

PN-ABG-471

République du Cameroun
Ministère de la Fonction
Publique

Université de Pittsburgh
Séminaire Francophone en
Management du Développement

PNABG471

MODULE 5:

MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

SEMINAIRE SUR LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES
ET DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT EN REPUBLIQUE DU
CAMEROUN

Yaoundé, du 15 au 26 avril 1985

PN-106-471

MODULE 5

LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

préparé par
Jacques Katuala, David Gould
et Aliou S. Diallo

Séminaire organisé dans le cadre de l'Accord de Coopération entre
l'USAID et l'Association Nationale des Ecoles d'Affaires
et d'Administration Publiques (NASPAA)
Yaoundé, du 15 au 26 avril 1985

INTRODUCTION

L'objet de ce module est triple :

1. Diagnostiquer et analyser les problèmes de gestion des ressources humaines dans l'administration publique - entendu au sens large du mot - en République du Cameroun et qui empêche cette dernière de réaliser les objectifs du développement définis par l'autorité politique.

2. Donner une certaine maîtrise des outils de management des ressources humaines qui pourraient être utilisés pour résoudre les problèmes identifiés au No. 1 ci-dessus tout en adoptant une position qui aiderait à anticiper ces problèmes.

3. Faire acquérir aux participants des attitudes et des comportements favorisant également cette solution et cette anticipation des problèmes de gestion des ressources humaines.

En tenant compte des objectifs généraux définis ci-dessus, l'approche pédagogique suivie dans ce module consistera à recourir à l'expérience pour identifier les problèmes, faire intervenir la littérature existant en ce qui concerne le management pour donner une conceptualisation à ces problèmes et, enfin, présenter des situations qui exigeront de la part des participants l'utilisation des concepts et des outils analysés.

Pour accomplir les objectifs de ce module, il est structuré de la façon suivante :

Le premier segment analyse le contexte camerounais de la gestion des ressources pour dégager les caractéristiques et les problèmes de cette gestion.

Le deuxième segment se concentre sur les activités spécifiques reliées à la gestion des ressources humaines. Les activités suivantes de la Direction du Personnel y sont analysées : le leadership ou la direction, la délégation, la communication, la motivation, le conflit et sa gestion, la prise de décision, etc...

Le troisième segment étudie les techniques de gestion de ressources humaines. De temps en temps, des thèmes spécifiques ayant trait à l'un ou l'autre segment seront évoqués et discutés tout au long de l'enseignement même du module.

STRUCTURE DU MODULE

SEGMENT I - INTRODUCTION GENERALE

1. Brainstorming : diagnostic de l'Administration Publique Camerounaise (séance par groupes)
2. Importance des ressources humaines dans la gestion
3. Hommes en tant que fin des actions de gestion
4. Relations humaines ou ressources humaines (R. Miles)

SEGMENT II - FONCTIONS ET ACTIVITES DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

"Le processus de gestion en trois dimensions" par
R. Alec Mackenzie

- A. Le leadership (ou la direction) - Exercice
- B. La communication - Exercice
- C. La motivation - Exercice
- D. La gestion des conflits - Exercice
- E. La prise de décision - Cas

SEGMENT III - TECHNIQUES DE MANAGEMENT ET DE PROMOTION DES RESSOURCES HUMAINES

- A. La gestion prévisionnelle des ressources humaines
- B. Le recrutement et la sélection
- C. L'évaluation du rendement et de la productivité des ressources humaines

OBJECTIFS DU MODULE

Ce module poursuit les objectifs suivants que les participants devront assimiler pour analyser, comprendre, intégrer et gérer les ressources humaines dans une organisation, un service ou un projet chargé des activités du développement :

1. Faire prendre conscience de l'importance des ressources humaines dans toute organisation et surtout dans le processus de management de l'Administration Publique.
2. Analyser le contexte systémique du management du développement pour y insérer les missions, fonctions et activités de gestion des ressources humaines tout en définissant les concepts et termes liés à cette gestion.
3. Présenter les techniques de management et de perfectionnement des ressources humaines en République du Cameroun.
4. Analyser des cas et faire des exercices qui permettront de fournir un cadre de comparaison afin de renvoyer chaque participant à son cadre, à son organisation et à son environnement.

SEGMENT I

INTRODUCTION GENERALE

SEGMENT I

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

1. Comprendre l'importance des ressources humaines comme moyen et fin de toute action de management.
2. Diagnostiquer l'Administration Camerounaise pour en dégager les problèmes de gestion des ressources humaines.

1. BRAINSTORMING : DIAGNOSTIC DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE
CAMEROUNAISE

(Séance par groupes)

2. IMPORTANCE DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA GESTION

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 par des hommes dont elle acquiert les services, développe les capacités et motive en vue d'atteindre ses objectifs. C'est donc par les ressources humaines et avec elles que le gestionnaire accomplit son travail. Même Robinson Crusoé n'était devenu un manager que le jour où Vendredi arriva sur l'île. D'où l'importance des ressources humaines dans toute action de gestion. Cette importance est à stigmatiser car certains considèrent les ressources humaines comme acquises jusqu'au jour où elles vont en grève ou des circonstances inhabituelles se présentent. Par conséquent, l'acquisition et le maintien des bonnes ressources humaines est une condition du succès.

3. HOMMES EN TANT QUE FIN DES ACTIONS DE GESTION

Depuis les indépendances des pays africains, la plupart des leaders de ces pays, sinon tous, prétendent s'embarquer dans un processus de développement. Des experts et des hommes de science des pays développés tant de l'Ouest que de l'Est leur avaient été envoyés pour leur permettre de se "développer". 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'était pas de développer un régime parlementaire, d'augmenter la production minière ou agricole, de développer la culture d'un pays, etc... Par ces développements, l'objectif final ou le but ultime était d'améliorer les conditions d'existence de l'homme. Ce qui signifie que par développement, on voit immédiatement l'homme, la ressource principale qu'il faut développer.

Certains nous reprocheront d'adopter une position optimiste du développement en estimant que par la nature des programmes de développement, des intérêts des dirigeants des pays africains et de 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. Ils continueront en estimant que les organisations bureaucratiques de ces pays ont leurs agendas égoïstes et développent une rationalité qui n'a presque aucun rapport avec les hommes qu'ils sont supposés servir.

D'autres répondront à ces critiques en disant que, même si en fait la réalité de ces pays confirment dans une certaine mesure leur doute, il n'en reste pas moins vrai que l'on doit distinguer deux catégories d'organisation bureaucratiques : la première qui est conforme à celle décrite ci-dessus et la deuxième qui est constituée de leaders et managers bien intentionnés mais qui manquent des 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. Le débat est donc ouvert et nous laissons aux participants le temps de réagir envers ces deux positions.

4. 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, en critiquant les conceptions des écoles classiques sur les organisations, estimaient que tous les membres de l'organisation constituent des ressources qu'il faut développer. Au lieu de parler des "relations humaines", on devrait plutôt parler des "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 la gestion efficace des ressources humaines peut être considérée comme le moyen et la fin de tout processus de développement. D'où l'importance et la place cruciale de la gestion des ressources humaines dans le présent module. D'où également la recherche de l'efficacité dans cette gestion.

A l'heure actuelle, toutes les organisations sont préoccupées par la productivité et l'efficacité de leurs opérations. Qu'elles utilisent des machines sophistiquées ou des technologies rudimentaires, l'homme joue un rôle dans leur opération et dans l'atteinte des objectifs organisationnels. 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.

(1) Raymond Miles, "Human Relations or Human Resources", Harvard Business Review, 43, N° 4 (July-August 1975), pp. 148-155.

En un mot, le développement en République du Cameroun dépend de et vise ses ressources humaines. L'efficacité dans la gestion de ces dernières est parmi les facteurs qui déterminent le succès de tout effort de développement.

SEGMENT II

FONCTIONS ET ACTIVITES
DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

SEGMENT II

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

1. Identifier les fonctions et les activités d'une Direction du Personnel et de découvrir les différentes structures décisionnelles d'une organisation.
2. Prendre conscience de la fonction du dirigeant d'une organisation et d'apprécier les implications positives et négatives du manque de sens de responsabilité.
3. Montrer l'importance de la délégation et les barrières à cette délégation et de tester votre capacité de déléguer.
4. Développer un modèle de communication, le processus et les techniques d'animation de groupe tout en identifiant les obstacles à la communication inter-personnelle.
5. Fournir une base scientifique exploratrice aux motivations des hommes au travail et connaître en détail la taxéonomie des agents motivateurs, leurs forces et leurs limites.
6. Déterminer les sources et formes de conflits et les techniques de leur gestion.

Le processus de gestion en trois dimensions ⁽¹⁾

Diagramme décrivant les activités, fonctions et éléments fondamentaux de la tâche de direction.

Avant-Propos

Pour beaucoup des hommes d'affaires qui essaient de se maintenir au fait des concepts de gestion, les publications disponibles peuvent parfois sembler apporter plus de confusion que d'éclaircissement. D'une part, elles reflètent des différences d'opinion et de signification du vocabulaire, et, d'autre part, c'est généralement par fragments que le lecteur peut en prendre connaissance. Le but de ce diagramme n'est pas d'apporter de nouvelles notions au directeur général, mais de l'aider à rassembler les morceaux en sa possession

pour en faire un tout.

M. Mackenzie est Vice-Président de The Presidents Association, Inc., organisme affilié à l'American Management Association. Il a acquis une très grande expérience de la préparation, de l'organisation et de la direction de séminaires d'hommes d'affaires, tant aux Etats-Unis qu'à l'étranger. En collaboration avec Ted W. Engstrom, il a écrit *Managing Your Time* (publié par Zondervan Publishing House, 1967).

Le schéma du "Processus de Gestion", tel qu'il apparaît dans la figure 1, commence avec les trois éléments de base entre lesquels un directeur se débat: des idées, des considérations matérielles, et les membres de son personnel. Pour en garder le contrôle, une tâche est directement associée à chacun de ces trois éléments: conceptualiser sa pensée (la planification en constitue une partie fondamentale), administrer, et exercer un leadership sur les hommes. Il n'est donc pas surprenant que deux experts en la matière aient identifié les trois premiers types de gestionnaires nécessaires au bon fonctionnement d'une entreprise comme étant le planificateur, l'administrateur, et le meneur d'hommes.¹

Notez la distinction entre le meneur d'hommes et le gestionnaire. Ces termes ne sont pas interchangeables, car, si un bon gestionnaire est souvent un bon meneur d'hommes, et vice versa,

il n'en est pas nécessairement toujours ainsi. Par exemple:

□ Durant la deuxième guerre mondiale le général George Patton était célèbre pour sa capacité à entraîner et à inspirer ses hommes sur le champ de bataille, mais pas pour ses dons de conceptualisation. Au contraire, le général Omar Bradley était célèbre beaucoup plus pour ses dons de conceptualisation, particulièrement concernant la planification et la direction d'une campagne, que pour ses capacités de leadership.

De la même manière, il est possible de trouver dans l'industrie, l'enseignement ou la fonction publique un gestionnaire de très grande classe qui ne soit pas capable de diriger des hommes, mais qui, reconnaissant cette déficience, s'entoure des compétences nécessaires

1. Voir "The General Manager of the Future", par H. Igor Ansoff et R. G. Brandenburg, dans *The Journal of Management Studies*, p. 61.

(1) Article extrait de la Harvard Business Review (Novembre-Décembre 1969).

pour la compenser. A l'inverse, celui qui dirige sa propre affaire peut très bien posséder les qualités charismatiques d'un meneur d'hommes, mais manquer des capacités d'administration nécessaires pour assurer que la gestion de son entreprise soit, en dernier lieu, efficace; lui aussi doit s'entourer des compétences nécessaires pour compenser cette déficience.

