs personnels. Qu'elles utilisent des machines sophistiquées ou des technologies rudimentaires, l'homme joue un rôle dans leur mise en oeuvre des opérations et dans la façon dont les objectifs organisationnels sont poursuivis. Ce rôle, l'homme ne peut pas le jouer efficacement s'il n'est pas bien géré lui-même et s'il ne meut pas dans un cadre ou un environnement approprié. Ceci est particulièrement vrai au Burkina Faso où les déficiences dans le management des ressources humaines ainsi que les contraintes de l'environnement empêchent l'homme de devenir efficace dans l'accomplissement des buts des organisations.

---

(1) Raymond Miles, "Human Relations or Human Resources", Harvard Business Review, 43, N° 4 (Juillet-août 1975), pp. 148-155. La traduction française de cet article est intitulée "Relations humaines ou ressources humaines".

En un mot, le développement du Burkina Faso vise ces ressources humaines et dépend de celles-ci. L'efficacité dans le management des hommes est parmi les facteurs qui déterminent le succès de tout effort de développement.

Le processus du développement est la recherche du mieux être des hommes de la communauté considérée. Ce mieux être se réalisera avec les hommes qui le conçoivent, en décrivent les stratégies, en opèrent les activités. Une attention particulière au management des ressources potentielles ou réelles de ces hommes est le facteur le plus déterminant pour le développement.

SEGMENT II

L'APPROCHE DE SYSTEME ET LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

1. Qu'est-ce que l'approche de système et quelles en sont les caractéristiques de base ?
2. Concepts de l'approche de système.
3. Différence entre l'approche de système et l'approche classique en gestion.
4. Comment utiliser l'approche de système dans le management des ressources humaines.

OBJECTIFS DE LA FORMATION

A la fin de ce segment, le participant devra être capable de :

1. Expliquer ce qu'est l'approche de système.

2. Citer et définir les concepts de base de la théorie de l'approche de système.

3. Expliquer les principales différences entre l'approche de système et l'approche classique.

4. Montrer en l'expliquant comment appliquer l'approche systémique en management des ressources humaines.

17

Dans ce segment, nous allons tenter de répondre aux questions suivantes :

- Qu'est-ce qu'est l'approche de système ?
- Pourquoi insister sur l'approche de système ?
- Quels sont les concepts à la base de l'approche de système ?
- Quelle est la différence entre l'approche de système et l'approche cartésienne ou classique ?
- Quelles sont les caractéristiques de base de l'approche de système ?
- Comment appliquer l'approche de système au management des ressources humaines ?

1. QU'EST-CE QUE L'APPROCHE DE SYSTEME ET QUELLES EN SONT LES CARACTERISTIQUES DE BASE ?

L'approche de système provient de la théorie et de la notion de système.

Un système est généralement défini comme étant un ensemble, une totalité composée d'éléments en interaction ; ces éléments sont réunis à l'intérieur d'une frontière commune, et sont organisés pour atteindre un objectif déterminé. Lorsqu'on parle de totalité, nous introduisons la notion d'interaction : nous voulons dire que ces éléments sont interdépendants et liés entre eux de telle sorte que si l'un des éléments (ou la relation entre eux) est modifié, les autres éléments le sont aussi et

18

l'ensemble en est affecté. De plus, chaque système existe ou est organisé pour atteindre un ou des objectifs bien définis. Pour y arriver, le système manipule un ensemble de ressources matérielles et humaines qu'il combine pour produire un résultat spécifique.

Les caractéristiques de base de l'approche de système proviennent de l'idée de système lui-même et surtout de la conception des systèmes ouverts. Von Bertalanffy (1) avait essayé de développer des lois s'appliquant à tous les systèmes et a établi une distinction basée sur la dépendance ou la non dépendance du système du milieu extérieur pour sa survie. Il a distingué les systèmes fermés qui sont isolés de leur environnement et les systèmes ouverts qui sont sujets à des influences de l'environnement et qui eux aussi l'influencent. D'où les 9 caractéristiques suivantes de cette approche :

- L'approche de système considère que pour survivre, un système doit importer des intrants de son environnement.
- Cet échange d'intrants et d'énergie avec l'environnement a un caractère cyclique.
- L'approche de système suppose que tout système ouvert transforme de l'énergie reçue de l'environnement et en retourne sous une forme ou une autre.
- L'approche de système considère que pour freiner l'entropie, processus qui conduit toute organisation à la désorganisation et à la mort, le système ouvert doit importer plus d'énergie qu'il n'exporte et se créer des réserves.
- L'approche de système suppose que tout système ouvert

---

(1) L. von Bertalanffy, Théorie générale de système (Paris : Dunod, 1975), pp. 37-38.

19

possède un mécanisme de rétroaction qui lui permet d'évaluer ses résultats pour se maintenir en signalant les problèmes ou les difficultés.

- L'approche de système considère que tout système ouvert est caractérisé par la mise en place d'activités contrôlées par un processus d'homéostasie, processus qui régularise la température du corps humain.
- L'approche de système postule que lorsqu'il y a menace de l'extérieur, le système a tendance à puiser dans sa réserve pour s'adapter ou résister.
- L'approche de système suppose que les systèmes ouverts ont tendance à augmenter la différenciation des parties composantes pour les spécialiser et petit à petit les mécaniser. Ceci amène l'équifinalité du système.
- Enfin, l'approche de système suppose que le système peut atteindre sa finalité par des conditions et des voies différentes. C'est l'essence même de la notion de l'équifinalité qui constitue le fondement du management par les objectifs (MBO).

2. CONCEPTS DE L'APPROCHE DE SYSTEME

Tout système a un ou des objectifs principaux à atteindre. Dans la théorie et l'approche de système, cet objectif principal est la finalité ou ce que le système fait en réalité. Le concept de finalité est donc l'un des concepts à la base de tout système. Ce dernier fait partie d'un système plus grand dans lequel il s'insère et peut être subdivisé en sous-systèmes plus petits. Il a aussi à ses côtés des systèmes adjacents. Nous venons ainsi d'introduire le concept de hiérarchisation du système qui fait partie intégrante de la théorie et l'approche de système.

Chaque système comprend un environnement que C.W. Churchman (1) définit comme étant ce qui "rassemble les choses et les gens qui constituent des données du point de vue du système". Cet environnement est interne et externe. Les deux influencent le système comme le système les influence. La notion traditionnelle qui faisait que l'influence était à sens unique est dépassée. Il existe donc des interactions réciproques entre le système et son environnement. Comme l'avait bien souligné James D. Thompson et Todd R. LaPorte, cet environnement n'est pas stable. Il est caractérisé par une turbulence et une complexité qui font que le système doit constamment s'adapter s'il veut atteindre sa finalité et survivre (2).

Pour que le système atteigne sa finalité, il doit entreprendre des actions. Il doit donc agir. Et, lorsque l'on parle de l'action, on évoque l'idée des moyens et des ressources pour agir. Ces ressources constituent les intrants (inputs) du système. Les intrants provenant de l'environnement tels que les demandes, les ressources et les supports proviennent des forces extérieures dont les plus importantes sont : la nature de l'économie, les groupes sociaux, le pouvoir politique, l'idéologie dominante dans la société, les forces culturelles et psychologiques et la distribution géographique des ressources dans la société (3). Ces forces extérieures mobilisent et fournissent des ressources au système tout en exerçant des demandes pour des programmes et des politiques conformes à leurs intérêts pendant qu'elles s'opposent à ceux qui les menacent.

---

(1) Qu'est-ce que l'analyse par les systèmes ? (Paris : Dunod, 1974), p. 40.

(2) James D. Thompson, Organizations in Action (New York: McGraw Hill, 1967); Todd R. LaPorte (ed.), Organized Social Complexity (Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1975).

(3) Pour plus de détails, lire Karns et al., Administrative Resource Manual for Personnel Managers within Correction Facilities (University of Pittsburgh, n.d.), pp. 8-12.

21

Quelle est alors l'importance analytique du concept des intrants ? Tout d'abord cette notion permet de comprendre certains faits organisationnels tels que le niveau des salaires, les conditions et le style de travail, etc... Ensuite, elle nous facilite la saisie de certains aspects et facteurs négatifs vis-à-vis des ressources humaines. Enfin, ce concept d'intrant explique les aspects positifs de l'environnement extérieur et intérieur qui ont un impact sur le comportement des ressources humaines dans un système. Bref, comme le dit Joel de Rosnay (1), "les intrants résultent de l'influence de l'environnement sur le système". En agissant, le système manipule ou combine des intermédiaires (withinputs).

Les intermédiaires sont notamment des éléments internes du système que Max Weber appelle la structure et que Joan Woddward identifie comme étant la "technologie interne". Ces intermédiaires consistent en des mécanismes internes de réception et de transformation des intrants de l'environnement externe en extrants (outputs) qui servent cet environnement. Karns et autres citent dans cette catégorie les structures organisationnelles formelles et informelles, les procédures décisionnelles, la position des managers dans la structure des classes dans la société, leurs préférences et leurs attitudes, etc... (2). Ils insistent sur le fait que les intermédiaires sont en interaction avec l'environnement externe mais ils arrivent à avoir une vie indépendante qui font que l'on aboutit à un contraste entre le discours et la praxis (3). La combinaison des intermédiaires et des intrants produit des extrants (outputs). C'est

---

(1) Cfr. Le macroscope (Paris : Seuil, 1976).

(2) Karns et al., op. cit.

(3) Ibid., p. 9.

ce que de Rosnay appelle "l'influence de l'action du système sur l'environnement".

Les extrants sont des biens et des services produits par l'environnement interne et fournis aux différents éléments de l'environnement externe. Il s'agit précisément des décisions, des programmes, des politiques et des performances qui sont délivrés par l'environnement interne et qui, en fait, reflètent les intérêts des forces économiques, sociales, politiques et autres qui dominent l'environnement externe. Les extrants reflètent donc la configuration de la société dans laquelle un système est inséré et représentent les efforts de ce dernier à satisfaire les besoins des forces de son environnement externe qu'il favorise dans la distribution des biens et services (1).

Pour Karns et les autres, la rétroaction (feedback) est un mécanisme qui permet à l'environnement externe de régulariser les extrants du système pour être sûr qu'ils reflètent la véritable volonté du public. C'est donc un mécanisme de contrôle par lequel l'environnement réagit aux extrants du système (2) et qui lui permet de réajuster son action et vice-versa. La rétroaction permet alors l'évaluation et la mesure de l'écart entre les extrants et les prévisions.

Nous avons dit que l'environnement du système est caractérisé par une turbulence et une complexité. Celles-ci agissent sur le système qui doit adapter son fonctionnement pour lui-même s'adapter aux changements ou circonstances nouvelles. La

---

(1) Ibid., p. 10.

(2) Ibid., p. 11.

27

notion de l'équilibre est également à la base du système car elle permet à ce dernier de survivre.

Les différents éléments du système, ses sous-systèmes et les systèmes adjacents entretiennent des relations entre eux ainsi qu'entre eux et le système. Il existe donc des échanges provenant de ces relations et des interdépendances réciproques. Nous évoquons alors le concept d'interaction.

Pour qu'il y ait interaction, les différents éléments du système, les sous-systèmes et les systèmes adjacents doivent communiquer. Sans communication le système ne peut fonctionner correctement. Cette communication n'est pas seulement verbale ; elle peut être écrite, par signes ou par gestes ou encore par d'autres mécanismes de communication qui seront étudiés plus loin dans ce module.

Enfin, la notion de frontières ou limites du système est aussi importante car elle permet de définir non seulement la finalité du système mais elle facilite aussi l'attention que l'on doit porter à ses éléments internes et détermine également la résolution des problèmes pratiques tels que les coûts, les normes, etc... Notez que ces frontières ne sont pas étanches et, comme on le verra plus loin, nous supposons que le système est ouvert et que ces frontières sont flexibles et perméables. Ces frontières peuvent être déterminées soit par les objectifs du système, soit par la technologie que les éléments du système utilisent, soit par le territoire que ces éléments occupent ou soit encore par d'autres critères qui devront être précisés. Elles peuvent aussi être définies par une combinaison de tous les critères précités.

3. QUELLE EST LA DIFFERENCE ENTRE L'APPROCHE DE SYSTEME ET L'APPROCHE CLASSIQUE ?

Une des suppositions de l'approche de système est que le problème ou la réalité étudiée présente les caractères d'un système et interprète les phénomènes par les relations ou les interdépendances qui existent entre les éléments. Cette caractéristique ou ce postulat de départ établit la grande différence entre l'approche de système et l'approche classique. Alors que l'approche classique ou l'approche cartésienne découpe la réalité étudiée en unités de plus en plus petites en vue d'analyser les causalités linéaires entre les éléments, l'approche de système considère la réalité comme étant une totalité, c'est-à-dire adopte une perception globale du phénomène à étudier pour privilégier des relations entre les unités.

D'après Joel de Rosnay (1), l'approche analytique ou classique cherche à ramener un système à ses éléments constitutifs les plus simples pour les étudier en détail et de comprendre le type d'interaction qui existe entre eux. Ensuite, des lois générales en sont déduites en modifiant une variable à la fois. Ces lois permettent de prédire les caractéristiques ou priorités du système dans des conditions très différentes.

Cette conception de phénomène est valable lorsqu'on se trouve devant des systèmes homogènes ayant peu d'éléments et peu d'interactions entre eux. La situation se complique dans le cas des systèmes ayant une haute complexité, constitués d'une multitude d'éléments et liés entre eux par de très fortes interactions. L'approche analytique suppose donc que

---

(1) Op. cit.

25

l'homme est tel un ingénieur qui aurait la capacité de démonter un moteur pièce par pièce, de les analyser et de les comprendre pour ensuite les remettre ensemble. Cette approche ne considère pas que la capacité de l'homme est limitée et que lorsqu'il se trouve devant un système complexe, il ne se comporte pas tout à fait comme notre ingénieur omniscient. Une autre différence entre les deux approches provient du fait que l'approche analytique a une connotation d'une vision statique des phénomènes alors que l'approche de système contient une connotation dynamique. Cette dernière provient des caractéristiques de l'environnement et de l'idée de l'adaptation constante du système à cet environnement. La première évoque l'idée d'un solide alors que la deuxième évoque celle d'un fluide. L'une parle de la stabilité tandis que l'autre parle de l'adaptabilité.

Les tableaux ci-après résument la différence entre l'approche classique et l'approche de système.

Approche analytique	Approche systémique
Isole : se concentre sur les éléments.	Relie : se concentre sur les interactions entre les éléments.
Considère la nature des interactions.	Considère les effets des interactions.
S'appuie sur la précision des détails.	S'appuie sur la perception globale.
Modifie une variable à la fois.	Modifie des groupes de variables simultanément.
Indépendante de la durée : les phénomènes considérés sont réversibles.	Intègre la durée et l'irréversibilité.
La validation des faits se réalise par la preuve expérimentale dans le cadre d'une théorie.	La validation des faits se réalise par comparaison du fonctionnement du modèle avec la réalité.
Modèles précis et détaillés, mais difficilement utilisables dans l'action (exemple : modèles économétriques).	Modèles insuffisamment rigoureux pour servir de base aux connaissances, mais utilisables dans la décision et l'action (exemple : modèles du Club de Rome).
Approche efficace lorsque les interactions sont linéaires et faibles.	Approche efficace lorsque les interactions sont non linéaires et fortes.
Conduit à un enseignement par discipline (juxta-disciplinaire).	Conduit à un enseignement pluridisciplinaire.
Conduit à une action programmée dans son délai.	Conduit à une action par objectifs.
Connaissance des détails, buts mal définis.	Connaissance des buts, détails flous.

27

COMPARAISON DE L'APPROCHE SYSTEMIQUE ET DE LA METHODE SCIENTIFIQUE

	OBJECTIF POURSUIVI LORS DE L'ETUDE D'UN PHENOMENE COMPLEXE	MODE DE FORMATION DU MODELE ABSTRAIT D'UN PHENOMENE COMPLEXE	NIVEAU ESPERE D'ACQUISITION DE LA CONNAISSANCE	POINT D'OBSERVATION PRIVILEGIE AU DEPART
METHODE SCIENTIFIQUE	Connaissance globale.	Par additivité de connaissance au niveau d'éléments plus simples.	Volonté d'expliquer au point de pouvoir reproduire et prédire ; normatif.	Les éléments et leurs caractéristiques.
APPROCHE SYSTEMIQUE	Connaissance globale.	Par décomposition d'un comportement global observé.	Description et parfois prédiction.	Comportement global du phénomène et structure du système.

Source : M. Landry et J.-L. Malouin, La complémentarité des approches systémique et scientifique dans le domaine des Sciences humaines, Relations Industrielles, Vol. 31, N° 3, 1976.

28.

Dire que l'approche de système et l'approche classique soient des opposées ne veut pas dire qu'elles ne soient pas complémentaires. En réalité, l'une complète l'autre et vice-versa (voir M. Landry et J.L. Malouin).

4. COMMENT UTILISER L'APPROCHE DE SYSTEME POUR ETUDIER LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ?

Lorsqu'on parle des organisations, on y voit nécessairement les hommes car les structures, les équipements et le matériel n'existent pas sans les hommes. En recourant à l'approche de système, nous allons d'abord avoir une conception globalisante de l'organisation dans laquelle l'homme est inséré. Nous allons également estimer que cette organisation est un système ouvert qui a une interaction dynamique avec son environnement. Ensuite nous considérons que cette organisation a une finalité qu'elle ou ses membres doivent non seulement interagir et collaborer ensemble mais aussi ils doivent communiquer pour mieux agir. Lorsqu'on parle de l'action, nous parlons non seulement des ressources (intrants) mais aussi d'une combinaison de celles-ci sous une forme coordonnée et d'une motivation des membres pour qu'ils agissent.

Comme on peut déjà le voir avec les quelques éléments ci-dessus, le cadre théorique de l'approche de système est important pour analyser le management des ressources humaines car il utilise une approche totalisante du comportement des hommes. Cependant, puisque cette approche a un caractère plus ou moins théorique, il est donc nécessaire de compléter ce cadre théorique par l'étude d'un certain nombre de fonctions managériales utilisées pour gérer les hommes. Cela sera fait chaque fois qu'une fonction de gestion de personnel sera étudiée dans ce cours.

SEGMENT III

LE MANAGEMENT MODERNE ET LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

1. Missions et fonctions du management des ressources humaines
2. Rôles et activités du management des ressources humaines

1. MISSIONS ET FONCTIONS DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Quand on parle du management des ressources humaines, on se réfère à plusieurs concepts : les missions, les fonctions et les activités dévolues à cette fonction. Dans la présente section de ce segment, nous allons présenter sommairement les missions et fonctions de management des ressources humaines. Cette présentation permettra au lecteur et au participant d'identifier ces missions et fonctions pour bien les faire comprendre.

A. MISSIONS

La finalité de la fonction de management des ressources humaines dans une organisation est de réaliser l'équilibre entre les objectifs techniques (productions des biens et des services) et économiques (rendement, rentabilité) de l'organisation et les objectifs et valeurs du personnel. La fonction de management des ressources humaines doit donc organiser d'une façon harmonieuse l'effort humain investi dans l'entreprise ou le projet.

La Direction du Personnel a pour mission à la fois de fournir à l'ensemble des unités de l'organisation les hommes les plus aptes et motivés à atteindre les objectifs, et aussi elle doit donner aux hommes dans l'organisation les moyens de s'épanouir dans et par leur travail ; cela à tout moment de la vie de l'organisation.

Cette mission globale peut être éclatée en deux groupes de missions :

a) Les missions générales qui sont communes à l'ensemble des grandes unités de l'organisation, à savoir :

- la définition d'une politique cohérente et réaliste en (selon les secteurs) afin que les objectifs soient atteints au moindre coût ;
- la gestion efficace de tous les moyens matériels, humains et financiers mis en oeuvre par l'organisation ;
- le suivi et contrôle de l'application des politiques décidées par la Direction Générale.

b) Les missions spécifiques au personnel

Il s'agit :

- de définir en ce qui concerne le personnel des politiques efficaces, d'édicter des principes, des règles et des procédures communs à l'ensemble du personnel et d'en contrôler l'application dans un esprit d'équité et de justice sociale.
- d'établir et de gérer les moyens financiers nécessaires à l'administration et à la formation d'un personnel apte à atteindre les objectifs que l'organisation s'est assignée.
- d'élaborer et de mettre en oeuvre les moyens permettant aux agents de développer les compétences et potentialités individuelles dans le cadre des objectifs de l'organisation ou de l'entreprise.
- de mettre à disposition les compétences techniques et humaines dont l'organisation a besoin.

B. FONCTIONS

Pour réaliser ces missions la Direction du Personnel doit remplir les fonctions (ou rôles) ci-dessous :

a) Fonction assistance et conseil

La gestion du personnel concerne tout l'encadrement de l'organisation car la responsabilité des chefs de service est entière tant vis-à-vis de leurs objectifs de production que de leurs agents. Aussi la Direction du Personnel doit :

- aider le Directeur Général à définir les politiques sectorielles en matière d'ACCUEIL, de RECRUTEMENT, de PERFECTIONNEMENT et de PROMOTION ainsi que d'en améliorer l'efficacité en permanence.
- aider le Directeur Général à avoir une vision prévisionnelle en matière d'emploi et de main d'oeuvre.
- aider la Direction Générale à définir les structures de production les plus appropriées à l'environnement et aux hommes.
- assister, conseiller et former si nécessaire l'encadrement de l'organisation dans son rôle de management des hommes.
- aider tout le personnel de l'organisation à développer leur potentiel et à résoudre certaines difficultés sociales dans les limites de ses moyens.

b) Fonction administrative ou de gérance

La Direction du Personnel doit :

- faire appliquer les dispositions, les procédures légales ou réglementaires et les dispositions particulières prises par le Directeur Général concernant les travailleurs.

- à cet effet elle a la charge de tous les actes administratifs régissant le personnel de l'organisation, que ce personnel soit ou non en période d'activité.
- établir et gérer le budget et les moyens matériels propres à la Direction du Personnel.
- établir le budget des frais de personnel de l'ensemble de la société.
- contrôler l'efficacité des politiques appliquées.

c) Fonction de relations publiques

La Direction du Personnel doit :

- assurer la liaison entre l'organisation et les partenaires sociaux (internes et externes) dans le souci d'une bonne compréhension réciproque.
- organiser la circulation de l'information et donner aux agents toutes les informations concernant leurs droits et devoirs.
- s'assurer, à chaque instant, du climat social de l'organisation et de proposer des solutions aux difficultés qui relèveraient éventuellement des rapports entre les groupes.

d) La fonction sociale

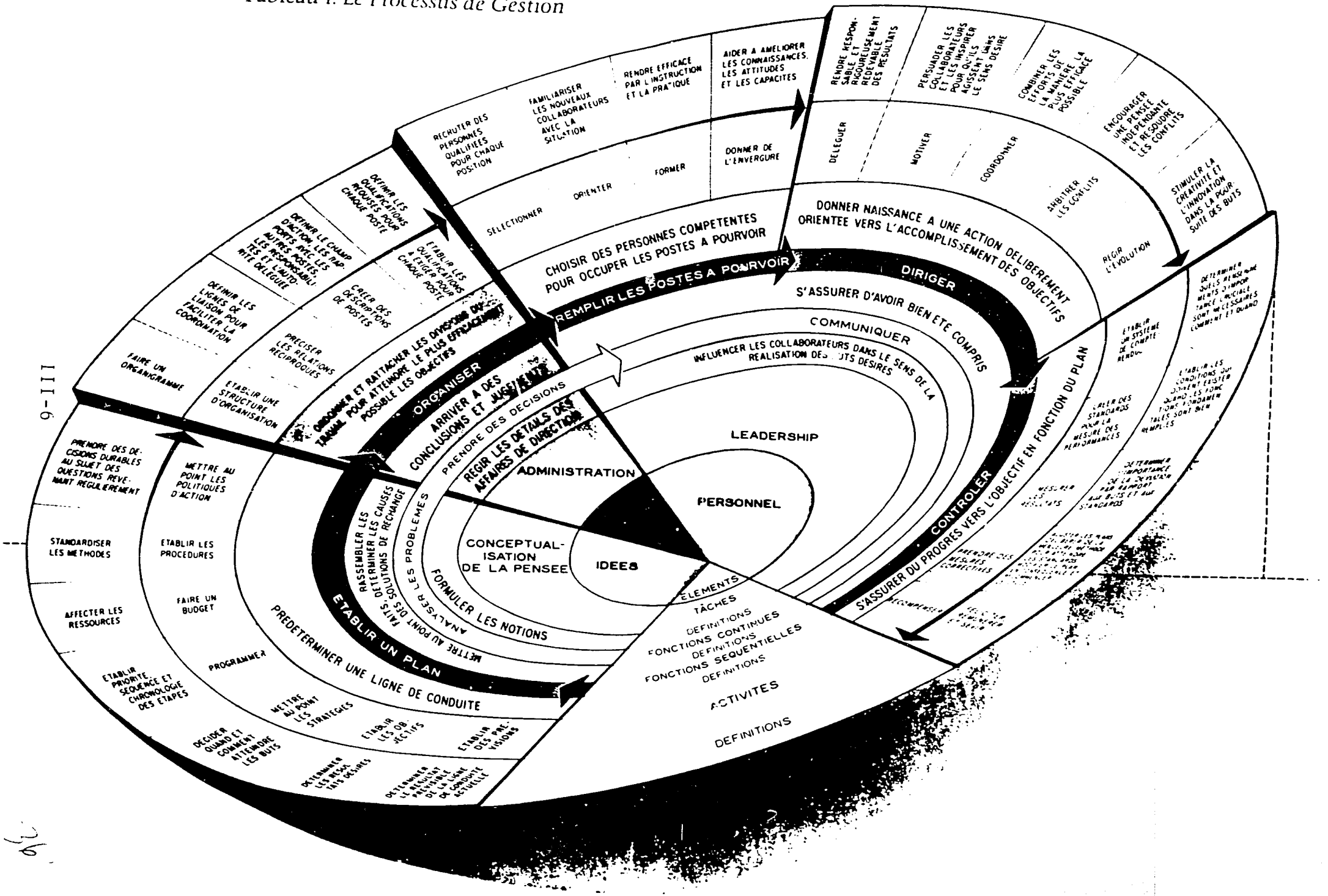
La Direction du Personnel doit :

- organiser et assurer à tout le personnel l'assistance et la surveillance médicale dans le cadre des textes en vigueur.
- assurer à toutes les unités des conditions d'hygiène indispensables conformément aux textes en vigueur.
- aider les familles et/ou les individus nécessiteux

dans les limites des moyens dont dispose l'organisation.
- aider à la promotion des activités socio-culturelles des agents.

R. Alec Mackenzie résume le processus, les fonctions et les activités principales du management dans le texte cité plus haut présentant à la fin de ce texte le tableau récapitulatif qui suit.

Tableau I. Le Processus de Gestion



SEGMENT III (suite)

2. ROLES ET ACTIVITES DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

2.1 Le leadership et les différents styles de management

2.2 La communication inter-personnelle et inter-groupes

2.3 Le management des conflits

2.4 La délégation

2.5 La motivation individuelle et de groupe de la productivité

OBJECTIFS DE LA FORMATION

A la fin de ce segment, le participant devra être capable de :

1. Identifier les activités d'une Direction du Personnel et découvrir les différentes structures élémentaires décisionnelles d'une organisation.

2. Prendre conscience de la fonction du dirigeant d'un projet ou d'une organisation et apprécier les implications positives et négatives du manque du sens de responsabilité.

3. Analyser et différencier les actes en votre qualité de dirigeant ou d'exécutant.

4. Comprendre l'importance du leadership, ses différents styles et leur application à diverses catégories de systèmes organisationnels et d'environnement.

5. Développer un modèle de communication, le processus et les techniques d'animation de groupe tout en identifiant les obstacles à la communication interpersonnelle.

6. Déterminer les sources et formes de conflits ainsi que les techniques de leur management.

7. Montrer l'importance de la délégation et les barrières à cette délégation et tester votre capacité à déléguer.

8. Fournir une base scientifique exploratrice aux motivations des hommes au travail et connaître en détail la taxénomie des agents motivateurs, leurs forces et leurs limites.

2.1 LE LEDEARSHIP ET LES DIFFERENTS STYLES DE MANAGEMENT

Les fonctions de gestion des ressources humaines s'exercent à travers un certain nombre d'activités. Dans ce segment nous allons identifier ces activités, les analyser et déterminer dans quelle mesure le participant pourra, en tenant compte de son environnement, les accomplir pour réaliser les objectifs de l'organisation.

1. LA DIRECTION DU PERSONNEL

Les activités principales de la direction des hommes ont trait à l'administration générale du personnel en assurant leur "leadership" ; à la promotion des ressources humaines pour leur assurer un développement de carrière compatible à leurs compétences et leurs potentiels ; à l'assistance sociale, l'hygiène et la sécurité en vue d'aider au bien être des hommes dans l'organisation ; et parfois, à la gestion des ressources financières ayant trait au personnel. Toutes ces activités de la direction du personnel ont entre autre pour but d'assurer le leadership, la communication, la motivation et la gestion des conflits au sein d'une organisation, d'un service ou d'un projet. Afin de nous permettre de saisir la portée de ces activités, nous allons analyser chacune d'elles en détail.

2. LE LEADERSHIP (OU LA DIRECTION)

La notion de leadership ou de direction n'a pas une définition standard acceptée par tous. Le leadership ou l'acte de diriger avait été considéré par les tenants traditionnels de l'Ecole des Relations Humaines comme ayant un impact considérable sur non seulement la performance des hommes dans l'organisation mais aussi sur la productivité elle-même. La supposition à la base de leur proposition était la suivante : "Un bon

leadership aboutit à un accroissement de la productivité de la part des employés". Ainsi, si on peut déterminer ce qui fait un bon leader, si on peut apprendre aux gens comment devenir de bons leaders, alors la plupart des problèmes de nos organisations seraient résolus. Bref, ce dont on a besoin dans nos organisations ce sont de bons leaders, définis comme étant ceux qui s'occupent des hommes qui leur sont confiés pour atteindre les objectifs organisationnels.

Bien que des données empiriques ne confirment pas l'hypothèse de la relation directe entre leadership et productivité, hypothèse contestée d'ailleurs par des auteurs qui insistent qu'il faut ajouter "tout dépend", la notion de leadership elle-même a été l'objet d'une analyse fouillée de la part des auteurs tels que Max Weber, Rensis Likert, Douglas McGregor, etc... qui ont montré l'importance du leader et de la nature du leadership dans le Management des Ressources Humaines. Pour eux il existe un lien direct entre le leadership et la productivité. Qu'est ce qu'est la productivité ?

La notion de productivité a une connotation économique et est utilisée ici comme étant une variable qui indique la quantité des produits, services ou activités fournis pour être consommés par les membres d'une organisation. Elle indique également une augmentation, ou une diminution dans la production fournie dans les échanges. Cette connotation de la productivité, fournie par Todd R. LaPorte (1), indique qu'un changement dans la productivité est l'une des préoccupations de toute organisation. La productivité est également l'un des déterminants de la qualité de vie dans une société. Ainsi, elle peut être comprise sous deux

---

(1) Todd R. LaPorte, "The Recovery of Relevance in the Study of Public Administration," in Frank Marini (ed.), Toward a New Public Administration: The Minnowbrook Perspective (Scranton, Pa.: Chandler, 1971).

aspects :

- la productivité a un lien avec la réalisation du but ou de l'objectif de l'organisation si ce but est clair : efficacité dans la productivité.
- la productivité c'est le taux entre les inputs (intrants) et les outputs (extrants) = efficience.

Cependant, comme l'avait bien démontré James Thompson, essayer de définir la productivité des organisations publiques est une tâche difficile en raison du manque d'un consensus sur le système de croyance de cause à effet (1).

Ce qu'il faut retenir ici, c'est que lorsqu'on évoque la productivité comme étant l'un des objectifs du bon management des ressources humaines, on se réfère aux actions efficaces et rentables de la part de ces ressources pour résoudre les problèmes de la société. En tant que l'un des facteurs de la richesse d'une société, leur rentabilité est fonction de plusieurs éléments dont les plus importants sont les qualités intrinsèques et les quantités suffisantes.

Etes-vous un dirigeant ou un exécutant ?

Qu'est-ce qu'un leader fait et qui le distingue de l'exécutant ? C'est une question que beaucoup de théoriciens et practiciens se sont posés et à laquelle il n'existe pas une réponse unique. Certains y répondent en disant qu'il planifie, organise, coordonne, contrôle, dirige et communique. D'autres diront qu'il fait tout, alors que d'autres encore estimeront qu'il ne fait rien. Des auteurs tel que Peter Drucker estiment que le leader, qu'il appelle le manager, est la personne clé de toute organisation à qui la société confie des ressources humaines et matérielles

---

(1) Thompson, op. cit.

qu'il doit transformer en richesses. Cette dernière conception est celle qui prévaut dans beaucoup d'organisations puisqu'elle avance le postulat selon lequel la responsabilité du succès ou de l'échec des actions de toute organisation incombe au leader. D'où la nécessité de se demander si dans le cadre de votre service ou de votre organisation, vous êtes un dirigeant ou un exécutant.

En effet, Raymond Loew avait donné aux managers une très intéressante analyse de la comparaison du dirigeant et de l'exécutant.

Le fait d'être enlisé dans des tâches d'exécutant au lieu d'agir en dirigeant est, estime-t-il, l'une des principales causes du manque d'efficacité de la part de ces derniers. Leur propre expérience travaille souvent contre eux. Du fait que, souvent, ils se sont hissés à leur position actuelle parce qu'ils excellaient dans une spécialité particulière, ils conservent les anciennes attitudes qui leur ont réussi.

Ils sont bien conscients du fait qu'ils sont supposés être des dirigeants. La sémantique du mot "dirigeant" suggère que les dirigés ont confiance en lui. Cette notion gêne une mission du dirigeant : aider ses collaborateurs à avoir confiance en eux-mêmes.

Cela dit, il serait paradoxal qu'il doive toujours diriger et ne rien exécuter. En pratique, il est difficile de séparer le management de l'exécution dans les activités quotidiennes habituelles. Il existe une confusion entre le fait d'accomplir une fonction opérationnelle de base (négociation, marketing, engineering) et le fait de diriger la fonction (organisation, planification, contrôle).

-42

Afin de vérifier l'idée que vous vous faites de la direction et de l'exécution, examiner les douze tâches de la liste ci-dessous. Marquer devant chaque chiffre la lettre M ou E suivant que vous concevez la tâche comme étant de Management ou d'Exécution.

___ 1. Rendre visite à un client important avec l'un de vos collaborateurs pour lui montrer que votre organisation s'intéresse à lui.

___ 2. Décider s'il faut créer un nouveau poste de travail.

___ 3. Approuver les heures supplémentaires d'un agent.

___ 4. Lire et exploiter les rapports périodiques pour déterminer l'avancement des programmes.

___ 5. Décider de la modification du budget (chapitre dépenses).

___ 6. Interroger un candidat à un poste dans l'organisation que vous dirigez.

___ 7. Assister à un colloque (une conférence) pour apprendre les nouveautés techniques.

___ 8. Rencontrer un spécialiste extérieur qui vous propose une machine ou une technique nouvelle.

___ 9. Evaluer l'un de vos collaborateurs.

___ 10. Demander à un collaborateur des comptes sur ses tâches.

___ 11. Offrir un dîner à un collaborateur extérieur.

___ 12. Donner une conférence sur le programme et la structuration de votre organisation.

Qu'est-ce donc que le management ?

Planifier, organiser, diriger le personnel et orienter les activités des autres pour atteindre les objectifs sur lesquels l'on s'est mis d'accord.

Ceci implique particulièrement :

Planifier : voir, fixer des objectifs, mettre au point des stratégies, programmer, budgétiser, établir des méthodes, déterminer des politiques.

Organiser : établir la structure de l'organisation, délimiter les relations, créer les descriptions des postes, établir les qualifications de ces derniers.

Fonctions de personnel : choisir, orienter, former, développer.

Diriger : déléguer, motiver, coordonner, contrôler les différences, contrôler les changements.

Contrôler : établir un système de compte rendu, développer des normes de performance, mesurer les résultats, effectuer une action corrective, récompenser les bons résultats.

Prendre des décisions : collecter des faits, spécifier des problèmes, fixer des objectifs, rechercher des alternatives, évaluer les conséquences de ces dernières, choisir une séquence d'action à réaliser.

Communiquer : transmettre des messages, voir s'ils sont bien reçus, les expliquer, vérifier la réponse.

Qu'est-ce donc que l'exécution ?

Dans les affaires, les fonctions directes ont été décrites comme fonctions opérationnelles du management. Les activités constituantes qui les composent sont les suivantes :

Recherche et développement : recherche et développement théoriques et appliqués, engineering de production, design, contrôle, relance, etc...

Production : engineering industriel, engineering d'implantation, approvisionnement, programmation et contrôle de la production, de la fabrication, contrôle de la qualité, etc...

Marketing : études de marché, publicité, programmes de ventes, promotion de ventes, opérations de ventes, distribution de matériel, etc...

Finances : comptes et bilans financiers, règlement des impôts, garde des fonds, crédits, assurances, etc...

Contrôle : comptabilité générale, comptabilité des dépenses, programmations du contrôle budgétaire, audit interne, systèmes et procédures, etc...

Administration du personnel : embauche, administration des salaires, relations industrielles, plannification et développement de l'organisation, services sociaux, etc...

Relations extérieures : relations publiques, communications avec les créditeurs et les investisseurs, affaires civiles, relations avec les associés et la communauté, etc...

Relations légales et relations avec les administrations : affaires légales, etc..., questions légales des employés, relations avec les actionnaires, activités du conseil d'administration, secrétariat général de la société, etc...

Pour finir, des indications utiles, pratiques :

Il y a ci-après un certain nombre d'actions liées au leadership positif et celles se rattachant au leadership négatif, extrait du livre Les Essentiels du Management par F. Burke Sheeran.