Ce n'est pas le leadership en général, mais le leadership en tant que *fonction de gestion* qui nous concerne ici. De la même manière, nous ne nous occupons pas de l'administration en général, mais de la fonction de gestion.

Pour clarifier et simplifier, nous suggérons les définitions suivantes:

○ *Gestion*—atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixée par l'action interposée des collaborateurs.

○ *Administration*—régir les détails des affaires de direction.

○ *Leadership*—influencer les collaborateurs dans le sens de la réalisation des buts désirés.

Choix et description des fonctions:

Les fonctions décrites dans le diagramme ont été choisies après une étude minutieuse des travaux de nombreuses autorités en la matière, auteurs d'articles sur le sujet, et professeurs.² Bien que les experts utilisent des terminologies différentes, et que les classifications de fonctions qu'ils établissent varient considérablement, ils sont en fait, à mon sens, bien plus d'accord entre eux que les variations ne le suggèrent.

Cinq des fonctions du diagramme ont, en général, tendance à être "séquentielles", ce qui est indiqué par des flèches. Pour être plus précis, avant d'entreprendre quoi que ce soit, on doit se demander quel est le but ou l'objectif à atteindre, ce qui donne naissance à la fonction de

planification; ensuite vient la fonction d'*organisation*—déterminer la manière de diviser le travail en éléments suffisamment petits pour en ramener le contrôle à une dimension humaine; ensuite il faut *remplir les postes à pourvoir*, c'est-à-dire sélectionner les personnes qualifiées pour accomplir le travail; la fonction suivante est celle de *direction*, dont le but est de donner naissance à une action délibérément orientée vers l'accomplissement des objectifs; la dernière fonction est celle de *contrôle*, qui consiste à comparer les résultats obtenus à ceux qui étaient prévus dans le plan, à récompenser les collaborateurs selon leur performance, et à replanifier le travail en fonction des corrections à effectuer—ce qui correspond au début d'un nouveau cycle, tandis que le *processus se répète*.

Trois fonctions—analyser les problèmes, prendre des décisions, et communiquer—, qui se retrouvent à tout moment dans le processus de gestion plutôt qu'en une séquence déterminée, sont appelées fonctions "générales" ou "continues". Par exemple, de nombreuses décisions doivent être prises à tout moment du processus de planification, aussi bien que de ceux d'organisation, de direction et de contrôle. De la même manière, de nombreuses activités et fonctions exigent de communiquer pour être efficaces. Une des caractéristiques du gestionnaire dynamique sera d'appliquer le concept de l'analyse de problèmes tout au long des fonctions séquentielles du processus de gestion.

Dans la pratique, il est clair que les diverses fonctions et activités ont tendance à fusionner. Ainsi, par exemple, alors même qu'il procède à la sélection d'un directeur important, un directeur général peut très bien mettre en place les activités nouvelles rendues possibles par les talents du nouveau directeur, et peut même se représenter l'impact que ces plans auront sur l'organisation et les contrôles qu'il sera nécessaire de mettre en place.

Pour chacune des fonctions et activités reportées sur le diagramme, on a ajouté des définitions simplifiées pour s'assurer d'une bonne compréhension de ce qui est entendu par les éléments fondamentaux qui sont décrits.

Utilité potentielle du diagramme

On espère que ce diagramme du processus de gestion aura pour conséquence de produire un ensemble de résultats positifs pour les hommes

2. L'aide fournie par les études suivantes a été particulièrement appréciée: *Toward a Unified Theory of Management*, par Harold Koontz, New York, McGraw-Hill Book Company, 1964; "The Theory and Practice of Management", par Philip W. Shay, Association of Consulting Management Engineers, 1967; *The Management Profession*, par Louis A. Allen (New York, McGraw-Hill Book Company, 1964), analyse particulièrement utile des fonctions et activités de gestion; *Fundamentals of Top Management*, par Ralph C. Davis (New York, Harper & Brothers, 1961); "GE's Philosophy & Approach for Manager Development", par Harold E. Smiddy, General Management Series n° 114, American Management Association, 1965; *Principles of Management*, par George R. Terry (Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1966); *Administrative Action*, par William H. Newman (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1969); *Values in Management*, par Lawrence A. Appley (New York, American Management Association, 1964); *Administration: Its Purpose and Determinants*, par Orsway Teal (New York, Harper & Brothers, 1969); *The Practice of Management*, par Peter F. Drucker (New York, Harper & Row, 1974).

d'affaires et les étudiants. Parmi ces résultats, on peut noter:

○ Un concept unifié des fonctions et activités de gestion.

○ Une méthode pour assembler tout ce qui est généralement entendu par activités de gestion.

○ Une étape vers la standardisation de la terminologie.

○ L'identification et l'interconnection d'activités aussi diverses que l'analyse des problèmes, l'organisation du changement et l'arbitrage des conflits.

○ L'aide apportée à ceux qui débutent dans l'étude de la gestion pour délimiter l'étendue du

terrain d'application et percevoir les relations séquentielles de certaines fonctions et les interdépendances de certaines autres.

○ Des distinctions plus claires entre les fonctions de leadership, d'administration, et de planification stratégique.

De plus, ce diagramme devrait susciter l'intérêt de ceux qui, tels que moi, souhaiteraient voir plus d'importance accordée aux fonctions de "comportement humain". En effet, il élève au rang de fonction la sélection de titulaires pour les postes à pourvoir, et la communication. En outre, il fait de "fonctions" et "activités" les deux termes les plus importants pour décrire la tâche de direction.

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.

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.

A. 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'École 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 la Gestion des Ressources Humaines (1). 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 (2), 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) Voir D.J. Gould, Introduction à la théorie de l'organisation (Lubumbashi : Mt. Noir, 1975).

(2) 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 :
efficience dans la productivité.
- la productivité c'est le taux entre les inputs (intrants) et les outputs (extrants).

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 de la bonne gestion 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 praticiens 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) Voir D. J. Gould, Introduction à la théorie de l'organisation (Lubumbashi: Mt. Noir, 1975).

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. Il le doit cependant. 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).

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 direction s'intéresse à lui.
- 2. Décider s'il faut créer un nouveau poste de travail.
- 3. Approuver les heures supplémentaires de l'un de vos collaborateurs.
- 4. Lire et exploiter les rapports périodiques pour déterminer l'avancement des programmes.
- 5. Décider de la modification du budget (chapitre dépenses) dans votre service.
- 6. Interroger un candidat à un poste dans votre service.
- 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 important.
- 12. Donner une conférence sur le programme et l'organisation de votre service.

Maintenant, comparer vos réponses à celles de Loen et à ses explications.

1. Exécution : Une telle visite peut être extrêmement nécessaire mais il s'agit là de vente ou de relations publiques

et non de management. Le but direct n'est pas d'obtenir des résultats par le canal des autres.

2. Management : C'est un développement de la structure de l'organisation.

3. Exécution : La dépense étant une dépense de routine, le dirigeant doit probablement déléguer cette fonction et s'arranger pour obtenir un contrôle périodique afin d'avoir la certitude que la procédure correcte est bien suivie.

4. Management : Ceci ressort de la mesure et de l'évaluation.

5. Management : Il s'agit là de la planification et du développement d'un budget.

6. Exécution : Ceci est l'exécution d'une fonction de personnel même s'il s'agit là d'une aimable attention. Par contre, le fait de décider d'embaucher quelqu'un après les opérations de recrutement et de sélection serait une activité de direction.

7. Exécution : L'intention avouée étant d'apprendre les tous derniers développements techniques, il ne peut se demander si cela aidera le manager à accroître les résultats qu'il obtient par les autres.

8. Exécution : La conception d'un plan de participation aux bénéfices est une fonction de personnel ou de finances.

9. Management : Il s'agit ici de motivation.

10. Management : Il s'agit là de communication, probablement pour développer un programme. Cela pourrait être une forme de motivation si le but était d'avoir une participation immédiate pour obtenir l'acceptation par la suite.

11. Exécution : Il s'agit d'une activité du domaine des approvisionnements ou des achats.

12. Exécution : Ceci est une fonction de relations publiques.

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, provoquer des alternatives, évaluer des conséquences, choisir une séquence d'action et 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 constituant les composantes qui les composent sont les suivantes :

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

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

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

Finances : relations et planning financier, règlement des impôts, garde des fonds, crédits, assurances, etc...

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

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

Relations extérieures : relations publiques, communications avec les crédateurs 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...

Le participant trouvera 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 le Dr. F. Burke Sheeran.

ACTION DU LEADERSHIP POSITIVE

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.
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.
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.
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.
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.

ACTION DE LEADERSHIP NEGATIVE

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. 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 standard pour traiter les gens.

Cette approche donne peu ou pas du tout de considération aux différences entre les individus.
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 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.
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.
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.
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.
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.
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. 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. S'approprie le crédit ou se donne fausement 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. 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 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.

- | | |
|---|--|
| <p>11. <u>Réceptif aux idées nouvelles.</u> Le leader veut bien juger une nouvelle idée sur son mérite. Ses subordonnés savent qu'il accueille les nouvelles idées, qu'il essaiera de les évaluer soigneusement et impartialement et qu'il essaiera 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.</p> | <p>11. <u>Négatif envers des idées nouvelles.</u> 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.</p> |
| <p>12. <u>Un innovateur.</u> 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.</p> | <p>12. <u>Un socle.</u> Cette personne est du type qui dit, "la méthode a bien marché depuis quinze ans, pourquoi devons-nous la changer maintenant ?"</p> |
| <p>13. <u>Reconnaît et loue le bon travail et les réalisations de valeur.</u> 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.</p> | <p>13. <u>Indifférent.</u> 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.</p> |
| <p>14. <u>Une position ferme.</u> 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.</p> | <p>14. <u>Prend rarement une position ferme.</u> 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.</p> |
| <p>15. <u>Objectivité.</u> Le bon leader essaie de minimiser ses préférences et ses penchants et de traiter les questions et ses subordonnés d'une manière objective.</p> | <p>15. <u>Laisse ses penchants personnels et ses aversions l'influencer à l'excès.</u> Quelquefois il est même fier de ses préjugés.</p> |

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.

2

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.

QUESTIONNAIRE SUR LE LEADERSHIP

NOM _____ GROUPE _____

INSTRUCTIONS :

Vous trouverez ci-dessous un certain nombre de questions concernant le comportement d'un responsable. Répondez à chacune de ces questions en supposant que vous êtes responsable d'une équipe de travail et en indiquant quelle serait, dans ce cas, la conduite la plus probable que vous adopteriez.

Vous ferez un cercle autour des lettres qui correspondent à votre choix pour chacune des questions :

Toujours (T), Souvent (S), Occasionnellement (O), Rarement (R), Jamais (J).

Si j'étais responsable :

- T S O R J 1. Je me ferais probablement le porte-parole du groupe.
- T S O R J 2. J'encouragerais le travail après les heures.
- T S O R J 3. Je donnerais à chacun la liberté la plus complète dans son travail.
- T S O R J 4. Je standardiserais autant qu'il est possible les procédures de travail.
- T S O R J 5. Je laisserais chacun exercer son propre jugement pour résoudre les problèmes.
- T S O R J 6. J'encouragerais l'esprit de compétition vis-à-vis d'autres groupes ou services.
- T S O R J 7. Je parlerais au nom de mon groupe.
- T S O R J 8. J'encouragerais les efforts.
- T S O R J 9. Je demanderais les réactions des gens dans le groupe à mes idées.
- T S O R J 10. Je laisserais la liberté aux gens de s'organiser dans leur travail comme ils l'entendent.
- T S O R J 11. Je travaillerais dur pour obtenir une promotion.
- T S O R J 12. Je serais capable de tolérer l'incertitude et les remises à plus tard.
- T S O R J 13. Je parlerais au nom du groupe lorsqu'il y aurait des visiteurs.