CARACTERISTIQUES D'UN LEADER

POSITIVES	NEGATIVES
1. Stabilité. Le leader capable est stable dans son modèle de conduite. Par exemple, il n'est pas chaleureux et amical un jour, et distant et froid le lendemain ; une personne à discipline rigide puis à discipline relâchée. Il sait que les subordonnés aiment savoir quelle conduite attendre d'un supérieur.	1. Instabilité. Les gens ne savent pas comment réagir quand un leader varie son modèle de conduite. Si c'est une personne à discipline rigide dans un cas et relâchée dans un autre, il déconcertera ses subordonnés et causera la formation de sentiments négatifs.
2. Bienveillance. Mais il n'exagère pas cette dernière. Une bienveillance naturelle n'est ni une familiarité excessive, ni un effort pour gagner une popularité à bon marché. C'est une sincère amitié pour les autres.	2. Attitude distante. Les subordonnés aiment que le patron agisse d'une façon amicale, sans cérémonie, envers eux. Le manager qui dit rarement un mot aimable à ses subordonnés est rarement aimé et est souvent traité avec méfiance.
3. Une approche individuelle. Le bon leader a une approche à la mesure de chaque personne sur une base individuelle. Il sait que ce qui peut bien marcher avec une personne, peut échouer avec une autre. Il étudie chaque individu affecté à son service de façon à bien savoir comment il agit ou réagit en face de certains stimuli.	3. Une approche standard pour traiter les gens. Cette approche donne peu ou pas du tout de considération aux différences entre les individus.
4. Un bon auditeur. Quand quelqu'un lui parle, le leader est alerte et le montre. Il se concentre sur ce que dit celui qui lui parle. Il a l'habileté d'écouter dans une communication d'homme à homme.	4. Un mauvais auditeur. Cette personne n'a jamais su comment écouter. C'est un pauvre "communicateur" parce qu'il est pauvre "récepteur".
5. Il est prompt à discipliner. Le leader compétent sait qu'il doit appliquer les sanctions le plus tôt possible pour un maximum d'action efficace et uniforme. Il rend aussi son action impersonnelle.	5. Il diffère en matière de discipline. De longs retards dans l'application d'une action disciplinaire nécessaire lui fait perdre une partie de son effet et éveille souvent un ressentiment profond chez l'individu.

6. Honnêteté-Franchise. Un bon leader donne à un subordonné une réponse franche et il refuse de répondre quand il ne peut donner une telle réponse. Cela ne veut pas dire cependant qu'il soit aveuglément brutal ou qu'il manque de diplomatie. Mais il ne manipule pas la vérité pour satisfaire ses propres projets.

6. Fausseté. Certains individus agissent presque toujours d'une manière fausse. On n'est jamais sûr s'ils disent toute la vérité ou seulement une partie de la vérité. On ne sait jamais quel but caché ils ont en tête. Ce sont souvent des intrigants dont les actions sont, ou sans morale aucune ou bien dans cette zone grise entre une conduite morale ou sans morale. Une fois qu'un leader a la réputation d'être une personne fausse, il n'a plus la confiance des autres.

7. Soutient ses subordonnés. Le leader fort édifie une loyauté en donnant un soutien ferme et consistant à ses subordonnés. Ils savent qu'ils peuvent compter sur lui dans les situations dures, même au risque de sa propre position. Loyauté engendre loyauté.

7. Faible dans le soutien de ses subordonnés. Il y a très peu d'exemples d'action de leadership qui blesse le moral et endommage la loyauté comme celle de prendre une position faible et non compromettante. Non seulement la loyauté sera affaiblie, mais les subordonnés éviteront de prendre des risques nécessaires s'ils pensent que leur supérieur ne les soutiendra pas.

8. Donne crédit quand crédit est dû. Le leader fort et qui a confiance en lui-même cherche toujours à donner à ses subordonnés et aux autres le crédit pour leur succès. Il fait attention à toujours reconnaître leurs contributions. Il est généreux dans son partage du crédit, même quand il est seul responsable d'un certain succès.

8. S'approprie le crédit ou se donne faussement crédit. Certains individus qui ont une position de manager sont ou peu scrupuleux sur les crédits donnés ou sont trop avare dans la reconnaissance des contributions faites par les autres. Ce type de manager crée non seulement du ressentiment chez ses subordonnés mais tue aussi toute initiative.

9. Fournit des opportunités pour progrès et développement. Le leader alerte cherche toujours un moyen d'aider ses subordonnés à se développer et à avancer. Il n'est pas seulement hautement perceptif à la formation du personnel, mais aussi la favorise.

9. Prend peu ou pas d'intérêt au progrès et développement de ses subordonnés. Il est indifférent. Son intérêt est quelquefois seulement son travail et non les subordonnés. Pour cet homme, la formation du personnel est largement une perte de temps et d'argent.

10. Un coopérateur et joueur d'équipe. Le leader compétent sait que la coopération et le travail d'équipe sont essentiels pour l'efficacité de l'organisation et l'accomplissement des objectifs. Tout en ne compromettant pas ses principes, il essaye de trouver un terrain commun pour un compromis acceptable là où se trouvent des points de vue différents.

10. Un solitaire. Cette personne est tellement individualiste qu'elle ne peut pas agir comme un bon membre de l'équipe. Ou bien elle ne peut pas transiger quand le compromis est essentiel.

-45

11. Réceptif aux idées nouvelles. Le leader veut bien juger une nouvelle idée sur son mérite. Ses subordonnés savent qu'il accueille les nouvelles idées, qu'il essayera de les évaluer soigneusement et impartialement et qu'il essayera de les mettre à effet si elles ont de la valeur. En conséquence, il crée un climat positif pour de nouvelles idées à l'intérieur de l'organisation.

11. Négatif envers des idées nouvelles. Cette personne a une attitude négative en face de toute idée. Sa première réaction est presque toujours "cela ne marchera pas". C'est, fondamentalement, une personne négative. Quelque fois, c'est une personne jalouse qui veut que personne ne reçoive de crédit pour quelque chose de nouveau.

12. Un innovateur. Le leader moderne sait qu'il ne doit pas seulement être réceptif aux nouvelles idées mais qu'il doit trouver et appliquer de nouvelles approches et techniques.

12. Un socle. Cette personne est du type qui dit, "la méthode a bien marché depuis quinze ans, pourquoi devons-nous la changer maintenant ?"

13. Reconnaît et loue le bon travail et les réalisations de valeur. Le leader sait que ses subordonnés ont besoin et veulent être reconnus en tant qu'individus et qu'ils veulent que leur bon travail soit aussi reconnu.

13. Indifférent. Prononce rarement un mot de louange ou regarde ses subordonnés comme des individus mais il est souvent prompt à critiquer. Fondamentalement, cette personne n'aime pas les autres.

14. Une position ferme. Le leader fort ne vacille pas sur les questions. Il n'est pas aveuglément obstiné mais il tient ferme sur sa position quand il pense qu'il a raison.

14. Prend rarement une position ferme. Cet individu veut toujours être du côté du vainqueur ou du côté populaire. Il mouille son doigt et l'élève au-dessus de sa tête pour savoir d'où vient le vent. Il a la réputation d'un opportuniste.

15. Objectivité. Le bon leader essaye de minimiser ses prédilections et ses penchants et de traiter les questions et ses subordonnés d'une manière objective.

15. Laisse ses penchants personnels et ses aversions l'influencer à l'excès. Quelquefois il est même fier de ses préjudices.

Notes sur les traits caractéristiques du bon leader :

1. Le courage. C'est essentiel.

2. L'intégrité et le caractère. Doivent être du plus haut standard.

   Par exemple : a. Il tient parole.
   b. Il ne ment pas.
   c. Il est honnête.

3. L'énergie de l'individu. Doit être suffisante.

4. Self-control (maîtrise de soi). Doit être excellente.

5. Un désir d'accomplir. Doit être fort.

L'intégrité et le bon caractère d'abord ;

La brillance intellectuelle au second plan.

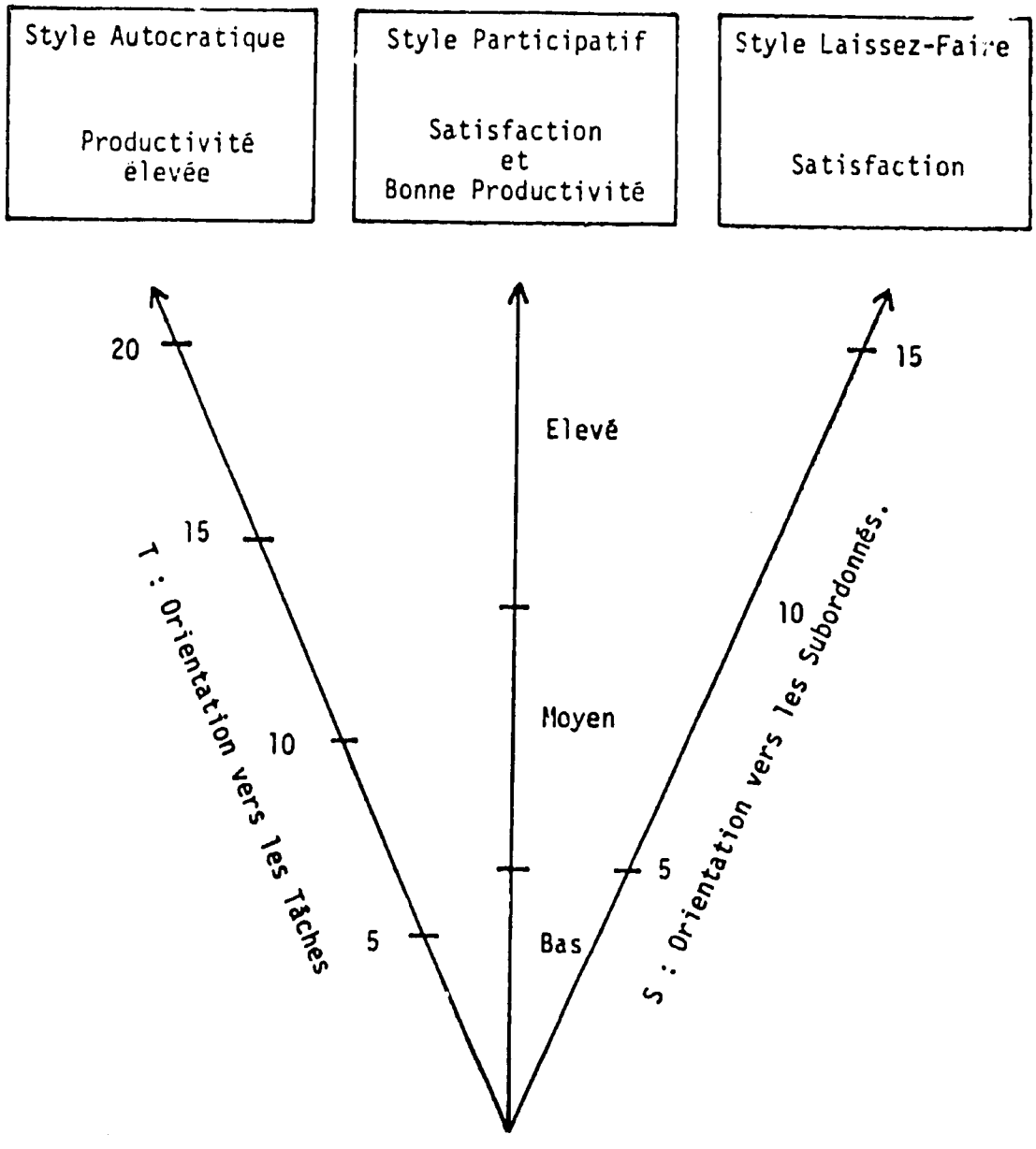
Avant de continuer à étudier le leadership, voici un certain nombre de questionnaires pour déterminer votre style de leadership.

QUESTIONNAIRE SUR LE LEADERSHIP

PROFIL DE LEADER

INSTRUCTIONS :

Afin de déterminer votre style de Leadership, vous noterez votre score pour l'orientation vers les Tâches (T) sur la flèche de gauche. Ensuite, vous noterez votre score pour l'orientation vers les Subordonnés (S) sur la flèche de droite. Enfin, vous tirerez une ligne entre les deux points obtenus sur T et S. Le point d'intersection de cette ligne avec la flèche du milieu indique votre score en ce qui concerne le style Participatif (partage de la fonction de Leadership).



THEORIES SUR LE LEADERSHIP

Toute une gamme de théories avait été développée sur la notion, la capacité, les styles et l'efficacité du leadership. Il s'agit donc d'un domaine qui a été considérablement étudié tant par des théoriciens que des practiciens des organisations et spécialement ceux des relations humaines dans ces organisations. Mentionnons brièvement quelques unes de ces théories (1).

a) La théorie des traits du leadership

Cette théorie, qu'on pourrait tout simplement appeler une approche, à laquelle on peut rattacher les noms des auteurs tels que Charles Bird, Ralph Stogdill, E. Ghiselli (2), s'efforce de déterminer un ensemble de traits qu'on doit trouver chez un individu pour dire qu'il est un leader. Elaborée vers les années 1940 par Bird, cette théorie n'avait pas rencontré le consensus des théoriciens puisque certains traits qu'un chercheur considérait comme importants, les autres les trouvaient sans importance et vice-versa. A part les problèmes théoriques et ceux de mesures à l'origine du manque de ce consensus, cette théorie n'établissait pas la relation entre le leader et les gens qu'il conduisait, entre le leader et la tâche à accomplir, etc...

Les analyses de Ghiselli avaient contourné ces problèmes méthodologiques en jetant les bases de l'analyse des traits du leadership que l'on utilise encore aujourd'hui. Le mérite de ses

---

(1) Pour plus de détails, lire Perrow, op. cit., pp. 104-118 ; Bozeman, op. cit., pp. 205-212 ; Donald P. Crane, Personnel: The Management of Human Resources, 2ème édition (Belmont, Ca.: Wadsworth Publishing Company, 1979), pp. 67-72.

(2) Charles Bird, Social Psychology (New York: Appleton, 1940), Ralph Stogdill, "Personal Factors Associated with Leadership," Journal of Psychology, Vol. 25, No. 1 (1948), pp. 35-71 ; E.E. Ghiselli, Explorations in Management Talent (Pacific Palisades, Cal.: Goodyear, 1971).

travaux se retrouvent dans les données empiriques qu'il utilise et dans la consistance de ses études qui ont abouti à la détermination des traits généralement acceptés comme indicateurs du leadership parmi lesquels il cite :

i. <u>les traits de personnalité</u>

l'intelligence
l'initiative
la capacité de supervision
l'assurance personnelle
la masculinité/la féminité
la maturité
etc...

ii. <u>les traits motivants</u>

le besoin d'accomplissement professionnel
le besoin d'actualisation personnelle
le besoin de pouvoir sur les autres
le besoin d'une haute récompense financière
le peu de besoin pour la sécurité professionnelle (1).

Ces traits permettent, selon Ghiselli, de distinguer les leaders. Ils ne sont cependant pas à la base du succès managérial. Les éléments qui déterminent ce succès avaient été analysés par les théoriciens des styles de leadership dont les plus connus sont Douglas McGregor, Rensis Likert, Max Weber, Robert Blake et Jane Mouton.

b) <u>Théories sur les styles de leadership</u>

Alors que les théories sur les traits du leadership se concentraient sur la question de savoir qui exerce ce leadership,

---

(1) Ghiselli, op. cit.

les théories sur les styles sont plus préoccupées par comment le leadership est exercé et quel en est l'impact sur les attitudes et le comportement des membres de l'organisation. Parmi ces théories des styles de leadership, nous pouvons citer la Théorie X et Y de McGregor, la Théorie du Système 4 de Rensis Likert et la théorie de la Grille Managériale de Robert Blake et Jane Mouton.

i. La Théorie X et Y de Douglas T. McGregor part d'un certain nombre de prémisses sur la nature humaine. Pour McGregor, la conception traditionnelle de la gestion, explicitée dans les écrits de Frederick Taylor et Henri Fayol, était basée sur les suppositions suivantes qu'elle considérait comme inhérente à la nature de l'homme :

- l'homme moyen n'aime pas le travail et fera tout pour l'éviter s'il le peut ;
- puisque l'homme moyen n'aime pas le travail, il doit être contrôlé, dirigé, menacé et même puni s'il le faut pour qu'il dirige ses efforts vers les objectifs de l'organisation ;
- l'homme moyen préfère être dirigé et souhaite éviter des responsabilités ; il a peu d'ambition et veut la sécurité avant tout (1).

De ces suppositions émergeait le style de leadership basé sur la Théorie X, style qui impliquait une surveillance permanente sur les employés, une conduite autoritaire basée sur la conception de Max Weber, et un manque de participation des employés sous une forme ou une autre.

A l'inverse des suppositions à la base de la Théorie X, nous trouvons celles de la Théorie Y selon lesquelles :

---

(1) Douglas T. McGregor, The Human Side of Enterprise (New York: McGraw Hill, 1960). Lire aussi Gould, op. cit., pp. 67-68.

- l'homme moyen ne déteste pas par nature le travail ; selon les conditions, le travail peut être une source de satisfaction ou de punition ;
- le contrôle n'est pas le seul moyen d'obtenir l'effort de l'individu ; l'homme peut se diriger et se contrôler personnellement s'il a un attachement aux objectifs de l'organisation ;
- la récompense la plus importante qu'on peut donner pour obtenir l'attachement de l'individu aux objectifs est de satisfaire ses besoins d'actualisation personnelle ;
- dans des conditions normales, l'homme moyen apprend à accepter et à chercher des responsabilités ;
- etc... (2).

D'où, selon la Théorie Y, l'homme peut aimer le travail et contribuer à la réalisation des objectifs organisationnels si on le fait participer à la conception de son travail. Pour cette théorie, la liberté et la responsabilité vont toujours ensemble. Et selon McGregor, le style de leadership qui est le plus efficace est celui conforme à la Théorie Y.

ii. La théorie du Système 4

La théorie du Système 4 de Rensis Likert aboutit à une conclusion semblable à celle de la Théorie Y de McGregor. Il s'agit principalement d'un style de leadership qui met l'accent sur la participation des employés dans le processus de prise de décision pour obtenir leur attachement aux objectifs de l'organisation. Cette théorie, communément appelée la "théorie de quatre systèmes de management" se présente comme suit.

---

(1) McGregor, ibid.

- le Système 1 qui est le système autoritaire exploitatif où la direction utilise la peur, les menaces et la violence pour obtenir le travail qu'elle attend des employés ; la communication ne va que de haut en bas et les employés et les employeurs sont psychologiquement éloignés les uns des autres ; toutes les décisions se prennent au sommet de la hiérarchie ;
- le Système 2 qui est le système autoritaire bénévole où le management utilise les récompenses matérielles pour obtenir la coopération du collaborateur ; les informations qui montent ne sont que celles que le chef veut entendre ; les décisions sur les politiques sont prises au sommet, mais certaines décisions bien déterminées peuvent être prises aux niveaux inférieurs ;
- le Système 3 qui est le système consultatif où l'on utilise les récompenses matérielles et les punitions occasionnelles ; le management recherche parfois la participation des collaborateurs ; les communications vont de haut en bas et de bas en haut ; mais pour ces dernières, leur quantité est limitée et elles sont transmises avec précaution ; les employés peuvent avoir une certaine influence sur la prise des décisions qui concernent leurs activités ; et,
- le Système 4 qui est le système participatif dans lequel la direction utilise les récompenses économiques et fait surtout participer les employés ; les communications vont de haut en bas et de bas en haut sans restrictions ; les employés participent à toutes les décisions par le processus de groupe (1).

Comme pour McGregor avec la Théorie Y, pour Likert, le style de leadership basé sur le Système 4 est le plus efficace car il

---

(1) Cf. Rensis Likert, New Pattern of Management (New York: McGraw Hill, 1961); idem, The Human Organization (New York: McGraw Hill, 1967).

résulte en une plus grande participation des employés et en de bonnes relations entre ceux-ci et la direction.

iii. La théorie de la Grille Managériale

La théorie de la Grille Managériale de Robert Blake et Jane Mouton (1) est plus complète que celles de Douglas McGregor et Rensis Likert. Elle contient en fait un schéma qui décrit les différents styles de leadership et arrive à la conclusion selon laquelle le style de leadership le plus efficace est celui qui se concentre et sur les hommes et sur la production dans une organisation.

La grille de Mouton et Blake accorde des degrés différents de préoccupation sur les hommes et la production allant de 1 à 9. Elle détermine alors 5 styles de gestion issus de plusieurs combinaisons possible pour enfin montrer que la "gestion d'équipe" est le style de gestion qui aboutit à une haute productivité car il essaie d'intégrer les hommes dans l'organisation autour de la production et s'occupe intensivement de la production et des hommes qu'il considère comme compatible. Blake et Mouton proposent ainsi un programme systématique de développement organisationnel qui conduira vers le style de leadership identique à celui de "gestion d'équipe" et la solution de conflits par l'approche de résolution des problèmes. La Grille managériale de Blake et Mouton est reprise ci-après. Cependant, avant de l'analyser, déterminez votre style de leadership en utilisant le questionnaire suivant.

---

(1) Robert R. Blake et Jane S. Mouton, The Managerial Grid (Houston, Texas: Gulf Publishing Co., 1964).

QUESTIONNAIRE

Ce questionnaire est adapté de l'ouvrage de Robert R. Blake et Jane S. Mouton, The Managerial Grid (Gulf Publishing Company, Houson, U.S.A., 1964) trad. fr. Les deux dimensions du management, Ed. d'Organisation, 1972. Les auteurs ont retenu 6 "éléments" du style de leadership, et ont formulé pour chacun 5 propositions en première personne en évitant toute évaluation.

Votre travail consiste à évaluer de première à cinquième ces propositions en notant "première" celle qui représente la plus proche formulation de votre tendance personnelle habituelle, "deuxième" celle qui est la plus proche en second, etc... jusqu'à la "cinquième" qui doit ainsi évaluer la proposition qui est la plus "loin" de votre style, la plus contraire à votre tendance personnelle, celle qui représente ce que pratiquement vous ne faites jamais (par opposition à celle que vous aurez mis en premier qui, elle, représente par convention ce que vous faites toujours, ou le plus souvent).

Voici les 30 propositions par catégorie.

AUTO-EVALUATION DE VOTRE STYLE DE MANAGEMENT

Elément 1 : Décision

1. J'accepte les décisions des autres.
2. Je cherche avant tout à prendre des décisions sensées par rapport aux objectifs.
3. Je recherche des décisions avant tout applicables étant donné les personnes, même si ces solutions sont en soi imparfaites.
4. J'attache une grande importance au maintien de bonnes relations.
5. J'attache une haute importance à prendre des décisions saines et objectives qui soient comprises de tous et fassent l'unanimité.

Elément 2 : Conviction personnelle

1. J'écoute et je recherche les idées, opinions et attitudes différentes des miennes. Je suis convaincu de ce que je pense, mais je suis sensible à d'autres idées et disposé à changer d'avis.
2. Je défends mes idées, opinions et attitudes, aux dépens des autres et contre eux s'il le faut.
3. Je préfère promouvoir et défendre les opinions, attitudes et idées des autres ou d'un groupe concerné plutôt que d'avancer les miennes.
4. Lorsque surgissent des idées, opinions ou attitudes différentes des miennes, je propose un compromis.
5. Je me range facilement aux opinions, attitudes et idées des autres, et je préfère éviter si possible, de prendre position.

Elément 3 : Conflit

1. J'évite de susciter des conflits, mais lorsqu'ils éclatent, je tente avant tout d'apaiser les passions et de maintenir la cohésion du groupe.
2. Dans un conflit, j'essaie d'être neutre et je préfère rester à l'écart.
3. Lorsqu'un conflit éclate, j'essaie d'être juste et d'aboutir à une solution équitable, à un compromis acceptable.
4. Lorsqu'un conflit éclate, je l'affronte, je tente d'empêcher qu'il déborde, et je tranche s'il le faut en imposant mon point de vue.
5. Lorsqu'un conflit éclate, je tente, avant tout et d'abord, d'en découvrir l'origine en remontant aux vraies causes, je ne me précipite pas et je tiens à connaître le fond du problème.

Elément 4 : Contrôle de soi

1. Les tensions me troublent et je réagis généralement avec chaleur et sympathie, me mettant facilement au point de vue des groupes, en changeant d'opinion - des fois selon les interlocuteurs.
2. En cas de crise, je suis troublé, d'autant plus que je ne sais pas de quel côté me tourner, ou qui suivre, pour éviter que la tension persiste.
3. Je fais tout pour rester neutre, je suis rarement troublé de la sorte.
4. Lorsque je suis provoqué, je me contiens, bien que mon impatience soit visible.
5. Lorsque les choses ne vont pas comme je le voudrais, je me défends, je résiste, ou je contre attaque avec des contre-arguments.

Elément 5 : Sens de l'humour

1. Mon humour a uniquement pour but de redonner aux choses leur juste valeur. Je conserve mon sens de l'humour même en cas de crise.
2. Pour les autres, mon sens de l'humour semble déplacé car ils le perçoivent comme l'humour d'un observateur non impliqué.
3. Mon humour me permet souvent de faire accepter mon point de vue ; je le veux plutôt diplomatique, tactique.
4. Mon sens de l'humour vise à entretenir de bonnes relations ou, lorsque des tensions se produisent, il fait oublier le caractère sérieux de la situation. C'est un humour qui dédramatise.
5. Mon humour est plutôt caustique. Je l'utilise quelquefois comme une arme offensive.

Elément 6 : Travail

1. Je dirige rarement de façon impérative ; je préfère proposer mon aide pour que les gens concernés décident eux-mêmes.
2. Je ne ménage ni moi-même, ni les autres.
3. Je déploie de grands efforts personnels avec le souci d'aider et d'entraîner les autres.

4. Je fais juste ce qu'il faut pour m'en sortir.

5. Je cherche à maintenir mon rythme de travail dans une moyenne raisonnable.

DEPOUILLEMENT ET DIAGNOSTIC DE VOTRE STYLE PERSONNEL DE LEADERSHIP

1. Redistribuez vos réponses avec l'aide du tableau suivant :

Tableau de correspondance et de signification des réponses

N.B. - Pratiquement commencez par remplacer les chiffres de chaque proposition du questionnaire par la lettre qui lui correspond dans le tableau ci-dessous. Vous saurez alors la lettre correspondant à votre évaluation.

Elément 1	1 = A	2 = C	3 = D	4 = B	5 = E
Elément 2	1 = E	2 = C	3 = B	4 = D	5 = A
Elément 3	1 = B	2 = A	3 = D	4 = C	5 = E
Elément 4	1 = B	2 = D	3 = A	4 = E	5 = C
Elément 5	1 = E	2 = A	3 = D	4 = B	5 = C
Elément 6	1 = B	2 = C	3 = E	4 = A	5 = D

2. Reclassez les lettres indicatives de vos réponses dans ce tableau par catégorie :

		Décision	Conviction personnelle	Conflit	Contrôle de soi	Sens de l'humour	Travail	Lettre dominante
Vous avez classé personnellement	en 1er							
	en 2e							
	en 3e							
	en 4e							
	en 5e							

60

Vous pouvez voir, en remarquant par rangée horizontale la lettre la plus fréquente (plus souvent mentionnée que les autres lettres), quelle est la lettre dominante en premier toute catégorie ? Inscrivez-la dans la première case de la dernière colonne (lettre dominante), puis la lettre dominante en deuxième toute catégorie, etc... jusqu'à la lettre dominante en cinquième toute catégorie.

Nous dirons que la lettre dominante de la première rangée représente votre style personnel habituel dominant, que la lettre dominante de la deuxième rangée représente votre style de rechange quand le style habituel ne "marche" pas, et que la lettre dominante de la troisième rangée représente votre style rare utilisé en cas de situation difficile.

Les lettres dominantes des deux dernières rangées (4e et 5e) sont, l'une et l'autre, les antithèses de votre style habituel, ce qui vous "ressemble le moins" et ce que vous supportez mal chez les autres (ce qui vous contrarie, vous exaspère ou simplement vous déplaît le plus quand vous voyez ce style chez les autres).

Si vous avez obtenu des lettres franchement dominantes (quatre fois au moins mentionnées par rangée, ou 3 fois mentionnée mais associées à des lettres disparates) vous pouvez vous reporter maintenant aux descriptions de style, établies par les auteurs cités (voir pages IV-31 à IV-47).

Si vous n'avez pas de lettre franchement dominante en première rangée (soit qu'il y ait 3 fois telle lettre, 3 fois telle autre, indication d'un style mixte ; soit qu'il y ait dispersion des lettres, par exemple 2 fois a, 2 fois b, 1 fois c, 1 fois e,... indication d'un style variable et non-homogène), refaites d'abord le questionnaire en effaçant vos premières réponses (oubliez-les), en vous engageant plus franchement, et en faisant taire votre éventuelle répulsion à ce genre de test.

Si après ce second essai, vous êtes encore dans la non-dominance pour la première rangée, nous conviendrons, avec les auteurs, que vous êtes d'un style mixte ou d'un style variable, pour la formulation duquel ils donnent quelques indications à compléter par votre réflexion personnelle sur ce style (le vôtre) et sur ce qu'il induit comme réactions chez ceux qui vous entourent ...

L'examen de la grille de vos réponses peut révéler des données intéressantes :

1. Sur quel "élément" (décision, conviction personnelle, conflits, etc...), votre attitude dominante est remplacée par une autre ? Et comment comprenez-vous ce changement ? Les "situations" qui correspondent à ces "éléments" comportent-elles pour vous des difficultés chroniques spéciales ?

2. Dans quelle mesure la dominance est-elle marquée ? Si une même lettre est inscrite dans la première rangée et dans la dernière, votre style personnel est d'une rigidité étrange (sans souplesse ni adaptabilité). Il

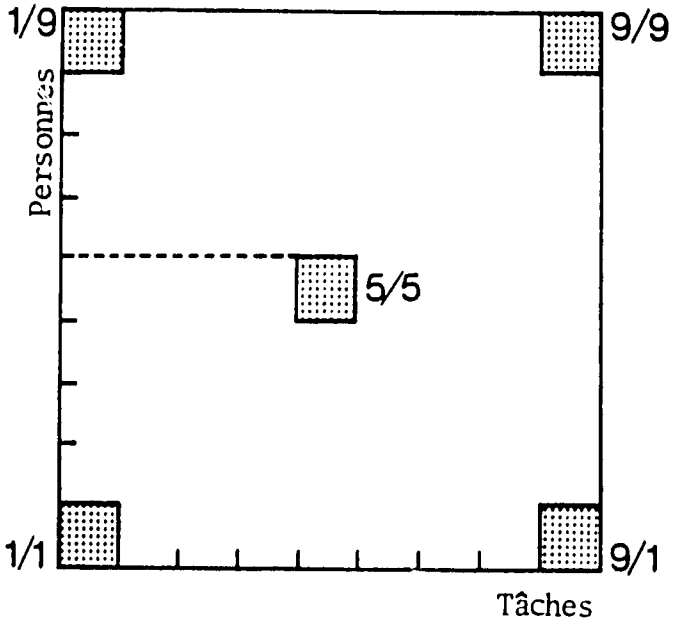
61

est vrai que l'inverse (grande hétérogénéité des lettres par rangée) signale une véritable incohérence qui nie la notion même de "style" ; vous devenez "indéfinissable" pour vos subordonnés.

3. Que déduire de la conjonction d'éléments à même réponse ? (Ainsi 2 ou 3 des colonnes comporteraient la même lettre de réponse en premier ; or les éléments correspondants forment entre eux des structures situationnelles typiques, opposées comme telles à d'autres "éléments" ou groupement d'éléments.)

4. Dans quelle mesure l'attitude dominante considérée comme cinquième et dernière (celle qui vous est la plus étrangère) est-elle votre "solution de désespoir", quand rien ne va plus pour vous et lorsque vous êtes complètement décontenancé ?

STYLES DE DIRECTION



d'après Blake et Mouton

62

CATEGORIES DE STYLE DE DIRECTION

QU'EST-CE QUE LE STYLE 9/1 ?

Il se traduit par un grand intérêt pour la production et un faible intérêt pour les hommes.

-- Quelles sont les motivations de 9/1 ?

- S'accomplir - en s'affirmant - en s'imposant aux autres.
- "Marche ou crève" - "On se soumet ou on se démet".
- Il commande de façon autoritaire - sans discussion.

-- Quels sont les principes de base qui animent un comportement 9/1 ?

a) Les hommes répugnent au travail, instinctivement - Il faut donc bien les forcer.

b) Ils ne mettent pas leur intelligence à contribution dans le travail - Il faut donc tout organiser, penser, décider pour eux.

c) Ils redoutent les responsabilités - Il faut bien les prendre à leur place.

d) Ils ne cherchent que la sécurité - Il faut bien prendre les risques pour eux.

C'est la théorie V de Douglas Mac-Gregor.

-- Quelles sont ses caractéristiques ?

- Une incapacité à motiver chaque membre de l'équipe ;
- Une préoccupation personnelle fondamentale : s'affirmer par les résultats acquis, conquis par sa seule initiative - Il domine - il est intro-déterminé = Sa décision est personnelle et il l'impose - il veut soumettre hommes et situations au but qu'il s'est fixé.

-- Qu'est-ce que cela peut cacher ?

- La peur de ne plus être indispensable, d'être dépassé par les autres ;
- Une crainte de l'échec - On fait tout pour être sûr que cela sera bien fait comme l'on veut - La peur de ne pas atteindre les résultats (but de la vie professionnelle) mène à une certaine angoisse qui s'infiltre par un comportement tyrannique ;

- Un besoin permanent de s'affirmer vis-à-vis des autres et de soi : dominer les autres.

-- Quelles sont les illustrations du comportement d'un 9/1 ?

a) Organisation

Je planifie - Je répartis les tâches - Je définis les méthodes - Je critique - Je contrôle - Je veux une uniformité (celle que j'ai choisie) dans l'action de tous.

b) Hommes

- "Ils" n'ont pas à penser, mais à exécuter. Ce sont les outils de la production.
- J'ai l'autorité. A eux d'obéir et de se taire. Les plaintes, ça n'existe pas.
- Pas question de déléguer, sinon des tâches bien définies. C'est à moi de conserver le pouvoir et de décider, pour atteindre les objectifs fixés.

c) En cas de conflit

Les conflits sont réprimés par la force. Toute tentative de contestation est étouffée dans l'oeuf. Accepter le conflit serait accepter l'insubordination. Je suis le chef : j'ai donc raison. D'ailleurs, tout accord entre l'intérêt pour le but de production à atteindre et les intérêts des hommes est impossible. Il n'y a pas d'autre solution que d'imposer. (Mais écraser un conflit, est-ce... le résoudre ?). Cette attitude de répression autoritaire se conçoit-elle aujourd'hui ? Mais n'est-elle pas courante, néanmoins.

d) Information et communication

- Les communications sont formelles - verticales - minimales.
- Je transmets mes directives, mes décisions.
- Mes subordonnées me font un rapport succinct de leur activité individuelle ; je les juge et je réagis.
- Pas question d'avoir des hommes qui s'entendent entre eux. C'est dangereux. Il faut les isoler les uns et des autres.
- Ils ne savent pas faire grand'chose : il faut bien tout leur dire.

e) Les objectifs

- Ils sont décidés par le chef.
- Ils sont imposés aux intéressées.
- Pas de participation individuelle à leur élaboration.
- Pas de discussion mais la crainte permanente de la sanction.

f) Les suggestions du personnel

- Elles ne sont pas encouragées. Sont-elles même tolérées ? Mais on se les attribue à l'occasion, si elles arrangent la production.
- En effet, tout doit être conçu, décidé par le chef.
- La créativité du personnel demeure néanmoins. Elle sert alors à "résister" aux cadences - aux efforts - aux objectifs fixés par le le "grand chef" chef. Il faut bien tricher quand la vérité heurte.

-- Quelles sont les conséquences du style autoritaire 9/1 ?

- Le personnel se sent frustré. Il est apathique, indifférent. Il subit.
- Le 9/1 crée lui-même soumission et désintérêt.
- Le sous-emploi des capacités individuelles est considérable. C'est une perte pour chaque individu, mais plus encore pour l'entreprise.
- Des natures portées à l'initiative sont ainsi étouffées sous la férule tyrannique du 9/1.

QU'EST-CE QUE LE STYLE 1/9 ?

Il se traduit par un intérêt élevé pour les hommes et un intérêt faible pour la production

-- Quelles sont les motivations de 1/9 ?

- Il veut se faire accepter par les autres.
- Il veut être approuvé à tout prix. Etre rejeté par les autres est pour lui une erreur perpétuelle.

-- Quels sont les principes de base qui animent un comportement 1/9 ?

- Il pense que les contraintes imposées au personnel ne peuvent que susciter les résistances de sa part.
- Harceler le personnel, à quoi bon ? Il n'en travaillera pas mieux.
- L'essentiel est de maintenir un climat amical, en accordant de bonnes conditions de travail, même si la production en souffre.
- Il ne croit pas que les hommes vont "se défoncer" pour gagner, lui non plus d'ailleurs.
- Il a donc peur de s'imposer. Il faudrait qu'il se fasse violence pour donner un ordre.
- Il subit. Il est extro-déterminé : sa décision est fonction des autres.
- Il veut sans cesse conformer son comportement aux autres. Quel dilemme quand on a des chefs - des collègues - des collaborateurs - pour donner une opinion ! Comment faire un choix qui permette néanmoins d'être toujours accepté ? Alors, on ne prend pas parti.

-- Qu'est-ce cela peut cacher ?

La crainte permanente d'être mis à l'index. Le 1/9 ne peut vivre qu'avec l'approbation d'autrui, ne sachant lui-même s'assumer seul.

-- Quelles sont les illustrations du comportement d'un 1/9 ?

a) Organisation

- Il ne formule pas d'exigences précises.
- Il indique plutôt des lignes directives, d'un air gêné.
- Il répugne à un contrôle tâtillon.

- Il laisse la liberté d'agir au personnel, sans se préoccuper de la productivité optimum.

b) Hommes

Il recherche l'adhésion du groupe, une grande famille, dont il serait l'aîné. Il a le souci de conditions de travail agréables. Les exigences de la production sont excessives, pense-t-il... Il veut apporter aide et soutien au personnel. Il choisit parfois d'accomplir une tâche à la place du personnel pour gagner ainsi sa sympathie et son dévouement. Il cherche à persuader : "Faites-le pour me faire plaisir" - "Je vais me faire eng... si vous renaclez" - "Je sais bien, c'est trop dur cette cadence, vous avez raison, mais que voulez-vous...". Sa réaction est celle de son personnel (pour être accepté, ne faut-il pas être compréhensif ?)

c) En cas de conflit

C'est l'homme de la conciliation. Il cherche à aplanir le conflit par la persuassion, mais ne le résoud pas pour autant. Il en appelle aux sentiments pour permettre à nouveau l'entente, en attendant que rejaillisse le conflit toujours non réglé. Il pense que détendre l'atmosphère est le plus important, même si les vrais problèmes demeurent, d'où un développement des commérages et des rumeurs. Il refoule les problèmes par la douceur, le charme, le sourire. Mais quant à la décision...

d) Information et communication

- Inverses, par rapport à celles de 9/1, elles sont informelles - verticales et horizontales - nombreuses.