- T S O R J 14. Je ferais en sorte que le rythme de travail soit rapide.
- T S O R J 15. Je mettrais les gens à un travail et les laisserais s'y adapter d'eux-mêmes.
- T S O R J 16. J'essaierais d'intervenir pour résoudre les conflits quand cela se présenterait.
- T S O R J 17. Je m'arrêteraï trop aux détails.
- T S O R J 18. Je représenterais le groupe dans les réunions à l'extérieur.
- T S O R J 19. J'aurais assez de mal à laisser une certaine liberté d'action aux gens.
- T S O R J 20. Je déciderais de ce qui doit être fait, et de la façon dont ce doit être fait.
- T S O R J 21. Je pousserais à la production.
- T S O R J 22. Je déléguerais une partie de l'autorité que j'aurais pu garder.
- T S O R J 23. Les choses se passeraient comme je l'aurais prévu.
- T S O R J 24. Je laisserais une bonne dose d'initiative au groupe.
- T S O R J 25. Je donnerais à chacun une tâche bien déterminée.
- T S O R J 26. J'accepterais de faire certains changements.
- T S O R J 27. Je demanderais à chacun de travailler plus dur.
- T S O R J 28. Je ferais confiance à chacun pour exercer son jugement.
- T S O R J 29. Je planifierais le travail à faire.
- T S O R J 30. Je n'expliquerais pas les raisons de mes actions.
- T S O R J 31. J'essaierais de persuader les autres que mes idées servent leur intérêt.
- T S O R J 32. Je laisserais le groupe définir son rythme.
- T S O R J 33. J'encouragerais le groupe à battre ses meilleurs records.
- T S O R J 34. J'agirais sans consulter le groupe.
- T S O R J 35. Je demanderais à chacun de suivre des règles établies.

T _____ S _____

26

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 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 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	Passé 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	Deviens 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

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

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 ?

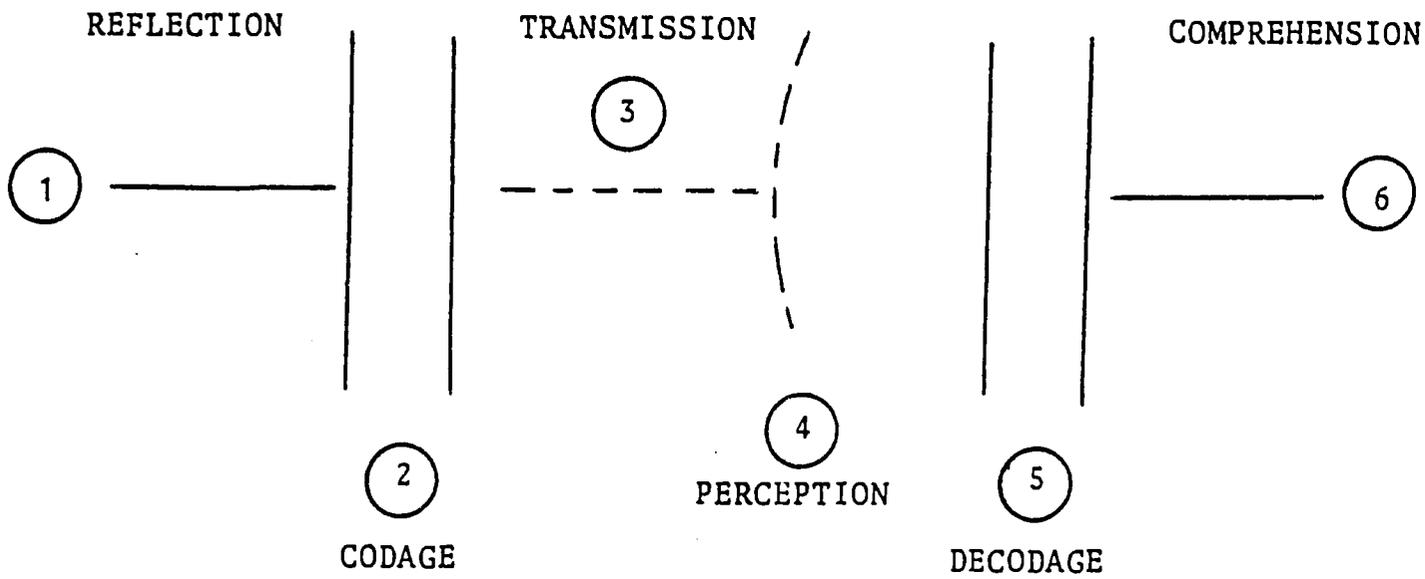
B. LA COMMUNICATION

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 ou d'un projet doit être en mesure de réaliser l'importance de la communication dans son organisation car celle-ci est à la base de toute bonne gestion et surtout d'une prise de décision efficace. Puisqu'il y a tout un module sur la communication et les systèmes d'information aux fins de la gestion, nous référons le participant à ce module. Toutefois, 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 modèle 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. En d'autres termes, un dirigeant ne fait que communiquer. Selon des auteurs qui ont étudié la gestion des organisations, le dirigeant utilise 50 à 90 pour cent de son temps à communiquer. Cette communication implique l'utilisation d'un simple modèle que Warren Weaver et Claude Shannon présentaient sous la forme qui suit.



Ce modèle avait déjà été analysé dans le module 1. Le message à communiquer peut être transmis sous forme de gestes, de discours, de mots écrits, d'images ou de symboles. Souvent, 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.

77

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 et il peut être utilisé, sans une relation de conseil, 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.

(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.

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 (Habituel- lement)	NON (Rarement)	QUELQUE- FOIS
------------------------------	-------------------	------------------

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.

Handwritten mark

	OUI (Habituel- lement)	NON (Rarement)	QUELQUE- FOIS
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 de converser 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 (Habituel- lement)	NON (Rarement)	QUELQUE- FOIS
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 constructives 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 (Habituel- lement)	NON (Rarement)	QUELQUE- FOIS
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 conversation 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 semblant d'écouter les autres ?	—	—	—

	OUI (Habituel- lement)	NON (Rarement)	QUELQUE- FOIS
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.

<u>QUESTION NO.</u>	<u>OUI</u>	<u>NON</u>	<u>QUELQUEFOIS</u>	<u>QUESTION NO.</u>	<u>OUI</u>	<u>NON</u>	<u>QUELQUEFOIS</u>
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

E X E R C I C E

COMMUNICATIONS INTERPERSONNELLES

Outils Disponibles

FEUILLE D'OBSERVATION SUR LA "CLASSIFICATION DES INTERVENTIONS"

L'observateur essaie de trouver parmi les interventions des participants, un ou plusieurs exemples pouvant illustrer chacune des douze catégories descriptives de R.F. Bales. Ce feuillet est valable à tout moment de l'évolution du groupe.

	CATEGORIES DESCRIPTIVES	EXEMPLES
TÂCHE	DONNE DES SUGGESTIONS Presuade, incite, convainc	_____
	DONNE SON AVIS, SON OPINION Exprime ses désirs, ses besoins	_____
	DONNE UNE ORIENTATION Répète, renseigne, clarifie	_____
	DEMANDE DE L'AIDE Fait répéter, clarifier	_____
	DEMANDE UN AVIS, UNE OPINION Fait exprimer des désirs, des besoins	_____
	DEMANDE DES IDEES, DES SUGGESTIONS	_____
SOCIO-EMOTIF	MANIFESTE DE LA SOLIDARITE Aide, encourage, remercie	_____
	DETEND L'ATMOSPHERE Réduit les tensions, rit, plaisante	_____
	EXPRIME SON ACCORD Acquiesce, approuve, consent	_____
	EXPRIME SON DESACCORD S'abstient, refuse, s'obstine	_____
	MANIFESTE DE LA TENSION Accroît la tension	_____
	MANIFESTE DE L'HOSTILITE Ironise, s'oppose, s'obstine	_____

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION D'UNE REUNION (1)

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 ?
 - Cette situation a-t-elle variée sensiblement au cours de la discussion ? Sous quelle influence ?
 - Certains ont-ils cherché à faire parler ceux qui parlaient peu ou à modérer ceux qui parlaient beaucoup ? Ont-ils réussi ?
 - La discussion, même restreinte, était-elle animée ou endormante ? Quels facteurs semblent avoir joué dans l'un ou l'autre sens ?

(1) Adapté de Mucchielli, La Conduite des Réunions.

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).

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'Édition : Paris, 1975).

- *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.

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) ;

- 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.*

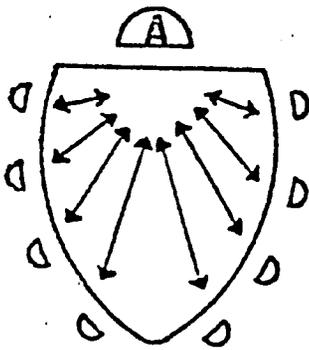
1° Une interaction est d'abord un *échange* entre membres du groupe, ou entre un membre et le groupe entier. Elle suppose une *communication interpersonnelle*. Processus social de base, l'interaction est un phénomène vital pour un groupe. S'il n'y a que peu d'échanges, avec de longs silences, ou des 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 »).

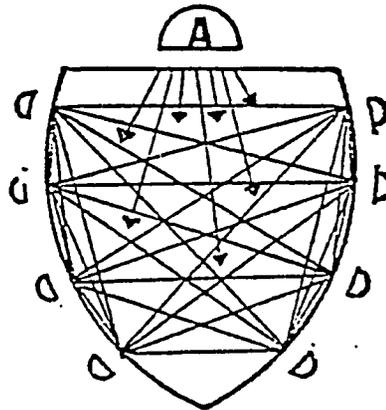
2° *L'interaction est l'unité de mesure de la participation.*

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).

II 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.

C. LA MOTIVATION

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'auteurs des sciences du comportement acceptent que la motivation comprenne 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 laconique 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 la gestion 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 lorsqu'il s'agit des besoins d'estime personnelle et de statut social.

Quel que soit le problème méthodologique pour étudier la motivation, celle-ci est tellement importante pour comprendre les organisations en général et la gestion des ressources humaines en particulier, qu'on ne doit pas ne pas l'analyser et la comprendre.

1. Motivation et besoins

En général on trouve deux groupes de théories qui essaient d'expliquer la motivation de l'homme. Le premier groupe met l'accent sur le processus de motivation tandis que le second

(1) Bernard Berelson et Gary A. Steiner, Human Behavior (New York: John Wiley, 1964), p. 6.

(2) Ibid.

groupe 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 ? Ces théories du contenu de la motivation essaient de l'expliquer en termes de besoins. 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) La gestion scientifique et la motivation

L'Ecole de la Gestion 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 les 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'entreprise (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 de la motivation de l'homme. Ces critiques avaient poussé certains auteurs à préciser que sous certaines conditions, les récompenses

(1) Cfr. Frederick Taylor, Scientific Management (New York: Harper & Row, 1947).

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, pour lui, 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 :

- i. les besoins physiologiques : il s'agit des besoins élémentaires tels que le besoin de manger, de boire, de

(1) Crane, op. cit., p. 416.

(2) Lire son Motivation and Personality (New York: Harper & Row, 1954).

dormir, de faire l'amour, 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 ;

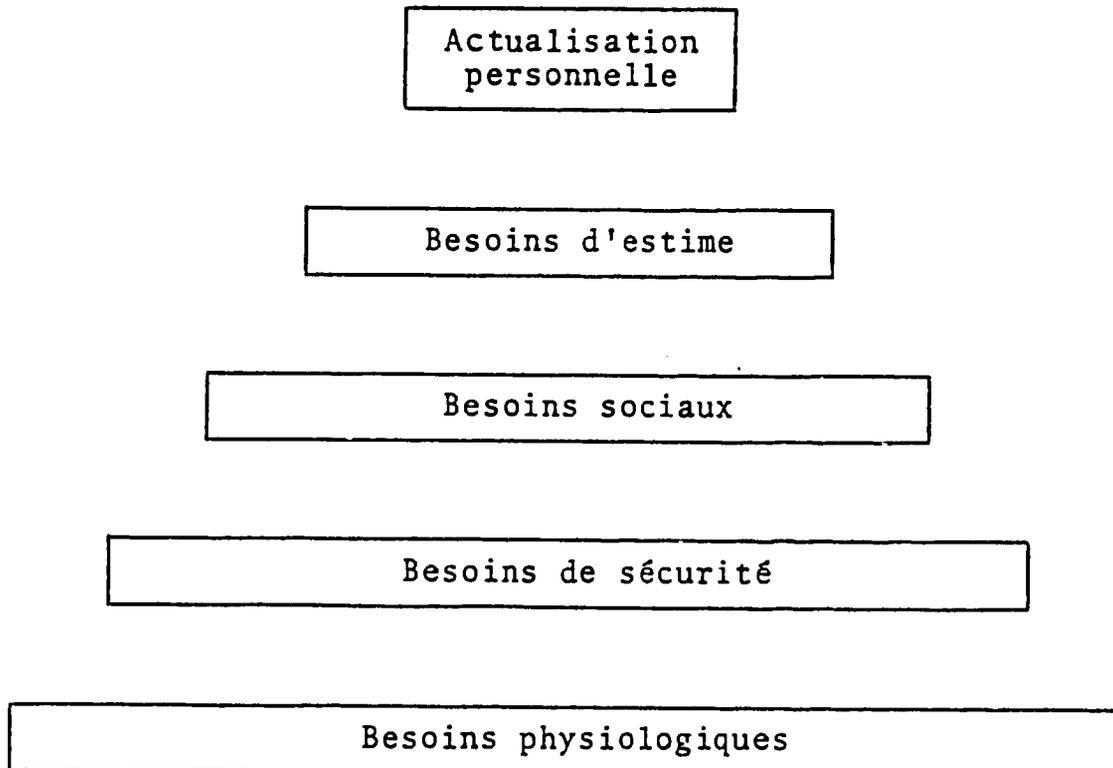
- ii. les besoins de sécurité : ce sont des besoins de sécurité physique et émotionnelle. Il s'agit des besoins de sentir que sa vie, son bien être, sa personnalité ou son identité ne sont pas menacés ;
- iii. les besoins sociaux : dans cette catégorie, on inclut les besoins d'être accepté par les autres, 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 Maslow, 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-après un schéma de la hiérarchie des besoins de Maslow.

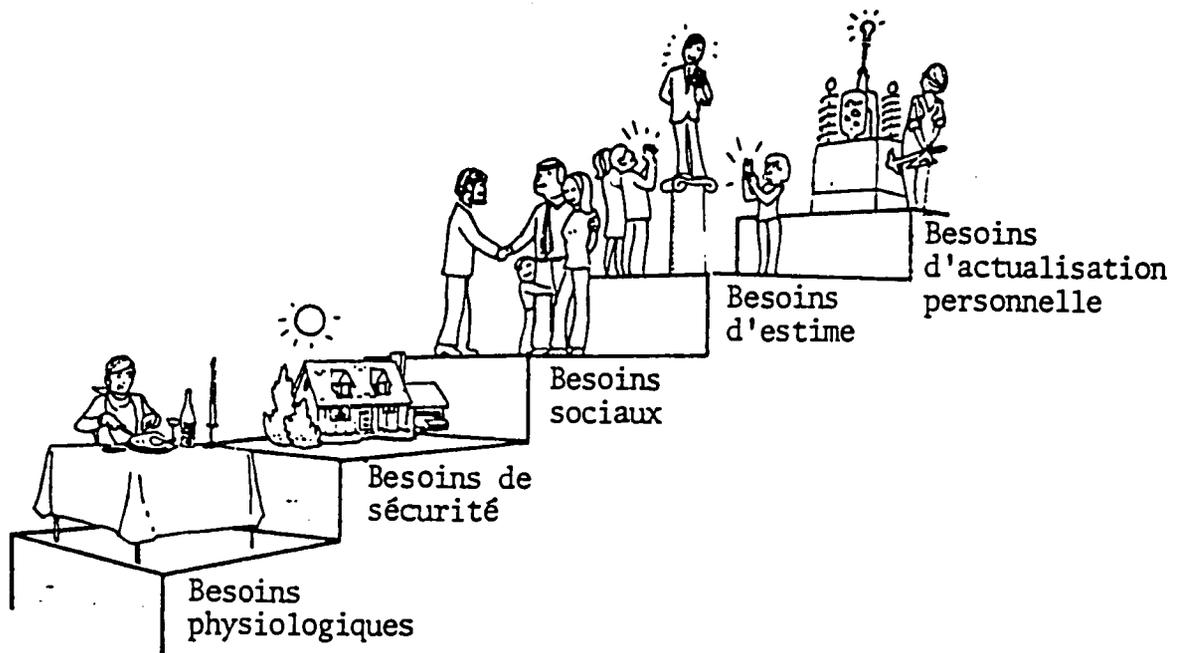
Schéma de la hiérarchie des besoins de Maslow



Source : Maslow, op. cit.

On peut illustrer ce schéma par le dessin ci-après.

(1) Crane, op. cit., p. 63.



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 la dissatisfaction. Il suggère que 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 la dissatisfaction. Cette dernière peut provenir 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 des éléments 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 pas de le 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 motivent l'homme pour qu'il travaille mieux. Par conséquent, le travail doit être enrichi ou élargi pour comprendre les deux groupes de facteurs, c'est-à-dire les facteurs hygiéniques ou de maintenance et les facteurs motivateurs (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 ($E \rightarrow P$) multiplié par l'attente qu'une performance élevée aboutira à un résultat particulier ($P \rightarrow R$) détermine la mesure des attentes totales d'un individu. Pour qu'une personne

(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. (Harmondsworth: 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).

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 donc dire que la théorie de Vroom avait comblé les vides 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 la compréhension de la motivation de l'homme. C'est pour dire que quand les théories de la motivation devenaient de plus en plus complexes, elles compliquaient la compréhension du comportement humain en général et du comportement organisationnel en particulier.

Après avoir parcouru toutes ces théories, la question est de déterminer comment, dans la pratique, motiver les hommes à leur travail ? Frederick Herzberg répond en ces termes à cette question dans l'article intitulé :

2. Comment motiver vos employés ?

L'exercice qui vous sera donné en annexe, vous permettra d'apprendre à motiver vos subordonnés. Avant tout, lisez cet article de Frederick Herzberg donné ci-après.

Une fois de plus: comment motiver vos employés?

Ce n'est pas en améliorant les conditions de travail, en augmentant les salaires ou en faisant varier les tâches.

Préface

L'auteur nous révèle que les tentatives courantes adoptées par les directions pour inculquer de l'extérieur aux employés un "générateur de motivation" se sont révélées être des échecs complets. L'absence de facteurs "d'hygiène" tels que des bonnes relations patron-employés ou des avantages sociaux mécontentent l'ouvrier, mais ce n'est pas leur présence qui le fera travailler davantage. L'objectif visé n'a pas non plus été atteint par des changements insignifiants dans la tâche confiée aux travailleurs. Le seul moyen

de motiver un employé consiste à lui confier un travail stimulant dans lequel il puisse assumer une certaine responsabilité.

Frederick Herzberg qui est Professeur et titulaire de la chaire de psychologie à l'Université de Case Western Reserve, a consacré de nombreuses années à l'étude de la motivation à la fois aux Etats-Unis et à l'étranger. Il est l'auteur de "Work and the Nature of Man" (Le travail et la nature humaine, World Publishing Company, 1966).

Au cours de combien d'articles, de livres, de discours, et de groupes de travail s'est-on lamenté: "Comment puis-je obtenir d'un employé qu'il fasse ce que je veux?"

La psychologie de la motivation est un sujet extrêmement compliqué et ce qu'on en a tiré avec un certain degré de certitude est vraiment peu de chose. Pourtant le rapport décevant entre ce que l'on sait et la pure spéculation n'a pas modéré l'enthousiasme pour les nouvelles formes de recettes-miracle qui arrivent constamment sur le marché, souvent même avec l'appui d'universitaires. Cet article n'aura sans doute pas d'effet négatif sur le marché des recettes-miracle, mais du fait que les idées exprimées ont été testées dans de nombreuses entreprises et

dans d'autres organisations, il aidera — je l'espère à redresser l'équilibre dans le rapport entre connaissance et spéculation mentionné ci-dessus.

La motivation du Pied au C.. (PAC)

Dans un certain nombre de conférences traitant de ce problème et s'adressant à des industriels, j'ai découvert que l'assistance cherchait avant tout des réponses rapides et pratiques, c'est pourquoi, je commencerai par une méthode évidente et simple pour "activer" le personnel.

Quel est le moyen le plus simple, le plus sûr et le plus direct de faire faire quelque chose à quelqu'un? Est-ce de le lui demander? Mais s'il répond qu'il ne veut pas le faire il faudrait alors consulter un psychologue pour déterminer la

Note de l'Auteur: Je tiens à rendre publique la contribution que Robert Ford de l'American Telephone and Telegraph Company a apportée aux différentes idées exprimées dans cet article et en particulier à l'application de ces idées pour améliorer l'efficacité des employés et l'atmosphère de travail.

raison de son obstination? Est-ce de lui en donner l'ordre? Sa réponse montrera qu'il ne vous comprend pas et maintenant c'est à un expert des problèmes de la communication qu'il faut faire appel pour qu'il vous montre comment vous faire comprendre. Est-ce de lui donner une récompense pécuniaire? Ici je n'ai pas besoin de rappeler au lecteur la complexité et la difficulté associées à la mise au point et à la gestion d'un tel système. Ceci implique un programme de formation coûteux. Manifestement nous avons besoin d'une méthode facile.

Dans tout auditoire, on trouve un dirigeant partisan de "l'action directe" qui crie: "Tapez-lui dessus." Et ce type de dirigeant a raison. Le moyen le plus sûr et le moins compliqué de faire faire quelque chose à quelqu'un est de lui donner un coup de pied au derrière, de lui donner ce qu'on pourrait appeler un P.A.C.

Il y a plusieurs formes de P.A.C. et en voici quelques unes:

□ Le PAC *physique d'aspect négatif*. C'est l'application littérale du terme et il en a été fréquemment fait usage dans le passé. Il a pourtant trois inconvénients principaux: (1) il est inélegant; (2) il nuit à la précieuse réputation de bienveillance que la plupart des organisations chérissent; (3) étant une attaque physique, il stimule directement le système automoteur et le résultat est souvent une réaction négative. L'employé peut même vous rendre le coup. Toutes ces raisons créent un certain nombre de tabous contre l'usage du PAC physique.