- Avec son chef, 1/9 a tendance à dissimuler ce qui ne va pas, pour éviter les controverses. "Ne créons pas de causes de conflit...".

e) Les objectifs

- Priorité à l'ambiance agréable, au confort des conditions de travail.

- Que chacun se fixe des objectifs généraux (tant pis pour la précision).

- Peu de contrôle puisque les objectifs sont peu précis. On emploie beaucoup de mots et peu de chiffres.

f) Les suggestions du personnel

- Il écoute et n'agit pas.

- Il attend que les autres les appliquent : ensuite il se conforme, pour ne pas être différent.

— Quelles sont les conséquences du style "mou" du 1/9 ?

Dans un milieu concurrentiel, c'est l'élimination de l'entreprise pour quatre raisons principales :

1) Peu d'innovation.

2) Prix de revient élevés puisque productivité faible.

3) Le personnel perd le but collectif : produire, au profit de la "bonne" camaderie ; on est démobilisé devant l'effort.

4) Les problèmes humains sont aplanis, non résolus, d'où fragilité de l'équilibre de l'équipe.

QU'EST-CE QUE LE STYLE 1/1 ?

Il se traduit par un faible intérêt pour la production et un faible intérêt pour les hommes.

Comme 9/1 et 1/9, 1/1 pense que les intérêts de la production et du personnel sont antagonistes. Mais il ne tranche pas. Il résoud le dilemme par la démission : l'indifférence lui paraît la seule solution.

-- Quelles sont les motivations de 1/1 ?

- Son ambition se limite à survivre dans l'entreprise. Il faut durer jusqu'à la retraite.
- Faire le minimum pour toucher son salaire et bénpficier des avantages sociaux.
- C'est l'apathie d'adaptation, comportement anti-naturel, sauf si le travail est monotone et routinier.
- C'est parfois l'apathie de défense, refus de s'engager, pour avoir la paix (car on a pu avoir auparavant à subir les conséquences d'initiatives mal acceptées par un chef 9/1 !) ou par déception (on n'a pas eu la promotion souhaitée).
- Le besoin de sécurité ("Moi ? Tranquille...") est la seule motivation dominante : on se renferme dans sa coquille. On se cache dans son placard ou dans ses tiroirs ; on se camoufle derrière des piles de dossiers. On fait semblant pour avoir la paix. Mais, au fond de soi, n'y a-t-il pas comme une nostalgie d'autre chose ?

-- Quels sont les principes de base qui "animent" 1/1 ?

- Prendre des initiatives n'attire que des ennuis.
- Mieux vaut donc se tenir à l'écart.

-- Quelles sont les caractéristiques ?

- Faire juste ce qu'il faut, voilà la sécurité.
- Appliquer le règlement : en le respectant, pas de problème.

— Qu'est-ce que cela peut cacher ?

Un regret profond, une frustration. En effet, qui n'a pas envie d'assumer des responsabilités, à quelque échelon que ce soit ? Pourquoi ce comportement ? Car peur d'échouer ? Par manque de soutien et d'encouragement ? Par crainte de sanctions ? Par trop conscience des conséquences ? Parce qu'on a été brimé ? Parce qu'on n'ose pas ou que l'on n'ose plus ? Que d'hommes, ainsi frutrés dans leur entreprise, dans leur poste de travail, redécouvert le plaisir des initiatives à l'extérieur de leur poste - ou à l'extérieur de l'entreprise. Et l'on devient président d'une association sportive par exemple afin de compenser la frustration ressentie dans son poste de travail. On revit à l'extérieur. A l'intérieur, on est présent physiquement, sans plus.

-- Quelles sont les illustrations du comportement 1/1 ?

a) Organisation

Il répartit les tâches, il laisse ensuite chacun tranquille, se débrouiller, C'est de la fausse délégation ; c'est, en fait, une véritable démission.

b) Hommes

Il ne cherche pas à s'imposer. Il ne cherche pas la sympathie. Il transmet scrupuleusement les ordres. "On me donne une directive - je transmets la directive point final". S'ils ne font pas leur travail, ce n'est pas de son ressort : "Qu'est-ce que vous voulez que j'y fasse ?".

c) En cas de conflit

- Il l'évite au plus haut point.
- Si son personnel renacle, il demande l'intervention du supérieur.
- Avec sa hiérarchie, il évite de prendre position et ne se met jamais en avant.

d) Information et communication

- Réduites au minimum.
- Il s'isole pour éviter tout engagement.
- Il se limite à recevoir des instructions et à les transmettre.

e) Objectifs

- Il ne les fixe pas, ainsi pas de contrôle à effectuer.
- Son objectif personnel : la paix dans son coin.

f) Suggestions du personnel

- Il a une attitude indifférence et passive.

- Il décourage n'importe qui d'avoir la moindre idée nouvelle (lui-même n'a-t-il pas été découragé, dans le temps ?).

-- Quelles sont les conséquences du style démissionnaire 1/1 ?

- Comment imaginer qu'une entreprise soumise à la concurrence puisse se payer le luxe de nombreux 1/1 ? Elle irait à sa perte.

- Et pourtant, la bureaucratisation envahit les entreprises et crée des mentalités 1/1. Comment faire évoluer les structures pour combattre ce style décevant pour l'individu et dangereux pour l'entreprise ?

- Et comment faire évoluer les 9/1, véritables fabricants à la chaîne de 1/1 ?

QU'EST-CE QUE LE STYLE 5/5?

Il se traduit par un intérêt moyen pour la production comme pour le personnel.

Comme 9/1, 1/9 et 1/1, le 5/5 pense qu'il y a opposition entre les objectifs de l'entreprise et ceux des hommes. Mais il pense que les deux ont le droit d'exister. Sa solution ne peut donc être que le compromis: solution intermédiaire qui satisfait partiellement les deux parties. Il obtient donc une production acceptable par un effort acceptable par le personnel.

- Quelles sont les motivations de 5/5?

  Le besoin de sécurité est à la base de son comportement. Il répugne aux choix catégoriques, aux opinions tranchées, aux initiatives sans précédent: peur d'être désapprouvé ou mal jugé. Il préserve sa sécurité dans le respect de la tradition et des habitudes: il est traditionaliste. Il ne prend pas de parti tranché. Il s'en tient à des solutions moyennes, raisonnables par désir d'être approuvé et de ne pas provoquer de remous importants.

- Quels sont les principes de base qui animent 5/5?

  Le monde n'est fait que de la coexistence d'intérêts opposés. Impossible de plaire à tout le monde à la fois, donc impossible de satisfaire pleinement production et personnel en même temps. Il n'y a pas de solution idéale. Tout est équilibre instable. Il est dangereux de ne satisfaire qu'un seul des intérêts en conflit. Seule est viable la solution du juste milieu: c'est bien le compromis qui est la solution.

12

- Quelles sont les caractéristiques de 5/5?

  - Il n'y a pas de solution idéale; choisir la moins mauvaise en coupant la poire en deux. Homme du juste milieu, de la solution équitable, du point d'équilibre entre les deux forces divergentes.

  - Il veut, par conséquent, faire accepter ses décisions; il est diplomate (il a l'art de la négociation) - il est pragmatique (il modifie ses décisions devant des réactions vives) - il est en contradiction parfois avec le "bon choix".

- Qu'est-ce que cela peut cacher?

  - Une crainte permanente de la tempête: Il faut donc maintenir une certaine harmonie par la négociation permanente.

  - Il se pose la question: où est la vérité?

  - Une peur de s'engager à fond, car le choix n'est guère possible.

  - Nous vivons dans l'incertitude des orientations à prendre puisque hommes et production s'opposent: un certain scepticisme l'habite.

  - Il n'a pas l'âme d'un meneur d'hommes. Tout choix trop net provoque des remous. Contentons-nous de maintenir l'équilibre. Ce n'est déjà pas si mal, face à des forces qui s'opposent.

- Quelles sont les illustrations du comportement 5/5

a) Organisation

Il planifie, dirige et contrôle le travail de ses collaborateurs mais il ne descend pas dans le détail: il laisse une responsabilité individuelle.

b) Hommes

Il cherche à se faire comprendre, à persuader le personnel de l'intérêt de son travail, donc à le lui faire accepter. Il explique le pourquoi de ses décisions. Il les modifie même devant des objections ou suggestions. Il considère le personnel comme un outil de la production. Mais, il pense que la production dépend de lui:

il faut donc huiler les rouages, comme pour une machine. Comment "huiler": en se préoccupant de sa satisfaction, de son moral, en discutant avec lui. Il ne s'impose pas brutalement: il utilise la carotte et le bâton, encouragement quand tout va bien, coup de semonce quand il y a retard ou déviation. Il fait respecter les règles établies puisqu'elles sont l'expression de la tradition.

c) Conflit

- Son attitude, le compromis, s'applique à merveille: il ne faut ni vaiqueur, ni vaincu. Le vaincu serait l'ennemi de demain.

- Il isole les partis en présence jusqu'à ce qu'il ait trouvé une solution acceptable par chacun d'eux; la solution comprend, en effet, des idées de chacun.

- Le conflit s'apaise, mais il demeure, car ses causes ne sont pas guéries pour autant. En effet, 5/5 n'attaque jamais un mal à la racine. Il le calme simplement quand il y a lieu.

d) Information et Communication

- Réunions régulières: chacun peut s'exprimer.

- La décision sera prise par 5/5, en tenant compte des suggestions.

- Si sa décision est déjà prise, la réunion donnera l'impression aux participants qu'ils y ont participé.

- S'il a une crainte que sa décision soit difficilement acceptée il utilisera la méthode de la persuasion individuelle avec chacun. "C'est plus facile et plus sûr", pense t-il, "d'entortiller" les partenaires, en aparté, l'un après l'autre.

- Avec son chef, 5/5 s'abstient de jugements tranchés: Il pèse le pour et le contre, il est prudent. Il peut ainsi changer sa position, sans crainte de se déjuger.

- Il est à l'écoute des communications informelles: toutes les rumeurs, les discussions hors hiérarchie, lui sont précieuses; en effet, il sait que l'organisation informelle peut faciliter ou contrarier ses décisions. Le moral des hommes est suivi par 5/5, car il peut ainsi prévenir à temps des dissensions qui contrarieraient la bonne marche de la production.

e) Objectifs

- Puisqu'il y a dualité entre production et personnel, l'objectif poursuivi est l'équilibre.

- Les objectifs individuels seront donc accessibles pour être acceptables. L'ambition en est limitée.

f) Suggestions du Personnel

- Le statu-quo est préféré à l'innovation, en général.

- Mais les suggestions sont étudiées avec soin et acceptées si vraiment elles ne boulebersent rien.

- Quelles sont les conséquences du style 5/5?

5/5 est un style très fréquent: plus une entreprise devient complexe, bureaucratique, plus chacun doit s'y conserver une place avec prudence, en ménageant les uns et les autres.
En effet, un style 9/1 provoque parfois des conflits graves; par réaction, il engendre donc le style 1/9 qui, lui, fait baisser la production. Le style 5/5 vient alors succéder aux précédents: il apparaît comme une heureuse synthèse des deux premiers styles: la voix du juste milieu et de la raison.

Grâce au style 5/5, on évite l'échec. Mais on ne connaît pas le vrai succès performant; en effet, l'innovation est assez étouffée - l'ambition et les résultats collectifs sont freinés.

Une solution moyenne, est-ce la solution optimum?

La négociation informelle permanente vient souvent neutraliser l'organisation de réunions formelles qui perdent de leur véracité.

Le compromis, est-ce le moyen de mobiliser les énergies pour atteindre des sommets, dans une conjoncture économique dynamique?

15

QU'EST-CE QUE LE STYLE 9/9?

Il se traduit par un intérêt élevé pour la production et un intérêt élevé pour les hommes.

Contrairement à 9/1, 1/9, 1/1 et 5/5, 9/9 pense que les exigences de la production et les besoins des hommes ne sont ni antagonistes ni par conséquent inconciliables. 9/9 pense au contraire qu'ils sont solidaires, interdépendants. Comment satisfaire les objectifs du personnel dans et par la réalisation de l'objectif de production, telle est la préoccupation permanente de 9/9.

9/9 pense que la réussite de l'entreprise passe par l'épanouissement personnel des membres de l'équipe. Seul le plein emploi des capacités individuelles permet l'efficacité et le niveau de production optima. L'homme vraiment productif est l'homme motivé: il cherche à s'accomplir dans son travail.

- Quelles sont les motivations de 9/9?

  9/9 est mu par un désir d'accomplissement collectif: s'accomplir en participant.

- Quels sont les principes de base qui animent 9/9?

  Chacun éprouve le besoin d' "être": s'engager dans ce qu'il fait, c'est se sentir exister. Le besoin de s'accomplir est l'expression du besoin d' "être". Pourquoi, pense 9/9, n'en serait-il pas au travail comme dans toutes les autres occasions de la vie? S'engager personnellement pour une oeuvre collective, n'est-ce pas la question que chacun se pose, dans sa vie de tous les jours? C'est la théorie Y de Mac Gregor.

- Quelles sont les caractéristiques de 9/9?

  - Il a le souci constant de conjuguer les besoins d'accomplissements individuels et les objectifs collectifs.
  - Le travail doit permettre l'accomplissement des individus.
  - Il veut faire participer et adhérer.

- Quelles sont les racines de ce comportement?

  9/9 pense que chacun a quelque chose à dire et à faire dans un ou plusieurs domaines: c'est une foi dans les ressources apparentes et cachées de tout être humain. 9/9 a une confiance certaine dans la personnalité de ses collaborateurs. 9/9 pense que son propre accomplissement se fait par celui des autres dans le cadre d'un objectif commun. 9/9 sait que la clé de l'engagement individuel est la participation aux décisions. L'esprit d'équipe est pour lui l'illustration de sa conception de l'existence du goupe: faire participer pour faire adhérer.

- Quelles sont les illustrations du comportement 9/9?

  a) Organisation

  Il associe ses collaborateurs à la définition des objectifs, des moyens pour les atteindre et des conditions de travail. Il ne cherche pas systématiquement à prendre la décision; il souhaite que le groupe prenne les meilleures décisions. Il garde la responsabilité de la planification mais Y associe tous ceux qui sont compétents ou concernés par le problème en question. Son plan est le suivant:

  - J'expose la situation en montrant l'importance du résultat à atteindre.
  - Je recueille leurs opinions.
  - Avec eux, nous définissions: objectifs, plans d'action, méthodes essentielles.
  - Je répartis les responsabilités avec eux.
  - Ensuite le travail - préparation et contrôle - est pris en charge par ceux qui l'exécutent.

11

Pour lui, diriger, c'est donner la direction et l'orientation collective dans le travail. L'auto-contrôle est capital puisque le personnel est autonome et responsable.

b) Hommes

C'est à l'équipe qu'il appartient de discuter: le groupe est en effet solidaire et tend vers un but commun dont chacun se sent co-responsable. 9/9, en tant que capitaine de l'équipe, exerce un triple rôle:

- Animateur de l'équipe
- Conseiller de chaque membre
- Formateur de chacun dans son travail.

c) Conflits

9/9 se refuse à étouffer le conflit que ce soit par la force, la douceur, le compromis ou l'indifférence. Il veut le résoudre au fond, par la confrontation directe. Chacun doit "vider son sac": quand les tensions sont exprimées, elles s'expliquent et disparaissent par des décisions de groupe. Cette attitude exige de 9/9, courage et franchise, mais elle lui permet de rétablir la communication; les solutions sont discutées par les partenaires eux-mêmes. Avec son chef, son attitude est de franchise et de courtoisie: cela aussi est souvent courageux et difficile. 9/9 a maîtrise et sang-froid. Il accepte d'avoir une certaine modestie qui l'aide à engager le dialogue (même avec un patron 9/1!).

d) Information et Communication

L'effort de communication est constant

- recherche un même langage;
- fournir toutes les informations nécessaires;
- préciser clairement les objectifs.

9/9 a deux soucis:

- équilibre entre L'information donnée er reçue (il informe et écoute);
- volonté de franchise, afin d'éviter équivoques et malentendus (il n'y a ni secret inutile, ni dissimulation).

e) Objectifs

- Objectif collectif de l'entreprise et objectifs individuels doivent converger, et même se confondre.
- En effet, l'objectif collectif doit servir la réalisation personnelle.
- L'adhésion est motrice (alors que la soumission imposée par un 9/1 provoque la résistance plus au moins cachée).
- Les objectifs sont ambitieux, mais conçus et acceptés par chacun; ils seront atteints et chacun en aura sa part "d'avoir" et "d'être".

f) Suggestions du Personnel

- 9/9 est constamment dans une attitude de recherche, de remise en question.
- Il stimule et écoute les idées de chacun et elles sont nombreuses et souvent efficaces.

- Quelles sont les conséquences du style 9/9?

L'intégration des hommes et de leurs capacités est source de la plus grande compétitivité:

- amélioration de l'efficacité, de la productivité;
- créativité enrichissante, stimulante, constante;
- bonne ambiance collective;
- on ne décourage, ni on ne démoralise: d'où une équipe qui surpasse les concurrents;
- le management des hommes est le seul moyen de surpasser la concurrence, car il libère toutes les énergies.

9/9 assure ainsi à ses hommes, sécurité économique, plaisir de travailler en équipe, épanouissement personnel. Il assure aussi la pérennité et le développement de son entreprise.

9/9 assume ses responsabilités socio-économiques. Mais il sait que cette ambition exige une attention de tous les jours, donc une disponibilité permanente et une écoute attentive vis-à-vis des membres de l'équipe.

Le comportement 9/9 néanmoins, n'est pas toujours le meilleur; des évènements imprévus peuvent amener à choisir un comportement plus empathique face à un membre de l'équipe ou plus autoritaire, en raison d'une situation nouvelle et inopinée de l'entreprise.

19

Voici en résumé les principaux types de leadership :

LE STYLE LAISSER-FAIRE (1/1)

Caractéristiques :

- Spécialiste du non-engagement
- Ne pas avoir de trouble : "Ce n'est pas ma faute".
- Autruche et caméléon
- S'exposer le moins possible : se tenir à l'écart.

Communications :

- Porteur de messages.

Conflits :

- "Si vous continuez, moi je m'en vais. De toute façon, j'aurais besoin de renseignements additionnels avant de porter un jugement."

Conséquences :

- Créativité : chercher les meilleurs moyens de ne rien faire et de rester dans l'organisation.
- Manque d'enthousiasme.
- Faillite.

LE STYLE PERMISSIF (1/9)

Caractéristiques :

- "Aimons-nous les uns les autres."
- Ce qui compte, c'est le bien-être, le confort, la sécurité et le plaisir de l'employé.
- Douceur et persuation.
- "Etre un bon gars."
- Eviter de pousser dans le dos.
- "Soyons gentils les uns envers les autres."

Communications :

- Réunions fréquentes, amicales, longues et inutiles.
- Eviter les mauvaises nouvelles.
- Le groupe de travail : une grande famille.
- Pique-niques, pause-café, party de Noël.

Conflits :

- "Evitons de nous emporter. Je suis prêt à faire toutes les concessions."

Conséquences :

- Inefficacité.
- Résistance au changement.

LE STYLE CONSULTATIF (5/5)

Caractéristiques :

- Efficacité et satisfaction des employés.
- Convaincre, conduire, motiver, communiquer.
- Pression modérée.
- La chèvre et le choux : équilibre et compromis.
- "Etre régulier : bon, mais ferme."
- Obtenir des résultats sans trop d'effort.

Communications :

- Règlements.
- Rumeur : "Ne le répète à personne."

Conflits :

"Il faut faire des compromis. Il n'y a aucun mal à cela. d'un côté, Jean a raison, mais d'un autre côté, Jacques n'a pas tort. En adoptant cette attitude, vous n'obtiendrez pas tout le morceau, amis, vous ne mourrez pas de faim non plus."

Conséquences :

- Le statu quo.
- Etre loyal et honnête.
- Manque de dynamisme.

LE STYLE AUTORITAIRE (9/1)

Caractéristiques :

- Autorité - Obéissance.
- Ce qui compte, c'est le rendement.
- Pour obtenir du rendement, il faut pousser dans le dos des employés.
- Un homme = une machine.
- Devise : "Produire ou périr."
- Gestion dure et sans pitié.

Communications :

- "Dialogue" à sens unique : transmettre les ordres.
- Communiquer ses décisions.
- Tenir les employés dans l'isolement.

Conflits :

- "Voici - c'est ainsi qu'on va procéder. On n'a pas de temps à perdre en discussion. Si ça ne marche pas à mon goût, je prendrai des sanctions.

Conséquences :

- Deux sortes de réactions :
  1. passivité et soumission
  2. hostilité et sabotage.

87

LE STYLE PARTICIPANT (9/9)

Caractéristiques :

- Rendement et satisfaction maximum.
- Travail d'équipe.
- Compréhension et acceptation.
- Bonne entente et bon travail.
- Responsabilité partagée.
- Diriger est une science.

Communications :

- Dialogue.
- Prise de décision ensemble : chacun peut donner son idée.

Conflits :

-"Il y a quelque chose qui ne va pas. Si on se réunissait, chacun pourrait donner son point de vue et on pourrait peut-être vider la question ?"

Conséquences :

- Expérimentation - innovation.
- Création d'équipe.
- Autonomie et sécurité.
- Chacun se sent impliqué.
- Développement individuel et collectif.

54

LA GRILLE MANAGERIALE

Haut

Préoccupation pour les hommes

9 8 7 6 5 4 3 2 1

Bas

Management 1,9 : Maître d'hôtel de luxe - La préoccupation élevée des besoins des hommes pour satisfaire leurs relations conduit à une organisation aux bonnes relations amicales et à une bonne atmosphère de travail.

Management 9,9 : Monteur de Groupe L'accomplissement au travail provient de l'attachement des hommes ; l'interdépendance par "l'intérêt commun" dans l'objectif organisationnel conduit à des relations de confiance et de respects mutuels.

Management 5,5 : Homme de l'organisation La performance organisationnelle adéquate est possible par une balance entre la nécessité de travailler et le maintien du moral des hommes à un niveau satisfaisant.

Management 1,1 : Laissez-faire L'exercice d'un effort minimum pour accomplir le travail demandé est nécessaire pour maintenir les membres de l'organisation.

Management 9,1 : Stimulateur de la Production - L'efficacité au travail provient par l'arrangement des conditions de travail de façon à ce que les éléments humains interviennent dans un degré minimum.

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Bas — Préoccupation pour la production — Haut

Source : Blake et Mouton, ibid., p. 10.

iv. La Théorie "Contingente" du Leadership

La théorie contingente du leadership avait été développée principalement par Fred E. Fiedler (1). Basée sur la notion de la situation ou des conditions, la théorie avance la proposition selon laquelle l'efficacité d'un leadership dépend du style du leader, la nature des relations entre le leader et le groupe qu'il dirige, la nature du travail à accomplir, le degré du pouvoir provenant de l'organisation formelle que détient le leader, et toute une série d'autres éléments qui ont un impact sur la

---

(1) Fred E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness (New York: McGraw-Hill, 1967). Lire également à ce propos Bozeman, op. cit., pp. 210-211 ; Perrow, op. cit., pp. 113-114 ; Crane, op. cit., pp. 72-73.

situation tel que la culture, l'économie, les politiques, et ...

Pour Fiedler, le "climat" du groupe a un impact considérable sur l'efficacité des styles de leadership. Si la situation du groupe est soit favorable soit non favorable, pour le leader, on peut alors déterminer le succès ou l'échec de ses actions.

Cette théorie du leadership basée sur le contexte a été développée par Victor Vroom et Philip Yetton (1) et Robert House (2) bien que ce dernier l'ait appelée "théorie du cible-objectif (Path-goal Theory). Le schéma à la page suivante illustre la théorie contingente du leadership.

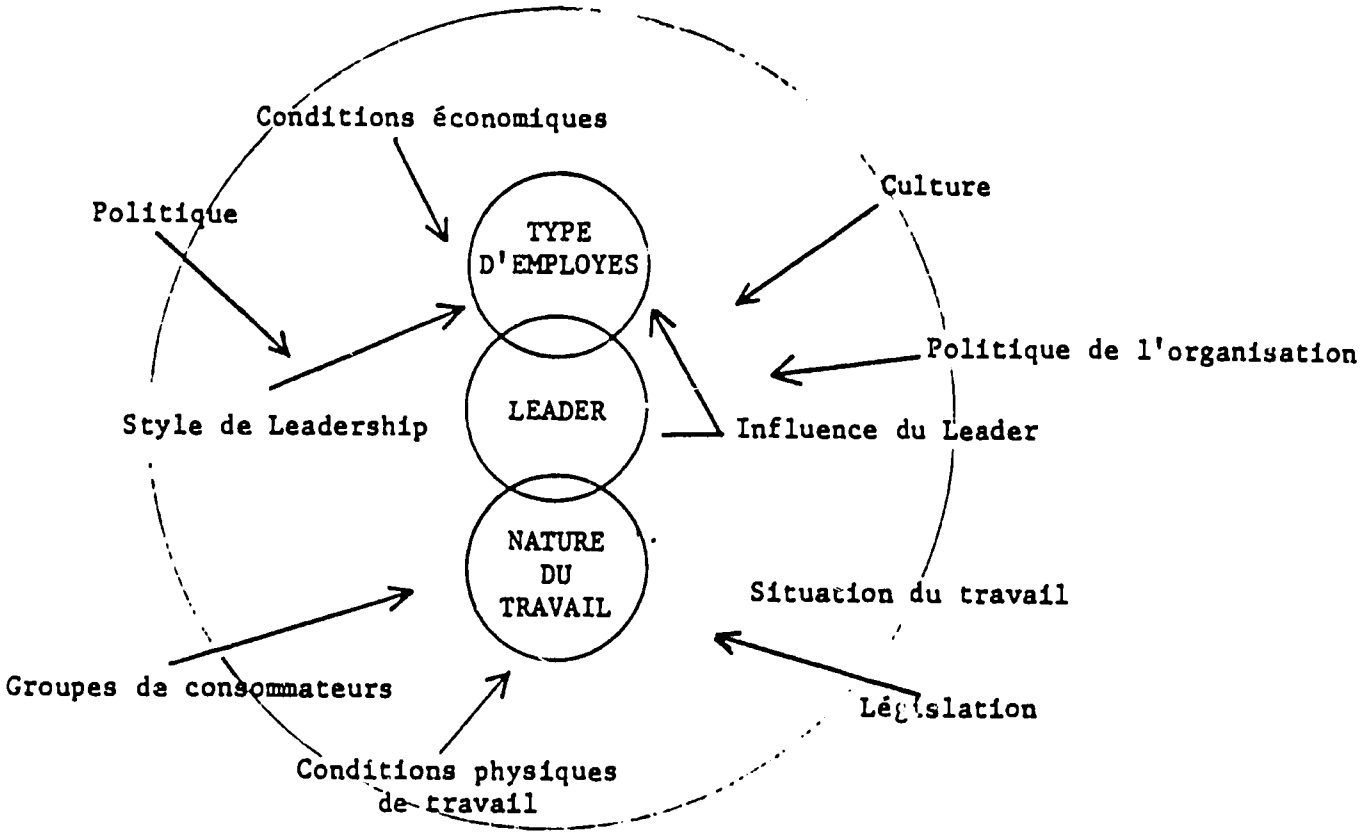
Bien que la théorie de Fiedler soit complexe et présente des problèmes de support empirique, les théories du leadership en général avaient beaucoup contribué à la compréhension du comportement organisationnel. Puisque l'objectif poursuivi par la plupart des théories sur le leadership était de montrer la relation entre le leadership et la productivité en le liant à la motivation, nous allons analyser plus loin la notion de motivation pour essayer d'expliciter ce lien.

---

(1) Victor Vroom et Philip Yetton, Leadership and Decision-Making (Pittsburgh, Pa. : University of Pittsburgh Press, 1973).

(2) Robert J. House, "A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness", Administrative Science Quarterly (September 1971).

86



ENVIRONNEMENT

Source : Crane, op. cit., p. 72.

81

INDICATEURS DE BASE SUR LE STYLE DE DIRECTION

STYLE INDICATEUR	ISOLE	AMICAL (AFFECTIF)	LABORIEUX	INTEGRATEUR
1. Mode d'interaction :	Correctif	Acceptation	Domination	Mise en commun
2. Mode communication :	Ecrit	Conversations	Directives verbales	Réunions
3. Sens de la communication	Un peu dans tous les sens	Ascendante	Descendante	Ascendante et descendante
4. Perspective temporelle	Regarde le passé	Aucune	L'immédiat (l'actuel)	Le futur
5. L'identifier à...	L'organisation	Aux subordonnés	Supérieur hiérarchique et à la technologie	Collègues
6. Systèmes valorisés et logistiques	Maintien du système des procédures	Met l'accent sur le système social	Suit les systèmes techniques	Intègre les systèmes social et technique
7. Juge ses subordonnés	Le respect de la réglementation	La compréhension des autres	La production	La recherche de se joindre à l'équipe
8. Juge ses supérieurs sur...	Leur intelligence, leurs capacités intellectuelles	Leur chaleur humaine	Autorité et pouvoir	Le travail en équipe
9. Recherche dans une réunion	Clarification guide et proposition de de voies	Assistance, harmonisation, encouragement	Initiation, évaluation, direction	Etablit des normes et des critères, test, motive.

STYLE INDICATEUR	ISOLE	AMICAL (AFFECTIF)	LABORIEUX	INTEGRATEUR
10. Ce style est adapté au au travail de...	Administration, comptabilité, statistiques et la formulation	Direction de professionnels et la coordination	Production et la direction de commercialisation	Supervision de managers (chefs de service) en interaction
11. Ce style est inadapté au travail de...	Non routinier	Ayant très peu de contrats individuels	Où il y a peu d'autorité	ROUTINIER
12. Les employés : il attend et induit à...	La sécurité	La coopération	La performance élevée	L'engagement
13. Réaction à l'erreur	Plus de contrôle	Passe dessus	Punit	En tire leçon
14. Réaction en cas de conflit	FUITE	AMORTIT, baisse la tension	Supprime	Utilise
15. Réaction vis-à-vis d'une situation tendue	S'isole et dicte les règles à suivre	Devient dépendant et déprimé	Domine et exploite la situation	Evite de prendre des décisions
16. Source positive de contrôle	La logique	Les louanges et les compliments	Les récompenses	Les idéals
17. Bases négatives de contrôle	L'argumentation	Le rejet	Les punitions	Le compromis
18. Les problèmes auxquels sont confrontés les subordonnés	La reconnaissance	Le manque de directionnalité	Le manque d'information	Le manque d'individualisation (indépendance)
19. Punitions utilisées	Le peu d'autorité	Le peu d'intérêt du directeur	La perte de poste	Respect de soi faible du subordonné

3. COMMENT CHOISIR SON STYLE DE LEADERSHIP ?

Robert Tannenbaum et Warren H. Smith ont essayé de répondre à cette question dans leur article "Comment choisir son style de direction" (1). L'idée de base est de montrer qu'il n'y a pas qu'un seul style de leadership et qu'il n'existe pas un conflit entre le style autoritaire et le style démocratique. Le choix d'un style de leadership dépend de la situation et des forces de l'environnement de l'organisation qui ont un impact sur elle. Le lecteur peut recourir à l'article de Tannenbaum et Smith pour obtenir plus de détails sur le choix du style de leadership. L'exercice qui suit pose un ensemble de problèmes de leadership que le lecteur doit essayer d'identifier et pour lesquels il doit proposer une ou plusieurs solutions.

---

(1) Harvard Business Review (mars-avril 1958).

E X E R C I C E

Titre : Le "cimetière" des véhicules.

Monsieur MIMOSA a récemment été nommé Ministre d'un département. Monsieur MIMOSA est un jeune technocrate plein de dynamisme qui entend réorganiser les services de son département en vue d'une meilleure efficacité.

C'est dans ce cadre qu'il nomme M. JULIEN Chef du garage central de son ministère en remplacement de M. RAJANA qui, lui, supervisera désormais le petit garage en s'occupant exclusivement de l'entretien des véhicules du cabinet. Il faut noter que M. RAJANA est un vieux mécanicien formé sur le tas qui a ensuite parfait ses connaissances techniques par des stages pratiques. Il est à deux ans de sa retraite.

Quant à M. JULIEN, c'est un jeune mécanicien diplômé d'une école supérieure à l'étranger avec une spécialisation en électricité auto. Il a été recommandé au Ministre par l'un de ses collègues.

Dans les premiers mois qui suivent l'affectation de M. JULIEN et dans le souci de rénover le garage en personnel, le Ministre MIMOSA procède à une nouvelle affectation. Il fait remplacer deux chauffeurs et quatre autres chauffeurs-mécaniciens du garage central par neuf chauffeurs et un gardien. Satisfait de cette rénovation, il demande que tous les véhicules de son département soient désormais réparés par le garage central.

Malheureusement, Monsieur MIMOSA ne met pas longtemps à s'apercevoir que le travail ne marche pas comme il l'avait

91

souhaité : les véhicules mettent beaucoup plus de temps à sortir du garage.

Le Ministre l'attribue au fait que le jeune mécanicien JULIEN s'occupe beaucoup plus des affaires administratives que techniques alors que ce dernier prétend que la cause est due à l'insuffisance des crédits d'exploitation.

Afin de remédier à la situation le Ministre nomme un administrateur civil directeur du garage central en remplacement de M. JULIEN. De plus, il essaye d'obtenir de nouveaux crédits supplémentaires pour l'achat de pièces détachées.

Curieusement tout semble très bien marcher dès le début. Mais, quelques mois après, on s'aperçoit que la situation est catastrophique au garage central.

Les fonctionnaires du département parlent d'un "cimetière" pour faire allusion au garage. Tous les crédits alloués pour l'achat des pièces détachées sont épuisés et plus de la moitié des véhicules du département sont hors service.

Nous ne sommes qu'au début du second semestre.

- Quel est le problème de management posé ici ?

- Existe-t-il une solution ?

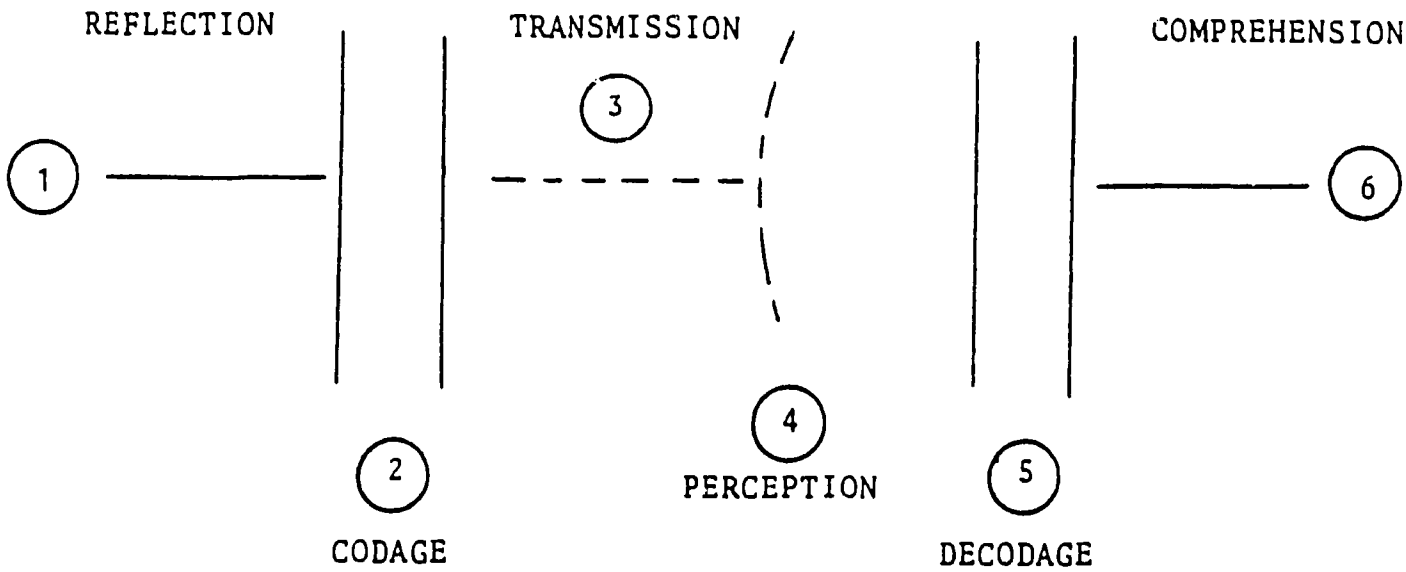
2.2 LA COMMUNICATION INTER-PERSONNELLE ET INTER-GROUPES

Pour bien gérer les ressources humaines, une bonne communication doit nécessairement exister. Elle doit être entendue dans le sens du processus d'échange des informations, des idées, des sentiments et des attitudes parmi les membres d'une organisation, ceci afin de canaliser les activités vers des objectifs communs. Le concept le plus important que l'on retrouve dans la communication est celui de l'information.

Le dirigeant d'une organisation doit être en mesure de réaliser l'importance de la communication dans son organisation car celle-ci est à la base de tout bon management et surtout d'une prise de décision efficace. Puisqu'il y a un module sur le traitement des informations (données) et les systèmes d'information aux fins du management, nous présentons dans cette section certains éléments de la communication que le module sur l'information n'aborde que superficiellement. Il s'agit de la communication inter-personnelle et surtout de l'animation de groupe et des obstacles à cette communication.

1. UN MODELE DE COMMUNICATION

Toute activité qu'un dirigeant accomplit, qu'il s'agisse de la motivation ou du contrôle des subordonnés, tourne autour de la communication. Un dirigeant ne fait que communiquer. Selon les auteurs qui ont étudié la gestion des organisations, le dirigeant utilise 60 à 90 pour cent de son temps à communiquer avec les autres. Cette communication implique l'utilisation d'un simple modèle que Warren Weaver et Claude Shannon présentaient sout la forme qui suit :



MODELE DE COMMUNICATION CYBERNETIQUE

Tout message à communiquer peut être transmis sous forme de gestes, de discours, de mots écrits, d'images ou de symboles et même de silence. Le dirigeant accomplit cette activité de communication dans son interaction sociale avec ses subordonnés. Et, puisqu'une organisation est constituée d'hommes, la grande partie de la communication se fait entre deux ou plusieurs personnes. Il s'agit donc d'une communication inter-personnelle dans laquelle le dirigeant agit en tant qu'animateur. L'un des aspects d'animation qui nous concerne dans cette section est celle de la conduite efficace des réunions.