Le psychologue est venu au secours de ceux qui n'ont plus la possibilité d'utiliser ce PAC. Il a révélé des sources intarissables de points psychologiquement vulnérables chez l'individu ainsi que les méthodes adéquates pour les utiliser. "Il a enlevé ma moquette"; "Je me demande ce qu'il voulait dire par là"; "Le patron est toujours après moi." Ces expressions symptomatiques d'un ego meurtri et écorché vif sont le résultat de l'utilisation du:

□ PAC *psychologique d'aspect négatif*. Celui-ci a plusieurs avantages par rapport au précédent. Tout d'abord, la cruauté n'est pas apparente; la blessure est intérieure et n'apparaît que plus tard. Deuxièmement, dès lors qu'il affecte les centres corticaux supérieurs du cerveau avec ses pouvoirs inhibiteurs, il réduit la possibilité d'une contre-attaque. Troisièmement, du fait que le nombre de souffrances psychologiques qu'un individu peut supporter est pratiquement infini, le nombre de directions et de points d'impact du PAC est multiplié par un facteur important. Quatrièmement, la personne qui donne le

PAC peut s'arranger pour être au-dessus de tout cela et pour laisser le "système" accomplir ce "sale" travail. Cinquièmement, ceux qui en usent procurent une certaine satisfaction à leur ego (complexe de supériorité) alors qu'ils seraient choqués de faire couler du sang. Finalement, si l'employé se plaint, il peut toujours être accusé d'être un paranoïaque, puisqu'il n'y a aucune évidence d'attaque réelle:

Et maintenant, que réalise ce PAC négatif? Si je vous donne un coup de pied dans le derrière (physiquement ou psychologiquement), qui est motivé? C'est moi, vous, vous êtes mis en mouvement. Le PAC négatif ne conduit pas à la motivation mais au mouvement. C'est pourquoi, il existe:

□ Le PAC *positif* — Considérons la motivation — Si je vous dis: "Faites ceci pour moi ou pour l'entreprise et en contrepartie je vous récompenserai, vous donnerai un statut social plus élevé, une promotion et toutes les compensations qui existent dans la société," est-ce que je vous motive? L'opinion la plus répandue auprès des directions d'entreprises est: "Oui, c'est de la motivation."

J'ai actuellement un Schnauzer d'un an. Lorsqu'il était un jeune chien, je lui donnais un coup de pied et il bougeait. Maintenant, j'ai fini son dressage et je lui donne un biscuit à chaque fois que je veux le faire agir. Dans ce cas, qui est motivé? Moi ou le chien? Le chien veut le biscuit, mais c'est moi qui veux le faire agir. De nouveau, c'est moi qui suis motivé et c'est le chien qui se met en mouvement. Dans ce cas, je n'ai fait qu'appliquer le PAC par devant, j'ai exercé une attraction au lieu d'une poussée. Lorsqu'une société souhaite appliquer un tel PAC, elle a une très grande variété de récompenses à faire miroiter devant l'employé pour le faire agir.

Pourquoi les directions sont-elles si rapides à s'apercevoir que le PAC négatif n'est pas de la motivation, alors qu'elles sont presque unanimes pour juger que le PAC positif est de la motivation? C'est parce que le PAC négatif est du viol alors que le PAC positif est de la séduction. Mais il est infiniment plus mauvais d'être séduit que d'être violé. Se faire violer est en effet un malencontreux accident alors que se faire séduire veut dire que l'on a participé à sa propre chute. C'est pourquoi le PAC positif est si populaire: C'est une tradition; cela fait partie des méthodes américaines. L'organisation n'a pas besoin de vous donner des coups; vous vous en donnez vous-même.

Les mythes existant à propos de la motivation

Pourquoi le PAC n'est-il pas une motivation? Si je bats mon chien (par devant ou par derrière), il agira. Et si je veux le faire se mettre en mouvement de nouveau, que dois-je faire? Le battre de nouveau. De la même manière, je peux "charger la batterie" d'un individu et la recharger ensuite plusieurs fois. Mais ce n'est que lorsqu'il a son propre générateur que nous pourrions parler de motivation. A ce moment-là, il n'a plus besoin d'être stimulé de l'extérieur. C'est lui-même qui "veut" agir.

En gardant cette idée à l'esprit, nous pouvons réexaminer certaines pratiques du PAC positif qui ont été développées dans le but de transmettre cette "motivation".

1. *La réduction des temps de travail* — C'est une merveilleuse manière de motiver les gens: leur laisser du temps libre. Nous avons réduit (officiellement et officieusement) le temps de travail au cours des 50 ou 60 dernières années si bien que nous allons bientôt arriver au "week-end de 6 jours et demi." Une variante intéressante de cette approche est le développement de programmes de distraction en dehors des heures de travail. L'idée sous-jacente semble être que ceux qui "jouent" ensemble, travaillent ensemble. Le fait est, pourtant, que ceux qui sont vraiment motivés cherchent à travailler davantage et non pas moins.

2. *L'escalade des salaires*. Est-ce que cela a motivé les gens? Oui, à chercher la prochaine augmentation de salaire. On peut encore trouver des gens d'un autre temps pour dire qu'une bonne dépression économique fera travailler les employés. Ils pensent que si une augmentation des salaires n'atteint pas ou n'atteindra pas le but visé, peut-être une réduction l'atteindra-t-elle.

3. *Les avantages sociaux*. L'industrie a dépassé tout ce à quoi l'on pouvait penser dans le domaine social en fournissant à l'homme son assistance depuis le berceau jusqu'à la tombe. Une entreprise que je connais avait même à un moment un système automatique fournissant de nouveaux avantages chaque mois. Le coût des avantages sociaux aux Etats-Unis a atteint à peu près 25% de la masse salariale et nous avons encore besoin de motivation.

Plus que jamais les gens travaillent moins longtemps pour un meilleur salaire et une plus grande sécurité. Il est impossible de renverser cette tendance. Ces avantages ne sont plus des récompenses, ce sont des droits. Une semaine de 6 jours est inhumaine, une journée de travail

de 10 heures est de l'exploitation, un remboursement satisfaisant des frais médicaux est le minimum de la décence et la participation aux bénéfices est le salut de l'initiative en Amérique. Si l'on n'augmente pas continuellement les avantages sociaux, la réaction psychologique des employés est de penser que l'entreprise fait marche arrière.

Lorsque l'industrie commença à réaliser que l'aspiration des employés à de plus hauts salaires et leur tendance à la paresse ne seraient jamais satisfaits, elle se mit à écouter les behavioristes.¹ Ceux-ci, davantage par tradition humaniste que par raisonnement scientifique, critiquaient les directions qui ne savaient pas comment se comporter avec les gens. Le PAC suivant en a facilement découlé:

4. *Le stage de formation en relations humaines* — Plus de 30 ans d'enseignement et, dans beaucoup de cas, de pratique de l'approche psychologique pour diriger le personnel ont eu pour résultat des programmes de formation très coûteux et, à la fin, toujours la même question: Comment motiver les travailleurs? Ici encore, l'escalade a eu lieu. Il y a 30 ans, on disait "vous êtes prié de ne pas cracher par terre." Aujourd'hui la même requête demande trois "s'il-vous-plait" avant que l'employé pense que son supérieur a fait preuve à son égard de l'attitude psychologiquement appropriée.

Ces stages de formation en relations humaines n'ont pas produit la motivation désirée et on en a conclu que les dirigeants n'étaient pas psychologiquement honnêtes avec eux-mêmes dans leurs relations avec les autres. C'est ainsi qu'une forme avancée de PAC des relations humaines fut découverte, le stage psychosociologique.

5. *Le stage psychosociologique* — Est-ce que vraiment vraiment vous vous comprenez vous-même? Est-ce que vous avez vraiment, vraiment, vraiment confiance en autrui? Est-ce que vraiment, vraiment, vraiment, vraiment, vous coopérez? L'échec du stage psychosociologique est actuellement expliqué par ceux qui sont devenus des opportunistes exploitant cette technique, comme un échec dans la manière de vraiment, vraiment, vraiment, vraiment, vraiment animer de façon appropriée des stages psychosociologiques.

Lorsqu'ils se sont rendus compte que les avantages des PAC économiques et interpersonnels n'étaient que temporaires, les directeurs du personnel ont conclu que les erreurs ne provenaient pas de ce qu'ils faisaient, mais de l'incapacité de l'employé à apprécier ce qu'ils faisaient.

1. Note du traducteur: Les behavioristes sont les analystes de la théorie du comportement.

Cela fit découvrir le domaine de la "communication," tout un secteur nouveau de PAC scientifique.

6. La communication — Le professeur de communication était invité à se joindre aux animateurs de stages et à les aider à faire comprendre aux employés ce que la direction faisait pour eux. Les journaux d'entreprise, les sessions de travail, les séances d'instructions pour les chefs de service sur l'importance de la communication et toutes sortes de littératures ont proliféré à tel point qu'aujourd'hui nous avons même un "Comité international des rédacteurs industriels." Mais il n'en résulta aucune motivation et on pensa que probablement la direction n'écoutait pas ce que les employés disaient. Cela conduisit au PAC suivant:

7. La communication à double sens — La direction fit faire des enquêtes sur le moral des employés, installer des boîtes à idées et organisa des programmes de participation. A ce moment-là, employés et direction se mirent à communiquer mais cela n'améliora pas beaucoup la motivation.

Les behavioristes commencèrent à reconsidérer leurs conceptions et leurs constatations et firent un pas de plus dans le domaine de la connaissance des relations humaines. Une lueur de vérité commençait à poindre au travers des écrits des soi-disant "psychologues des besoins d'ordre supérieur." Les gens, disaient-ils, veulent se réaliser eux-mêmes. Malheureusement, ces psychologues de la nouvelle école s'associèrent aux psychologues des relations humaines et un nouveau PAC apparut:

8. La participation — Bien que cela n'ait peut-être pas été l'intention théorique, la participation devint souvent une approche du type: "Expliquons le schéma d'ensemble." Par exemple, si un homme visse 10 000 boulons par jour à la chaîne avec une clé manométrique, dites-lui qu'il construit une Chevrolet. Une autre approche avait pour but de donner à l'employé "l'impression" qu'il détermine, dans une certaine mesure, la nature de son travail. Le but était de donner au travailleur "l'impression" d'un accomplissement plutôt que de lui permettre un accomplissement réel dans sa tâche. Bien entendu, pour qu'il y ait véritable accomplissement, il faut que la nature de la tâche s'y prête.

Mais il n'y avait toujours pas de motivation. Cela conduisit à la conclusion inévitable que les employés doivent être malades et donc au PAC suivant:

9. Les conseils aux employés — La première utilisation de cette forme de PAC doit être mise

au crédit de l'expérience Hawthorne à la Western Electric Company durant les années 30. A cette époque, on s'aperçut que les employés manifestaient des sentiments irrationnels qui troublaient le fonctionnement rationnel de l'usine. Le conseil, dans ce cas, était un moyen de permettre aux employés de se libérer de leurs problèmes en parlant à quelqu'un. Bien que les techniques utilisées aient été primitives, ce programme atteignit une certaine ampleur.

Cette approche a pâti de certaines expériences effectuées au cours de la deuxième guerre mondiale, lorsqu'on a constaté que ces programmes eux-mêmes gênaient le fonctionnement des organisations; les conseillers avaient oublié leur rôle d'auditeurs impartiaux et essayaient de faire quelque chose pour résoudre les problèmes qu'on leur soumettait. Le conseil psychologique a pourtant réussi à survivre à l'impact néfaste des expériences de la deuxième guerre mondiale et connaît actuellement un regain d'intérêt avec un nouveau degré de perfectionnement. Mais, hélas, ces nombreux programmes, comme les autres, ne semblent pas avoir diminué la nécessité de trouver un moyen de motiver les travailleurs.

Comme le PAC n'a que des résultats à court terme, on peut prédire avec certitude que le coût de ces programmes augmentera constamment et que de nouvelles formes seront développées au fur et à mesure que les PAC positifs connus atteindront leur point de saturation.

Hygiène et motivation

Permettez-moi de reformuler l'éternelle question de la manière suivante: Comment installe-t-on un générateur de motivation dans l'employé? Il est nécessaire, avant que des suggestions théoriques et pratiques puissent être proposées, de réexaminer brièvement ma théorie de l'attitude face au travail: "hygiène et motivation." Initialement cette théorie a été tirée d'une étude faite sur les événements jalonnant les vies d'ingénieurs et de comptables. Au moins seize autres études, concernant une grande variété de populations (y compris certaines vivant dans des pays communistes) ont été faites depuis lors, ce qui fait de cette première recherche une des études les plus copiées dans le domaine des attitudes face au travail.