Des exercices de communications interindividuelles, de communications entre groupes, de prise de décision en groupe seront faits dans cette section. Ici donc, nous présenterons davantage quelques idées sur la conduite des réunions.

Nous commençons cependant par un test de style individuel de communication.

QUESTIONNAIRE INDIVIDUEL
SUR LA COMMUNICATION

Les recherches psychologiques sur la communication (1) montrent qu'une bonne communication avec autrui semble déterminée par cinq caractéristiques personnelles de base : (1) la confiance en soi, le facteur le plus important; (2) la capacité d'écoute ; (3) la clarté d'expression avec laquelle beaucoup de personnes ont des difficultés ; (4) l'expression de ses émotions et sentiments et, en particulier, de sa colère et de son agressivité ; et (5) la capacité de parler de soi-même franchement et de se révéler aux autres.

Un certain nombre de recherches sur la communication ont été faites dans les domaines spécialisés, tels que : les relations hommes-femmes dans le couple, les relations parents-enfants, la thérapie de groupe, les communications interpersonnelles dans les petits groupes. Ce questionnaire est le fruit de ces recherches.

Le Questionnaire Individuel sur la Communication (QIC) est applicable à un large éventail de situations sociales. Son but est de mesurer un certain nombre de tendances générales de base. Il peut être utilisé dans une relation de conseil ou comme outil supplémentaire lors d'une sélection, ou comme outil pédagogique lors d'une formation.

Le Questionnaire analyse le processus de communication en tant qu'un des éléments de toute interaction sociale ; il n'est pas centré sur le contenu de la communication, sur ce qui se dit et sa signification, mais sur le style de communication, la façon d'être, de se comporter lors de la relation de communication.

---

(1) Par communication, il faut entendre ici, non seulement la transmission d'un message, mais aussi la relation affective qui s'établit entre deux personnes par-delà les mots échangés.

95

Les questions choisies ont été retenues après une synthèse des recherches effectuées dans ce domaine et à partir de l'expérience personnelle de l'auteur dans la mise au point de ce type de questionnaire. Elles peuvent naturellement être adaptées au contexte particulier de l'utilisateur.

Ce questionnaire vous offre la possibilité de faire une étude objective de votre style de communication interpersonnelle. Il vous aidera à mieux comprendre comment vous vous présentez aux autres et comment vous utilisez votre personnalité dans vos rapports quotidiens avec les personnes de votre entourage.

INSTRUCTIONS

- Les questions se rapportent aux personnes de votre entourage, autres que celles de votre famille.

- Répondez à chacune de ces questions le plus rapidement et spontanément possible, et en fonction de ce que vous ressentez "sur le moment" (et pas la semaine dernière ou ce que vous ressentez d'habitude).

- Ne consultez personne pour remplir le questionnaire et soyez le plus sincère possible. Les réponses que vous donnerez n'auront aucune valeur si elles ne reflètent pas vos sentiments véritables. Et rappelez-vous que les réponses à ce questionnaire sont confidentielles.

- Exemple : Mettez une croix dans la colonne qui correspond le mieux à votre cas personnel :

	OUI (Habituellement	NON (Rarement)	QUELQUEFOIS
10. Dans la conversation, avez-vous tendance à parler plus que votre interlocuteur ?	___	___	___

° La colonne OUI est à utiliser lorsque la réponse correspond à ce qui arrive "la plupart du temps" ou "habituellement". La colonne NON, lorsque la réponse arrive "rarement" ou "jamais". La colonne QUELQUEFOIS sera utilisée lorsque vous ne pouvez vraiment pas répondre par OUI ou par NON. Utilisez cette colonne le moins souvent possible.

° Lisez attentivement chacune des questions. Si les alternatives proposées ne correspondent pas exactement à votre réponse, choisissez celle qui s'en rapproche le plus. Rappelez-vous qu'il n'y a pas de "bonnes" ou de "mauvaises" réponses aux questions.

	OUI (Habituellement)	NON (Rarement)	QUELQUEFOIS
1. Est-ce que dans la conversation les mots que vous dites sont toujours ceux que vous auriez voulu employer ?	___	___	___
2. Lorsque l'on vous pose une question qui n'est pas claire, est-ce que vous demandez à la personne de clarifier ce qu'elle veut dire ?	___	___	___
3. Lorsque vous expliquez quelque chose, est-ce que vos interlocuteurs ont tendance à vous souffler les mots ?	___	___	___
4. Dans la conversation, est-ce que vous supposez que votre interlocuteur est au courant de ce que vous voulez dire, sans lui expliquer ce que vous voulez vraiment dire ?	___	___	___
5. Est-ce qu'il vous arrive de demander à votre interlocuteur quel est son sentiment sur des points que vous exposez ?	___	___	___
6. Est-ce qu'il est difficile pour vous d'entrer en contact avec les autres ?	___	___	___
7. Dans la conversation avec une personne, parlez-vous de sujets qui intéressent les deux à la fois ?	___	___	___
8. Est-ce qu'il vous est difficile d'exprimer vos idées lorsqu'elles sont différentes de celles de votre entourage ?	___	___	___
9. Dans la conversation, essayez-vous de vous mettre à la place de votre interlocuter ?	___	___	___
10. Dans la conversation, avez-vous tendance à parler plus que votre interlocuteur ?	___	___	___
11. Etes-vous conscient que le ton de votre voix peut avoir un effet sur vos interlocuteurs.	___	___	___

	OUI (Habituellement)	NON (Rarement)	QUELQUEFOIS
12. Est-ce que vous vous retenez de dire des choses qui ne feraient que blesser l'autre et envenimer la situation ?	___	___	___
13. Est-il difficile d'accepter les critiques des autres ?	___	___	___
14. Lorsque quelqu'un vous a blessé, discutez-vous de la chose avec cette personne ?	___	___	___
15. Est-ce que vous vous excusez après-coup auprès d'une personne que vous avez pu blesser ?	___	___	___
16. Est-ce que cela vous contrarie "beaucoup" lorsque quelqu'un n'est pas d'accord avec vous ?	___	___	___
17. Lorsque vous êtes en colère après quelqu'un, avez-vous du mal à penser clairement ?	___	___	___
18. Avez-vous tendance à ne pas contredire les autres parce que vous craignez qu'ils ne se mettent en colère ?	___	___	___
19. Lorsqu'un problème survient entre une personne et vous-même, pouvez-vous en discuter sans vous mettre en colère ?	___	___	___
20. Etes-vous satisfait de la façon dont vous résolvez les différences qui peuvent exister entre vous et les autres ?	___	___	___
21. Lorsque quelqu'un vous irrite, est-ce qu'il vous arrive de l'éviter et de le bouder sur une longue période ?	___	___	___
22. Est-ce que vous vous sentez mal à l'aise lorsque l'on vous fait un compliment ?	___	___	___

	OUI (Habituellement)	NON (Rarement)	QUELQUEFOIS
23. En règle générale, faites-vous plutôt confiance aux autres ?	___	___	___
24. Avez-vous des difficultés à faire des compliments aux autres ?	___	___	___
25. Essayez-vous délibérément de cacher aux autres les fautes que vous avez faites ?	___	___	___
26. Est-ce que vous vous souciez que les autres vous comprennent mieux en exprimant vos pensées, vos sentiments et vos convictions ?	___	___	___
27. Avez-vous des difficultés à vous confier et à faire des confidences aux autres ?	___	___	___
28. Avez-vous tendance à faire dévier la conversion lorsque le sujet touche vos sentiments personnels ?	___	___	___
29. Dans la conversation, laissez-vous l'autre personne finir de parler avant de réagir à ce qu'elle dit ?	___	___	___
30. Dans la conversation avec les autres, est-ce que vous vous surprenez à ne pas prêter attention à ce qui se dit ?	___	___	___
31. Lorsque quelqu'un vous parle, essayez-vous d'écouter afin de saisir ce qu'il veut dire ?	___	___	___
32. Les autres semblent-ils écouter lorsque vous parlez ?	___	___	___
33. Dans une discussion, vous est-il difficile de considérer les choses du point de vue de votre interlocuteur ?	___	___	___
34. Est-ce que vous faites des fois semblant d'écouter les autres ?	___	___	___

	OUI (Habituellement)	NON (Rarement)	QUELQUEFOIS
35. Dans une conversation, pouvez-vous faire la différence entre les paroles qu'une personne est en train de prononcer et les sentiments sous-jacents qu'elle peut éprouver ?	—	—	—
36. Lorsque vous parlez aux autres, êtes-vous conscient des réactions qu'ils peuvent avoir à ce que vous êtes en train de dire ?	—	—	—
37. Avez-vous l'impression que les autres aimeraient que vous soyez différent de ce que vous êtes ?	—	—	—
38. Les autres comprennent-ils vos sentiments ?	—	—	—
39. Les autres vous font-ils la remarque que vous semblez toujours être sûr d'avoir raison ?	—	—	—
40. Admettez-vous vos torts lorsque vous savez que c'est vrai ?	—	—	—

GRILLE DE NOTATION

Pour avoir le score obtenu au Questionnaire, chacun fera un cercle autour de la note attribuée à sa réponse pour chacune des quarante questions. La somme totale de ces notes constituera ce score.

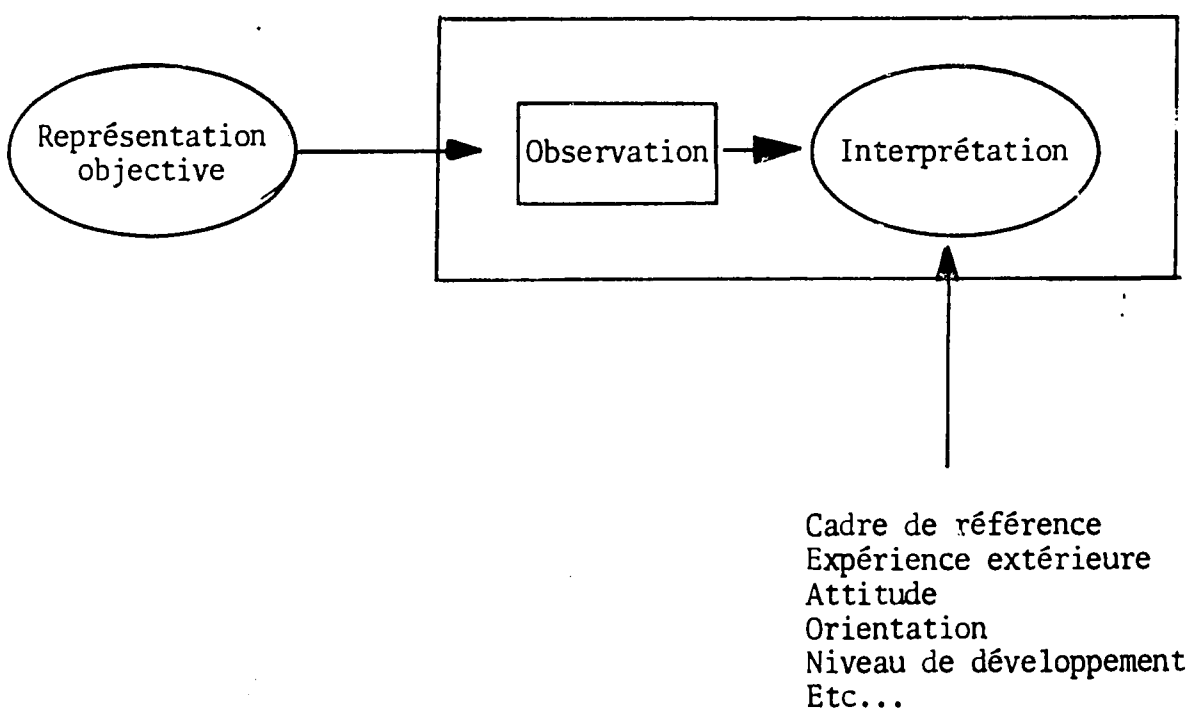
QUESTION NO.	OUI	NON	QUELQUEFOIS	QUESTION NO.	OUI	NON	QUELQUEFOIS
1	3	0	2	21	0	3	1
2	3	0	2	22	0	3	1
3	0	3	1	23	3	0	2
4	0	3	1	24	0	3	1
5	3	0	2	25	0	3	1
6	0	3	1	26	3	0	2
7	3	0	2	27	0	3	1
8	0	3	1	28	0	3	1
9	3	0	2	29	3	0	2
10	0	3	1	30	0	3	1
11	3	0	2	31	3	0	2
12	3	0	2	32	3	0	2
13	0	3	1	33	0	3	1
14	3	0	2	34	0	3	1
15	3	0	2	35	3	0	2
16	0	3	1	36	3	0	2
17	0	3	1	37	0	3	1
18	0	3	1	38	3	0	2
19	3	0	2	39	0	3	1
20	3	0	2	40	3	0	2

Explications : voir l'animateur.

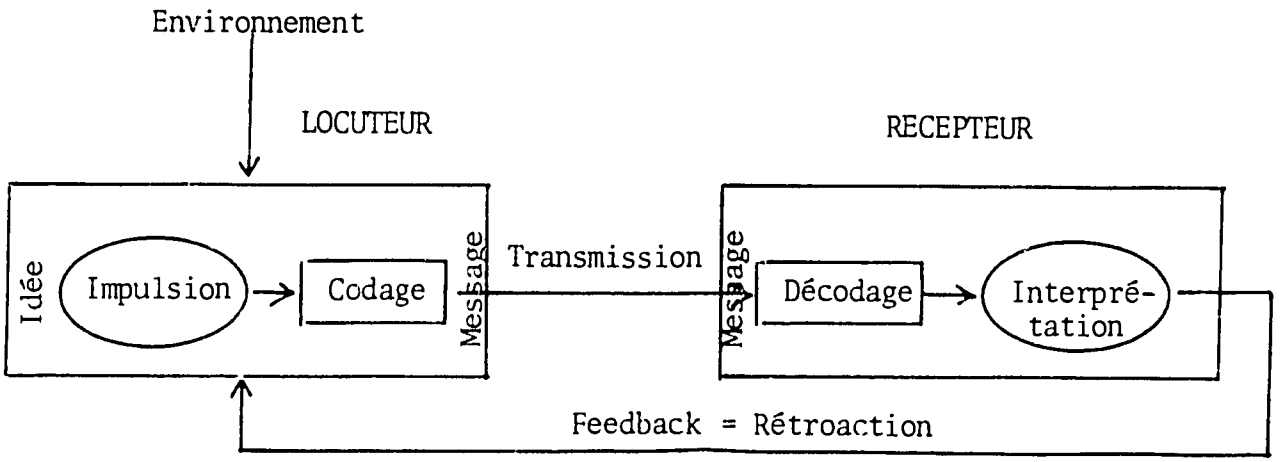
2. L'ANIMATION DU GROUPE

Les discussion de groupe ou les réunions de travail constituent des occasions durant lesquelles le dirigeant échange et communique des idées, des ordres, etc... au personnel ou à ses représentants. Ceci ne facilite pas la communication de haut en bas ni celle de bas en haut. Comme le montre Roger Mucchielli dans le texte ci-après, le dirigeant agit en tant qu'animateur pour faire participer les membres du groupe et ainsi permettre une interaction sociale entre le dirigeant et les membres d'une part, et entre les membres eux-mêmes d'autre part. Cette communication est influencée par plusieurs éléments dont l'un des plus importants est la perception. Voici quelques exercices qui illustrent la notion de perception et son impact sur la communication.

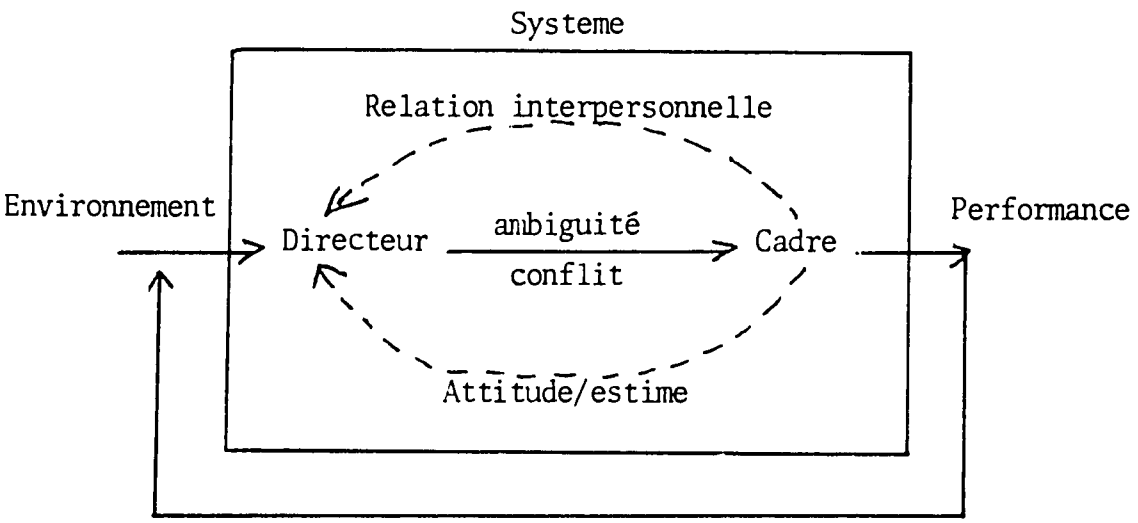
LA PERCEPTION DANS LA COMMUNICATION



MODELE DE LA COMMUNICATION INTER-PERSONNELLE



IMPACT D'UNE COMMUNICATION INEFFICACE



LA FENETRE DE JOHARI

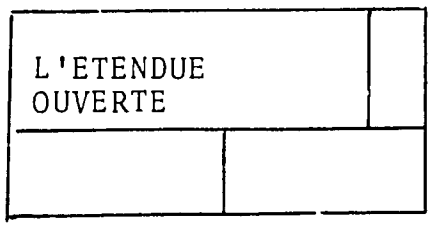
... DE MOI-MÊME

... DES AUTRES	Connu	Inconnu
Connu	Zone de libre expression (ouverte)	Zone aveugle
Inconnu	Zone secrète (cachée)	Zone inconsciente

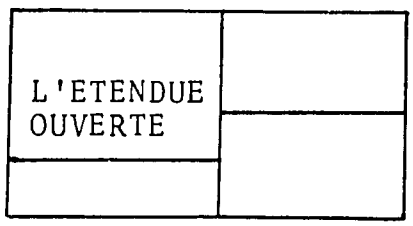
105

LA FENETRE DE JOHARI

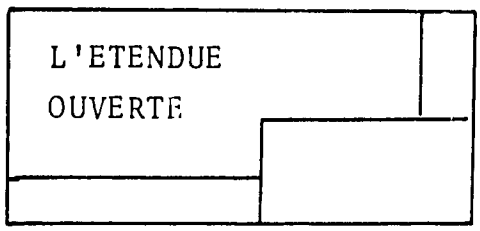
Les circonstances du feedback



Les circonstances de la révélation



Le feedback et la révélation réunis créent de bonnes communications



INTERPRETATION DE LA FENETRE DE JOHARI (1)

Que signifie être ouvert ou entretenir des rapports ouverts ? La Fenêtre de Johari (Johari Window) représente, grâce à un tableau, une façon de considérer l'ouverture personnelle et l'ouverture à l'égard d'autres personnes.

La fenêtre représente la personne toute entière.

La partie "ouverte" comprend cette portion faite de comportements, de sentiments et d'intelligence que vous partagez à volonté avec d'autres personnes. Avec une nouvelle relation que vous formez, vous avez tendance à réduire cette partie. Ce que vous partagez avec une nouvelle connaissance est largement déterminé par les conventions sociales et se limite à des faits qui, de toute façon, sont déjà connus du public. Avec la croissance de la connaissance l'un de l'autre et de la confiance mutuelle, s'accroît votre désir de partager ; votre partie ouverte s'accroît dans les mêmes proportions.

La partie "aveugle" comprend ces comportements dont vous ne vous rendez pas compte, mais qui peuvent être connus d'une autre personne. "Que Dieu nous donne le don de nous voir nous-mêmes tels que les autres nous voient." On se rend compte de sa partie aveugle grâce à la rétro-information.

La partie "cachée" comprend des pensées et des sentiments qui n'ont pas encore été révélés aux autres dans son comportement. On partage sa partie cachée avec d'autres en se révélant progressivement à eux.

---

(1) Repris de Life Work Planning, Copyright by Arthur G. Kirn, 1971.

La partie "inconnue" est celle que vous connaissiez à un moment mais que vous avez oubliée par la suite, ou celle que vous n'avez pas encore découverte. Ce qui vous aide à découvrir votre partie inconnue c'est l'expérimentation et le jeu. Les petits enfants sont des experts dans la découverte d'eux-mêmes parce qu'ils sont des spécialistes de jeux. Avec l'âge, les être humains tendent à perdre leur aptitude à jouer, à essayer, à expérimenter et à s'amuser.

Dans le contexte de la présente étude, être "ouvert" se concentre sur le comportement (paroles et actions) et sur les réactions à ce comportement (intelligence et sentiments). Lorsque vous communiquez librement votre comportement, vos perceptions et vos sentiments à une autre personne, vous êtes ouvert. Lorsque vous êtes évasif et réservé ou lorsque vous êtes sur la défensive et gardez silence à leur propos, vous n'êtes pas ouvert.

Vous pouvez utiliser la fenêtre pour vous regarder vous-même, pour vous aider à voir dans quelle mesure vous êtes ouvert, et pour comprendre ce qu'implique l'accroissement de l'ouverture. Vous pouvez vous en servir également pour examiner les différents genres de rapports qui peuvent exister, par exemple, les rapports de personne à personne, les rapports de personne à groupe et les rapports de groupe à groupe.

Vous pouvez supposer par exemple que la fenêtre décrit le rapport entre vous-même et une autre personne du groupe dans lequel vous travaillez maintenant. Les quatre quadrants représentent l'ensemble de la relation. Le rapport se définit à deux points de vue : le vôtre et celui de l'autre personne. Le quadrant de la fenêtre décrivant ce que vous partagez réellement dans votre rapport représente la partie "ouverte". Votre relation croît et surpasse son état actuel lorsque tous les deux vous procédez à travers les parties "aveugle", "cachée" et "inconnue", et lorsque vous devenez plus ouverts à vous-mêmes et mutuellement. Dans ce tableau, la ligne brisée montre la croissance potentielle de l'ouverture.

L'élargissement de la partie ouverte grâce à la réduction des parties cachée, aveugle et inconnue comporte toujours des risques. Ces risques vous touchent vous-même et touchent votre partenaire, parce que les questions suivantes surgissent : Le heurterez-vous ? L'énerverez-vous ? Vous rejètera-t-il ? Que pensera-t-il de vous ? Que découvrirez-vous sur vous-même ? Le risque, la peine et la crainte qui accompagnent toujours le fait d'être ouvert peuvent constituer un handicap sérieux à ladite ouverture. D'autres questions viennent également à l'esprit, par exemple : est-ce que ça vaut la peine d'être ouvert ? Dans quelle mesure ? Quand l'ouverture est-elle constructive ?

Lorsque l'on se préoccupe des points énumérés ci-après, on accroît la chance d'avoir une ouverture qui promeut les rapports plutôt que de les handicaper :

1. Il faut qu'il y ait une bonne justification de l'ouverture. L'ouverture doit se justifier pour d'autres raisons que pour elle-même. Vous êtes

ouvert parce que vous vous préoccupez suffisamment d'une relation qui en vaut la peine. Si votre compassion ne transpire pas dans votre effort à être ouvert, il y a risque qu'on vous trouve opportuniste, profiteur, menaçant, agressif ou même hostile.

2. L'ouverture n'est pas une valeur absolue. Elle n'est pas toujours possible à atteindre ; elle n'est même pas toujours souhaitable. Elle doit être testée par la sensibilité que l'on témoigne à l'égard de son partenaire. Elle doit satisfaire non seulement vos propres besoins mais également ceux de votre partenaire.

3. L'ouverture signifie accepter de prendre des risque parce que la possibilité de rejet, de colère, de nouvelles découvertes inquiétantes et de frustration subsiste toujours. Il est important de se rappeler que, lorsque vous prenez le risque d'inaugurer l'ouverture, votre partenaire qui réciproque court peut être un risque plus grand encore. Il dispose cependant de plus de possibilités d'actions car il peut vous éviter, il peut s'enfuir, il peut être sur la défensive, attaquer ou garder silence. Lorsque vous vous ouvrez à lui, il peut toujours se désister. S'il accepte votre ouverture, vous vous retrouvez alors tous les deux engagés.

4. Il faut remarquer qu'ouverture signifie partage et qu'il n'est pas possible d'imposer l'ouverture à une autre personne. Le partenaire doit librement accepter de s'ouvrir à vous. Sans cela, l'ouverture devient une imposition.

5. Etre sur la défensive n'est pas toujours une mauvaise chose. Parfois, il nous faut être sur la défensive. Le fait d'être ouvert ne constitue nullement une raison de dégarnir quelqu'un d'autre de ses défenses. L'ouverture doit instaurer une confiance suffisamment grande pour amener l'autre à se sentir à l'aise et à abandonner ses défenses de son propre gré.

6. Ouverture signifie connaissance et acceptation de soi-même. Cela implique que l'on soit responsable de ses pensées, de ses sentiments et de son comportement ; cela signifie également assumer la responsabilité de changer ou de ne pas changer.

7. Ouverture signifie considérer les pensées, les sentiments et le comportement des autres comme une réalité et accepter que le partenaire en soit non seulement responsable mais également que la responsabilité de les changer ou de les maintenir lui incombe.

8. Le but de l'ouverture n'est pas de changer le partenaire ; il vise plutôt à partager la façon de comprendre vos rapports. L'ouverture vous aide à interpréter les intentions, le comportement et les actions mutuels. Cette conscience mutuelle (que vous avez l'un de l'autre) devrait conduire à de nouvelles façons de se comporter. Chaque partenaire devrait lui-même choisir les nouvelles façons d'agir de même que les changements requis par l'ouverture.

9. Etre ouvert ne veut pas dire se dévoiler totalement. La révélation de tous les détails secrets de sa vie passée peut être un mécanisme de défense cherchant à éviter d'aborder le comportement, les pensées et les sentiments du "moment".

10. Il existe un certain nombre de moyens de communication simples qui peuvent aider à devenir plus ouvert. On peut acquérir ces aptitudes si on y fait attention et si on les pratique.

D'habitude, il est plus indiqué ...

... de distinguer entre comportement et sentiments.

Il n'est pas indiqué de dire :
Mais il est plus indiqué de dire : "Ce que tu as dit (ton comportement) m'a beaucoup fâché (les sentiments que j'éprouve en réaction).

En étant aussi explicite quant au genre de comportement de votre partenaire contre lequel vous réagissez, de même qu'en lui indiquant la nature de votre réaction, vous lui donnez la possibilité de vous comprendre, de se comprendre lui-même ou de faire les deux. C'est une réponse ouverte (honnête) et non contraignante, et elle fournit au partenaire une information claire sur vous-même et sur lui. Elle vous encourage tous les deux à analyser et à comprendre votre interaction.

... si nos paroles décrivent plutôt que jugent notre partenaire

Il n'est pas indiqué de dire : "Tu es si grossier".
Il est plus indiqué de dire : "Je n'avais pas fini de parler lorsque tu m'as interrompu".

... si les paroles sont spécifiques plutôt que générales

Il n'est pas indiqué de dire : "Tu ne fais jamais attention où tu vas".
Il est plus indiqué de dire : "Tu m'as heurté au bras".

... de distinguer entre pensées et sentiments

"Je pense que c'est une excellente idée, mais elle m'inquiète énormément".

... de laisser le partenaire tirer ses propres conclusions

Il n'est pas indiqué de dire : "Tu demeureras toujours le bras droit de maman, n'est-ce pas ?"
Il est plus indiqué de dire : "La cour est magnifique et j'en suis ravi".

... d'utiliser ses propres mots pour rendre l'idée du partenaire en vue de déterminer si on a bien compris ce qu'il a voulu dire. Ceci s'appelle utiliser la périphrase.

... si nos termes sont relatifs plutôt qu'absolus

Il n'est pas indiqué de dire : "Mon cher, es-tu fou ?"
Il est plus indiqué de dire : "Tu sembles réagir avec force, serais-tu fâché ?"

Le fait d'être circonspect vous amènera souvent à étudier votre façon de percevoir votre partenaire. Il vaut mieux de dire, sans porter de jugement, ce que vous croyez être les sentiments du partenaire et de lui demander s'il en est vraiment ainsi. Cette procédure est importante parce que, souvent, le comportement cache les sentiments que l'on éprouve réellement.

... si nos paroles décrivent nos sentiments de façon directe plutôt qu'indirecte. Nous disposons de nombreux moyens d'exprimer indirectement ce que nous ressentons. Ces moyens détournés embrouillent les autres parce qu'ils se concentrent sur autre chose (d'habitude l'autre personne) et tendent à voiler ce que nous voulons réellement dire. Certains de ces moyens indirects d'exprimer nos sentiments sont :

Des généralisations : "Tu ne fais que me harceler" ("Tu es une menace pour moi")
Des épithètes : "Tu es idiot" ("Je suis fâché contre toi")
Des accusations :"Tu prends plaisir à embarrasser les autres "(Ce que tu viens de dire me blesse")
Des jugements sous forme
d'éloges : "Tu es formidable" (Tu m'es vraiment sympathique")
de blâmes : "Tu es bête" ("Je déteste ce que tu viens de faire")
Des questions : "Est-ce prudent de conduire si vite ?" ("J'ai peur de rouler à cette allure")
Du sarcasme : "Qui a besoin d'un ami comme toi ?" ("Ce que tu as fais ne m'aide nullement")
Des ordres : "Tais-toi" ("Ma colère est telle que je ne puis réfléchir")
Du silence ... qui peut signifier beaucoup de choses.

11. Fournir de l'information et en recevoir en retour jouent un grand rôle lorsque l'on veut être ouvert. La rétro-information aide à voir l'impact que ce que l'on dit ou fait produit sur le partenaire. La rétro-information relative à votre comportement et la façon dont on vous comprend peuvent vous aider à adopter d'autres façons de vous comporter. Lorsqu'elle n'est pas donnée de façon positive, l'information peut simplement inciter à la défensive ou être destructive.

La rétro-information sera constructive si ...

... on la demande plutôt que ne l'exige.
... elle est bien à propos. La rétro-information est le plus utile lorsque l'information suit immédiatement le comportement en question. Il est cependant indiqué d'attendre lorsque le partenaire est fâché, troublé, énervé ou réticent, ou lorsqu'il n'est pas disposé à écouter.

... on ne la garde pas en vue de la déverser toute brusquement. D'habitude, cette façon de faire conduit à une accumulation de sentiments difficiles à extriquer du message.
... on la trie en vue d'une communication juste et claire.
... on l'évalue en termes de la manière dont les autres la perçoivent.
... elle est destinée à servir le partenaire. Elle est destinée à l'interlocuteur plutôt qu'à celui qui renvoie l'information.
... elle est spécifique plutôt que générale. Les copies exactes des phrases et des comportements sont les plus indiquées.
... elle laisse à l'interlocuteur la liberté d'en faire ce qu'il veut, de changer ou de ne pas changer son comportement.
... elle décrit simplement le comportement du partenaire et son impact sur les autres, sans porter de jugement sur la personnalité.
... elle est donnée dans une atmosphère de confiance qui exprime des sentiments de sollicitude et d'aide.
... elle met l'accent sur des choses que le partenaire peut changer.
... la rétro-information positive précède la négative.
... on la reçoit de façon non défensive. Une règle simple consiste à ne demander que des éclaircissements lors de la rétro-information.
... le partenaire a l'occasion de dire ce qu'il pense de l'information après qu'elle lui soit toute parvenue. Ceci peut aider à mieux comprendre pourquoi le partenaire se comporte comme il le fait.

STRUCTURE ET COMMUNICATION

La structure de l'organisation joue sur le processus des communications :

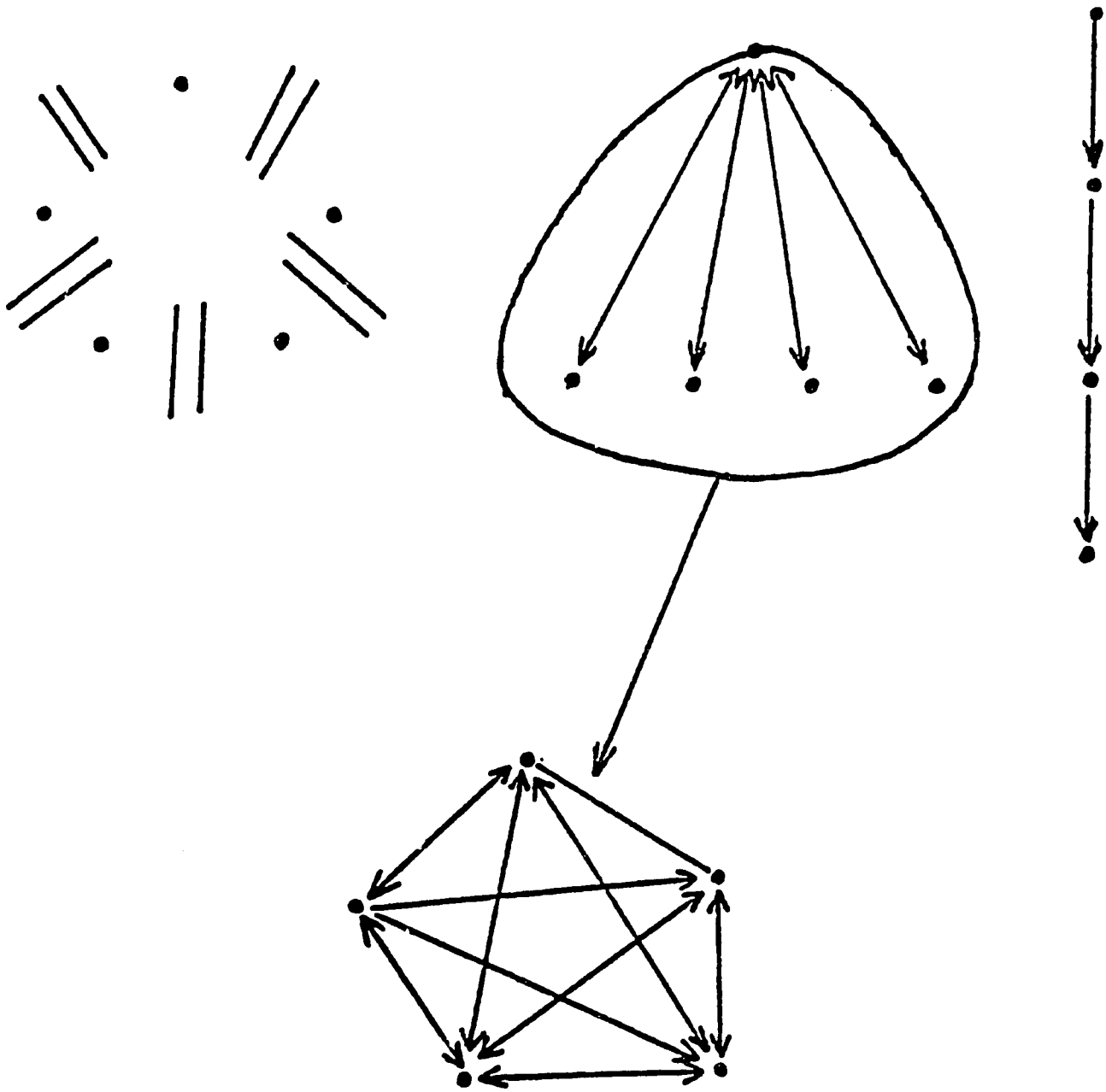
Eléments de structure

Transmission verticale des informations

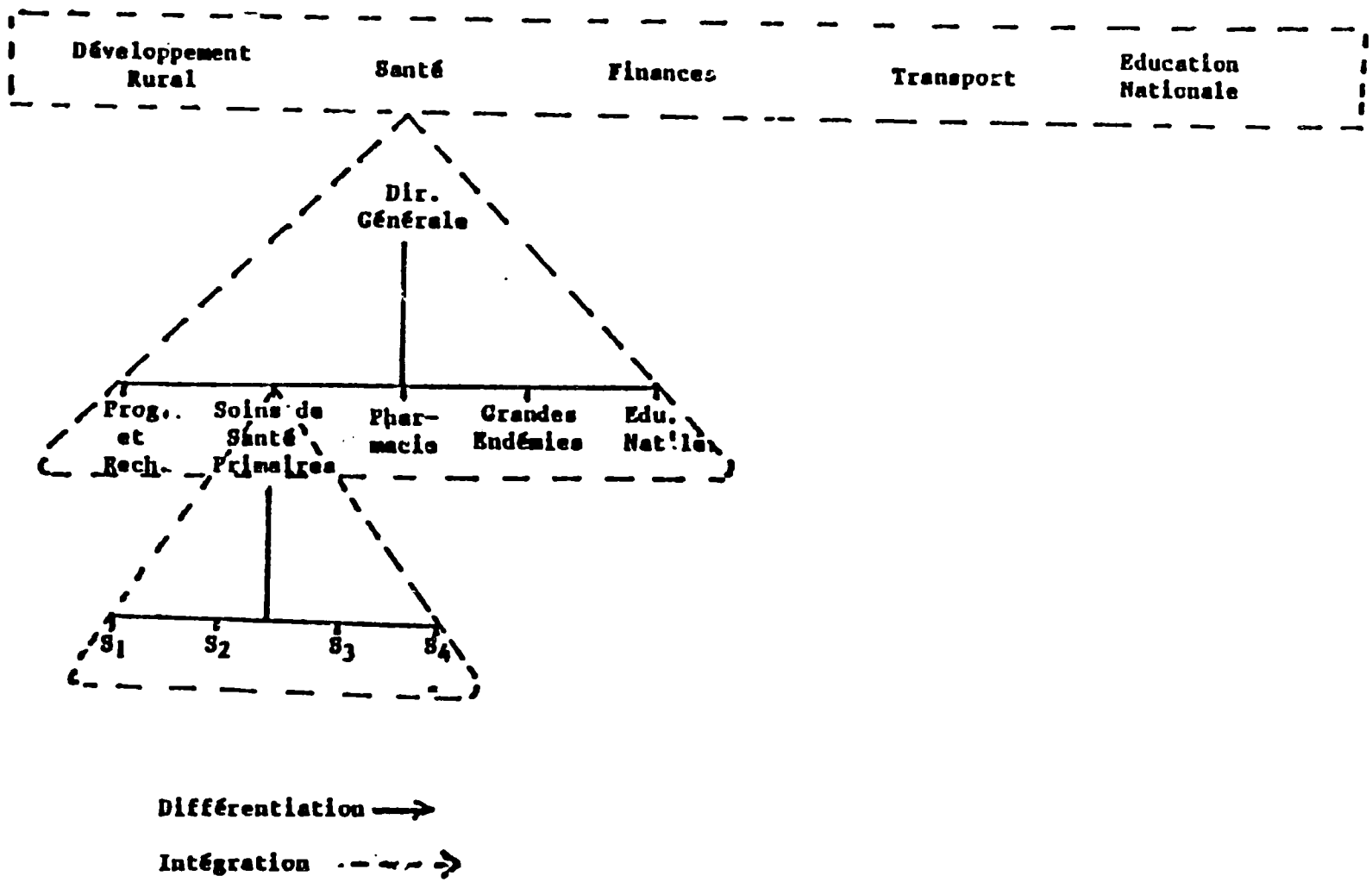
FACTEURS :

- Distribution d'autorité et rôles
- Perceptions
- Infrastructure
- Disponibilité

RESEAUX DE COMMUNICATION



STRUCTURE VERTICALES ET LATERALES



La participation,

facteur essentiel de fécondité des réunions (1)

La participation active des membres du groupe dépend, à des degrés variables, de 5 groupes de conditions :

— les conditions de nombre ;

— le degré de « maturité » du groupe, auquel est lié le degré de richesse des échanges ;

— les conditions matérielles proprement dites ;

— le moral du groupe ;

— la qualité de la conduite de la réunion par son président ou son animateur.