Les résultats de ces études, corroborés par plusieurs autres recherches utilisant des procédures différentes, suggèrent que les facteurs qui conduisent à la satisfaction dans le travail

(et à la motivation) sont séparés et distincts de ceux qui conduisent au mécontentement dans le travail. Comme il faut considérer des facteurs différents selon qu'il s'agit d'une satisfaction dans le travail ou d'un mécontentement dans le travail, il s'ensuit que ces deux sentiments ne s'opposent pas. L'opposé de satisfaction dans le travail n'est pas mécontentement mais plutôt absence de satisfaction et de la même manière, l'opposé de mécontentement dans le travail n'est pas satisfaction mais absence de mécontentement.

Énoncer ce concept introduit un problème de sémantique, car nous avons tendance à considérer satisfaction et mécontentement comme opposés, c'est-à-dire que ce qui n'est pas satisfaisant doit être un sujet de mécontentement et vice versa. Mais lorsqu'il s'agit de comprendre le comportement dans le travail, il faut tenir compte d'autre chose que d'un jeu de mots.

Nous allons considérer ici deux besoins différents de l'homme. On peut penser à un premier ensemble de besoins qui ont leur origine dans sa nature animale. La tendance naturelle à éviter la souffrance venant de ce qui l'entoure, plus tout ce qu'il a appris et qui devient la traduction de ses besoins biologiques fondamentaux. Par exemple, la faim, qui est un besoin biologique fondamental, oblige à gagner de l'argent et ensuite l'argent devient un besoin spécifique. Le second ensemble de besoins est relié au caractère particulier de la nature humaine, la faculté de se réaliser et, à travers ces réalisations, de faire l'expérience d'une progression psychologique. Le moyen de stimuler ce besoin de progression est de confier à l'individu une tâche qui rende possible cette progression; (dans l'industrie, ce moyen réside dans la nature de la tâche). Au contraire, les stimulants qui conduisent à un comportement de réaction contre la douleur se trouvent non pas dans la nature de la tâche, mais dans l'environnement du travail.

La progression (ou les facteurs de motivation) qui sont directement liés au travail sont: L'accomplissement, la reconnaissance par autrui des résultats obtenus, le travail lui-même, la responsabilité la progression ou l'avancement. Les moyens d'éviter le mécontentement (ou facteurs d'hygiène) qui sont étrangers à la tâche comprennent: la politique de l'entreprise, la surveillance, les relations interpersonnelles, les conditions de travail, le salaire, le statut social et la sécurité.

On trouvera en *Annexe I* une liste des facteurs qui sont la cause de satisfaction ou de mécontentement dans le travail, tirés d'une

étude effectuée sur 1685 employés. Les résultats montrent que les facteurs de motivations ont été la cause principale de satisfaction et les facteurs d'hygiène la cause principale de mécontentement. Les employés étudiés au cours de 12 enquêtes différentes comprenaient des contre-maîtres, des femmes, des agriculteurs, des hommes qui allaient abandonner des postes de direction, des employés d'hôpitaux chargés de l'entretien, des infirmières, des épiciers, des officiers, des ingénieurs, des chercheurs, des femmes de ménage, des professeurs, des techniciens, des monteuses, des comptables et enfin des contre-maîtres finlandais et des ingénieurs hongrois.

Il leur était demandé quels événements dans leur travail les avaient extrêmement satisfaits ou au contraire mécontentés. Leurs réponses sont reportées dans l'annexe en pourcentages du nombre total d'événements "positifs" et du nombre total d'événements "négatifs." (Les totaux dépassent 100% à la fois du côté "motivation" et du côté "hygiène" parce que souvent on peut attribuer au moins deux facteurs à un même événement; une promotion, par exemple, est souvent associée à une prise de responsabilité.)

Voici une réponse typique illustrant un accomplissement qui eut un effet négatif sur l'employé: "j'étais mécontent parce que je ne réussissais pas dans mon travail." Voici une réponse typique parmi le petit nombre d'événements positifs dans la catégorie "politique et administration de l'entreprise"; "j'étais content parce que la société avait réorganisé notre département si bien que je n'avais plus pour chef celui avec qui je ne m'entendais pas."

Comme le côté droit de l'annexe le montre, de tous les facteurs qui contribuèrent à la satisfaction dans le travail, 81% étaient des facteurs de motivation, et de tous les facteurs qui contribuèrent au mécontentement, 69% correspondaient à des éléments d' "hygiène."

L'éternel triangle

Il y a trois philosophies générales qui s'appliquent à la direction du personnel. La première est fondée sur la théorie de l'organisation, la seconde sur une science appelée aux Etats-Unis: "Industrial Engineering"² et la troisième sur le behaviorisme.³

Le théoricien de l'organisation pense que les besoins de l'homme sont tellement irrationnels

2. Note du traducteur: Industrial Engineering: Science qui concerne le métier de l'ingénieur de fabrication.

3. Note du traducteur: le behaviorisme est la théorie du comportement.

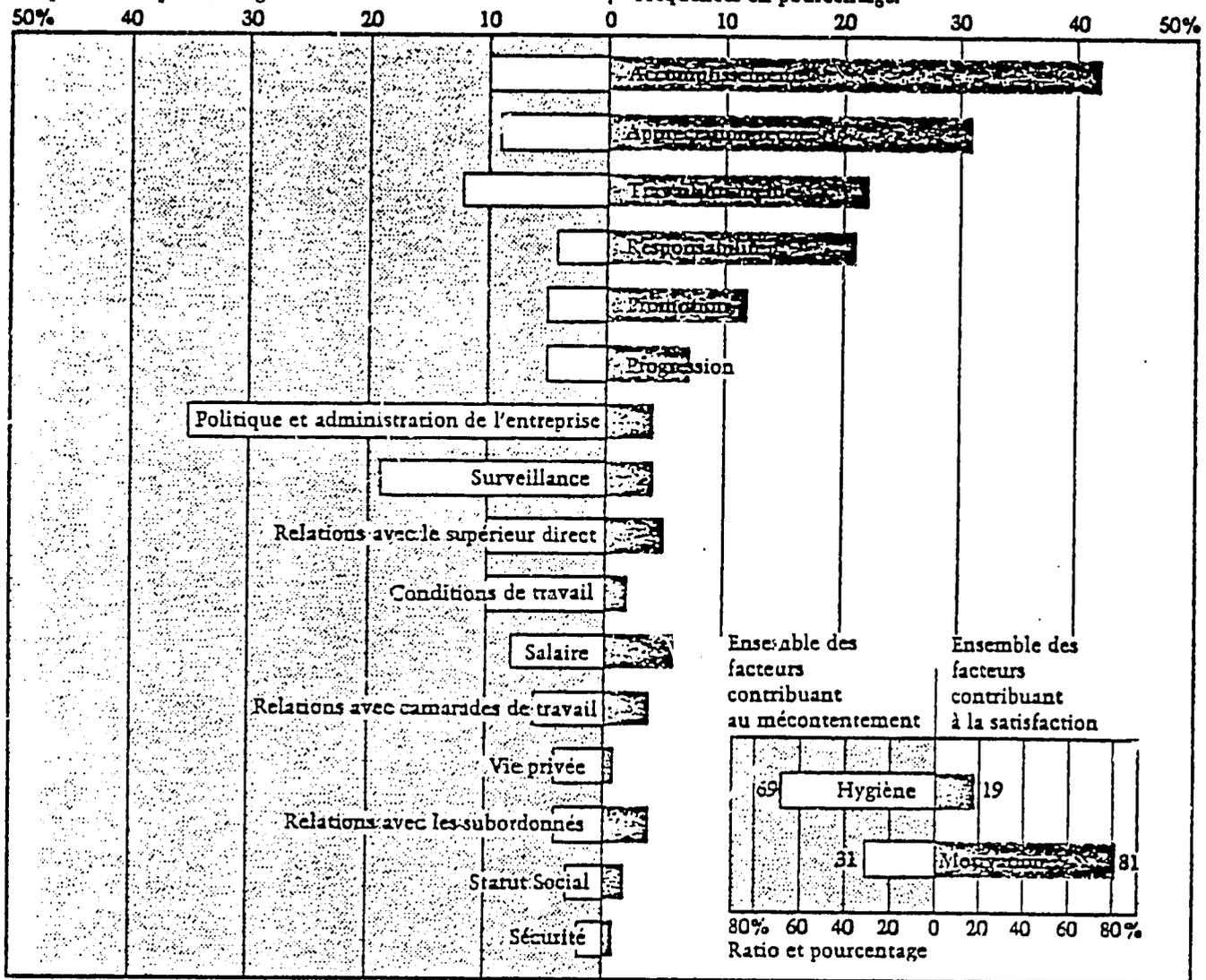
Annexe I: Facteurs qui affectent l'attitude à l'égard du travail (résultat de 12 expériences)

Facteurs caractéristiques de 1844 événements conduisant à un extrême mécontentement dans le travail.

Facteurs caractéristiques de 1753 événements conduisant à une extrême satisfaction dans le travail.

Fréquences en pourcentage.

Fréquences en pourcentage.



ou bien tellement variés et différents selon les cas que la principale fonction de la direction du personnel est d'être aussi pragmatique que la situation le requiert. Si la distribution du travail est bien organisée, pense-t-il, on obtiendra des employés les attitudes les plus favorables.

L'ingénieur lui, assimile en quelque sorte l'homme à une machine motivée avant tout par les avantages économiques; il pense par conséquent que ses besoins seront le mieux satisfaits par une harmonisation entre l'individu et le procédé industriel le plus efficace. Le but de la direction du personnel devrait donc être d'établir le système de récompenses le plus approprié et de mettre en place des conditions de travail spécifiques qui donneront à la machine humaine sa plus grande efficacité. En structurant les travaux d'une manière qui conduit à l'opération la plus efficace, l'ingénieur pense qu'il peut

obtenir l'organisation de travail optimale et les meilleures attitudes face au travail.

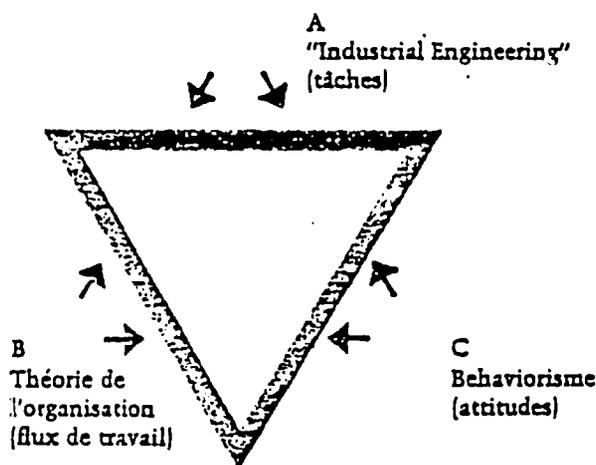
Le behavioriste porte son attention sur les réactions de groupe, le comportement individuel de chaque employé, et le climat social et psychologique de l'organisation. Suivant ses convictions, il insiste sur l'un ou plusieurs des besoins d'hygiène et de motivation. Son approche des problèmes de direction du personnel met généralement l'accent sur certains types de formations dans le domaine des relations humaines dans l'espoir de susciter des attitudes saines de la part des employés et de mettre en place un climat qu'il considère humainement favorable. Il pense que des attitudes appropriées conduiront à un travail et à une structure de l'organisation efficaces.