■ LE NOMBRE

Les recherches expérimentales modernes sur les groupes ont prouvé qu'un optimum d'échanges et de relations est atteint pour un nombre allant de 5 à 10.

Le groupe de 5 à 10 membres serait pour ainsi dire la cellule sociologique de base qui serait douée des propriétés de tout groupe (existence comme groupe et par là différent de la somme des personnes qui le composent, dynamisme propre, inter-relations des membres) tout en ayant la *possibilité* de réaliser l'unité, de régler et de traiter ses difficultés internes et de « fonctionner » au niveau de la réflexion en commun, de la manière la plus rapide et la plus efficace, s'il est bien « conduit ».

On mesure l'intérêt considérable de cette découverte, qui eut lieu historiquement vers 1935 et à laquelle sont attachés les noms de LEWIN et de MORENO.

---

(1) Source : Roger Mucchielli, La Conduite des Réunions, Librairies Techniques (Entreprise Moderne d'Edition : Paris, 1975).

116

- *Pourquoi de 5 à 10 ?* Les expériences ont prouvé que :

— Le groupe de 3 ou 4 membres est pauvre comme réalité sociale. Les relations qui s'établissent dépendent grandement des personnes et de leur influence individuelle sur chacune des autres. Le groupe comme tel n'existe pas en face de chaque membre.

— Le groupe supérieur à 10 membres tend à se fractionner en sous-groupes. Cette tendance peut être combattue lorsque le chiffre atteint 10 à 12, mais devient de plus en plus forte. La structuration autoritaire ou formelle paraît alors nécessaire, pour éviter l'émiettement, mais elle supprime le groupe comme réalité créatrice.

— Entre 5 à 10 membres (avec un optimum de 6 à 8 participants, l'animateur étant en plus) il y a le meilleur équilibre possible entre le dynamisme du groupe, le temps de production et la richesse de cette production.

- *En application immédiate,* on peut prévoir d'une part la relative pauvreté des groupes de 3 ou 4 membres en ce qui concerne le dynamisme... et d'autre part la relative stérilité des groupes de plus de 10 personnes *lorsqu'il s'agit de groupes de réflexion,* car ils deviennent lourds, lents, ou se fractionnent spontanément.

Entre ces deux extrêmes, dans lesquels sombre également la valeur créatrice du groupe, les groupes restreints apparaissent comme détenant un potentiel remarquable.

LE DEGRÉ DE « MATURITÉ » DU GROUPE.

L'étude des phénomènes liés au degré de maturité du groupe fait partie de la *Dynamique des Groupes* (cf. fascicule spécial). Elle nous intéresse ici dans la mesure où la *participation* est étroitement relative au degré de maturité.

- *Les étapes du développement affectif d'un groupe.* Une réunion de personnes adultes, pouvant individuellement prétendre être « mûres » sur le plan affectif, ne constitue pas automatiquement un groupe objectif et affectivement mûr.

Au départ même, il n'y a pas encore de « groupe » proprement dit, quoiqu'il y ait des personnes siégeant ensemble. Le groupe se constitue et mûrit au cours d'un lent travail interne par étapes. L'étude des groupes expérimentaux a permis de définir ces étapes.

N.B. — *Les étapes ci-dessous analysées peuvent servir de critères pour « mesurer » le niveau de maturité d'un groupe donné.*

Etape 1 : Etablissement de la sécurité dans la situation globale et dans l'être-en-groupe.

Avant même de chercher à connaître ses partenaires, chaque membre du groupe doit assurer une sécurité fondamentale contre un sentiment primordial *d'insécurité* proportionnel à l'incertitude de la situation et à sa crainte du groupe comme tel. De même que le « nouveau » qui débarque dans un groupe est plutôt inhibé et méfiant, de même tous les membres d'un groupe ont d'abord à « s'installer dans la situation » et à dépasser une première inhibition.

117

Etape 2 : Etablissement de la confiance interpersonnelle.

Développement de la relation et des communications dans le but ouvert ou caché de *se connaître*. Evaluation du degré de sincérité, d'authenticité des « autres » (par rapport aux « masques » sociaux), nécessaire à la confiance, et permettant la spontanéité de chacun

Etape 3 : Développement de la participation, ou tout au moins d'un degré et d'une qualité de la participation nécessaire et suffisante pour le fonctionnement du groupe. Ceci exige :

1° la sécurité, la confiance et la spontanéité, déjà établies par les étapes antérieures ;

2° une connaissance et un ajustement des objectifs personnels respectifs ;

3° enfin la conscience claire de la différence qu'il y a entre la participation comme *coopération* (travailler ensemble) et l'accord verbal, même unanime.

Etape 4 : Structuration autonome du groupe. Le groupe mesure sa marge de liberté et de responsabilité comme groupe par rapport aux structures extérieures et aux contraintes de la situation. Il définit les rôles en son sein par rapport aux aptitudes de ses membres et examine le problème de sa propre structure interne.

Etape 5 : Auto-régulation du fonctionnement du groupe.

A cette étape le groupe est capable de choisir ses procédures et ses voies pour atteindre ses objectifs. Il est capable de mesurer sa progression et de régler lui-même ses tensions éventuelles.

- *La participation croît avec le degré de maturité du groupe.*

A la lumière des données de la psychologie, nous devons considérer le groupe comme un organisme autonome dont nous venons de voir les stades de croissance. Cette évolution est *absolument indépendante* du degré de maturité individuelle auquel chaque participant, se considérant isolément, peut prétendre.

Le niveau, l'intensité et la fécondité des échanges sont relatifs au degré de « maturité » atteint par le groupe comme tel.

La participation ne commence vraiment qu'à l'étape 3. La plupart des comités, commissions, réunions de groupe institutionnelles ne dépassent malheureusement pas l'étape 2. Par là ces groupes font la preuve qu'ils n'existent pas comme groupes,... qu'ils ne sont que le reflet de structures sociales extérieures au groupe comme tel, inhibant son existence autant que son unité créatrice.

C'est *la participation* qui assure la coopération et les échanges, et donc qui féconde le dynamisme latent du groupe.

Elle n'existe que lorsque sont dépassés les problèmes posés par :

— la définition des objectifs communs (et de l'idéologie du groupe), fondement de la volonté d'être-là ;

— l'interconnaissance ;

— la confiance mutuelle (au-delà des masques sociaux) ;

118

— la communication (inter-compréhension des messages émis, acceptation de chacun par chacun) ;

— l'ajustement des objectifs et des attentes de chacun dans le groupe ;

— l'égalité de droit des « participants » à participer.

La participation se réalise pleinement et se mesure par le nombre et la valeur des *interactions*.

• *La notion d'interaction.*

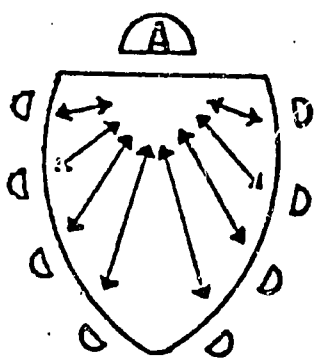
1° Une interaction est d'abord *un échange* entre membres du groupe, ou entre un membre et le groupe entier. Elle suppose une *communication interpersonnelle*. Processus social de base, l'interaction est un phénomène vital pour un groupe. S'il n'y a que peu d'échanges, avec de longs silences, ou des initiatives qui « tombent à plat » et ne suscitent aucune réaction, le groupe n'est pas très « vivant », au sens propre du mot.

Les interactions peuvent être vives, bruyantes, nombreuses entre *deux* membres du groupe, ce qui suffit parfois à emplir le temps d'une séance de travail, les autres assistant, muets, au duel oratoire. L'échange est riche entre deux individus, mais *le groupe* est mort, il n'est plus que le public passif d'un duo (ou d'un trio ou de la joute oratoire entre deux « ténors »).

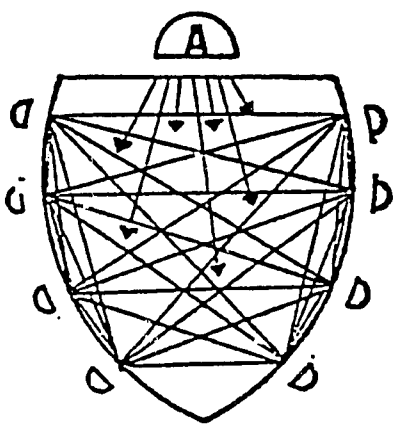
2° *L'interaction est l'unité de mesure de la participation.*

Action-réaction, intervention-réponse, « giving to and taking from » (donner-recevoir), l'interaction devient l'unité de mesure de la participation. Augmenter la participation consistera, pour l'animateur, à provoquer les interactions.

Soulignons déjà (nous y reviendrons ci-dessous) que l'opération d'intensification des interactions, pour augmenter la participation, consiste, de la part de l'animateur, non pas à multiplier les petits dialogues entre chacun des participants et lui-même, mais à intensifier les échanges des membres *entre eux*.



Animateur égocentrique engageant une succession de dialogues avec les membres du groupe.



Animateur efficient, stimulant les interactions et donc la participation des membres du groupe.

3° *L'interaction a une qualité différente selon les niveaux de maturité du groupe.*

Elle peut servir à des « règlements de comptes » ou à des « oppositions systématiques ». Au niveau suffisant de maturité (participation égalitaire et intercompréhension), elle est le levier de l'efficacité et de la créativité du groupe. En effet, elle consiste alors en une *stimulation* de la réflexion de chacun par les interventions des autres.

- *Valeur des interactions.*

Les interactions représentent la nourriture du groupe. Leur nombre exprime la vie du groupe, mais on est souvent tenté de les éviter dans la mesure où l'on confond interaction et tension négative. Il arrive souvent que des participants s'imaginent que tout désaccord dans le groupe est à craindre et à éviter comme signe indubitable et menaçant, d'un *conflit*.

Il y a en effet des tensions négatives, inhibant le groupe, et les plus dangereuses s'expriment par l'absence des échanges (silences de tension ou de conflit latent). Par crainte de la tension sous toutes ses formes les participants et les animateurs qui commettent cette confusion, recherchent *l'accord à tout prix*. Par là se développe la croyance absurde que le travail d'un groupe est uniquement fait de *concessions individuelles*.

L'affrontement des idées, des opinions, des sentiments, *lorsque le climat de coopération est authentique*, est une tension positive nécessaire au progrès. Cette tension créatrice s'exprime par la richesse et la positivité des interactions, ceci dans un climat de participation égalitaire *de tous* et de co-responsabilité.

Lorsque le groupe est en pleine possession de sa maturité et de son dynamisme, l'interaction aboutit à *une évolution des idées de chacun sous l'effet des idées des autres*, soit dans le sens d'une stimulation, soit dans le sens d'une synthèse, d'un réajustement ou d'un accroissement d'information immédiatement intégrée. Le groupe est alors « germinatif » (on trouve ensemble des idées nouvelles auxquelles personne n'avait pensé et qui sont adoptées par le groupe), ce qui est aux antipodes de ce qui se passe dans des groupes dissociés ou sous-développés, dans lesquels on ne peut arriver, au mieux, qu'à des « avis majoritaires ».

On comprend donc facilement, à la lumière de l'analyse de ces processus, que la *participation comme telle*, lorsqu'elle est positive, puisse avoir un effet sur les personnes (cf. Conclusion).

■ LES CONDITIONS MATÉRIELLES PROPREMENT DITES.

Il ne faut pas sous-estimer l'importance, dans la vie du groupe réuni en séance, de certains facteurs purement matériels en apparence, mais qui ont un retentissement psychologique.

- *La préparation de la réunion :* les informations (convocations, libellé de l'invitation, thèmes prévus) concernant le but de la réunion,... les indications claires, au début de la réunion (et données par le responsable), sur la manière dont il conçoit et jouera son rôle,... favorisent le travail ultérieur.

• *L'ambiance :* la tranquillité, l'absence de perturbations ou de pressions venant de l'extérieur, le confort suffisant, sont des facteurs positifs (et inversement).

• *La durée :* la durée varie avec le genre de réunion. Pour un groupe de travail, le temps normal est de 2 h 30 à 3 heures.

• *La disposition spatiale* joue un grand rôle. Elle facilite ou rend impossibles les communications et les interactions. Il est attristant de constater que dans beaucoup de réunions de comités, on trouve les tables carrées, rectangulaires, en U, en T,... alors que seules les tables rondes ou ovales (ou la disposition en cercle) favorisent les interactions. Une table spéciale (table sociométrique) a été dessinée comme éminemment facilitante de ce point de vue (ovale où la largeur est les sept douzièmes de la longueur et où l'une des « pointes » est coupée pour marquer la place du conducteur, le nombre de places pour les participants étant de 12 maximum) (cf. fig. page 52).

■ LE « MORAL » DU GROUPE.

Un certain nombre de facteurs à ranger dans cette catégorie font partie aussi des facteurs relatifs au degré de maturité du groupe. En effet, le « moral » du groupe varie selon les étapes de sa croissance. Trois facteurs supplémentaires doivent ici être mentionnés :

• *Influence de la situation extérieure au groupe.* Une réunion patronale assiégée par les grévistes,... une Assemblée réunie pendant que la Révolution s'étend,... un Comité convoqué dans l'urgence d'une décision grave,... ou simplement un groupe qui délibère au centre d'un public d'observateurs disposés autour de lui,... autant d'exemples de situation de *pression* pesant sur le moral du groupe.

D'autre part les membres, individuellement, peuvent être (ou se considérer comme) les porte-parole ou les émissaires de groupes *extérieurs* auxquels ils auront à rendre des comptes. Ceci crée autant de *groupes de pression* qui interviennent invisiblement sur les attitudes, sur la participation et sur le moral de l'ensemble.

• *Influence du passé du groupe.* Dans un groupe qui se réunit plusieurs fois, les séances antérieures et ce qui s'y est passé pèsent sur le moral présent. Des séances régulières où l'on a, non moins régulièrement, constaté l'anarchie, le piétinement, l'ennui mortel, l'improductivité, etc..., conditionnent le moral des membres d'une nouvelle séance.

• *Influence de l'image de l'avenir.* Le groupe a ou n'a pas un avenir et cela compte dans la séance. Du même genre est l'idée que l'on se fait des « suites ». Une commission qui a de bonnes raisons de supposer qu'aucune « suite » ne sera donnée à son rapport, à ses décisions, à ses propositions,... a un « moral » plutôt bas, dans la mesure où cela signifie son inutilité, voire son inexistence. De ce point de vue, le compte rendu d'une réunion, le rapport de synthèse, qui représentent une « suite » immédiate, ont un effet favorable sur les membres du groupe. L'absence de cette « trace » élémentaire du travail de groupe agit comme facteur de démoralisation.

■ LA QUALITÉ DE LA CONDUITE DES RÉUNIONS.

Toutes les conditions ci-dessus décrites, conditions de la *participation active* des membres du groupe à la réunion, semblent renvoyer aux personnes qui font partie de la réunion, mais renvoient encore, en fait, au conducteur de la réunion.

C'est lui qui la prévoit, qui l'organise matériellement, qui la prépare. C'est de lui que le groupe attend quelque chose. C'est sa compétence dans la conduite de la réunion qui donnera vie au groupe et efficacité à son travail. C'est donc bien lui *le responsable.*

Puisque nous devons définir chacune des techniques différenciées de conduite de réunion, nous ne donnerons ici que les impératifs majeurs de ses rôles dans leurs rapports avec la participation des membres du groupe.

- *Présence au groupe.* Vigilance à 100 % à l'égard de « ce qui se passe » au niveau socio-affectif et émotionnel du groupe. Perception et diagnostic intérieur permanent des phénomènes psychologiques qui se produisent dans le groupe « ici et maintenant ».

- *Souci de faire progresser le groupe* vers les objectifs propres de la réunion, ce qui implique de la part du responsable-conducteur de la réunion une attention à ces objectifs, à la progression effective du groupe, aux étapes éventuellement de sa maturité (ceci pour les petits groupes), au temps disponible, au degré d'opportunité de ce qu'il dit lui-même, par rapport aux objectifs.

- *Conscience permanente de ses attitudes personnelles.* Le « connais-toi toi-même » est, pour l'animateur, une exigence professionnelle. Ne pas pouvoir ou ne pas savoir évaluer son propre rôle, sa propre attitude, sa propre action, est source de perturbations désastreuses pour le fonctionnement du groupe ou la marche de la réunion.

- *Effort continu pour développer ou maintenir un haut degré de participation.* Au niveau des réunions de grand groupe, des meetings ou des conférences, il s'agira de soutenir l'attention active, de favoriser la compréhension et l'assimilation. Au niveau des petits groupes de travail, il s'agira de développer les interactions.

- *Aptitude à changer de rôle aux moments où il le faut.* Une réunion d'information descendante, au cours de laquelle il faut exposer des instructions et faire comprendre de nouvelles dispositions, ne se conduit pas, par exemple, comme une réunion d'information ascendante, au cours de laquelle il faut interviewer le groupe, ni comme une réunion-discussion où est recherchée une décision, etc... La confusion des rôles, autant que la rigidité dans un rôle unique, est un puissant facteur de stérilisation des réunions que l'on a à conduire.

De plus, il faut savoir que la distinction des genres et la séparation des rôles risquent de constituer à leur tour un facteur de rigidité nouvelle et paradoxale. En effet, *au cours d'une même réunion,* le responsable doit pouvoir passer, selon les opportunités, d'un rôle à un autre. Ainsi par exemple au cours d'une réunion-discussion, il se peut qu'il ait à interrompre les débats pour faire analyser une tension négative. Ceci le transforme en interviewer de groupe *pendant le temps du règlement*

de cette tension, donc l'oblige à « rentrer » provisoirement ses techniques d'animateur de discussion pour mettre en action ses techniques d'interviewer de groupe.

N.B. — *Dans le cas banal d'une réunion de bureau ou de commission ayant un ordre du jour en plusieurs points, il n'y a aucune raison de penser* a priori *que tous les points exigent la même technique de conduite de la réunion. Tel point est un compte rendu (information descendante), tel autre requiert une décision après délibération (réunion-discussion pour résolution de problème), tel autre demande des idées nouvelles (brainstorming), etc...*

De même pour les fameuses « questions diverses » qui sont habituellement à la fin de l'ordre du jour, le conducteur doit, à un moment ou à un autre, recueillir les questions-problèmes que chacun voudrait entendre discuter (interviews individuelles en vue de la formulation de ces points), puis mettre dans un ordre logique-chronologique ces points nouveaux, et enfin les introduire dans la réunion en sachant quel genre de technique chacun d'eux requiert.

Le changement de rôle est absolument nécessaire. Nécessaire aussi l'information des participants sur le rôle du conducteur de la réunion à chaque changement, de façon à ce qu'il n'y ait ni surprise, ni ambiguïté, ni procès d'intention.

3. OBSTACLES AUX COMMUNICATIONS INTERPERSONNELLES (1)

Avant de relever quelques obstacles et des moyens de les combler, on doit viser l'objectif des communications interpersonnelles. Dans les projets, aucun individu ne dispose de l'ensemble des informations requises pour l'accomplissement des buts du projet.

L'économiste a des renseignements sur le marché mondial et les cours des prix ; le statisticien ajoute une étude de marché locale et une étude des besoins ; l'expert comptable compose les bilans (renseignements d'ordre financier) et le psychosociologue contribue par ses recherches à une meilleure connaissance des motivations des paysans impliqués par un projet. Si le système des relations humaines au sein d'un projet n'est pas composé de circuits de communications ouverts, certains renseignements ne seront pas fournis et les buts du projet en souffriront. D'où la nécessité d'une communication interpersonnelle efficace, exigée par le caractère pluridisciplinaire d'un projet. Plus on se rend compte des obstacles qui existent, mieux on peut en prévoir les conséquences et agir pour les éviter.

OBSTACLES

1. Préoccupation - l'existence d'autres soucis qui empêchent une concentration sur l'idée en question.
2. Réactions émotionnelles à certaines stimulations - par exemple, des idées religieuses provoquent, chez certains, des réactions automatiques sans considération des éléments en cause.
3. Hostilité - les sentiments de colère ou de mépris envers la source de communication.

(1) Document du CAFRAD.

4. Charisme - le but ou l'effet de charisme est de faire jouer les sentiments (patriotiques par exemple) en dépit d'une démarche logique.

5. Expériences antérieures - les interactions interpersonnelles du passé influencent toujours la situation actuelle.

6. Motivations cachées - communication qui n'a pas pour but le message exprimé, mais un but qui n'est pas révélé à l'autre personne. Par exemple, la critique des idées d'un autre est parfois due à l'hostilité ressentie envers celui-ci.

7. Manque d'aptitude à l'expression - les défauts de celui qui balbutie ou n'est pas capable d'exprimer clairement ses idées.

8. Stéréotype - l'emploi des stéréotypes (application des généralités et à priori aux cas spécifiques) nuisent à la perception des différences individuelles (par exemple le stéréotype, tous les libanais sont des commerçants, ne permet pas l'appréciation de leurs qualités).

9. Environnement - distractions tels que les bruits et d'autres activités (un match foot à côté), une mauvaise disposition des gens qui se rencontrent et des éléments internes tels que la température, les moustiques, etc...

10. Manque d'attention - un manque d'intérêt pour le contenu qui permet facilement les rêveries.

11. Réaction défensive - dans la confrontation, beaucoup d'énergie est dépensée dans la défense de ses propres idées et actions, et moins dans une vraie compréhension du message de l'autre qui n'est pas toujours une critique.

12. Relations - les relations interpersonnelles qui ne sont pas basées sur l'égalité des partenaires exigent une dépense d'énergie qui a pour but de maintenir la relation au lieu de chercher une compréhension mutuelle (par exemple, les effets psychologiques du colonialisme décrit par Franz Fanon).

13. Rang - les rangs différentiels, sociaux ou hiérarchiques, introduisent un élément supplémentaire dans le processus de communication. Qui, parmi nous, n'a pas considéré avec beaucoup de soin ce qu'il voulait dire à son patron. Est-ce que le paysan se comporte de la même manière avec les cadres gouvernementaux qu'avec d'autres paysans ?

La communication inter-personnelle n'est pas la seule forme de communication qui existe dans un groupe de travail. Il y a plusieurs autres formes qui sont identifiées dans le module sur le management de l'information. Le lecteur peut recourir à ce module pour de plus amples détails. Contentons-nous ici de parler d'une des occasions pour lesquelles la communication est très importante, occasion qui permet aux différents membres du groupe de communiquer : il s'agit de la réunion de travail.

Des observations et des analyses effectuées en Afrique francophone ont montré que le personnel, et surtout le personnel de cadre, passe une grande partie de son temps dans des réunions : commissions interministérielles, réunions avec tel représentant d'une organisation internationale ou d'assistance bilatérale, réunions du parti, réunion à la Présidence de la République, etc... Certaines de ces réunions produisent des résultats concrets tandis que d'autres constituent de véritables pertes de temps où les participants s'ennuient. C'est pourquoi il est important d'analyser les réunions et de présenter quelques indications ou règles de base pour la réussite de ces réunions.

4. LES REUNIONS

Dans l'organisation moderne, dont les activités sont de plus en plus complexes, diversifiées, spécialisées, les réunions (de travail, de coordination, d'information, de préparation de décisions) représentent un élément indispensable au fonctionnement harmonieux de l'organisme.

Bien préparées, bien suivies, elles contribuent à l'efficacité de la gestion, à la circulation des informations utiles, à l'application rapide des décisions et même à l'amélioration de la gestion.

Improvisées, bâclées, inutilement prolongées, elles augmentent la confusion, diluent les responsabilités, font perdre un temps précieux aux participants, et démotivent.

Malheureusement, l'expérience de tous les jours nous fait encore voir trop souvent des manifestations de cette "réunionite" décevante, d'où l'on sort, sans conclusion, en se demandant ce qu'on a pu bien y faire pendant des heures.

Pourtant 15 règles très imples, presque des "recettes" existent : pour l'organisation, la conduite, et le suivi des réunions. Elles sont connues en théorie par la grande majorité des responsables et l'on peut s'étonner de constater combien elles sont peu appliquées dans la pratique.

Rappelons-les, "pour mémoire", brièvement.

Toute activité de gestion doit être préparée, puis exécutée, enfin contrôlée. Les réunions de travail doivent également être préparées, conduites et suivies.

1) La préparation de la réunion

1ère règle : Pour que la réunion soit efficace, il est nécessaire que les participants sachent de quel type de réunion il s'agit.

En général, on en distingue trois grands types :

- réunion d'information (on donne ou on recueille des informations)
- réunion de recherche de solution
- réunion de préparation de décision.

Il est très utile que les participants soient fixés, dès la convocation, sur le type de réunion qu'ils vont suivre.

2ème règle : l'organisateur de la réunion doit déterminer les objectifs à atteindre et en prévoir le déroulement.

A cet effet, il est bon qu'il utilise une feuille de préparation, comportant les subdivisions du sujet, les objectifs à atteindre, le temps consacré à chaque rubrique, les participants désignés.

Un modèle possible de "feuille de préparation" est donné en annexe.

A cet effet, on se posera avec profit un certain nombre de questions, telles que :

- Telle personne est-elle compétente sur le problème étudié ?

- Voit-elle la nécessité de l'étudier ?

- Est-elle concernée par la solution du problème ?

- Est-elle efficace dans les réunions en général ?

Ce système de sélection permet de constituer des groupes à effectif réduit, dont on peut attendre un bien meilleur rendement, à cause des qualifications, de la motivation et de l'efficacité des participants (leur nombre, sauf pour les réunions d'information, ne devrait pas dépasser la dizaine).

Parfois, des "sous-réunions" préparatoires sont nécessaires, justement parce que deux ou trois participants sont seuls concernés par tel ou tel point. On évite ainsi aux autres la perte de temps, l'ennui, l'impatience, le sentiment d'être des "poids morts".

3ème règle : Envoyer aux participants un ordre du jour très détaillé, ainsi que la documentation nécessaire, avec un délai suffisant pour permettre la réflexion et éventuellement les sous-réunions préparatoires.

Il est conseillé, pour être complet, d'indiquer dans l'ordre du jour :

- le sujet abordé ou le problème à étudier
- la préparation à effectuer
- les documents à apporter
- la durée de la réunion
- les noms des participants
- la date, l'heure et le lieu de la réunion.

Le délai optimum pour communiquer ces informations semble être la semaine, de manière à permettre une bonne préparation, un délai plus long pouvant entraîner l'oubli. De toute façon, une relance des participants par la secrétaire de l'organisateur de la réunion, la veille de celle-ci, est moins que superflue.

Par ailleurs, une réunion ne doit pas dépasser un maximum de deux heures de durée (1H30 étant l'optimum), car on a pu constater et mesurer qu'après deux heures d'efforts, l'attention des participants devient très faible et le nombre d'idées originales décroît nettement.

2) La conduite de la réunion

4ème règle : Assurer à la réunion une ambiance de travail confortable, calme et sans dérangements. L'organisation matérielle d'une réunion - salle, tables, sièges, aides visuelles (surtout les tableaux de papier "mémoire collective du groupe"), température, éclairage, insonorisation, etc... - a son importance et mérite d'être considérée.

5ème règle : Ne pas commencer dans la confusion, par conséquent préciser dès le départ les différents rôles à jouer par :

- l'animateur (ou président) qui présente, assure la cohésion et la progression
- le secrétaire ou rapporteur qui enregistre
- l'expert qui expose le problème et évalue les solutions
- des participants qui doivent se sentir concernés et responsables de la réussite de la réunion.

6ème règle : Bien poser le problème. Le succès au terme d'une réunion dépend en grandepartie du bref exposé, fait par l'organisateur et/ou l'animateur, qui annonce la discussion et en fournit des bases suffisantes et claires de réflexion.

Cet exposé doit être bref, s'en tenir aux faits et à l'essentiel de l'information, sans interprétation tendancieuse.

7ème règle : Proposer un plan et une démarche pour la réunion. Sauf dans le cas des réunions d'information pure, les participants doivent savoir dès le départ ce que l'on attend d'eux, quels sont les objectifs visés et quel est le cheminement qu'on leur propose pour les atteindre.

Plusieurs solutions sont possibles dans ce domaine . Citons, à titre d'exemple, trois formes de présentation :

1/ Présentation en "pour ou contre" : "Nous avons tel problème. Une solution possible serait... Examinons les avantages et les inconvénients de cette solution. Si le bilan est favorable nous l'accepterons, s'il est défavorable nous la rejetterons et pourrons examiner une autre solution possible."

L'avantage de cette présentation est de faire participer tout le monde, mais elle est peu libérale et le groupe risque de se sentir privé de la partie recherche d'une solution alternative puisqu'on lui impose une option dès le départ.

2/ Présentation en "effets et causes" : "Nous avons telle difficulté, essayons de découvrir ce qui ne va pas (effet), puis nous chercherons pourquoi cela ne va pas (cause), enfin nous chercherons quelles solutions adopter".

Cette présentation permet de recueillir des informations qui facilitent l'étude de l'événement ou de l'incident, aussi "objective" que possible, mais la recherche des causes risque de déclencher des réactions de défense chez les participants ou de tomber dans la poursuite de "boucs émissaires".

3/ Présentation en "étude de problème" : "Nous allons étudier tel problème et essayer de le résoudre ensemble. Voici l'information, avec les facteurs imposés, les facteurs variables et leurs causes, répondons maintenant ensemble aux questions : quoi faire, comment, qui fera, quand et où ?"

Cette présentation est une démarche qui demande davantage de temps, mais qui fait participer le groupe à toutes les étapes de la recherche des solutions et le conduit jusqu'à l'étude

des modalités d'application de la solution (l'action).

8ème règle : Faire progresser la discussion, en obtenant le maximum de participation du groupe.

Une fois la présentation du problème et de l'objectif faite, l'animateur ne doit pas monopoliser les débats. Il a un rôle de facilitation, de régulation des interventions, non de domination.

Voici à ce sujet quelques recommandations :

- écouter attentivement les intervenants
- chercher à comprendre et non à juger celui qui parle
- favoriser la liberté de pensée, la stimuler
- faire participer tout le monde
- demander l'avis du groupe sur les idées exprimées
- donner l'occasion d'exprimer un accord ou un désaccord...

9ème règle : Maintenir une atmosphère constructive, créative, afin d'avancer vers la conclusion sur la solution trouvée.

Pour cela, il est conseillé de :

- demander à tous les membres du groupe s'ils suivent l'idée émise
- reformuler les questions et les réponses pour une meilleure compréhension générale
- questionner à fond la personne qui émet une idée insolite pour lui en faire dire davantage
- éviter que le groupe ne s'arrête prématurément dès la première solution trouvée
- recueillir les suggestions d'abord, ne les critiquer qu'ensuite

- faire des résumés de temps en temps pour procéder à l'évaluation des résultats.

3) L'exploitation et le suivi des réunions

10ème règle : Dès la fin de la réunion, constater et faire constater l'atteinte (ou la non-atteinte) des objectifs. L'animateur doit, avant de lever la séance, conclure, en résumant les décisions prises ou à prendre, les solutions acquises et les modalités de réalisation de l'action à entreprendre (quoi, qui, où, quand, comment).

11ème règle : Le secrétaire ou rapporteur doit faire parvenir à tous les participants, après consultation de l'animateur sur la conformité et l'interprétation des notes prises (le secrétariat d'une réunion importante n'est pas chose facile), un procès-verbal et/ou un compte rendu écrit, en rappelant surtout les responsables désignés pour l'action et les délais impartis.

12ème règle : L'organisateur de la réunion doit en assurer ou faire assurer (par son secrétariat par exemple) le suivi, en disposant à cet effet d'un échéancier de ces délais et en mettant en place un système de relance, pour éviter que le problème soit "enterré", ou ne ressurgisse plus tard.

13ème règle : Suite donnée aux solutions adoptées et aux décisions prises : décision ultérieure, mise en oeuvre, difficultés rencontrées, résultats obtenus, doivent faire l'objet, sinon d'une rapide réunion de rappel, du moins d'informations verbales ou, de préférence, écrites diffusées à tous les participants.

14ème règle : Dans le cas d'une nouvelle réunion de suivi, ne pas oublier de convoquer tous les intéressés, y compris les

participants des réunions précédentes, afin d'assurer la continuité des travaux.

15ème règle : Ne pas hésiter à remettre en cause, de temps en temps, la liste des réunions périodiques, à la lumière de l'expérience acquise. Une étude critique des réunions de tel ou tel type, de leur efficacité et de leur utilité pourra amener leur disparition ou la modification de leur fréquence.

o

o o

L'application consciencieuse de toutes ces règles concernant la technique des réunions de travail ne pourra pas résoudre tous les problèmes posés, notamment sur le plan psychologique, mais pourra grandement contribuer à leur solution.

Comme dans toute activité humaine comportant la confrontation de plusieurs personnes, on devra compter aussi avec les attitudes, les comportements, les motivations, les attentes et les besoins des individus.

Il y aura des personnes qui, devant un problème posé, ont toujours une attitude routinière, passéiste, rétrospective, allant jusqu'à nier l'existence du problème (du type : "chez nous on a toujours fait comme ça, il n'y a pas de raison de changer").

Il y a cependant d'autres personnes qui essaient, avec beaucoup d'honnêteté intellectuelle, de tirer des leçons du passé pour adapter les solutions aux problèmes du présent et en déduire l'évolution future.

Il y a enfin certaines personnes qui, dans une attitude prospective, se tournent résolument vers l'avenir, en écartant les méthodes connues pour créer des solutions originales adaptées au futur prévisible.

Il y a aussi, dans la psychologie des groupes, de nombreux autres facteurs d'anticréativité tels que : autocritique permanente, technicité excessive, manque de confiance dans ses propres possibilités créatives ou dans celles des subordonnés, autoritarisme, "perfectionnisme", crainte de l'innovation, résistance aux changements, etc...

N'empêche que, comme il est dit au début, dans l'entreprise moderne, l'évolution technique, économique et humaine est telle que le volume des informations auxquelles sont confrontés les responsables ne leur permet plus de prendre, seuls, des décisions qui soient à la fois rapides et adaptées.

La recherche de solutions adaptées exige le concours de toutes les personnes concernées, et l'application des solutions nécessite de plus en plus la connaissance des motifs de la décision pour qu'il y ait véritablement adhésion.

Le système du D.P.O. (Direction participative par objectifs) ne prétend pas autre chose et la séquence d'application de ses principes fait nettement apparaître le rôle et l'importance de la réunion de travail :

- fixation des objectifs en commun
- définition des moyens nécessaires à l'atteinte de ces objectifs en accord entre chef et subordonnés
- mise au point d'instruments de contrôle en commun
- délégation des responsabilités nécessaires.

Type de réunion : _____

FEUILLE DE PREPARATION DE REUNION

Sujet de la réunion : _____ Date prévue : _____

QUESTIONS A TRAITER (Subdivision du sujet)	OBJECTIFS A ATTEINDRE (Décisions à prendre Solutions à trouver Informations à fournir)	PARTICIPANTS
	TEMPS TOTAL	

REUNIONS PREPARATOIRES A ORGANISER	OBJECTIFS	PARTICIPANTS

151

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION D'UNE REUNION

Ce premier questionnaire consiste surtout en une rétrospective critique de l'activité du groupe. Il peut servir de guide de feedback après de nombreux exercices.

1. Les objectifs de notre groupe étaient-ils précis ? Les avons-nous atteints?

2. La tâche du groupe était-elle suffisamment claire et précise ? A-t-elle été réalisée à votre satisfaction ?

3. Aurait-il été possible de faire mieux ou d'aller plus loin ? Comment aurait-on pu faire cela ?

4. Tous les membres du groupe étaient-ils autant intéressés et motivés par l'activité à accomplir ?

5. Y a-t-il eu beaucoup de digressions ? Chacun a-t-il montré, en s'exprimant, qu'il tenait compte de tout ce qui avait été dit avant lui ?

6. Le groupe était-il suffisamment structuré et/ou organisé ?

7. Les rôles étaient-ils bien définis entre les membres du groupe ?

8. Y a-t-il eu des blocages, des tensions, de l'agressivité, si oui, pourquoi ?

   La participation était-elle égale, certains parlaient-ils beaucoup et d'autres peu ?

9. Cette situation a-t-elle variée sensiblement au cours de la discussion ? Sous quelle influence ?

10. Certains ont-ils cherché à faire parler ceux qui parlaient peu ou à modérer ceux qui parlaient beaucoup ? Ont-ils réussi ?

11. La discussion, même restreinte, était-elle animée ou endormante ? Quels facteurs semblent avoir joué dans l'un ou l'autre sens ?

Adapté de Mucchielli - La conduire des réunions.

Après avoir présenté les règles à la base d'une réunion de travail, essayons de comprendre comment fonctionne une discussion de groupe, les différents styles d'animation de groupe, les différents comportements des membres du groupe vu par l'animateur ainsi que les tâches, fonctions et méthodes d'animation d'une discussion.

5. FONCTIONNEMENT DU GROUPE DISCUSSION

TROIS PALIERS :

1) Le niveau du contenu

La poursuite du but commun est le premier facteur qui a déterminé l'existence du groupe. La nature de ce but déterminera la nature de l'activité du groupe.