Il existe encore une controverse à propos de l'efficacité globale des méthodes employées par

le théoricien de l'organisation et par l'ingénieur. Manifestement ils ont fait beaucoup. En ce qui concerne le behavioriste, on se pose toujours la question: dans le domaine des problèmes humains, qu'est-ce qui coûte le plus cher à l'organisation: la rotation du personnel, l'absentéisme, les erreurs, le non respect des règles de sécurité, les grèves, les limitations de production, l'augmentation des salaires, ou des avantages sociaux accrus? D'autre part, le behavioriste a des difficultés à présenter des documents pour faire apparaître à partir de son approche une amélioration manifeste dans la gestion du personnel.

Les trois philosophies peuvent être représentées par un triangle, comme cela est fait dans l'Annexe II, où chacun est persuadé qu'il devrait occuper l'angle du sommet.

Annexe II. "Triangle" des philosophies de la direction du personnel



La théorie "hygiène et motivation" se réclame du même angle que l'Industrial engineering, mais dans des buts opposés. Plutôt que de rationaliser le travail pour augmenter l'efficacité, cette théorie suggère que le travail soit enrichi pour rendre l'utilisation du personnel plus efficace. Des tentatives systématiques de ce genre pour motiver les employés en manipulant les facteurs de motivation commencent à faire leur apparition.

Le terme enrichissement du travail décrit cette théorie embryonnaire. Un terme plus ancien, l'élargissement du travail, est à éviter parce qu'il est associé à un certain nombre d'échecs qui étaient dus à une mauvaise compréhension du problème. L'enrichissement du travail fournit un terrain favorable à la progression psychologique de l'employé, alors que l'élargissement ne fait qu'agrandir la structure de la tâche. Comme la notion d'enrichissement du travail est très nouvelle, cet article ne fait que suggérer les principes et les étapes pratiques qui ont été mis

à jour par plusieurs expériences réussies dans l'industrie.

"Job Loading"

En essayant d'enrichir le travail d'un employé, la direction réussit souvent à réduire la contribution personnelle de l'homme plutôt qu'à lui donner une occasion de progresser dans son travail habituel. Un tel effort, que j'appellerai "job loading" horizontal (par opposition au "job loading" vertical, qui est la mise en place de facteurs de motivation) a été le problème des premiers programmes d'élargissement du travail. Cette activité a pour seul résultat d'augmenter l'absence de signification du travail. Voici quelques exemples de cette approche avec les effets qu'elle a eus.

□ Augmenter la production à réaliser par l'employé. S'il visse 10 000 boulons par jour, voir s'il peut en visser 20 000. Un peu d'arithmétique nous montre que zéro multiplié par zéro égale zéro.

□ Ajouter une autre tâche sans signification à celle que l'employé a déjà, en général un travail de bureau routinier. L'arithmétique ici consiste à additionner zéro plus zéro.

□ Faire varier les travaux qui ont besoin d'être enrichis. C'est-à-dire laver des assiettes pendant un moment, puis laver des couverts. L'arithmétique consiste ici à remplacer zéro par zéro.

□ Retirer au travailleur la partie la plus difficile de sa tâche en espérant que cela l'incitera à accomplir mieux la partie facile. Cette approche traditionnelle de "l'Industrial Engineering" consiste à soustraire en espérant obtenir une addition.

Ces formes habituelles de "job loading" horizontal sont celles qui apparaissent le plus fréquemment dans les groupes d'étude préliminaires sur l'enrichissement du travail. Les principes de job loading vertical ne sont pas tous bien connus à l'heure actuelle et restent très généraux. J'en cite sept dans l'annexe III qui m'ont semblé être des points de départ intéressants.

Une application réussie

Un exemple d'une expérience d'enrichissement du travail couronnée de succès peut illustrer la distinction entre "job loading" horizontal et "job loading" vertical. Cette étude a été effec-

4. Note du traducteur: Job loading signifie littéralement chargement du travail, c'est-à-dire l'action de modifier la tâche tout en conservant la fonction.

tuée sur les personnes qui sont chargées de répondre aux lettres des actionnaires d'une très grande entreprise. En apparence, la tâche de ces rédactrices, soigneusement sélectionnées et ayant suivi un programme intensif de formation,

Annexe III. Principes d'un job loading vertical

Principes	Facteurs de motivation
A. Supprimer certains contrôles tout en conservant certains indices de performance	Responsabilité et accomplissement
B. Augmenter l'initiative de chacun vis-à-vis de son propre travail	Responsabilité et appréciation
C. Faire réaliser un ensemble plutôt qu'une partie	Responsabilité, accomplissement et appréciation
D. Accorder une autorité accrue à un employé, liberté dans le travail	Responsabilité, accomplissement et appréciation
E. Faire des rapports périodiques aux travailleurs eux-mêmes plutôt qu'aux cadres	Appréciation
F. Introduire de nouvelles tâches plus difficiles qui n'ont encore jamais été accomplies par l'employé	Progression et désir d'apprendre
G. Affecter un employé à une tâche spécialisée qui lui permette de devenir un expert	Responsabilité, progression et avancement.

était très compliquée. Mais presque tous leurs indices de performance et d'attitude vis-à-vis du travail étaient peu élevés et des entrevues confirmèrent que l'intérêt du travail n'était que théorique.

Un projet d'enrichissement du travail fut entrepris expérimentalement avec un groupe, qu'on appellera désormais groupe d'accomplissement, dont on enrichit le travail en utilisant les principes énoncés dans l'Annexe III. Un autre groupe continua à faire son travail de la manière traditionnelle pour pouvoir servir d'élément de comparaison. (Il y avait aussi deux groupes qui ne participaient pas directement à l'expérience mais que l'on avait constitués pour mesurer l'effet Hawthorne—c'est-à-dire pour juger si la productivité et les attitudes face au travail changeaient artificiellement, uniquement parce que les employés avaient conscience que, à cause de l'expérience en cours, l'entreprise faisait davantage attention à eux. Les résultats de ces groupes sont sensiblement les mêmes que ceux du groupe de contrôle et pour des raisons de simplicité, je ne les mentionnerai plus.) Aucun change-

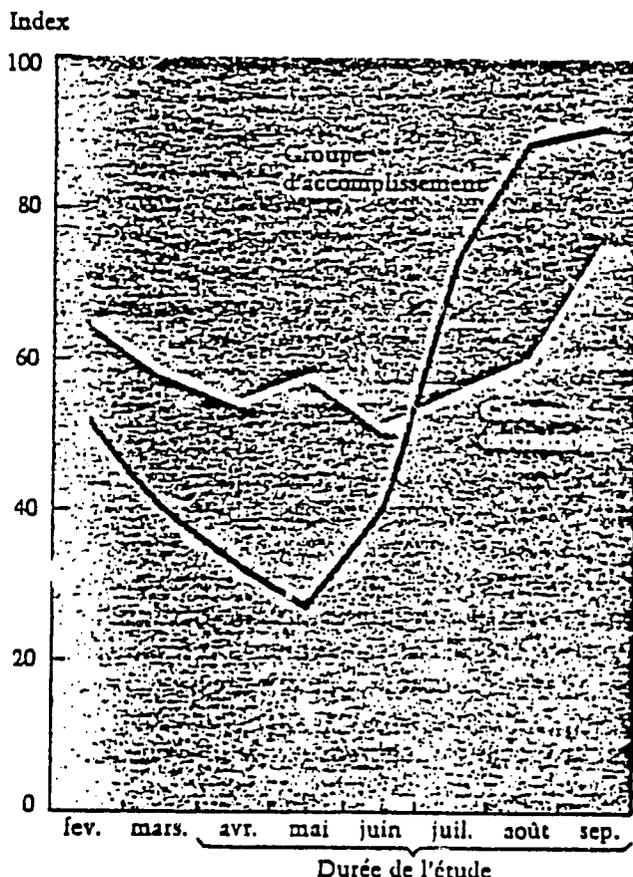
ment des facteurs d'hygiène ne fut introduit dans l'un quelconque de ces groupes, si ce n'est ceux qui auraient été faits dans tous les cas, par exemple une augmentation de salaire normale.

Les changements concernant le groupe d'accomplissement furent introduits durant les deux premiers mois, à la moyenne d'un des sept facteurs de motivation de l'Annexe III par semaine. Après six mois, les membres du groupe d'accomplissement obtenaient de meilleures performances que ceux du groupe de contrôle et de plus ils indiquaient une augmentation sensible de leur intérêt pour le travail. D'autres résultats montrèrent que le groupe d'accomplissement avait un niveau d'absentéisme plus bas.

L'Annexe IV illustre les changements de performance mesurés en février et mars avant que l'étude ne commence et à la fin de chaque mois pendant la durée de l'étude. L'index, que nous appellerons "service aux actionnaires," tient compte de la qualité et de la rapidité des réponses aux lettres des actionnaires, ainsi que de la précision des renseignements fournis. L'index d'un mois donné était la moyenne entre l'index de ce mois et des deux mois précédents, ce qui signifie qu'une amélioration était plus

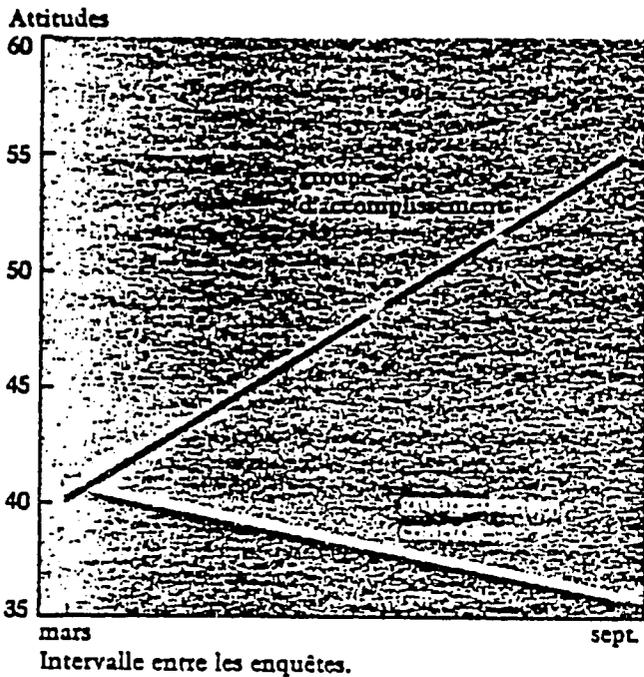
Annexe IV. Index du service aux actionnaires pendant l'expérience

(Moyenne cumulative sur trois mois)



67

Annexe V. Changements dans les attitudes vis-à-vis du travail pendant l'étude
(changement moyen sur 6 mois)



précédents étaient peu élevés. Le groupe d'accomplissement avait de moins bons résultats avant le début de la période de l'étude et leur index continua à décroître après l'introduction des facteurs de motivations, évidemment à cause de l'incertitude créée par les nouvelles responsabilités. Pourtant, le troisième mois, les résultats s'améliorèrent et en peu de temps les membres de ce groupe obtinrent des résultats d'un niveau élevé.

L'Annexe V montre les attitudes des deux groupes à l'égard de leur travail, à l'aide de mesures faites à la fin du mois de mars, juste avant l'introduction du premier facteur de motivation et de nouveau à la fin du mois de septembre. On posa aux rédactrices 16 questions, se référant toutes à leur motivation. Une question typique était: D'après vous, combien d'occasions avez-vous eu dans votre travail d'apporter une contribution valable? Les réponses étaient notées de 1 à 5, 50 étant le score maximum. Les membres de ce groupe adoptèrent une attitude beaucoup plus positive face à leur travail, alors que l'attitude du groupe de contrôle resta à peu près la même (le léger déclin observé n'a statistiquement aucune signification).