C'est dans la mesure où les personnes poursuivent activement des objectifs interdépendants et qu'elles sont conscientes de le faire qu'elles constituent véritablement un groupe.

La puissance de leur motivation dépend directement de la force d'attrait des objectifs et du degré de conscience de leur interdépendance vis-à-vis de la situation générale.

2) Le niveau de la procédure

La manière dont ce but est poursuivi est le second palier de fonctionnement.

La procédure, en effet, est l'organisation interne des ressources humaines du groupe en vue de l'accomplissement de la tâche assignée ; elle comporte les normes que le groupe se fixe, les règles qu'il s'impose, les rôles qu'il attribue aux divers

participants, les techniques qu'il adopte pour la conduite de la discussion, la solution de ses différents problèmes et la prise de décision.

3) Le niveau socio-émotif

L'interrelation psychologique est faite non seulement d'échanges sur le plan rationnel et objectif, mais d'actions et de réactions affectives et émotives entre les individus.

Chaque participant se trouve donc toujours au centre d'un réseau de forces plus ou moins secrètes, mais dont la résultante est un comportement observable : évasion, agressivité, dépendance ou dynamisme et solidarité à toute épreuve.

Le niveau socio-émotif est la somme de toutes ces actions et réactions émotives plus ou moins secrètes, plus ou moins conscientes, qui influencent de façon positive ou négative l'interrelation entre les membres, facilitant ou entravant la marche du groupe, et hâtent ou retardent l'atteinte du but poursuivi en commun.

QUATRE ETAPES A RESPECTER DANS LA PRISE DE DECISION EN GROUPE :

L'expérience montre que tout groupe franchit généralement 4 étapes dynamiques pour atteindre ses objectifs.

1) Définition des termes et du problème

2) Proposition des éléments de solution
Il s'agit ici d'élargir l'éventail des suggestions et de profiter de l'effort de chacun.

3) Critiques des propositions

4) La prise de décision - 4 types de prise de décision :

a) unanimité
b) majorité
c) minorité
d) consensus.

LES HOMMES

A. LES METHODES D'ANIMATION

1) Méthode autocratique d'animation d'une discussion

C'est l'animateur qui a les qualités d'un excellent professeur : autorité, clarté de pensée, jugement, compréhension, perspicacité, esprit synthèse. L'animateur qui utilise la méthode autocratique met à profit ses connaissances, sa compétence et sa culture, et, après avoir longuement étudié le projet à discuter, propose de manière définitive et plus ou moins directe la solution qu'il a lui-même envisagée.

La discussion conduite par un animateur de ce genre prend l'allure d'une polémique animateur-groupe.

Des cadres définis, des points particuliers sont imposés par l'animateur. L'animateur autocratique conduit la pensée des individus du groupe au rythme et à la mesure de la sienne propre.

L'issue de la discussion ne saurait l'inquiéter : il est certain de pouvoir introduire dans le forum, au moment opportun, la question qui lui paraît centrale et à laquelle il est en mesure de fournir une réponse.

Avantages :

- la discussion couvre souvent plus de matières ;
- la discussion procède avec plus de rapidité ;
- l'animateur éprouve une sécurité quasi totale devant l'auditoire précisément à cause de cette préparation minutieuse qu'il s'est donnée et à cause de l'extrême facilité qu'il a d'intervenir dans la discussion pour redresser un jugement, rectifier une erreur et trancher les problèmes en litige.

Limites :

- Elle ne saurait s'appliquer à tous les groupes.
- Elle suppose la supériorité réelle de compétence (ou de rang social) dans la personne de l'animateur.
- Elle suppose une infériorité consciente du côté des participants.

2) Méthode semi-autocratique d'animation de la discussion

Avec un tel animateur la discussion prend moins l'allure d'un dialogue animateur-groupe parce que les participants parlent avec plus de liberté. Elle procède toutefois avec moins de rapidité et risque de donner l'impression de perte de temps.

En plus d'être moins efficace que la précédente, cette méthode est moins honnête, puisqu'au fond elle prive la discussion de son sens et de sa finalité première.

3) Méthode débonnaire d'animation de la discussion

C'est la méthode tout à fait opposée à la méthode autocratique. En réalité un animateur de cet ordre n'en n'est pas un. Il assiste à la discussion et peut-être contribue à faire perdre du temps aux participants.

Une telle méthode peut être cependant efficace quand des

problèmes de conflits sont posés et que le responsable cherche à avoir le plus d'éléments possibles, avant d'engager une discussion plus structurée. Donc cette méthode est une étape préparatoire à une étude ultérieure qui sera dirigée selon une autre méthode. Elle donne à chaque participant la possibilité d'exprimer librement et spontanément ses idées, de prendre conscience des multiples facettes du problème à discuter, d'en mesurer l'ampleur.

4) Méthode démocratique d'animation de la discussion

L'animateur démocratique n'est pas directif sur le plan du contenu de la discussion, mais il l'est sur celui de la procédure (accorder la parole, maintenir l'ordre, faciliter les échanges au maximum).

Périodiquement, l'animateur doit répéter très brièvement l'élément essentiel des interventions, en même temps qu'il doit chercher à synthétiser la pensée du groupe au fur et à mesure que la chose est possible.

Cette fonction demande qu'il saississe exactement le sens de chacune des interventions et qu'il centre tous les efforts de sa pensée sur les points d'accord et de divergence.

Avantages :

- le groupe progresse en suivant les problèmes soulevés,
- constructive,
- elle est applicable à tout groupe.

Remarque sur l'efficacité des méthodes

Une discussion ne doit point être sentie comme une corvée.

Elle requiert une discipline minimale afin d'aboutir à une satisfaction et plaisir. Toute l'efficacité dépend de l'attitude et de la méthode de l'animateur.

Plus l'animateur est autocratique, plus le groupe est insatisfait et s'il ne se révolte pas, il a alors tendance à être et à se laisser dominer.

Plus l'animateur est démocratique, plus le groupe a tendance à participer activement et à s'épanouir.

Il faut éviter qu'à la place d'une discussion, c'est-à-dire d'un échange, que l'animateur instaure un long monologue sur ses propres opinions.

B. LES MEMBRES DU GROUPE AUTRES QUE L'ANIMATEUR

1. Le querelleur

Conseils :
- restez calme
- ne vous laissez pas entraîner
- utilisez les méthodes de la conférence-discussion
- empêchez-le de monopoliser le débât.

2. Le convaincu

Conseils :
- une aide précieuse pendant les discussions
- faites-lui apporter sa contribution
- utilizes le fréquemment.

3. Celui qui sait tout

Conseils :
- Faites en sorte que le groupe sape ses théories.

4. Le bavard

Conseils : - interrompez-le avec tact
- limitez son temps de parole.

5. Le timide

Conseils : - posez-lui des questions faciles
- augmentez sa confiance en lui
- attirez l'attention sur ce qu'il dit d'intéressant.

6. L'impossible

Conseils : - faites jouer son ambition
- utilisez ses connaissances et son expérience si possible.

7. Celui qui ne s'intéresse à rien

Conseils : - interrogez-le sur son travail
- amenez-le à donner des exemples particuliers.

8. Le collet monté

Conseils : - ne le critiquez pas
- utilisez la technique du "OUI", mais ...

9. Le questionneur éternel

Conseils : - essaie d'attraper l'animateur
- renvoyez ses questions au groupe
- attitudes des animateurs de la discussion.

C. L'ANIMATEUR

Le patron (bureaucrate)
Qui se considère plus ou moins comme le gardien de l'autorité et de la discipline.
Il déclare les objectifs, distribue les tâches et exige l'obéissance.
Il domine le groupe par son prestige ou son autorité ou par les deux à la fois.

L'efficace à tout prix (l'autocrate)
Celui à qui il faut absolument des réulstats.
Se fie peu aux ressources du groupe.
Prévoit tout.
Prépare tout, et le fait de telle façon que l'assemblée n'ait plus qu'à l'approuver, quitte à fournir ensuite quelques explications. C'est par son efficacité et par la qualité de son travail que cet animateur domine le groupe.

Le NGor bon-temps (le coordinateur
Il est aux antipodes des deux premiers types. Sous prétexte qu'il finira bien par sortir quelque chose de bon de tout cela, il laisse courir librement la discussion. Cette attitude de laisser-faire cache une certaine méfiance de soi et de ses qualités d'animateur et une soumission plus ou moins consciente au groupe.

L'agent de circulation (le diplomate)
Cet animateur assure l'ordre pour faciliter les échanges. Il dénoue l'écheveau des conversations et veut supprimer les obstacles au bon fonctionnement, au bon déroulement de la discussion. Il jouit d'une certaine autorité, mais ne domine pas le groupe.

Dans un groupe il est souvent facile de classer les personnes par leur manière d'intervenir, les idées qu'ils soulèvent plus ou moins adaptées au sujet traité.

Essayons dans notre classe de mettre une étiquette sur chacun des participants - sans aucune rancune.

Laisser les participants discuter.

Résumé

Il est très aisé de repérer les personnalités suivantes :

1. Celui qui sait tout _____
2. Le bavard _____
3. Le timide _____
4. Le questionneur éternel _____
5. Le collet monté _____
6. Le querelleur _____
7. Celui que rien n'intéresse _____
8. Le convaincu _____
9. L'impossible _____

Voici un guide qui permet à l'animateur d'un groupe de traiter chaque participant selon sa personnalité.

LE CHEMIN A PARCOURIR (1)

1. Découvrir les tensions...

L'expérience aidant, vous vous sensibiliserez aux réactions personnelles des uns et des autres et vous aiguiserez peu à peu votre finesse de perception des tensions. Dès les premiers contacts, en liant l'écoute à la vue, vous vous appliquerez à noter les manifestations extérieures, les comportements qui laissent supposer les difficultés internes du groupe.

Les symptômes de celles-ci sont faciles à distinguer :

Le groupe dans son entier ne veut pas collaborer,

Les questions posées à l'animateur sont peu nombreuses et les recours au principe d'autorité, les assertions non appuyées de faits, de preuves, se multiplient ; des phrases analogues aux suivantes sont prononcées : "La logique de la situation veut que vous adoptiez une solution." "Mon expérience me fait affirmer que ce n'est pas la bonne solution..." Les attaques personnelles surgissent, l'intolérance aux idées d'autrui se fait violente, des mots aigres-doux sont prononcés,

Les membres s'appellent par leur nom avec un ton solennel : "Monsieur "X" parle à son aise !" Les voix se nuancent : "Vous êtes trop bon, Monsieur "Y" !", sans qu'on puisse toujours distinguer l'agression de la louange,

Des mains, des doigts, des pieds s'agitent,

Les figures se renfrognent ou changent de teint, prennent des expressions butées, réticentes ou résignées,

Des sourires énigmatiques ou hautains apparaissent.

Au lieu de prendre une allure quelque peu dramatique, les tensions peuvent se traduire par une attitude de retrait : pour diminuer le sentiment d'insécurité qu'il éprouve, un membre, ostensiblement, se retire du groupe, ne prend plus part aux discussions, se ferme se tait ou cherche appui autour de lui, entretenant à mi-voix des apartés avec ses voisins. Il arrive encore qu'un inquiet se réfère toujours à lui-même, exprimant ainsi ses conflits personnels ; il se met en avant, non pour dominer, mais pour parler et se libérer.

2. ... Puis remonter aux causes

Découvrir l'existence de ces tensions internes grâce à une attention diffuse toujours en éveil, les laisser s'extérioriser nettement pour mieux

---

(1) Source : Coqueret, André, Comment diriger une réunion (Editions du Centurion, Paris), pp. 34-40.

les neutraliser, ne pas en susciter de nouvelles sont des conditions indispensables au bon fonctionnement des communications au sein du groupe.

L'essentiel est d'aller au-delà des symptômes et de remonter jusqu'à leurs causes : l'animateur qui découvrirait ceux-là et négligerait celles-ci ressemblerait à un docteur s'acharnant à diminuer la fièvre d'un malade sans essayer de déterminer et de soigner la maladie elle-même.

Remarquer que "A" se tait est sans intérêt. La réponse à la question : "Pourquoi "A" ne parle-t-il pas ?" va au contraire dicter votre attitude.

Ce silence peut être de parti pris, parce que le point de vue de "A" n'a pas été retenu au cours de la discussion, ou encore la marque du peu d'intérêt qu'il porte au problème. Veut-il vivre simplement "en parasite" sur le groupe ? N'est-il pas plutôt d'une excessive timidité ? Il y a presque toujours plusieurs explications possibles au comportement d'un individu ; chacune d'elles appelle une thérapeutique particulière :

Toute question posée par vous dans les trois premières alternatives serait maladroite et, d'autre part, une réponse forcée est généralement impersonnelle et sans intérêt.

Le timide, au contraire, sera en partie libéré de son complexe par une question à laquelle il peut répondre facilement, posée au moment où l'animateur sent le désir de parler effleurer ses lèvres : "Monsieur "C" a sans doute quelque chose à nous dire à ce sujet ?"

Toute remarque désobligeante venant du groupe doit provoquer en vous la question réflexe suivante : "Quels sentiments se cachent derrière ces paroles, cette interruption, ce mouvement de mauvaise humeur ? Est-il dirigé vraiment contre moi, contre tel membre du groupe ? Quel est au juste le problème de "B" ?" Pour vous faire une opinion plus juste, vous avez souvent intérêt à réexprimer le sentiment perçu pour le rendre plus clair : "M. "B" semble ne pas avoir le même avis que M. "C" ? - M. "L" pense qu'en traitant ainsi le coupable, nous perdrions notre temps ?"...

Comment interpréter l'attitude de "M" qui ne veut absolument pas prendre le ton du groupe, fait sans cesse de l'opposition et jette du sable dans les engrenages de la machine à résoudre les problèmes ? N'avez-vous pas songé qu'il traduit peut-être ainsi le besoin intime du respect de sa personne ? Ne veut-il pas simplement que l'on fasse attention à lui ?

Et combien de conflits dans un groupe sont la projection dans le temps présent d'anciens différends, nous l'avons déjà laissé entendre !

PETIT GUIDE POUR TRAITER CHAQUE PARTICIPANT

Veut vous embarasser ou serait heureux d'avoir votre avis ; essaie de vous faire appuyer son point de vue.

Renvoyez ses questions au groupe. Ne résolvez pas vous-même ses problèmes. Ne prenez pas parti.

Le questionnaire éternel

Aime blesser les autres ou a de légitimes sujets de se plaindre.

Restez calme. Essayez de le faire isoler par le groupe. Dites que vous traiterez volontiers son problème en privé. Retranchez-vous derrière le manque de temps.

Le querelleur

Aime à discutailler, à s'opposer pour le plaisir ou peut être d'un bon naturel, mais mis hors de lui par des préoccupations personnelles.

Essayez de dégager ce qu'il y a de bon dans ses interventions, puis parlez d'autre chose. Ne vous démentez pas... Utilisez les questions. Laissez-le s'enterrer en disant des bêtises et opposez-lui l'avis du groupe. Parlez-lui en particulier.

Le chicaneur

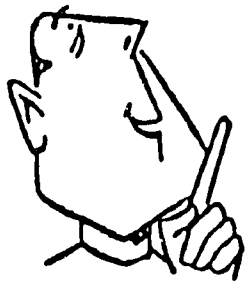
Ignore systématiquement le point de vue des autres et le vôtre. Ne veut rien apprendre des autres.

Liguez le groupe contre lui. Dites-lui que vous aurez plaisir à étudier la question avec lui seul. Demandez-lui pour l'instant d'accepter le point de vue du groupe.

L'obstiné

PETIT GUIDE POUR TRAITER CHAQUE PARTICIPANT (suite)

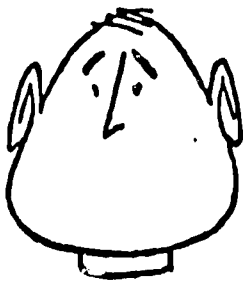
Veut imposer son opinion à tous. Peut être affectivement bien informé ou simplement bavard.



M. "Je sais tout"

Arrêtez-le par des questions embarrassantes. Renforcez la confiance du groupe pour ne pas se laisser en imposer par ce type de participant. "Voilà un point de vue intéressant. Voyons un peu ce qu'en pense le groupe ?"

Se désinteresse de tout. Se croit au-dessus ou au-dessous des questions discutées.



Le muet volontaire

Essayez d'éveiller son intérêt en lui demandant son avis sur un point qu'il connaît. Indiquez le respect que l'on a pour son expérience sans exagérer et en faisant comprendre au groupe votre intention ou expliquez mieux ce qu'il ne comprend pas.

Toujours prêt à vous aider. Sûr de lui. Convaincu.

Le chic type

Une aide précieuse pendant les discussions. Faites-lui apporter sa contribution. Utilisez-le fréquemment. Remerciez-le.

Parle de tout, sauf du sujet, et d'une façon intarrissable.

Le bavard

"Coupez-lui le sifflet" quand il reprend sa respiration : "M. A..., ne sommes-nous pas un peu loin du sujet ?" Si rien n'y fait, regardez votre montre ostensiblement.

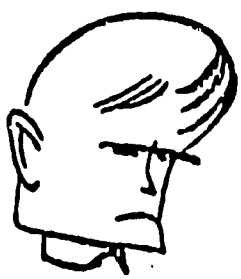
PETIT GUIDE POUR TRAITER CHAQUE PARTICIPANT (suite et fin)

A des idées. A de la peine à les formuler.

Posez-lui des questions faciles. Aidez-le. Augmentez sa confiance en lui. Attirez l'attention sur ses bonnes interventions.

Le timide

A des marottes, y revient sans cesse. Parle d'elles interminablement lorsqu'il est lancé. Susceptible.



Ramenez-le au sujet. Profitez des idées intéressantes qu'il peut émettre. Essayez de le comprendre. A traiter avec doigté.

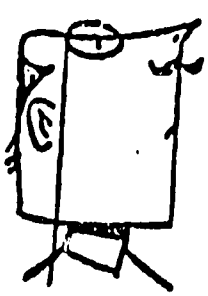
Le type aux idées axes

Est distrait. Distrait les autres. Peut parler du sujet ou d'autre chose.

L'interpellez à l'aide d'une question facile, directe, avec "nom en tête". Reprendre la dernière idée exprimée dans le groupe, lui demandez son avis.

L'homme aux apartés

Traite le groupe d'une façon hautaine. Ne s'intègre pas à lui.



Ne froissez pas sa susceptibilité. Ne le critiquez pas. S'il se trompe, utilisez la technique dubitative : "Oui, mais..."

Le type collet monté

En résumé, dans un groupe de discussion, la situation à un instant donné comporte, étroitement imbriqués les uns dans les autres, le passé récent et le passé plus lointain, ainsi que le présent. Elle est ressentie et interprétée par chaque individu suivant sa propre personnalité.

Les données d'une situation S, transmises au cerveau par les sens, sont interprétées par l'individu 1. Cette interprétation dicte son comportement C ; celui-ci s'extériorise en actes observables A. Si vous connaissez tous les éléments d'une situation S susceptibles d'agir sur un individu 1 et son comportement habituel C en pareil cas, ses actes A sont prévisibles.

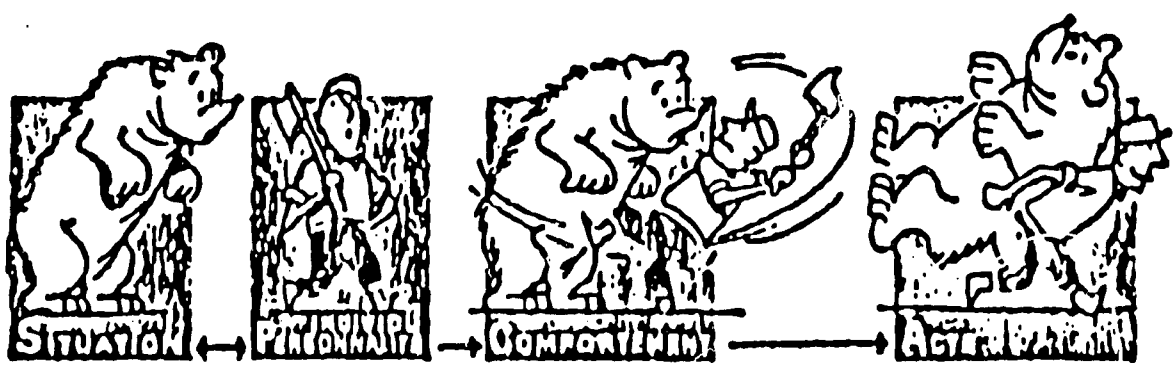
La figure ci-dessous donne schématiquement la formule générale du comportement des hommes :

$$S \longrightarrow 1 \longrightarrow C \longrightarrow A$$

En partant des observations des actes A, vous pouvez essayer de remonter à leurs causes dont les racines plongent à la fois dans la situation S et la personnalité de l'individu 1.

Les indications des pages qui précèdent sont susceptibles de vous aider à agir sur le comportement des membres d'un groupe pour prévenir et diminuer les conflits. Afin d'éliminer les hostilités réciproques, les craintes empêchant la progression des esprits vers la solution d'un problème, il est utile parfois de provoquer une sorte de "lavage du linge sale" : laisser s'extérioriser librement les sentiments agressifs, c'est déjà les neutraliser.

Méfiez-vous du calme qui ressemble à de l'huile stagnante sur de l'eau trouble ; temporaire et factice, cette paix superficielle peut résulter d'un étouffement des émotions et celles-ci se manifesteront brutalement à l'improviste. Si, à certains moments, vous avez le sentiment que le groupe vous échappe, que vous ne contrôlez plus la discussion, centrez à nouveau l'attention sur vous en changeant brusquement de position, en remuant bruyamment votre chaise un peu comme jadis le conférencier agitait sa sonnette, ou bien encore, suspendez les débats pendant quelques instants.



$$S \longrightarrow I \longrightarrow C \longrightarrow A$$

3. Mieux, supprimer les causes de tension

Les tendances à l'introversion, le besoin d'être respecté, considéré, de se sentir en sécurité sont à l'origine de beaucoup de tensions et rendent difficiles la mise en place, la sauvegarde des réseaux de communication au sein du groupe. Toute action de votre part les contrariant crée une barrière vous isolant plus ou moins du groupe.

Maniez donc avec beaucoup de prudence la contradiction, la désapprobation sous toutes leurs formes : froncements de sourcils, regards, gestes, paroles...

N'argumentez pas pour avoir raison à tout prix; si le besoin s'en fait sentir, discutez, mais en vous mettant dans les souliers de l'"AUTRE" ; en vous installant dans sa pensée, vous lui montrez que vous essayez vraiment de comprendre son point de vue. Faites ressortir le bien-fondé des interventions et amenez le groupe à en découvrir les limites, les insuffisances. Ne blessez pas l'amour-propre ; si besoin est, que seule la façon dont vous mettez en lumière les faits laisse éclater la vérité ou l'ambiguïté d'une situation. Marquez toujours de l'intérêt pour les manifestations des uns et des autres, ne serait-ce que d'un mot. Toute question laissée par vous sans réponse est une amorce d'apartés fatals à la vie du groupe.

La question directe doit être maniée avec prudence, lorsque son but est précisément de créer une tension passagère. L'atmosphère détendue désirable s'obtient en respectant le droit des participants à penser et à être différents de vous-même. Il vous sera sans doute difficile de les accepter tels qu'ils sont, mais soyez certain que vous aurez surtout à combattre contre vous-même si vous voulez conquérir la confiance du groupe.

4. La malice des mots, source de tension

> "Ceux qui ont l'esprit de discernement savent combien il y a de différence entre deux mots semblables, selon les lieux et les circonstances qui les accompagnent."
>
> PASCAL

Le monde verbal où s'agitent les mots n'est pas le monde réel, celui des êtres et des choses pas plus qu'une carte n'est le pays avec ses croisées de chemins, ses montagnes, ses plaines, ses fleuves et ses villes...

154

LA DISCUSSION

1) Nature et fonctions de la discussion

De part sa nature, la discussion est une méthode de travail intellectuel. Appliquée à un sujet spéculatif, elle favorise l'acquisition d'un savoir ou la création de savoirs nouveaux ; appliquée à un sujet pratique, elle a pour fonction d'examiner les divers aspects d'un projet et d'aboutir à une solution.

Donc la discussion peut être consultative, et dans ce cas, les solutions du groupe sont referées comme des conseils à l'autorité qui a demandé la consultation et à qui il revient la décision.

Elle peut être délibérative, en ce sens que les solutions découvertes par le groupe ont force de loi ou sont automatiquement antérinées par l'autorité supérieure dont dépend le groupe.

Elle peut aussi être exécutoire dans le cas où le groupe est pourvu du pouvoir de passer lui-même à l'action et d'appliquer les solutions qu'il a découvertes au cours de la discussion.

Il va sans dire que la pratique courante de la discussion est hautement favorisée par un contexte d'ouverture d'esprit, de libre échange et de confiance.

Aucune méthode de discussion, si perfectionnée soit-elle, n'a de vertu magique ; elle ne saurait convertir à la valeur de l'échange les personnes qui ne se fient en principe qu'à elles-mêmes et refusent en profondeur toute forme de dialogue.

COMPORTEMENT EN GROUPE

Trois catégories de rôles :

1/ Relatifs aux tâches	2/ Entretien de la vie du groupe	3/ Rôles individuels
• Lanceur d'idées • Coordonnateur • Critique des idées • Informateur • Enquêteur • Secrétaire	• Stimulateur • Médiateur • Protecteur • Etablit le niveau d'aspiration du groupe • L'observateur critique sur le processus (Commentateur)	• Dominateur • Dépendant • Raconteur • Auteur de prestige

Les rôles 1 et 2 contribuent à la réalisation. Les rôles N° 3 individuels tendent à bloquer l'évolution du groupe.

Pour être un animateur efficace, il faut apprendre à minimiser 3, jouer un rôle principal avec 1 ou avec 2 qui doit être encouragé.

EVALUATION DES ROLES JOUES LORS D'UNE DISCUSSION :

Observez spécialement, pendant la discussion sans y participer, le comportement de X.

Encerclez le chiffre qui, dans l'échelle 1-6, vous semble décrire son comportement.

		- Fréquence +
1.	ROLES DE TACHE	
1.1	Amorce (propose des idées nouvelles, stimule le groupe)	1 2 3 4 5 6
1.2	Demande des informations et des opinions	1 2 3 4 5 6
1.3	Offre des opinions personnelles (ses convictions intimes)	1 2 3 4 5 6
1.4	Donne des informations (comme expert ou d'après expérience)	1 2 3 4 5 6
1.5	Oriente, définit la position du groupe par rapport à ses buts	1 2 3 4 5 6
1.6	Reformule ou explicite par des exemples des suggestions d'alternatives	1 2 3 4 5 6
1.7	Résume, coordonne les relations entre les idées et les suggestions ou l'activité des membres	1 2 3 4 5 6
1.8	_____	
1.9	_____	
2.	ROLES DE SOLIDARITE	
2.1	Facilite la participation des autres, ouvre les communications	1 2 3 4 5 6
2.2	Encourage. Donne son accord, son adhésion, manifeste de l'affection, de la cordialité, comprend et accepte les autres	1 2 3 4 5 6

		- Fréquence +
2.3	Propose un idéal, auquel le groupe doit aspirer dans sa marche	1 2 3 4 5 6
2.4	Harmonise les différences entre participants et sous-groupes	1 2 3 4 5 6
2.5	Observe le groupe, fait des commentaires sur sa marche	1 2 3 4 5 6
2.6	Recherche et favorise les compromis, admet ses erreurs, suit les autres volontairement ou passivement, donne son accord sur les décisions	1 2 3 4 5 6
2.7	_____	
2.8	_____	

3. ROLES INDIVIDUELS

3.1	Manifeste ouvertement un manque d'intérêt par de la nonchalance, du cynisme, des bouffonneries	1 2 3 4 5 6
3.2	Cherche à dominer le groupe, impose son autorité en tentant d'assujettir ou de manipuler le groupe ou certains membres du groupe	1 2 3 4 5 6
3.3	Attaque sans raison le groupe ou les individus, déprécie autrui, plaisante avec agressivité	1 2 3 4 5 6
3.4	Cherche à mobiliser l'attention sur soi	1 2 3 4 5 6
3.5	Bloque, s'oppose ou résiste plus que de raison, ranime un problème déjà résolu ou dépassé, est toujours "contre"	1 2 3 4 5 6
3.6	Demande de l'aide, de la sympathie, soit par sécurité, soit par sous-estimation personnelle	1 2 3 4 5 6
3.7	Utilise le groupe comme auditoire, pour exposer ses opinions, ses idées personnelles, ses sentiments	1 2 3 4 5 6
3.8		

L'ANALYSE DU TRAVAIL EN EQUIPE

Analyser votre équipe en indiquant le niveau de chaque variable : donnez une note de 1 si le niveau est très bas jusqu'à 8 s'il est le plus haut possible.

---

1. Degré de confiance réciproque :

   Méfiance complète 1 2 3 4 5 6 7 8 Confiance complète

2. Niveau de soutien réciproque :

   Chacun pour soi-même 1 2 3 4 5 6 7 8 Coopération sincère

3. Communications :

   Fermées, restreintes 1 2 3 4 5 6 7 8 Ouvertes, franches

4. Les objectifs :

   Mal compris et définis 1 2 3 4 5 6 7 8 Bien compris, clairs

5. Conflits, désaccords :

   L'équipe renie, évite, supprime 1 2 3 4 5 6 7 8 L'équipe admet les conflits et tend à les ménager

6. Emploi des talents et connaissances de chaque membre :

   Aucun effort, intérêt ou système 1 2 3 4 5 6 7 8 "Plein emploi"

7. Direction ou gestion de l'équipe :

   A la dérive, laissez faire 1 2 3 4 5 6 7 8 Autoritaire, imposée

8. Ambiance psychologique :

   Conformisme, statu quo 1 2 3 4 5 6 7 8 Libre, respect mutuel

9. Capacité pour résoudre des problèmes, les définir :

   Inférieure 1 2 3 4 5 6 7 8 Supérieure

10. Adaptabilité aux changements imprévus :

    Inférieure 1 2 3 4 5 6 7 8 Supérieure

Source : Douglas McGregor, The Professional Manager, pp. 172-173 (sauf § 9 et 10).

159

2.3 LE MANAGEMENT DES CONFLITS

La notion de conflit avait été négligée par les premiers théoriciens qui avaient étudié les organisations. Ils savaient que les conflits existaient entre les hommes et entre les services d'une même organisation. Cependant, ils étaient considérés comme des déviations du comportement normal, le résultat d'une stupidité ou d'une ambition, l'échec de la planification, d'exécution et du manque de contrôles, l'absence de leadership ou de gestion participative, etc... Pour d'autres, il s'agissait essentiellement d'un problème interpersonnel qu'il fallait éliminer ou résoudre à tout prix parce qu'il avait une connotation négative du conflit qu'ils considèrent comme un éléments de dysfonction plutôt que le reflet d'une organisation ou des institutions en bonne santé. En fait, et comme l'avait souligné Charles Perrow, les conflits font inévitablement partie de la vie de l'organisation parce qu'on trouve au sein de celle-ci une lutte sans fin pour les valeurs telles que la sécurité, le pouvoir, la survie, la discrétion, l'autonomie, les récompenses, etc... qui sont chères aux participants. Puisque les organisations ne contiennent pas toujours des membres ayant les mêmes valeurs, les mêmes besoins et les mêmes intérêts, le conflit entre eux est donc inévitable (1). C'est d'ailleurs pourquoi Lewis Coser avait stigmatisé les aspects positifs du conflit en montrant les fonctions qu'il pouvait jouer dans le maintien de l'organisation.

Dans cette section nous maintenons la position selon laquelle, si le conflit dans une organisation n'est pas géré, il peut la détruire ; s'il est convenablement géré, il peut avoir un impact positif sur l'organisation. C'est pourquoi nous présenterons dans les pages qui suivent un ensemble de stratégies pour gérer les

---

(1) Charles Perrow, Complex Organizations: A critical Essay (Homewood, Ill.: Scott, Foresman, 1972).

conflits dans la gestion des ressources humaines. Avant tout, il nous faut déterminer brièvement les sources et les différentes formes de conflits.

1. SOURCES DE CONFLITS

Lorsqu'on parle des sources de conflits dans une organisation ou dans un service, il faut tout de suite signaler que c'est l'accroissement de la complexité et de l'interdépendance des organisations et des individus et des groupes en leur sein qui constituent les sources principales de ces conflits. Là où il y a interdépendance et où les hommes doivent entrer en relations avec les autres, là où il y a interaction entre individus et groupes, là où l'on trouve deux ou plusieurs groupes en interaction, on trouve fréquemment des tensions et des conflits. Les chances d'avoir des conflits dans une organisation ou dans un service dépendent de l'incompatibilité des objectifs de l'organisation avec ceux de ses membres, du degré du partage des ressources de l'organisation et du degré de l'interdépendance des activités ou des tâches à accomplir.

Dans le contexte africain, les sources générales mentionnées ci-dessus s'appliquent aussi. Il faut cependant citer les autres sources potentielles de conflit qui sont les suivantes :

1) différences régionales, tribales, ethniques et géographiques.
2) conflits entre générations.
3) conflits entre spécialistes et généralistes (différences dans la formation).
4) conflits entre cadres supérieurs et cadres inférieurs (différences de niveau).
5) différences de salaires.
6) aliénation.
7) l'ambition, la méchanceté, la déviation d'attribution.

Cette liste n'est pas exhaustive. Le participant peut se référer à son propre service et à son contexte pour déterminer les autres sources de conflits.

2. FORMES DE CONFLITS

Pour ce qui est des formes de conflits, les auteurs et practiciens du management reconnaissent que les conflits prennent les formes principales suivantes :

- Conflits entre individus

  Exemple : Deux ou plusieurs individus qui se battent pour une promotion : deux chefs de bureau qui sont en conflit à cause d'une jolie secrétaire ; etc... Dans la plupart des cas, ces individus se disputent la possession d'une ressource rare, d'un statut social, du prestige, de l'argent ou du pouvoir.

- Conflits entre un individu et un groupe

  Cas où il y a conflit entre les besoins ou objectifs individuels et ceux du groupe.

- Conflits entre groupes

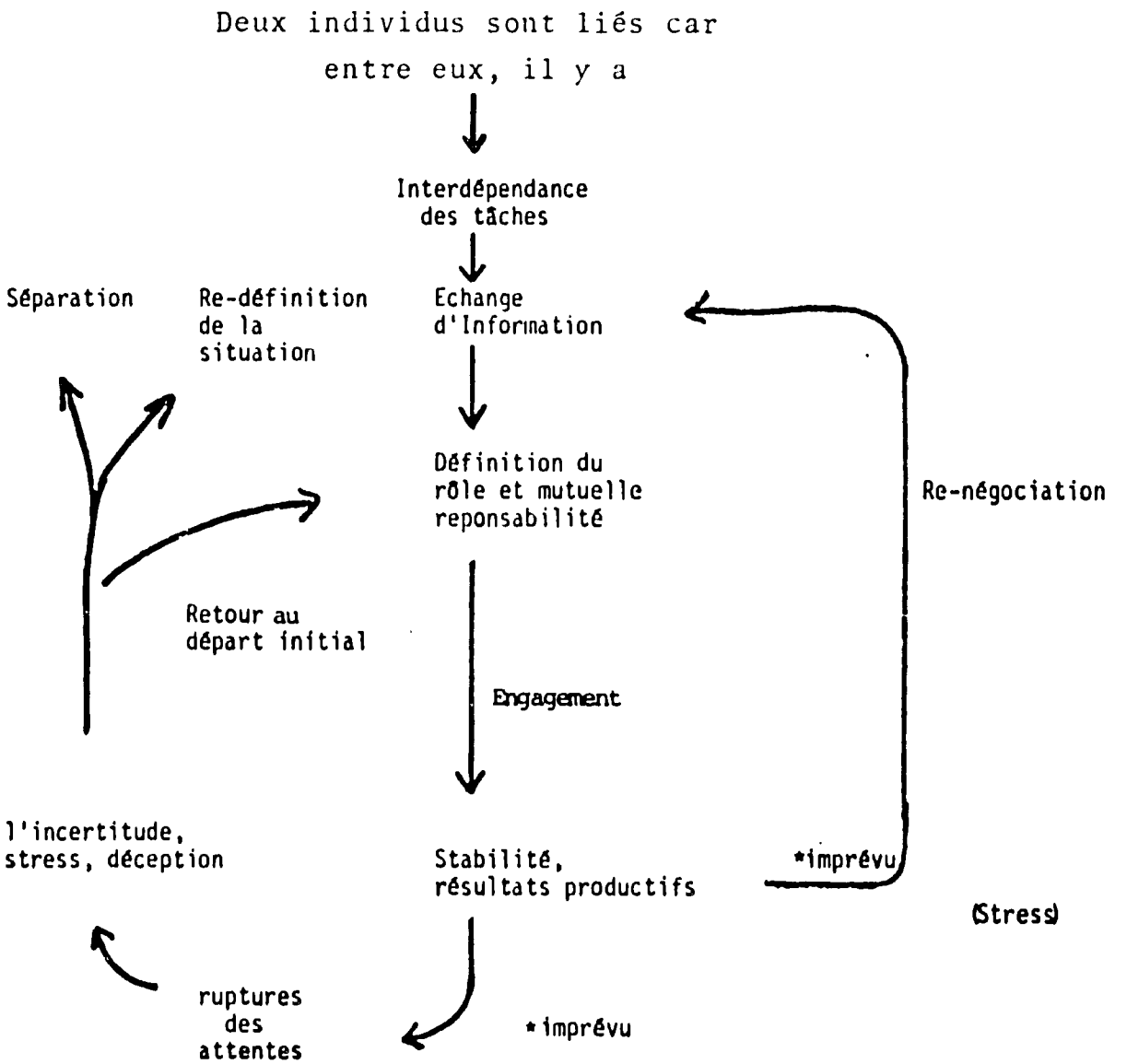
  Les conflits entre différents services d'une même organisation, entre deux groupes dont les membres proviennent de différentes régions, tribus ou écoles, etc...

- Compétition

  La compétition est une forme de conflit qui présente une certaine similarité avec ce dernier. Dans les deux cas, il y a une perception d'incompatibilité des objectifs ; et dans les deux cas il en résulte que ceux qui sont en compétition ou en conflit n'arriveront pas à gagner dans leur lutte. La principale différence entre les deux est que dans

le conflit, au moins une partie, perçoit une occasion d'interférence dans la capacité de l'autre d'acquérir les ressources rares, le statut, le prestige ou le pouvoir alors que dans la compétition les concurrents considèrent leurs activités respectives comme indépendantes et sans interférence possible.

Voici un modèle d'une relation de travail qui situe le conflit.



3. TECHNIQUES DE MANAGEMENT DES CONFLITS

La plupart des techniques utilisées en management ne tentent pas d'éliminer le conflit ni de le résoudre comme certains le disent, mais plutôt de le gérer ou de le maîtriser. En considérant les sources mêmes des conflits, qui proviennent comme on vient de le dire de facteurs divers typiques tels que la division du travail, la spécialisation des tâches, l'interdépendance, la différentiation des objectifs et l'allocation des ressources - on peut suggérer aux managers d'utiliser différentes techniques afin de gérer les conflits. Les techniques les plus connues sont les suivantes :

- La domination (ou qui pera, qui gagne)

Dans la domination, le principe de résolution est basé sur la loi du plus fort. Puisque le conflit dans ce cas est défini comme étant une lutte pour le contrôle des valeurs, du pouvoir, du prestige ou des ressources rares, la nécessité d'éliminer son antagoniste l'emporte. C'est alors le plus fort qui gagne.

- Le recours à la hiérarchie

Certains auteurs considèrent que le recours à la hiérarchie permet au gestionnaire d'éviter d'employer la domination ou la force. C'est le recours à l'idée d'un juge ou d'un supérieur hiérarchique, c'est-à-dire une personne qui se trouve dans une position reconnue supérieure, qui entendra les parties en conflit et qui décidera. Celle-ci peut être divine (Dieu), un recours à la chance, etc... Le problème avec cette technique est que le chef hiérarchique doit comprendre ou connaître la source du conflit pour pouvoir être en mesure de le gérer. Dans certains cas, les individus sont dans une position informelle difficile à insérer dans un cadre hiérarchique. Enfin, dans beaucoup d'organisations, il est difficile de déterminer la

164

hiérarchie. D'où, parfois, le recours à l'autorité la plus haute de l'organisation.

- Le recours à l'arbitration

Afin de permettre aux individus ou aux groupes en conflit de bénéficier d'une grande impartialité et de protection, un arbitre indépendant peut être engagé pour écouter leurs plaintes, rassembler des informations et rendre un jugement. Un tel arbitre doit être un spécialiste ce qui fait que beaucoup de gestionnaires ont peur du contrôle de leur organisation.

- L'Ombudsman

L'Ombudsman n'est pas tellement une technique de management des conflits puisque souvent il se trouve en dehors de la structure de l'organisation. Cependant, puisqu'il se trouve en dehors de l'organisation, il peut faciliter la communication entre les parties en conflit et ainsi s'assurer que le personnel au bas de la hiérarchie peut conduire ses doléances au niveau supérieur de l'organisation. Son plus grand rôle est de permettre aux parties de rassembler l'information et d'éviter des mésententes.

- La restructuration du système

Afin de minimiser l'impact des conflits entre plusieurs individus ou groupes au sein d'une même organisation, les managers recourent parfois à la restructuration du système par la mutation du personnel ; en évitant des contacts entre les individus en conflit ; par un découplage ayant un coordinateur ou un intégrateur qui établit le lien entre les individus et/ou groupes en conflit ; par un découplage accompagné d'une duplication, etc...

- La confrontation ou le jeu de rôle

La confrontation ou le jeu de rôle est la technique à

propos de laquelle la littérature actuelle du management consacre une place importante. Les recherches actuelles montrent que les managers efficients s'attachent à ce que le personnel reconnaisse le conflit et qu'il se réconcilie plutôt que de l'adoucir en le déniant ou en imposant une solution de force. Ces managers reconnaissent que le conflit est inévitable et, qu'en permettant aux employés de suivre les règles de la confrontation, ils pourront dire ce qu'ils pensent et exprimer ainsi leur conflit.

- La négociation

Il est parfois difficile de distinguer la négociation de la domination ou de la confrontation. Cependant, il existe une différence entre les deux. Dans la domination, celui qui domine estime ne plus avoir besoin du perdant alors que dans la négociation, les deux parties reconnaissent leur interdépendance et, après le conflit, elles continueront à travailler ensemble.

La communication est à la base de toute négociation.

Voici en résumé un éventail d'approches pour gérer les conflits.

SCHEMA DE MANAGEMENT DES CONFLITS : APPROCHE ANALYTIQUE

Eventail des approches au management des conflits

PARTICIPATIVE

	COFLIT INEVITABLE ET ACCORD IMPOSSIBLE	CONFLIT INEVITABLE ACCORD CEPENDANT POSSIBLE	LE CONFLIT EXISTE ACCORD POSSIBLE	
I	Lutte "GAGNE OU PERD"	RETRAIT/Elimination	Approche de Résolution des problèmes : c'est-à-dire Approche logique et analytique	ENJEU IMPORTANT
II	ARBITRAGE (3è intervenant externe)	ISOLEMENT	NEGOCIATION (couper la poire en deux)	ENJEU MOYEN
III	Désintéressement	Indifférence, Ignorance des autres	COEXISTENCE PACIFIQUE ou COMPROMIS	ENJEU PEU IMPORTANT

En plus du tableau qui précède, voici un ensemble de conseils pour gérer les conflits interpersonnels et intergroupes.

Nous avons tous eu des sentiments de frustration et de colère lorsque nous avons assumé un rôle de médiateur pour résoudre des conflits entre deux personnes ou entre deux groupes. En tant que managers, nous prenons souvent des décisions qui produisent des conflits. Souvent, bien que la décision semble être la raison du conflit, il faut chercher ailleurs pour en trouver la solution.

Malheureusement, nous possédons des connaissances limitées en ce qui concerne la résolution productive des conflits. Le modèle de "perd/gagne" (où une personne gagne ce que l'autre perd - pouvoir, influence, autorité, argent, et cetera) est le plus employé. Pour le résoudre, soit l'on fait un compromis soit l'on fait jouer son influence ou son autorité. Ni l'une ni l'autre de ces méthodes ne sont satisfaisantes pour une résolution qui concerne la dignité de tous les individus ou les groupes.

Pour mieux comprendre le processus de conflit, vous trouverez ci-dessous quelques hypothèses importantes :

1. Un conflit arrive toujours en cas d'interpédance, c'est-à-dire lorsqu'une personne a besoin d'une autre et le comportement de l'un influence celui de l'autre.

2. Au cas où deux groupes ont des besoins similaires, il peut y avoir conflit, si les ressources ne sont pas suffisantes.

3. Des groupes ayant des besoins différents peuvent aussi être sources de conflits.

4. Une solution idéale serait que :

   a) Chaque personne ou groupe accepte le droit de l'autre de donner son avis.

   b) Toutes les personnes impliquées essayent par des moyens à la fois rationaux et réalistes de trouver les sources du conflit.

Passons maintenant à la considération des moyens utilisés pour rejeter, éliminer ou résoudre partiellement les conflits :

1. Séparation physique des deux individus ou groupes.

2. Soumission à l'autorité.

3. Appel au mythe de la similarité de tout le monde : "Nous sommes semblables ! Pourquoi ne pas nous entendre ?"

4. Appel aux sanctions : "Qui a commencé cette bagarre ?", plutôt que "Quelles sont les causes de la bagarre ?"

Si l'on veut profiter des conflits et libérer l'énergie bloquée par eux, il faudrait :

1. Faire face aux motivations complexes des individus et des groupes.

2. Humaniser les deux groupes.

3. Comprendre le conflit en donnant à l'autre parti le droit de ne pas être d'accord.

4. Rechercher des solutions créatrices qui pourraient même nous imposer de nous conduire différemment.

5. Accepter l'existence inévitable de conflits.

6. Créer une situation de gagne/gagne où tout le monde peut être satisfait de la solution choisie.

4. RESOLUTION DES CONFLITS ENTRE PERSONNES

Les conflits et les oppositions entre personnes sont une réalité quotidienne, que ce soit au travail, dans la famille, ou dans la société. Nos idées, nos opinions, nos valeurs, sont constamment en opposition avec celles des autres. Les oppositions qui en résultent entre personnes peuvent être relativement mineures, faciles à surmonter ou à ignorer. Elles peuvent être, au contraire, très fortes et remettre en cause chacun des opposants au niveau le plus profond d'eux mêmes.

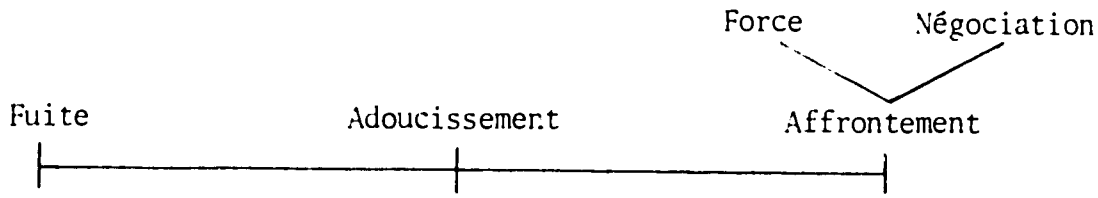
La capacité à faire face aux oppositions et à résoudre ses conflits avec les autres est certainement une des qualités humaines les plus importantes, mais aussi une des plus difficiles à acquérir. Non seulement parce que l'on ne l'enseigne nulle part, mais aussi parce que l'on préfère ne pas parler de ces choses personnelles. Cependant, comme toutes les capacités humaines, la capacité à résoudre les conflits peut être développée. Comme toutes les capacités de relations humaines, elle est complexe et comprend des aspects différents que nous allons décrire ci-dessous.

LES TYPES DE REACTION AUX SITUATIONS DE CONFLIT

Ces types de réponses sont déjà présents chez l'enfant et l'adulte pourra, dans l'ignorance d'alternatives possibles, continuer à utiliser le même mode de réaction qu'il avait lorsqu'il était enfant, bien que celui-ci ne soit plus adapté et ne donne pas de résultats.

On peut distinguer trois grandes catégories de stratégies personnelles face aux conflits : les stratégies de fuite, les stratégies d'adoucissement, et enfin, les stratégies de face

à face et d'affrontement ouvert. Le schéma ci-dessous présente ces trois types de stratégies.



1) Les stratégies de fuite

Certaines personnes ont tendance à fuir les situations de conflit ou à éviter certains types de conflit, c'est-à-dire qu'elles vont réprimer leurs réactions émotionnelles naturelles, soigneusement éviter le sujet, et concentrer leur attention sur autre chose, ou, plus dramatiquement, fuir la situation intenable (par exemple, quitter leur emploi, quitter l'école, ou divorcer). Dans ce cas, c'est la situation qui devient intenable pour elles et elles n'ont pas les capacités nécessaires pour d'adapter à cette situation.

Les réactions de fuite peuvent être naturellement des réactions salutaires dans un certain nombre de situations. Mais, en général, l'individu ne sort pas très satisfait de lui-même de cette situation. Il gardera les mêmes appréhensions et les mêmes peurs à l'avenir, lorsqu'il rencontrera des situations analogues.

2) Les stratégies d'adoucissement

Cette stratégie a essentiellement pour but de retarder une confrontation ouverte avec l'autre personne, en essayant d'arranger les choses, de calmer les esprits au moins de façon temporaire, et en laissant les raisons véritables de l'opposition

dans le flou, de manière à rendre une confrontation moins probable. On résoudra bien quelques points de détail, mais on évitera ou on retardera la discussion du problème essentiel.

Comme dans le cas des stratégies de fuite, les stratégies d'adoucissement seront utilisables lorsqu'il est possible de retarder la confrontation, mais elles laissent l'individu insatisfait, anxieux sur l'avenir et sur lui-même.

3) Les stratégies d'affrontement

Comme leur nom l'indique, elles consistent en un affrontement des personnes sur les problèmes qui sont à la base du conflit. On peut subdiviser les stratégies d'affrontement en deux sous-catégories : dans la première catégorie, les stratégies de force ont recours à la force physique (un coup de poing sur le nez, une opération militaire, ou une guerre), ou à la corruption (par l'argent ou des faveurs particulières), ou à la punition et la menace (chantage affectif, chantage à l'argent) ou, en général, à toute force de pression.

Dans les stratégies de force, il y a toujours un gagnant et un perdant, et elles peuvent être considérées comme des stratégies très efficaces pour arriver à ses fins, à condition d'être dans le clan des gagnants. Lorsqu'on est perdant, par contre, c'est l'anxiété, l'hostilité, l'humiliation et les blessures physiques et morales qui en résultent.

Dans la deuxième catégorie, les stratégies de négociation, il n'y a, au contraire, ni gagnant ni perdant, mais chacune des parties peut gagner. Le but de la négociation est précisément de permettre la solution du problème grâce à un compromis ou une solution qui satisfait, dans une certaine mesure, les deux parties. La négociation est, par conséquent, parmi les stratégies

de résolution des conflits, celle qui est la plus constructive et dont les conséquences sont les moins négatives.

LES CAPACITES DE NEGOCIATION

La négociation est un art qui a ses propres règles qui doivent être apprises et pratiquées.

Savoir négocier suppose :

1. La capacité à déterminer la nature du conflit.
2. La capacité à ouvrir le dialogue.
3. La capacité à écouter et à comprendre le point de vue de l'autre partie.
4. La capacité à trouver une solution acceptable pour tous au problème.

1) Déterminer la nature du conflit

C'est la première étape, et une étape essentielle dans la négociation. Il faut déterminer en particulier si le conflit est de nature idéologique (un conflit de valeurs ou de philosophie) ou bien un conflit d'intérêts tangibles, ou encore une combinaison des deux.

Les conflits de valeur et les conflits idéologiques, en général, sont extrêmement difficiles à négocier. Par exemple, si je suis une femme et si je suis ardemment convaincue que les femmes devraient être traitées à l'égal de l'homme dans la société et que la personne que j'ai en face de moi pense qu'il y a certains domaines dans la société qui devraient être, soit réservés, soit interdits aux femmes, nous allons avoir beaucoup de mal à arriver à un compromis qui puisse satisfaire les deux parties, car il s'agit plus d'une opposition de principes que d'une opposition d'intérêts réels et tangibles.

Cependant, même dans les conflits de valeurs, il faut toujours se centrer sur les points d'accord et sur ce qui est négociable. Par exemple, si je suis une femme et que l'on refuse de m'embaucher dans un travail pour lequel je suis parfaitement qualifiée, à ce moment-là, le conflit peut être davantage négocié parce qu'il porte sur des choses tangibles. En effet, sans que ni l'un ni l'autre ne modifie sa philosophie ou son idéologie au sujet des femmes, on pourra, par exemple, m'accepter dans le poste considéré, mais pour un salaire inférieur ou avec un statut différent. Le conflit exprimé sous une forme pratique et matérielle pourra se négocier à ce niveau. Si, au contraire, chacun maintient le conflit au niveau des principes, à ce moment-là, il n'y a pas de résolution possible, sinon le recours à des stratégies de pouvoir.

Le conflit israélo-arabe est un bon exemple de ce cas. En effet, il n'est pas nécessaire d'avoir résolu les différences idéologiques entre les parties pour négocier les aspects tangibles du problème, à savoir à qui iront les territoires discutés.

Il est donc très important, dans un conflit, de déterminer si c'est un conflit idéologique ou un conflit réel et tangible. Si c'est un conflit idéologique qui ne se traduit pas par des conséquences tangibles sur les deux parties, alors il n'y a pas d'autre issue que de tolérer ce conflit. Si au contraire, il y a une traduction possible du conflit en termes tangibles, alors il faut se concentrer sur ces aspects négociables.

2) <u>Ouvrir le dialogue</u>

C'est souvent une phase délicate qui suppose que l'une des parties prenne l'initiative pour ouvrir le dialogue et provoquer une confrontation. Il est important de ne pas commencer par

attaquer le point de vue opposé. En effet, cela susciterait une réaction de défense qui bloquerait l'ouverture au dialogue. Dans les conflits entre les personnes, l'individu ouvrira le dialogue en expliquant les conséquences tangibles que ce conflit a sur lui ou sur elle. Par exemple : "J'ai un problème sur le coeur. En effet, votre politique en ce qui concerne l'embauche de cadres femme fait que ma candidature à ce poste ne sera pas examinée. Et, cependant, je me sens tout à fait qualifiée pour faire ce travail."

Ceci est une approche probablement plus efficace que de dire : "Vous ne voulez pas de moi parce que vous êtes raciste vis-à-vis des femmes !"

En d'autres termes, provoquer une confrontation n'est pas du tout synonyme de proférer des attaques verbales.

3) Savoir écouter le point de vue de l'autre

Lorsque la confrontation a été provoquée, celui qui en a pris l'initiative doit s'efforcer d'écouter le point de vue de l'autre. Si la réponse obtenue n'est pas exactement ce que l'on espérait entendre, on a souvent tendance alors à adopter une position de défense ou une ligne très dure, sans concessions.

Il faut éviter, si possible, les réponses qui sont surtout des provocations à la polémique. Il faut éviter de se défendre, d'expliquer sa position, ou d'exprimer des exigences ou des menaces. Au contraire, il faut s'efforcer de pratiquer ce que l'on appelle l'écoute active ou en reflet. C'est-à-dire que l'on s'efforcera d'écouter, de résumer ou de clarifier la position de l'autre partie. Lorsque l'on aura résumé la position opposée jusqu'à ce que celui qui la défend soit satisfait, à ce moment, on pourra de nouveau présenter son propre point de vue en s'efforçant de ne pas faire de jugement de valeur et de se centrer sur les résultats tangibles.

En général, lorsque l'on s'efforce d'écouter l'autre partie, cela a pour effet de désamorcer quelque peu son agressivité et de l'amener, en conséquence, à être plus attentif à ce que vous direz par la suite. Naturellement, lorsque deux personnes sont capables de s'écouter, les chances de résolution de l'opposition sont augmentées.

4) Savoir trouver une solution satisfaisante pour les deux parties

Pour mener avec succès la négociation à son terme, il faut enfin savoir utiliser le processus de résolution de problème pour négocier une solution qui satisfasse les deux parties. Les étapes de ce processus sont simples et faciles à appliquer :

a. Clarifier le problème. Quel est le problème tangible en discussion ? Quelle est la position de chacune des parties sur ce problème ?

b. Faire la liste des solutions possibles et évaluer chacune d'elles. Souvent, ces deux aspects doivent être examinés séparément. Tout d'abord, toutes les solutions possibles devraient être notées après une séance de "brainstorming". Ensuite, chacune d'elles sera à évaluer.

c. Décider ensemble (et non voter à la majorité) de la solution la meilleure.

d. Prévoir la mise en application de la solution. Comment et quand ?

e. Enfin, prévoir le suivi et l'évaluation des résultats après une période donnée. Celle-ci est une étape essentielle dans la mesure où la première solution choisie n'est pas toujours la meilleure ou la plus valable.

176

Dans le cas où cette première solution n'est pas correcte, il faut reprendre le processus au point a.

CONCLUSION

Les conflits sont inévitables et ils sont même quelquefois facteurs de progrès. Il ne faut donc pas les éviter, les supprimer, mais au contraire savoir y faire face d'une façon constructive. La négociation est probablement la stratégie de relations humaines la plus efficace et la plus humaine pour résoudre les situations conflictuelles.

Le tableau ci-après fait une présentation succincte des stratégies possible qu'un responsable peut adopter devant un conflit. Il a l'avantage de montrer les conséquences de chaque stratégie, et de ce qu'il faut attendre d'elle.

177

STRATEGIES POUR LA RESOLUTION DES CONFLITS

Stratégies de résolution des conflits	But de la stratégie	Situations appropriées
Ignorer le conflit	Eviter	- Quand la raison est triviale. - Quand la raison relève de problèmes plus fondamentaux.
Imposer une solution	Eviter	- Quand une action rapide et critique est nécessaire. - Quand il est nécessaire de prendre des décisions impopulaires et qu'il est improbable d'arriver à un consensus dans le groupe.
Apaisement	Diluer	- Une mesure d'arrêt pour que les gens se calment et retrouvent leur objectivité. - Quand le conflit ne porte pas sur des questions de travail.
Se référer à des buts supérieurs	Diluer	- Quand il y a un but important qu'aucun groupe ne peut atteindre sans la coopération de l'autre. - Quand le succès ou la survie de toute l'organisation sont menacés.
Structurer l'interaction	Contenir	- Quand les tentatives précédentes de discuter ouvertement les raisons du conflit ont causé une aggravation du conflit plutôt qu'apporté une solution au problème. - Quand une troisième partie est disponible pour structurer les interactions et servir de médiateur.
Négocier	Contenir	- Quand les deux groupes ont le même pouvoir. - Quand il y a plusieurs alternatives possibles que les 2 groupes veulent bien envisager.
Résoudre le problème	Confronter	- Quand il y a un minimum de confiance entre les groupes et qu'une solution urgente n'est pas indispensable. - Quand l'organisation peut retirer des avantages de la fusion des perspectives différentes des 2 groupes pour prendre ses décisions.
Restrusturer l'organisation	Confronter	- Quand les sources du conflit résident dans la coordination du travail. - Quand le travail et les responsabilités du projet peuvent être facilement répartis entre les groupes.

EXERCICE

LE MANAGEMENT DES CONFLITS
Jeu de rôle

TITRE : "De quoi se mêle-t-il ?

Le Dr. AMBIBEGA, Directeur de l'Education Sanitaire et Nutritionnelle (DESN) rend visite à l'un des centres de récupération nutritionnelle qu'il supervise avec 17 autres centres identifiés, créés dans le cadre d'un projet national qui relève de sa direction et qui est financé par la FIDE (organisme international).

Il est à noter que le personnel (infirmières, sages-femmes) qui travaille dans ce centre dépend encore hiérarchiquement de la Direction de la Protection Maternelle et Infantile (DPMI).

A l'issue de sa visite, le Dr. AMBIBEGA fait remarquer au responsable du centre que :

1) Les normes et les méthodes de travail qu'ils utilisent ne sont pas conformes à celles définies dans sa circulaire N° 0034/DESN en date du 3 février 1979.
2) Le rythme de consommation des crédits ne respecte pas la programmation ; les cahiers de comptes sont mal tenus. "C'est inadmissible", dit-il expressément.
3) Le Centre est mal entretenu : fissures dans les murs, fenêtres en mauvais état, toiles d'araignées partout, le stock de produits est insuffisant.

Dès le départ du Dr. AMBIBEGA, le chef du centre, excédé, prend sa voiture et se rend auprès de la Directrice de la PMI. Il lui rend compte des observations et remarques du Dr. AMBIBEGA. A son tour, Mme Assama FIAYE, Directrice de la PMI, estime qu'il le

n'a pas à recevoir d'observations et encore moins de critiques du Dr. AMBIBEGA, ce jeune médecin ! surtout pas en matière de normes nutritionnelles et encore moins sur la façon de gérer les fonds mis à sa disposition.

"Moi, j'applique les normes et les instructions de la commission interministérielle arrêtées en sa séance du 16.6.78, dans le cadre des dispositions prises par notre pays pour l'année internationale de l'enfant."

"De quoi se mêle-t-il ? Ce n'est pas parce que c'est lui qui signe 'les maigres crédits' mis à ma disposition qu'il va exagérer, et va contrôler mon personnel et mes travaux."

Madame Assama FIAYE, très énervée, demande au Chef du centre de retourner à ses occupations. "Il va voir de quel bois je me chauffe", dit-elle. Elle fait une note au Ministre de la Santé pour se plaindre de la démarche intempestive du Dr. AMBIBEGA. Par la même occasion, elle fait une note au représentant du Ministre de l'Education Nationale en sa qualité de Président de la Commission interministérielle sur les normes de nutrition.

Elle téléphone au Ministre du Développement de l'Agriculture pour lui relater les faits et lui demander d'intervenir afin de clarifier la situation au cours d'une réunion du Conseil Ministériel sur les normes nutritionnelles. Celui-ci, au cours de la conversation téléphonique, se plaint d'ailleurs de n'avoir jamais été convié à une seule réunion de ce Comité depuis plus de 19 mois.

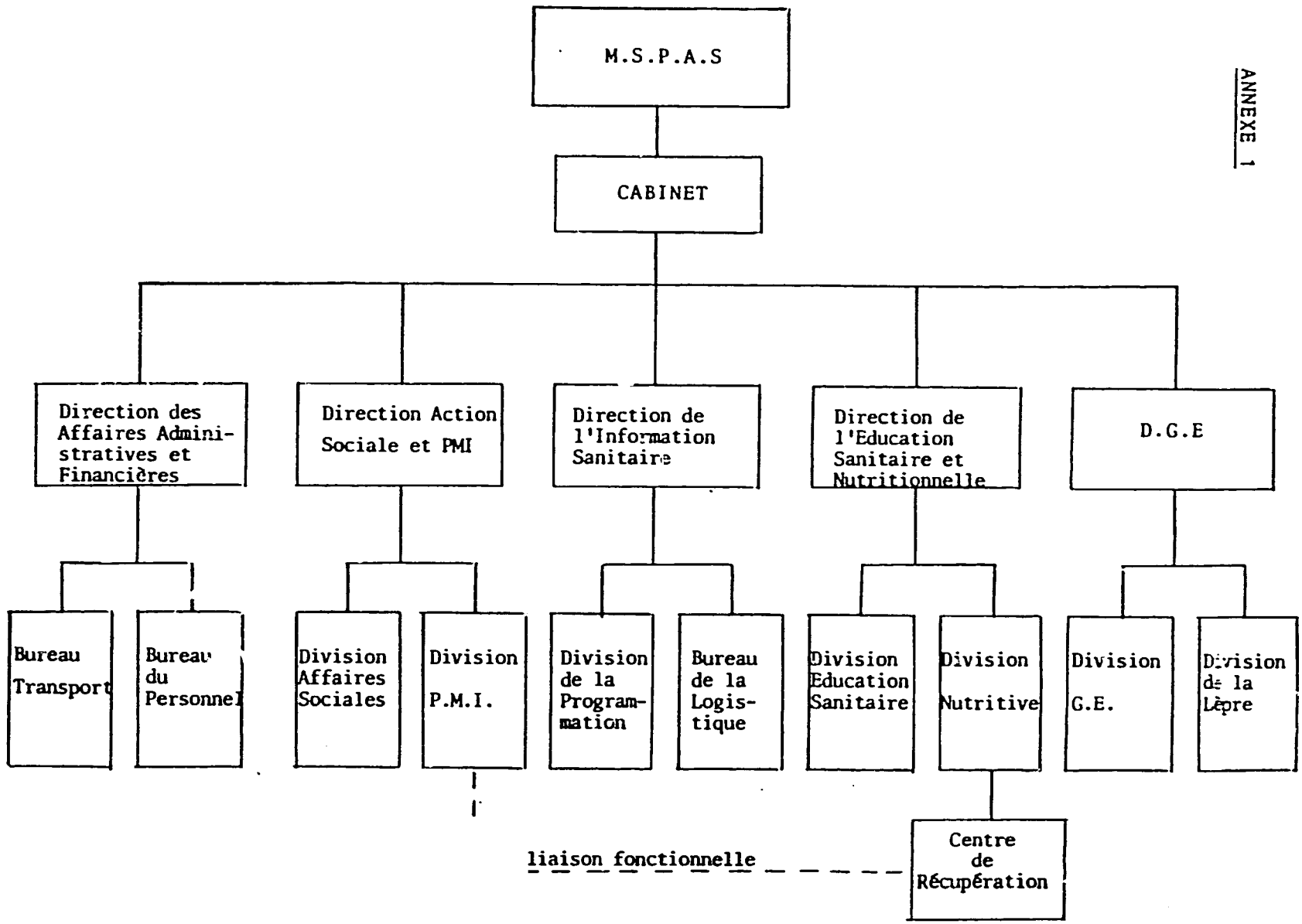
Le Docteur AMBIBEGA fait de son côté un rapport au Ministre de la Santé. Il fait ampliation de ce rapport à tous les membres du Conseil Interministériel sur la nutrition.

QUESTIONS :

1. Quels problèmes pose ce cas ?

2. Quelles solutions le management peut-il leur donner ?

ANNEXE 1


M.S.P.A.S
CABINET
Direction des Affaires Administratives et Financières
Direction Action Sociale et PMI
Direction de l'Information Sanitaire
Direction de l'Education Sanitaire et Nutritionnelle
D.G.E
Bureau Transport
Bureau du Personnel
Division Affaires Sociales
Division P.M.I.
Division de la Programmation
Bureau de la Logistique
Division Education Sanitaire
Division Nutritive
Division G.E.
Division de la Lèpre
Centre de Récupération
liaison fonctionnelle

ANNEXE 2

CURRICULUM VITAE

NOM : Madame Assama FIAYE - 51 ans.

FONCTION : Directrice de la protection maternelle et infantile de 1969 à ce jour.

FORMATION :

- BAC - Série D
- Maîtrise en Sciences Sociales
- Spécialiste en récupération nutritionnelle
- A suivi des stages sur des maladies infectieuses

AUTRES DISTINCTIONS :

- Ex. Député à l'Assemblée Nationale
- Chevalier de l'Ordre du Mérite
- Grand Commandeur de l'Ordre de l'OMS
- Membre d'honneur de la CROIX ROUGE
- Président de l'Association Nationale des Femmes

ANNEXE 3

CURRICULUM VITAE

NOM : AMBIBEGA - 39 ans.

FONCTION : Directeur de l'Education Sanitaire et Nutritionnelle.

FORMATION :

- BAC Série D
- Docteur en Médecine
- Spécialiste des maladies infectieuses
- Deux certificats d'études supérieures sur la nutrition

AUTRES TITRES :

- Maire de sa ville natale, JAKARANDA
- Membre du Conseil National pour le Renouveau
- Officier de l'Ordre du Mérite

2.4 LA DELEGATION

1. POURQUOI DELEGUER ?

Quand on parle du leadership et des styles de leadership, on constate qu'il y a une diversité de styles dont on vient de présenter la liste. L'un de ces styles de direction implique l'établissement et le fonctionnement d'une structure centralisée dont le dirigeant s'occupe totalement sans laisser participer ses subordonnés. C'est le style du type X qui aboutit à la lenteur et au fait que le dirigeant se trouve submergé par des détails qui l'obligent parfois à emporter régulièrement du travail à la maison, à fouiller partout, etc...

Pour essayer de faire face à cette situation qui réduit la productivité du dirigeant et de toute l'organisation, les théoriciens et practiciens des organisations ont suggéré que la participation est l'une des stratégies. La délégation des éléments de cette participation peut être définie comme étant le transfert ou la cession d'une partie des fonctions et/ou des activités du dirigeant à ses subordonnés immédiats.

Quels sont les objectifs poursuivis quand on procède à la délégation ? La délégation permet au dirigeant d'étendre le champ de ses activités et d'utiliser d'une façon rationnelle et efficiente le personnel mis à sa disposition. Par elle, le supérieur hiérarchique fait participer ses employés en tant que groupe et augmente ainsi la productivité. En déléguant à ses subordonnés, le dirigeant peut ainsi s'occuper directement des affaires délicates qui exigent une attention soutenue.

De plus, le dirigeant procède à la délégation des tâches que d'autres peuvent accomplir aussi bien que lui. Il est généralement admis que la délégation est une méthode efficace pour faire progresser les employés. Cependant, cette délégation ne

doit pas impliquer des tâches assignées d'une façon temporaire et elle doit être entreprise en déterminant les buts des tâches déléguées. Plus encore, la fixation des buts et des objectifs à atteindre est insuffisante. Le dirigeant doit aussi prévoir les critères d'évaluation en fixant des normes minimales pour juger la valeur et les résultats du travail accompli. Il s'agit ici d'un système de contrôle qui doit être établi pour tout travail.

Bref, une délégation efficace est basée sur les règles selon lesquelles il faut établir un système de rapport informant des problèmes qui se posent et des progrès réalisés ; ne déléguer que dans la mesure où l'on peut effectuer un contrôle et ne pas se mettre à réfléchir à la place du subordonné.

Parfois, la délégation peut devenir routinière ou machinale. Il est donc utile de déléguer à la personne la plus compétente. Cependant, certains dirigeants ont peur de déléguer à la personne la plus compétente parce qu'ils craignent la concurrence des employés ou parce que, dans beaucoup de cas, les techniciens placés aux postes administratifs n'ont pas une connaissance suffisante des tâches administratives qui leur sont confiées.

On a précédemment touché à la délégation de façon superficielle. Les pages qui suivent apportent des éléments qui permettent de tester votre capacité de déléguer et qui déterminent les facteurs constituant des obstacles à la délégation.

VOTRE CAPACITE A DELEGUER

		OUI	NON
1.	Emportez-vous régulièrement du travail chez vous ?	___	___
2.	Travaillez-vous plus longtemps que vos subordonnés ?	___	___
3.	Passez-vous du temps à faire pour les autres ce qu'ils pourraient faire d'eux-mêmes ?	___	___
4.	Quand vous rentrez de voyage, trouvez-vous que la corbeille du courrier à l'arrivée est trop remplie ?	___	___
5.	Continuez-vous à exercer les activités et avez-vous les mêmes problèmes qu'avant votre dernière promotion ?	___	___
6.	Etes-vous souvent interrompu par des questions ou des requêtes sur les projets en cours ou les missions fixées ?	___	___
7.	Passez-vous du temps à des détails de routine dont pourraient s'occuper d'autres personnes ?	___	___
8.	Voulez-vous mettre toujours votre nez partout ?	___	___
9.	Foncez-vous tête baissée pour respecter les délais-limite ?	___	___
10.	Etes-vous incapable de poursuivre la haute priorité ?	___	___

2. BARRIERES A LA DELEGATION

Bien qu'étant une méthode efficace de faire participer les subordonnés et augmenter la productivité, la délégation rencontre un certain nombre de barrières qui peuvent être groupées en trois catégories : les barrières chez celui qui délègue ; les barrières chez celui qui reçoit la délégation ; et les barrières propres à la situation. Enumérons les éléments de chacune de ces trois catégories.

a. Les barrières chez celui qui délègue

1) Préférence pour l'exécution.
2) Demande que chacun "connaisse tous les détails".
3) L'erreur du "Je peux faire cela beaucoup mieux moi-même.
4) Le manque d'expérience dans le travail ou dans la délégation.
5) L'insécurité.
6) La peur d'être détesté.
7) Le refus d'admettre les erreurs.
8) Le manque de confiance dans les subordonnés.
9) Le perfectionnisme qui conduit à un contrôle exagéré.
10) Le manque d'aptitude à l'organisation pour équilibrer les tâches.
11) L'incapacité de déléguer une autorité proportionnelle à la responsabilité.
12) L'incertitude sur les tâches et l'inaptitude à les expliquer.
13) Le peu d'inclinaison à promouvoir des subordonnés.
14) L'inaptitude à établir des contrôles effectifs et à suivre les gens.

b. Les barrières chez celui qui reçoit la délégation

1) Le manque d'expérience.

2) Le manque de compétence.
3) La fuite devant la responsabilité.
4) La dépendance exagérée du supérieur.
5) La mauvaise organisation.
6) La surcharge de travail.
7) La noyade dans les petits détails.

c. Les barrières propres à la situation

1) La politique du "One Man Show".
2) L'intolérance en ce qui concerne les erreurs.
3) Le caractère critique des décisions.
4) L'urgence qui ne laisse pas le temps d'expliquer (management par crise).
5) La confusion dans les responsabilités et l'autorité.
6) Le manque de personnel.

E X E R C I C E

LA DELEGATION

QUESTIONNAIRE - CHOIX MULTIPLE

1. Choisir la réponse qui complète le mieux la phrase suivante :

   Je procède à des délégations parce que ...

   a) La sélection du délégataire est difficile ; beaucoup de personnes également hautement qualifiées ; les communications entre personnes sont sources de progrès ; et la délégation diminue les risque de critiques de la part des autres.

   b) Cela me permet d'étendre les champs de mes activités, d'utiliser les compétences des individus ; cela rend possible le travail d'équipe et augmente la productivité.

   c) La délégation fait reposer les charges sur le délégataire ; avec elle je suis mieux tenu au courant de tous les faits de détail et elle me permet de juger de la compétence des employés.

   d) La délégation augmente le sentiment de sécurité du supérieur ; c'est intéressant pour les subordonnés ; elle évite des conflits de situation, facilite les communications entre personnes et n'alourdit pas la charge du travail des uns comparativement aux autres.

2. Quel est parmi les principes suivants celui qui, à votre avis, sera le plus utile au délégant (vous devez en choisir un) ?

   a) Permettre au supérieur de porter une appréciation sur la

b) S'occuper soi-même des affaires les plus délicates.

c) Demander à ses délégataires d'infliger des sanctions aux employés ou de les récompenser lorsque cela paraît nécessaire.

d) Ne jamais déléguer dans l'intention de former un employé.

3. Parmi les tâches indiquées ci-dessous laquelle devez-vous déléguer à autrui ?

a) La promotion des subordonnés immédiats.

b) La décision de négocier un financement.

c) Les tâches et travaux que d'autres peuvent faire aussi bien que vous.

4. Il est généralement admis que la délégation est une excellente méthode pour faire progresser les employés. Mais <u>je n'y parviendrai pas</u> en délégant :

a) des projets spéciaux ou des tâches destinées à donner la mesure des capacités des employés.

b) des tâches assignées d'une façon temporaire.

c) le soin de porter un jugement sur ses subordonnés immédiats.

d) une autorité et une responsabilité qui s'accroîtront graduellement.

5. Je peux avoir précisé les tâches à accomplir, fixé les délais de réalisation et établi un système de contrôle, mais je n'aurais pas fait une délégation réellement efficace tant que je n'aurais pas :

a) établi un système de sanctions et de récompenses.

b) adopté un système efficace pour établir le réseau de communications.

c) admis une certaine souplesse dans les délais de réalisation.

d) fait comprendre les buts de la tâche à accomplir.

6. Après avoir fixé les buts et objectifs à atteindre par la tâche confiée à quelqu'un, il est intéressant de :

a) surveiller systématiquement la personne à qui l'on a confié le travail.

b) préciser par écrit en quoi consiste l'ampleur des responsabilités et le travail confié.

c) fixer des normes minimales pour juger de la valeur du travail exécuté et des résultats obtenus.

d) aider l'employé tout au long des différentes phases de l'accomplissement de son travail.

7. Après avoir nettement fixé et fait comprendre les objectifs à atteindre, après avoir indiqué la nature et les limites de la tâche à accomplir et après avoir établi un système de contrôle sur les travaux confiés, je dois, pour faire une délégation satisfaisante :

a) faire en sorte que mon subordonné comprenne de mieux en mieux ce qu'il doit faire.

b) demander au délégataire des rapports partiels aux moments importants de la réalisation afin qu'il ne poursuive pas un travail sans être sur la bonne voie.

c) revenir en arrière pour examiner les erreurs commises.

d) fixer une date limite pour la réalisation des tâches assignées ou déléguées.

8. Les quatre (4) paragraphes ci-dessous renferment l'énoncé de certaines règles à respecter en matière d'organisation en général. Quel est le paragraphe qui contient toutes les règles importantes, selon vous, pour parvenir à des délégations efficaces ?

   a) Etablir un système de rapports informant des problèmes qui se posent et des progrès réalisés ; déléguer dans la mesure où l'on peut exercer un contrôle ; ne pas réfléchir ni agir à la place du subordonné.

   b) Avoir à tout moment une idée précise des déviations et des différences ; fixer des normes réalisables. Etablir et respecter des réseaux de communications formellement établis.

   c) Apporter son aide à chacune des phases successives de la réalisation du travail ; s'efforcer d'obtenir du subordonné une compréhension toujours plus profonde de la tâche confiée ; établir un système équitable de sanctions et de récompenses en conséquence.

   d) Etre assez souple sur les dates limites d'exécution des travaux.

9. Il est dit plus haut que le déléguant doit déléguer en faveur de la personne qui, dans l'organisation, se trouve au niveau le plus bas possible parmi ceux qui sont susceptibles de mener à bien la tâche à réaliser. Egalement il est dit qu'on ne doit déléguer qu'à ses subordonnés immédiats. Cela signifie que :

   a) Les principes d'organisation des entreprises sont contradictoires. Un délégataire éventuel ne peut remplir ces deux (2) conditions à la fois.

   b) Je dois choisir une règle ou l'autre.

c) Ces deux (2) théories sont énoncées à la fois dans le contexte réel d'action du superviseur.

d) Si j'estime qu'un subordonné de mon subordonné immédiat peut faire le travail, je dois le dire à ce dernier, mais je ne dois déléguer le travail qu'à lui, mon subordonné immédiat.

10. Il est parfois souhaitable de déléguer une tâche à une personne dont on veut juger les capacités même si on peut confier ce même travail à d'autres employés plus capables de le mener à bien.

a) Je ne suis pas d'accord.

b) C'est peut être vrai dans certaines circonstances seulement.

c) Théoriquement cela paraît être une bonne idée ; mais, en fait, il vaut mieux s'adresser au plus compétent. Pourquoi risquer de perdre du temps ?

d) Pourquoi "parfois" ? Il est toujours souhaitable de permettre à ceux qui sont compétents de se manifester. C'est là un excellent moyen d'y parvenir.

11. Les façons de déléguer le travail sont souvent machinales. C'est pourquoi je pense qu'il est bon de :

a) faire le traivail moi-même jusqu'à ce que je sois sûr de le connaître, puis je peux procéder à la délégation.

b) ne pas s'en tenir à la solution de facilité ; envisager plutôt la délégation sous différents aspects ou en faveur de personnes différentes.

c) déléguer à la personne la plus compétente.

d) éviter de considérer la délégation comme un moyen de permettre aux employés de progresser.

12. Souvent les supérieurs hiérarchiques n'envisagent pas de délégation alors qu'ils savent qu'ils pourraient le faire. Pourquoi cette réticence ?

a) Pour déléguer, un superieur doit éprouver un sentiment de sécurité.

b) Les supérieurs pensent que les agents ont besoin de sentir qu'ils dépendent de quelqu'un.

c) Les supérieurs s'identifient intimement à l'organisation.

d) Les supérieurs hiérarchiques n'ont pas toujours assez de compétence sur le plan technique et professionnel.

13. Certains supérieurs hiérarchiques conservent pour eux les informations essentielles, et des tâches importantes qu'ils devraient déléguer aux employés. A quoi cela peut-il être dû ?

a) C'est parce qu'ils craignent la concurrence qui naîtra pour eux des progrès des employés.

b) C'est parce qu'ils désirent ainsi éviter tout malaise dans l'organisation.

c) C'est parce qu'ils désirent être plus efficaces.

d) C'est parce qu'ils désirent protéger l'employé.

14. Des techniciens placés aux postes administratifs de direction éprouvent parfois des difficultés à déléguer des tâches parce que :

a) ils n'ont pas une connaissance suffisante des tâches administratives qu'on leur a confiées.

b) les autres techniciens n'ont pas besoin d'être dirigés.

c) ils craignent de ne pas connaître les réponses à des questions de détail concernant les tâches qu'ils auraient déléguées.

d) ils peuvent faire les tâches à confier éventuellement mieux que leurs subordonnés.

15. Un employé qui accepte volontiers une délégation est :

a) capable d'obtenir du patron des réponses à ses questions.

b) un homme qui est parvenu à un degré élevé d'indépendance.

c) enclin à craindre la critique.

d) plus à l'aise quand il se sent être dépendant de quelqu'un d'autre.

Tout voir... mais déléguer

Il arrive que l'on soit appelé à exécuter des tâches placées au-dessous de son niveau technique et intellectuel. C'est inévitable dans certains cas pour que tout marche bien. Mais il y a une limite à ne pas dépasser, faute de quoi on ne pourrait plus assurer correctement sa fonction réelle. Il faut donc déléguer. Essayons de préciser ce que recouvre cette notion, trop souvent imprécise et théorique, pour la mettre en application.

Déléguer, c'est confier des responsabilités et du pouvoir à un collaborateur. C'est confier la mission d'atteindre un objectif en laissant à chacun une certaine latitude dans le choix des moyens. Le collaborateur doit être maître d'un certain nombre de décisions concernant son travail.

Deux critères caractérisent les délégations :

— irréversibilité ; la responsabilité confiée n'est pas retirée sauf en cas d'erreurs graves ;
— double responsabilité ; le supérieur garde la responsabilité, bien qu'il ne mene pas lui-même l'action.

Un des signes classiques de l'absence de delegation est l'importance des tâches d'execution effectuees par les responsables. Certes, tout Agent de maîtrise est appelé à assurer des tâches d'exécution inférieures à ses compétences techniques et intellectuelles parce qu'elles sont déterminantes pour le bon accomplissement de sa fonction ; mais le taux ne doit pas dépasser un certain seuil pour ne pas gêner la réalisation de ses responsabilités d'encadrement.

Des objectifs clairs, nets, précis

Un objectif est l'expression concrète, chiffrée et datée d'un plan d'action.

Le subordonné sait ce qu'il doit atteindre et ce que l'on attend de lui.

Les règles du jeu sont connues au départ.

De bons objectifs doivent remplir les conditions suivantes :

— être exprimés ;
— être chiffrés et performants ;
— adaptés à chaque situation ;
— peu nombreux ;
— être assortis d'un dispositif de mesures permettant de faire ressortir les écarts de réalisation ;
— avoir une certaine stabilité dans le temps.

Lorsque les collaborateurs sont habitués à la délégation et aux responsabilités, l'étape suivante consiste à définir ensemble les objectifs. La délégation est un moyen de favoriser la participation consciente et rationnelle, amenant chacun à adhérer aux décisions en toute connaissance de cause. C'est le type de participation que le responsable d'une équipe doit rechercher pour accroître son efficacité au détriment des participations basées sur le conformisme, la contrainte ou l'enthousiasme béat.

Un contrôle correctif

Exercer un contrôle, n'est pas simplement constater ou vérifier un état de fait, mais aussi le corriger. Les trois éléments d'un contrôle effectif sont :
— un objectif défini à l'avance avec précision ;
— un dispositif de mesure ;
— des actions correctives pour redresser les écarts constatés.

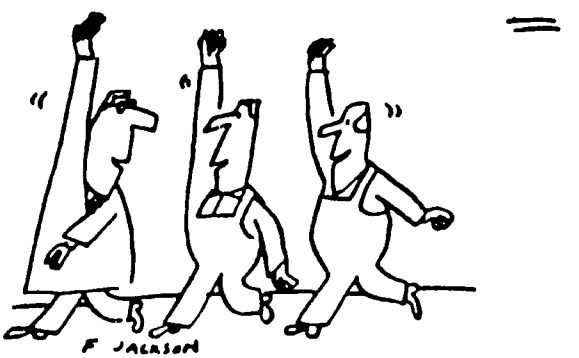
Voici quelques exemples de contrôle effectif et actif :

Le navire :

- Objectif défini : le cap.
- Dispositif de mesure : la boussole complétée par le « point ».
- Actions correctives : le gouvernail.

Le thermostat *(contrôle automatique) :*

- Objectif défini : choix d'une moyenne de température.
- Dispositif de mesure : sonde pour enregistrer les températures.
- Actions correctives : l'écart de température observé à partir d'un certain seuil provoque le déclenchement automatique du système.



Définir ensemble les objectifs

Contrôle d'atelier :

- Objectif défini : normes dimensionnelles, cote d'usinage et tolérances.
- Dispositif de mesure : contrôle dimensionnel des pièces à l'unité ou par sondage, utilisant les techniques statistiques.
- Actions correctives : affûtages, réglages...

Exercer un contrôle sur le travail de ses subordonnés est fondamental pour le superieur. (Nous attribuons d'ailleurs du pouvoir à quelqu'un dans la mesure où nous constatons que sa position lui permet d'exercer un contrôle).

Psychologiquement, la nature du contrôle exerce, sa forme, a une grande influence sur la capacité des exécutants à accepter de recevoir une délégation. C'est donc un élément-clé.

Le contrôle : plutôt correctif

Comment s'y prendre ?

☐ Tenir ses subordonnés au courant des informations importantes les concernant et ceci, avant que la nécessité l'exige.

☐ Sortir de l'erreur classique qui consiste à essayer de motiver les gens pour des objectifs qui restent inexprimés concrètement.

☐ Définir le plus possible des missions plutôt que transmettre des consignes d'exécution dans lesquelles tout est prévu : un exécutant ne peut pas se sentir responsable de ce qu'il fait si quelqu'un d'autre a pris toutes les responsabilités à sa place.

☐ Laisser ses subordonnés travailler de façon indépendante quand ils connaissent le travail et sont informés concrètement des objectifs.

☐ Exercer un contrôle rigoureux sur l'information utile pour atteindre les objectifs, au détriment des contrôles au niveau de l'exécution : les contrôles qui ne paraissent pas en liaison directe avec les objectifs sont mal acceptés. Ils sont perçus comme résultat du bon vouloir du chef et suivant l'acceptation de son autorité paraissent plus ou moins arbitraires.

☐ Informer des résultats complets du contrôle : ne pas s'attarder sur les seuls détails qui ne vont pas. Garantir un contrôle global : points forts et points faibles, ce qui créera une certaine sécurité vis-à-vis de l'appréciation.

☐ Les normes du contrôle seront connues d'avance et, si possible, stables. Que les intéressés n'aient pas de surprise. Que chacun sache à quoi s'en tenir.

☐ Si possible, trouver en contrepartie d'un supplément de contrôle, un supplément de délégation. *(Exemples : contrôles plus précis mais moins fréquents ; suppression d'anciens contrôles qui font double emploi avec les nouveaux mis en place.)*

Jean-Louis Muller

LE POSITIF ET LE NÉGATIF

Délégation réussie

— Avoir pour principe de ne garder pour soi que les tâches d'exécution indispensables pour être bien informé, mieux contrôler et maintenir son influence. Promouvoir un système où chacun s'engage sur des objectifs et prend ainsi des responsabilités.

— Demander aux collaborateurs de s'engager à réaliser les objectifs qu'ils ont eux-mêmes fixés. Si ces collaborateurs désirent poursuivre des objectifs plus élevés, ils doivent d'abord faire la preuve de leurs capacités.

— Choisir les plus compétents et les plus efficaces de son équipe pour leur donner des responsabilités. Définir ensuite avec précision ce qui est réellement délégué et l'écrire dans un document. Tout est bien prévu.

— Répercuter les responsabilités au mieux des intérêts et des compétences de chaque membre de son équipe. Selon les circontances, confier des responsabilités nouvelles quand le besoin s'en fait sentir. Mais ne pas hésiter à les reprendre en cas d'échecs répétés.

— Développer l'autonomie par la délégation des responsabilités. Celui assure le développement personnel et l'épanouissement. Le système est fondé sur la confiance mutuelle.

Délégation manquée

— Etre obligé continuellement de mettre « la main à la pâte » pour que le travail soit fait. Confier des tâches à ses collaborateurs mais remettre en cause rapidement ce qui a été délégué.

— Défendre le principe de la délégation parce que c'est la mode. Mais, en fait, ne pas très bien percevoir concrètement l'utilité de la délégation, et donc ne pas confier de responsabilités.

— Considérer la délégation comme la répartition automatique des tâches ou des objectifs en fonction des précisions des supérieurs. Les collaborateurs se sentent ainsi peu engagés. Prétexter sa compétence pour assurer de nombreuses tâches d'exécution. Reprendre souvent le travail derrière les subordonnés.

— Accorder trop facilement sa confiance et déléguer sans discerner si le collaborateur choisi est capable d'assumer cette nouvelle responsabilité. Tenir compte des facteurs extérieurs au travail (sympathie, famille, ancienneté...).

— Et, bien sûr, assurer soi-même de nombreuses tâches d'exécution par souci de perfection. Ne pas pratiquer la délégation pour ne pas prendre de risque.

2.5 LA MOTIVATION INDIVIDUELLE ET DE GROUPE ET LA PRODUCTIVITE

QU'EST-CE QUI MOTIVE ?

		A	B
a.	Avoir de bons collègues de travail	____	____
b.	Avoir un bon patron, travailleur, organisé	____	____
c.	Faire usage de son savoir et de ses talents	____	____
d.	Voir sa contribution reconnue par les autres	____	____
e.	Percevoir un bon salaire	____	____
f.	Avoir des possibilités d'avancement	____	____
g.	Occuper un poste de responsabilité	____	____
h.	Se sentir en sécurité psychologique dans son travail	____	____
i.	Avoir de bonnes conditions matérielles pour l'exécution de son travail	____	____
j.	Avoir un défi à relever dans son travail	____	____
k.	Avoir assez d'avantages sociaux et en nature élevés, autres que le salaire	____	____
l.	Avoir des occasions offertes par le poste de s'épanouir	____	____

Classez par ordre de priorité de 1 à 12 les facteurs ci-dessus.

1 = le facteur le plus important, 12 = le facteur considéré relativement comme le moins important.

(Colonne A = Classement individuel

Colonne B = Classement en groupe)

INTRODUCTION

Lorsqu'on mentionne la motivation, on y voit immédiatement l'idée de ce qui est à la base des actions ou du comportement de l'homme. Le terme lui-même n'a pas une définition précise. Cependant, beaucoup d'autres des sciences du comportement acceptent que les motivations comprennent les besoins, les buts, les motifs, etc... qui donnent naissance à un comportement destiné à satisfaire l'un ou l'autre désir (1). Bernard Berelson et G.A. Steiner donnent une définition de la motivation en ces termes : "Un motif est un état interne qui donne de l'énergie, fait activer ou fait déplacer et qui dirige ou canalise le comportement vers un but." (2) Nous développerons plus loin les quelques théories principales que l'on trouve dans la littérature sur le management des ressources humaines. Signalons toutefois l'existence d'un problème méthodologique pour étudier la motivation. Celui-ci a trait au fait qu'il est difficile d'établir un lien entre la motivation, qui est un état non observable et le comportement qui, quant à lui, est observable. Ceci est d'autant plus vrai qu'il s'agit des besoins d'estime personnelle et de statut social (besoins supérieurs).

Quel que soit le problème méthodologique qui sert à étudier la motivation, celle-ci est tellement importante pour comprendre les organisations en général et le management des ressources humaines en particulier, qu'on doit l'analyser et la comprendre.

1. MOTIVATION ET BESOINS

En général on trouve quatre théories qui essaient d'expliquer la motivation de l'homme. Un premier groupe met l'accent sur le processus de motivation tandis que le second groupe

---

(1) Bernard Berelson et Gary A. Steiner, Human Behavior (New York: John Wiley, 1964), p. 6.

explique le contenu de celle-ci. La question que le premier groupe de théories se pose est celle de savoir : comment se produit la motivation ? Ce groupe de théories expliquent la motivation de l'homme en termes de perceptions, de croyances et d'attentes sur la satisfaction de ses besoins par le travail qu'il accomplit. Le deuxième groupe de théories se pose la question suivante : comment motiver les hommes ?

Dans cette section, nous allons présenter une base théorique qui explique la motivation de l'homme au travail tout en identifiant les agents motivateurs, leurs forces et leurs limites.

a) Le management scientifique et la motivation

L'Ecole du Management Scientifique contenait certains éléments de la motivation humaine. Pour son principal tenant Frederick Taylor, l'homme est un individu à la recherche permanente de la sécurité matérielle. Il veut travailler dans une organisation parce qu'il veut obtenir des moyens pour survivre. Ainsi, l'homme peut être motivé et atteindre une haute productivité s'il s'attend à recevoir une rémunération pour ses efforts. L'argent ou plus précisément les avantages matériels influencent le niveau de la motivation humaine et peuvent le pousser à contribuer d'une façon maximale à la prospérité de l'organisation (1).

Cette théorie de la motivation humaine qui met l'accent sur les avantages matériels avait été critiquée par les théoriciens des relations humaines du fait qu'elle mettait l'accent sur un seul élément négligeant ou ignorant la complexité des besoins et le processus de motivation de l'homme. Ces critiques avaient

---

(1) Cfr. Frederick Taylor, Scientific Management (New York: Harper & Row, 1947).

poussé certains auteurs à préciser que sous certaines conditions, les récompenses matérielles ou monétaires peuvent motiver l'homme à produire plus. Lorsque l'argent est une forme de récompense ou de reconnaissance pour une performance efficace au travail, il peut encourager l'homme à travailler pour une grande productivité (1). Mais ce n'est pas pour autant que la controverse qui entoure la théorie de la motivation basée sur les récompenses matérielles soit résolue.

Une tentative de résolution avait cependant été tentée par Abraham Maslow. Analysons brièvement sa théorie.

b) La théorie de la hiérarchie des besoins

S'écartant de la tradition de l'Ecole de la Gestion Scientifique et de la branche traditionnelle des relations humaines, Abraham Maslow (2) adopte une conception humaniste des interprétations de la motivation en développant une théorie basée sur les besoins de l'homme et une conception existentielle du comportement humain.

Pour Maslow, on trouve une hiérarchie de besoins chez l'homme qui va de bas en haut. Lorsque les besoins d'un niveau inférieur sont satisfaits, ils cessent d'être des motivateurs et l'homme cherche alors à satisfaire les besoins du niveau qui suit. Ainsi, les besoins non-satisfaits peuvent servir de motivateurs du comportement de l'homme. Voici la classification des besoins de l'homme telle que présentée par Maslow.

En effet, pour l'auteur, on trouve cinq catégories de besoins chez l'homme qui sont, en allant de bas en haut :

---

(1) Crane, op. cit., p. 416.

(2) Lire son Motivation and Personality (New York: Harper & Row, 1954).

i. les besoins physiologiques : il s'agit des besoins élémentaires tels que le besoin de manger, de boire, de dormir, etc... Ils sont importants en tant que motivateurs. Mais une fois satisfaits, ils cessent de l'être. Apparaissent alors les besoins de la deuxième catégorie ;

ii. les besoins de sécurité : ce sont des besoins de sécurité physique et émotionnelle psychologiques. Il s'agit des besoins de sentir que sa vie, son bien être, sa personnalité ou son identité ne sont pas menacés ;

iii. les besoins sociaux : dans cette catégorie, on inclut les besoins d'être accepté par les autres, d'appartenir à un groupe, d'aimer et d'être aimé et de socialiser avec les autres ;

iv. les besoins d'estime : il s'agit des besoins à un niveau élevé qui sont généralement moins satisfaits. On se réfère ici aux besoins de statut personnel, de pouvoir, d'accomplissement et de prestige. Ces besoins comprennent la conception ou l'image que les autres ont de soi et de celle qu'on a de soi-même ; et

v. les besoins d'actualisation personnelle : ce sont des besoins du niveau le plus élevé auxquels l'homme aspire mais qu'il satisfait rarement parce qu'il passe trop de temps pour satisfaire les besoins de base. Il s'agit des besoins de réalisation de ses potentiels, ceux d'être ce qu'on peut être et d'actualiser le concept le plus positif de soi (1).

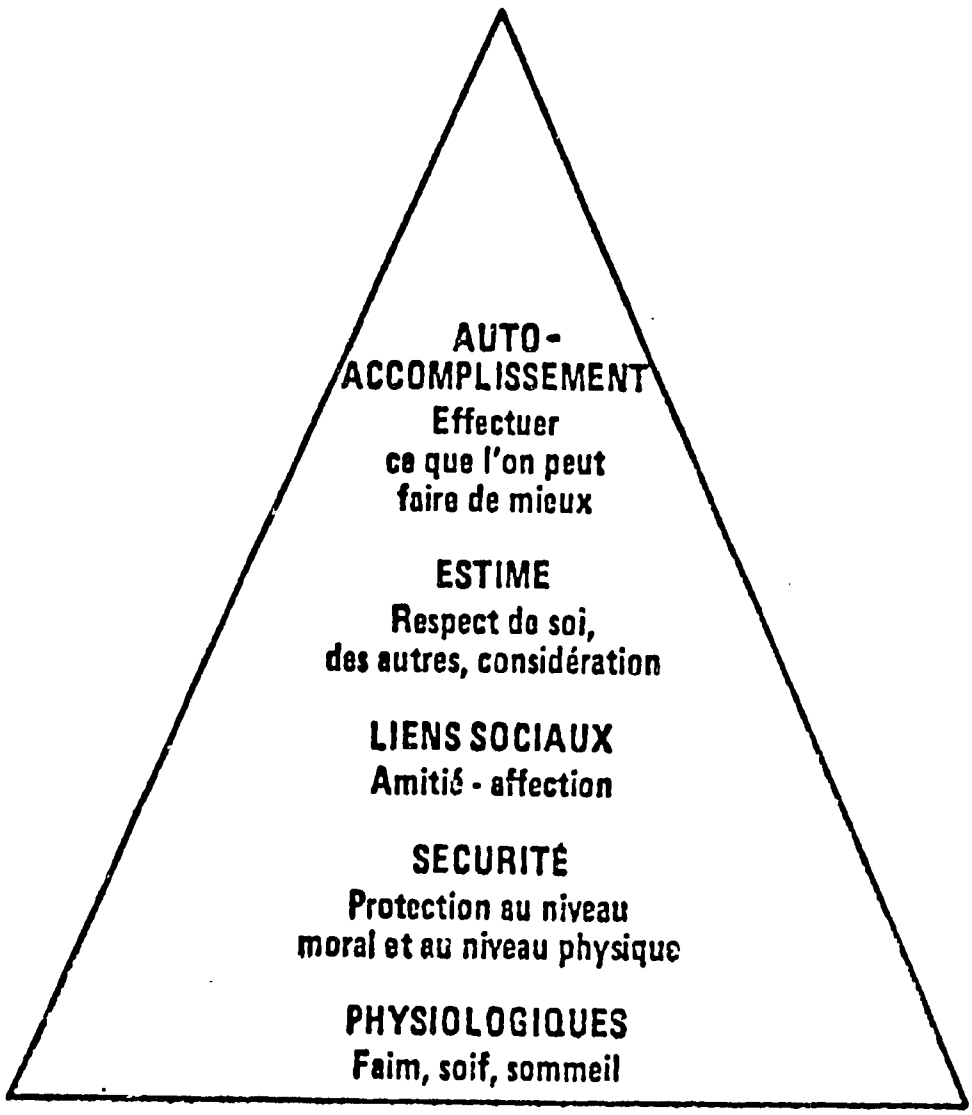
Commentant la théorie de la hiérarchie des besoins de Marlow, Crane précise que les différences dans les besoins et les désirs parmi les employés peuvent être le résultat des différences des conditions économiques et sociales de base, d'éducation, des intérêts, des capacités et aptitudes, des expériences passées,

---

(1) Ibid.

des contacts avec les autres, etc... Une combinaison de ces facteurs joue un rôle important dans la nature de la motivation d'un employé (1). Ci-dessous un schéma de la hiérarchie des besoins de Declerck.

La pyramide des besoins

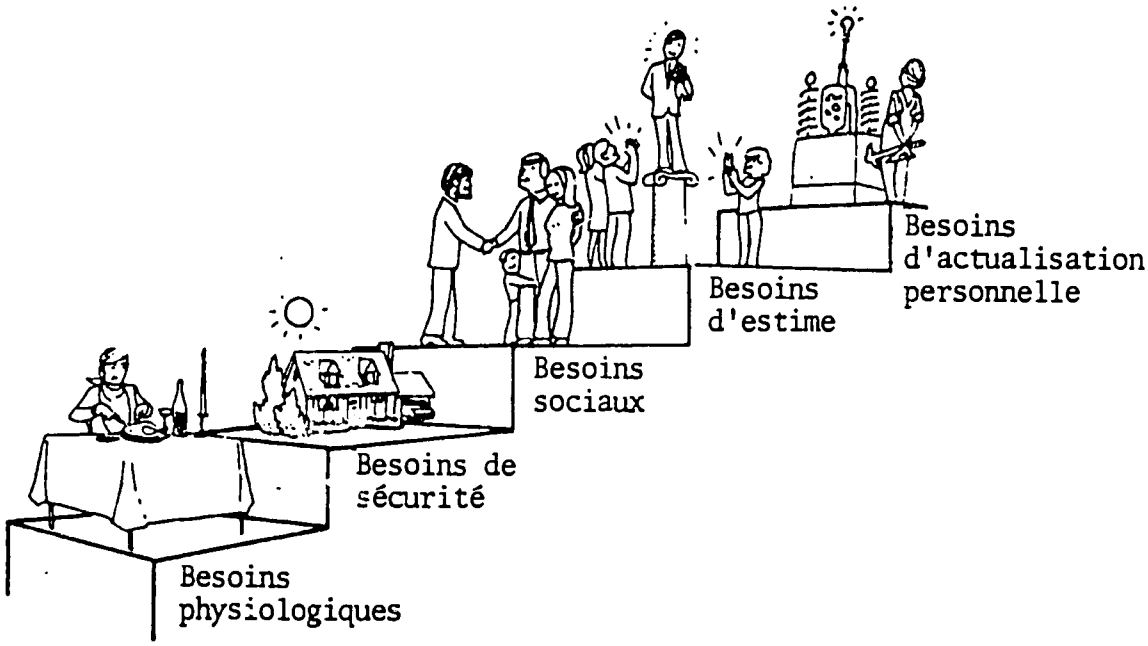


Source : Declerck, Roger, et. al., Le Management Stratégique des Projets. Editions Hommes et Techniques, Paris, 1980.

---

(1) Crane, op. cit., p. 63.

On peut illustrer ce schéma par le dessin ci-dessous.



c) La théorie de la motivation-hygiène

Appelée également "la théorie des deux facteurs d'Herzberg", cette théorie basée sur celle de Maslow maintient que l'homme a deux groupes de besoins qui sont indépendants : le besoin d'éviter la peine et celui de grandir psychologiquement. Pour Frederick Herzberg, les facteurs liés à la satisfaction au travail sont tout à fait différents de ceux liés à l'insatisfaction. Selon lui les facteurs tels que la politique de la compagnie, l'administration, la supervision, le salaire, sont des facteurs hygiéniques qui, si les employés n'en sont pas contents, peuvent conduire à l'insatisfaction. La satisfaction elle provient de la nature du travail lui-même, de la reconnaissance, de la responsabilité, de la promotion, etc... Et pour Herzberg, pour que l'homme soit satisfait dans son travail, il faut que celui-ci soit enrichi pour inclure les derniers éléments cités qu'il nomme motivateurs,

qui lui permettent de se développer psychologiquement.

Bref, pour Herzberg, les facteurs hygiéniques identiques à ceux qui satisfont les besoins de la hiérarchie inférieure de Maslow permettent à l'employé de se maintenir mais sont insuffisants pour motiver. Ces facteurs sont importants, mais à eux seuls ils ne peuvent pas satisfaire l'homme et le motiver. La responsabilité, la promotion, l'accomplissement, etc... sont des facteurs qui réellement motivent l'homme pour qu'il travaille mieux. Par conséquent, le travail doit être enrichi ou élargi pour comprendre les deux groupes de facteurs (1).

d) La théorie des attentes

Développée par J.W. Atkinson (2) et Victor Vroom (3), la théorie de la motivation basée sur les attentes pose l'hypothèse selon laquelle, l'homme a des attentes quand il pose un acte. Certains résultats de ces actes sont perçus comme étant plus désirables que d'autres. Ainsi, la tendance d'agir d'une certaine façon dépend de l'attente que l'acte posé produira un résultat déterminé et de la valeur de ce résultat pour l'employé.

Pour Vroom, qui a avancé un modèle plus accepté que celui d'Atkinson, l'attente qu'un effort accru conduira à une performance élevée, qui, multiplié par l'attente qu'une satisfation personnelle élevée, aboutira à un résultat qui est la mesure des attentes totales d'un individu, c'est cela qui motive

---

(1) Pour plus de détails, lire Frederick Herzberg, Work and the Nature of Man (New York: McGraw-Hill, 1966) ; Gould, op. cit., pp. 69-70 ; Bozeman, op. cit., pp. 201-202 ; Crane, op. cit., pp. 64-65 ; D.S. Pugh et al., Writers on Organizations, 2ème ed. (Hardmondsworth: Penguin, 1971).

(2) J.W. Atkinson, An Introduction to Motivation (Princeton: Van Nostrand Co., 1964).

(3) Victor Vroom, Work and Motivation (New York: John Wiley, 1967).

l'individu. Pour qu'une personne soit motivée à mieux travailler, elle doit savoir que son effort conduira à une performance attendue et à un résultat ayant une valeur pour elle.

Les éléments qui déterminent les attentes sont la situation du travail, l'apprentissage, la personnalité, etc... Alors que ceux qui ont un impact sur la performance sont les expériences passées, la nature de l'homme, etc...

On peut dire que la théorie de Vroom avait comblé le vide des théories de Maslow et d'Herzberg en évitant de simplifier la motivation humaine. Cependant, sa théorie est complexe et sophistiquée, et par conséquent rend difficile son explication. Lorsque les théories de la motivation devenaient de plus en plus complexes, elles compliquaient la compréhension du comportement humain en général et des comportements dans l'organisationnel.

En résumé, et sur la base de toutes ces théories, on peut dire que la problématique de la motivation s'articule autour de deux points :

- Comment motiver les agents.
- Quels sont les principes qui conduisent à la motivation ?

Sur le premier point, la question est de savoir quelles sont les conditions qui permettent de maximiser la productivité d'un agent.

Il y aurait, sans graduation :

- <u>la sécurité de l'emploi</u> et la sécurité psychologique, c'est-à-dire le facteur confiance qui est fonction de l'environnement, de la structure qui soutient l'orga-

nisation. Exemple : l'agressivité de l'environnement peut sérieusement entamer le rendement.

- le salaire ainsi que les avantages en nature (logement, voiture, téléphone...) et les avantages sociaux (maladie, retraite...)
- la considération, c'est-à-dire, l'estime des autres, le respect des collègues.
- le statut social.
- la responsabilité : le titre, le grade ou la fonction ne doivent pas être des ensembles vides, autrement dit la responsabilité suppose un maximum de pouvoir effectif.
- la reconnaissance du mérite individuel.
- les conditions générales du travail (moyens logistiques pour réaliser le travail) autrement dit, l'allocation des ressources pour la réalisation du travail est fondamentale. Exemple : un bureau sale, sans matériel ne permet pas un rendement optimal, insuffisamment de moyens.
- la perspective permanente d'un résultat positif : le travail donné doit être fonction du niveau de l'agent ; un travail trop difficile ou trop routinier entraîne une baisse de la motivation. En effet l'agent apprécie son degré de réussite par rapport au résultat possible. Il est donc nécessaire de créer une "tension" positive en structurant la tâche par des dosages appropriés.
- l'intérêt de la tâche : il est fonction de l'analyse qui précède. L'intérêt de la tâche est la combinaison de deux intérêts :
  . intérêt personnel de l'agent (il perfectionne chaque fois, il en tire une expérience, un certain profit en réalisant une tâche).
  . intérêt pour la tâche : la bonne marche de l'organisation considérée.

Si l'on procédait à un regroupement, l'on pourrait dire qu'il y a :

1. Des conditions qui, si elles n'existaient pas créeraient un blocage. Leur absence entraînerait la démotivation. Il s'agit des éléments suivants :

- le salaire : celui-ci est un besoin qui n'est pas épuisable, son évolution est nécessaire.
- les conditions de travail : l'environnement physique. Il y a un minimum à mettre à la disposition de l'agent. Si l'environnement est mauvais nul doute que l'agent aurait envie d'échapper à la pression indirecte de l'environnement par l'affairisme, l'absentéisme par exemple...
- la sécurité de l'emploi.
- les objectifs clairs de travail.

2. Les conditions positives de motivation

Les conditions ci-dessus énumérées sont nécessaires mais pas suffisantes. Ce sont des "sous-motivateurs" qui peuvent bloquer la créativité : il faut les compléter par des "motivateurs" :

- la responsabilité
- l'estime des autres
- le mérite, etc...

Pour ce qui est de la définition des principes qui conduisent à la motivation, on retrouve les 3 principes suivants :

1er principe : le principe de la balance ROBERVAL qui consiste à placer dans un des plateaux de la balance par exemple ce que donne l'agent : la compétence, le mérite, la volonté, et qu'on appellerait les "inputs" ou intrants.

Dans l'autre ce que l'organisation donne à l'agent : le salaire par exemple, c'est-à-dire les "outputs" ou extrants.

Le résultat est le suivant : s'il y a déséquilibre, la tendance pour l'agent est à la recherche de la COMPENSATION en dehors du système (exemple : tendance syndicaliste pour forcer le système...).

2ème principe : le principe de l'équité. Le principe de la balance de Roberval n'a pas de valeur absolue. Il est relatif. Il faut donc le combiner avec le principe de l'équité.

3ème principe : le principe de la montre. Le degré de motivation aujourd'hui ne sera pas le même demain. La motivation s'émousse. Elle doit être entretenue de façon permanente.

En conclusion, on peut motiver de 6 façons, par :

- l'exemplarité : le chef doit être un exemple. Il mettra ainsi les agents dans les conditions qui les obligent à s'identifier à lui.
- l'encadrement des agents. Le chef doit rester ouvert aux difficultés professionnelles des agents.
- la formation : à condition d'être disponible et d'en savoir un peu plus que les agents.
- la définition claire des objectifs de travail : ce qui suppose le développement des compétences personnelles.
- la reconnaissance du mérite individuel.
- l'ouverture d'esprit : le dialogue.

2. COMMENT MOTIVER VOS EMPLOYES ?

Le cas suivant pose un problème de motivation que le lecteur peut analyser, en déterminer les éléments et proposer une ou des solutions.

ETUDE DE CAS SUR LA MOTIVATION : LE CAS SOLIMA

Mademoiselle B. Solima est une jeune de 27 ans. Elle est entrée aux PTT voilà deux ans, munie de son BTS en gestion.

Dès son arrivée aux PTT, elle fut nommée fonctionnaire-stagiaire et affectée au service des colis postaux.

Ce service, dont le responsable est un homme d'une quarantaine d'années, a été habilité par les Douanes à percevoir les taxes douanières sur les colis arrivant.

Avant l'arrivée de Melle Solima les recettes ne dépassaient pas 25% de ce qu'elles auraient dû être. En effet, les multiples liens qui unissaient le chef de service aux personnes recevant les colis rendaient pratiquement impossible toute rigueur quant à l'application des textes douaniers.

Quand Melle Solima pris son service, son chef lui donna le feu vert pour la stricte application des lois et réglementations concernant les colis en provenance de l'étranger.

A 7 heures Melle Solima était la première à se présenter au bureau. Seul le gardien était là. Dynamique, séduisante et beau parleur, elle n'en alliait pas moins une certaine autorité. Son sourire à la fois commercial et amical venait à bout de ceux qui trouvaient toujours des raisons de "service social et utile" pour ne pas payer leurs taxes.

Au bout de six mois, les recettes avaient augmenté de 25% à 90%. Le chef de service félicita Melle Solima publiquement et lui promit de "faire le nécessaire" pour régulariser sa situation.

Entre temps, certaines personnes, surtout les commerçants, se plaignirent au chef de service des taxes qu'elles trouvaient trop lourdes et néfastes à la bonne marche des affaires.

Certains collègues de Melle Solima ne manquaient pas non plus de dire que celle-ci en faisait un peu trop. Quelques altercations de Melle Solima avec des clients leur ont souvent fait dire que Melle Solima nuisait à la renommée du service.

Le chef de service convoqua Melle Solima et, après lui avoir redit son estime pour sa détermination et son efficacité, l'invita à plus de modération et de tolérance. "Dans la vie lui dit-il, rien ne marche comme écrit, alors soyez plus souple."

Malgré l'évaluation positive de son travail en fin de la période d'essai, Melle Solima conserva son statut de stagiaire. Les raisons avancées par le chef de service étaient : "seul le Ministre peut prendre la décision de titularisation ; je ferai le nécessaire."

Un an et demi passèrent. Melle Solima ne changea pas de statut.

Elle demanda souvent à rencontrer le chef de service mais celui-ci n'était jamais présent ou disponible. Elle se sentait de plus en plus isolée de ses collègues.

Commencèrent alors quelques retards de trente minutes, ce qui valut à Melle Solima des demandes d'explications. Elle avança

les petits problèmes de santé de son fils pour justifier ses retards.

Les "pourboires" de certains clients qu'elle refusait auparavant étaient de plus en plus acceptés. Le chef de service la surprit un jour en conversation privée avec l'un des clients. Il l'appela pour lui signifier un avertissement verbal l'accusant de faire baisser les recettes à son profit.

Au bout de la deuxième année de présence au service des colis postaux Melle Solima était encore stagiaire. Elle multipliait les démarches de normalisation ainsi que les demandes d'autorisation.

Le chef de service l'accusa de ne pas faire son travail et la menaça de la licencier si les choses continuaient.

EXERCICE

Après la lecture de ce texte, faites l'analyse des facteurs de motivation et de démotivation autour des points suivants :

1. Reconstituer le curriculum studiorum et professionnel de Melle SOLIMA pour en dégager le portrait de sa personnalité.

2. Quels sont les facteurs de motivation dans le travail de Melle SOLIMA ? Son supérieur ? Ses collègues ?

3. Comment appréciez-vous l'attitude du chef de service et les conséquences de cette attitude sur la motivation de ses employés ?

4. Comment auriez-vous agi personnellement en tant que chef de service face à la personnalité de Melle SOLIMA ?