Comment le travail de ces rédactrices fut-il restructuré? L'Annexe VI donne d'une part une liste des suggestions qui étaient jugées du domaine du "job loading" horizontal et qui finalement n'ont pas été adoptées et d'autre part les changements du domaine du "job loading vertical" qui ont été effectivement appliqués au

groupe d'accomplissement. Les lettres majuscules de la colonne... "Principe" se réfèrent aux lettres correspondantes de l'Annexe III. Le lecteur notera que les suggestions de "job loading" horizontal se rapprochent tout-à-fait de celles mentionnées page 8.

Etapes vers un enrichissement du travail

Maintenant que l'idée de facteurs de motivation a été décrite en pratique, voici les quelques étapes qu'un dirigeant devrait considérer pour mettre en application ce principe auprès de ses employés:

1. Choisir les travaux dans lesquels a) les changements ne sont pas impossibles, b) les attitudes sont mauvaises, c) les facteurs d'hygiène deviennent très coûteux, et d) une meilleure motivation améliorera notablement les résultats.

2. Considérer ces travaux, avec la conviction qu'il est possible de les changer. Des années de tradition ont conduit les directions à penser que l'on ne change pas la définition d'un emploi et que le seul moyen d'action consiste à trouver des méthodes pour stimuler les employés.

3. Etablir une liste très complète des changements qui peuvent enrichir le travail en question quelle que soit la possibilité pratique de leur application.

4. Revoir cette liste pour éliminer les suggestions qui se réfèrent à des facteurs d'hygiène plutôt qu'à une motivation réelle.

5. Revoir cette liste pour éliminer les généralités telles que "donnez-leur plus de responsabilité" que l'on applique rarement. Cela peut sembler évident, mais certains "grands mots" n'ont jamais cessé d'être employés dans l'industrie, leur substance a simplement été quelque peu rationalisée. Des mots tels que "responsabilité," "progression," "accomplissement," et "défi," par exemple, ont été érigés en paroles d'hymne patriotique pour toute organisation. C'est l'éternel problème dont un exemple typique est le dévouement au drapeau qui devient plus important que le service rendu au pays, c'est-à-dire le sacrifice du fond pour la forme.

6. Eliminer de la liste les suggestions de "job loading" horizontal.

7. Eviter la participation directe des employés dont on va enrichir le travail. Les idées qu'ils

Les lecteurs de cet article peuvent être intéressés par "What Job Attitudes Tell About Motivation" (Ce que les attitudes à l'égard du travail nous apprennent sur la motivation) par Lyman W. Porter et Edward E. Lawler, III, (Harvard Business Review, janvier-février 1968.)

68

Annexe VI. Elargissement par opposition à enrichissement du travail des rédactrices dans cette expérience

<i>Suggestions de job loading horizontal (rejetés)</i>	<i>Suggestions de job loading vertical (adoptés)</i>	<i>Pr. ipe</i>
On pourrait mettre en place un système de quotas fixant le nombre de lettres auxquelles chaque employé devrait répondre chaque jour, en fixant un but qui serait difficile à atteindre.	On désigna une spécialiste pour chaque sujet particulier à laquelle les autres membres du groupe pouvaient poser des questions en cas de difficultés avant de demander l'aide du chef de groupe (Auparavant le chef de groupe répondait à toutes les questions spécialisées et difficiles.)	G
Les employées pourraient taper les lettres elles mêmes, après les avoir composées. Ou bien accomplir tout autre travail supplémentaire.	Les rédactrices signèrent personnellement les lettres (Auparavant, le chef de groupe signait toutes les lettres.)	B
Toutes les questions difficiles pourraient être réservées à quelques employées, de telle sorte que les autres aient une meilleure productivité. Les rôles pourraient être renversés de temps en temps.	Le travail des rédactrices qui avaient le plus d'expérience fut vérifié moins fréquemment et à leurs propres bureaux, faisant passer le pourcentage de vérification de 100% à 10% (Auparavant, le chef de groupe vérifiait toutes les lettres.)	A
Les employées pourraient être affectées à d'autres services s'occupant de problèmes différents et ensuite être renvoyées dans leur service d'origine.	On discutait de la production mais seulement en des termes tels que "on attend de vous une journée complète de travail". Avec le temps, ceci ne fut même plus mentionné (Auparavant, on rappelait toujours au groupe le nombre de lettres auxquelles il fallait répondre.)	D
	Le courrier partait directement à la poste sans passer par le bureau du chef de groupe (D'habitude, les lettres passaient toujours par le chef de groupe.)	A
	On encourageait les rédactrices à répondre d'une manière plus personnalisée (Jusque là, on s'était toujours attaché à une lettre de format standard.)	C
	Chaque rédactrice était tenue pour responsable de la qualité et de la précision des lettres (cette responsabilité avait été la prérogative du chef de groupe et des vérificateurs.)	B, E

ont exprimées précédemment constituent certainement une source de changements à recommander, mais leur participation directe contamine les procédés par l'introduction de facteurs d'hygiène et, plus précisément ne leur donne que "l'impression" de contribuer. Le but est de changer le travail et c'est le nouveau contenu qui devra engendrer la motivation et non pas les attitudes associées à la mise en place du changement. L'enthousiasme de l'employé participant à la redéfinition de son travail ne durerait qu'un temps. C'est ce que l'employé fera après qui déterminera sa motivation. L'impression de participer n'aura de résultats qu'à court terme.

8. Au cours des premiers essais d'enrichissement du travail, mettre en place un système de contrôle. Il faut au moins choisir deux groupes équivalents, l'un d'eux étant un groupe d'expérience, où l'on introduit systématiquement les facteurs de motivation au cours d'une certaine période, l'autre étant un groupe de contrôle, où aucun changement n'est fait. Dans les deux groupes, les facteurs d'hygiène doivent être introduits au même rythme qu'avant le début de l'expérience. Pour évaluer l'efficacité du programme d'enrichissement du travail il faut faire, avant et après la mise en place du procédé, des

mesures de performances et d'attitude à l'égard du travail. Les mesures d'attitude doivent être limitées aux facteurs de motivation pour faire la distinction entre le point de vue de l'employé sur son travail proprement dit et toutes les impressions qu'il peut avoir sur ce qui entoure ce travail.

9. S'attendre à une baisse de niveau des performances du groupe d'enrichissement durant les premières semaines. Le changement de travail peut conduire à une réduction temporaire de l'efficacité.

10. S'attendre à une certaine crainte et une certaine hostilité à l'égard de ces changements de la part des contremaîtres concernés. Ils craignent que le résultat de ces changements ne se traduise par de plus mauvaises performances de la part de leur groupe. Leur hostilité apparaîtra lorsque les employés commenceront à prendre des initiatives qu'ils considéraient comme relevant de leur responsabilité. Il se peut que le contremaître, n'étant plus un surveillant, n'ait plus grand chose à faire.

Cependant, si l'expérience réussit, le contremaître se découvre en général des attributions qu'il avait négligées parce qu'il avait consacré tout son temps à la vérification du travail de ses subordonnés.

Par exemple, dans le département de recherche d'une grande entreprise chimique, les supérieurs directs des laborantins étaient, en théorie, responsables de leur formation et de leur évaluation. Pourtant, ces fonctions étaient accomplies d'une manière routinière et dénuée de sens. Après le programme d'enrichissement, pendant lequel, en fait, les supérieurs ne furent pas seulement des observateurs passifs du travail des laborantins, leur temps était employé à évaluer efficacement les résultats de chacun et à administrer des programmes de formation approfondis.

Ce qu'on a appelé un style de direction centré sur l'employé ne sera pas réalisé par la formation des cadres, mais bien par un enrichissement de leurs tâches.

Conclusion

Enrichir le travail doit devenir une fonction habituelle de la direction et non pas quelque chose qui est fait une fois pour toutes. Cependant, les changements initiaux devraient durer très longtemps. Il y a à cela beaucoup de raisons:

□ Il faut améliorer le travail de manière à le placer au niveau des aptitudes de celui qui l'accomplit.

□ Ceux dont les capacités ne seront pas complètement utilisées devront pouvoir éventuellement en faire la preuve et obtenir de l'avancement.

□ Par nature, les facteurs de motivation, par opposition aux facteurs d'hygiène, ont un effet à plus long terme sur les attitudes des employés. Il sera peut-être nécessaire d'enrichir le travail de nouveau, mais certainement pas aussi fréquemment qu'en utilisant les facteurs d'hygiène. Toutes les tâches ne peuvent pas ou n'ont pas besoin d'être enrichies. Cependant, si une petite partie du temps et des sommes consacrées à l'amélioration des facteurs d'hygiène était maintenant allouée à des efforts menant à un enrichissement du travail, le revenu mesuré en termes de satisfaction des employés et de gain financier représenterait l'une des réalisations les plus importantes jamais obtenues par les directions du personnel.

Le raisonnement qui prouve la nécessité d'un enrichissement du travail peut être résumé très simplement: si quelqu'un est affecté à un travail donné, autant l'utiliser. Si vous ne pouvez pas l'utiliser, mécanisez son travail ou bien transférez-le. Si vous ne pouvez pas l'utiliser et que vous ne pouvez pas vous en débarrasser, vous aurez un problème de motivation.

(Harvard Business Review : janvier-février 1968.)

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 plainquirent 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 c'est 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 PEDAGOGIQUE

Après la lecture de ce texte, faites l'analyse des facteurs de motivation-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 ?
3. Comment appréciez-vous l'attitude du chef de service et les conséquences de cette attitude ?
4. Comment auriez-vous agi personnellement en tant que chef de service face à la personnalité de Melle SOLIMA ?

D. LA GESTION 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 considéraient comme un élément 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 pourrait 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, etc...

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 praticiens du management reconnaissent que les conflits peuvent prendre plusieurs formes dont les principales sont :

- 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.

3. Techniques de gestion des conflits

La plupart des techniques utilisées en management ne tentent pas d'éliminer le conflit ni de le résoudre comme disent certains, mais plutôt de le gérer ou le maîtriser. En considérant les sources mêmes des conflits, qui proviennent comme on vient de le dire de facteurs divers - caractéristiques aux organisations tels que la division du travail, la spécialisation des tâches, l'interdépendance, la différenciation 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

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 le recours à la hiérarchie comme étant la plus grande innovation introduite par l'homme car il permet au gestionnaire d'éviter d'employer la domination ou la force pour utiliser la hiérarchie. Cette hiérarchie peut être divine (Dieu), un recours à la chance, etc... Le problème avec ce recours à Dieu ou à la chance est qu'il faut vraiment être

très croyant pour avoir de la patience et attendre que Dieu ou la chance viennent résoudre le conflit. D'où 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. C'est donc l'idée de l'utilisation de la chaîne de commandement. 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 d'autres cas, on trouve des individus qui sont dans une position informelle difficile à insérer dans un cadre hiérarchique. Enfin, dans beaucoup d'organisations, il est difficile de déterminer la hiérarchie. D'où parfois le recours à une autorité supérieure.

- 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 gestion des conflits puisque souvent il se trouve en dehors de la structure hiérarchique 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 rotation ou la mutation du personnel ; en évitant des contacts entre individus ou entre groupes 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 gestionnaires efficaces s'attachent à ce que le personnel reconnaisse le conflit et qu'il se réconcilie plutôt que de l'adoucir en le déniait ou en imposant une solution de force. Ces gestionnaires 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. Cependant, il existe une différence entre les deux. Dans la domination, celui qui domine estime 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.

E X E R C I C E

LA GESTION 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 hiérarchiquement de la Direction de la Protection Maternelle et Infantile (DPMI).

A l'issue de sa visite, le Dr. AMBIBEGA faire 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, aucun stock de produits.

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'elle 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 a signé les maigres crédits mis à ma disposition qu'il va exagérer

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.

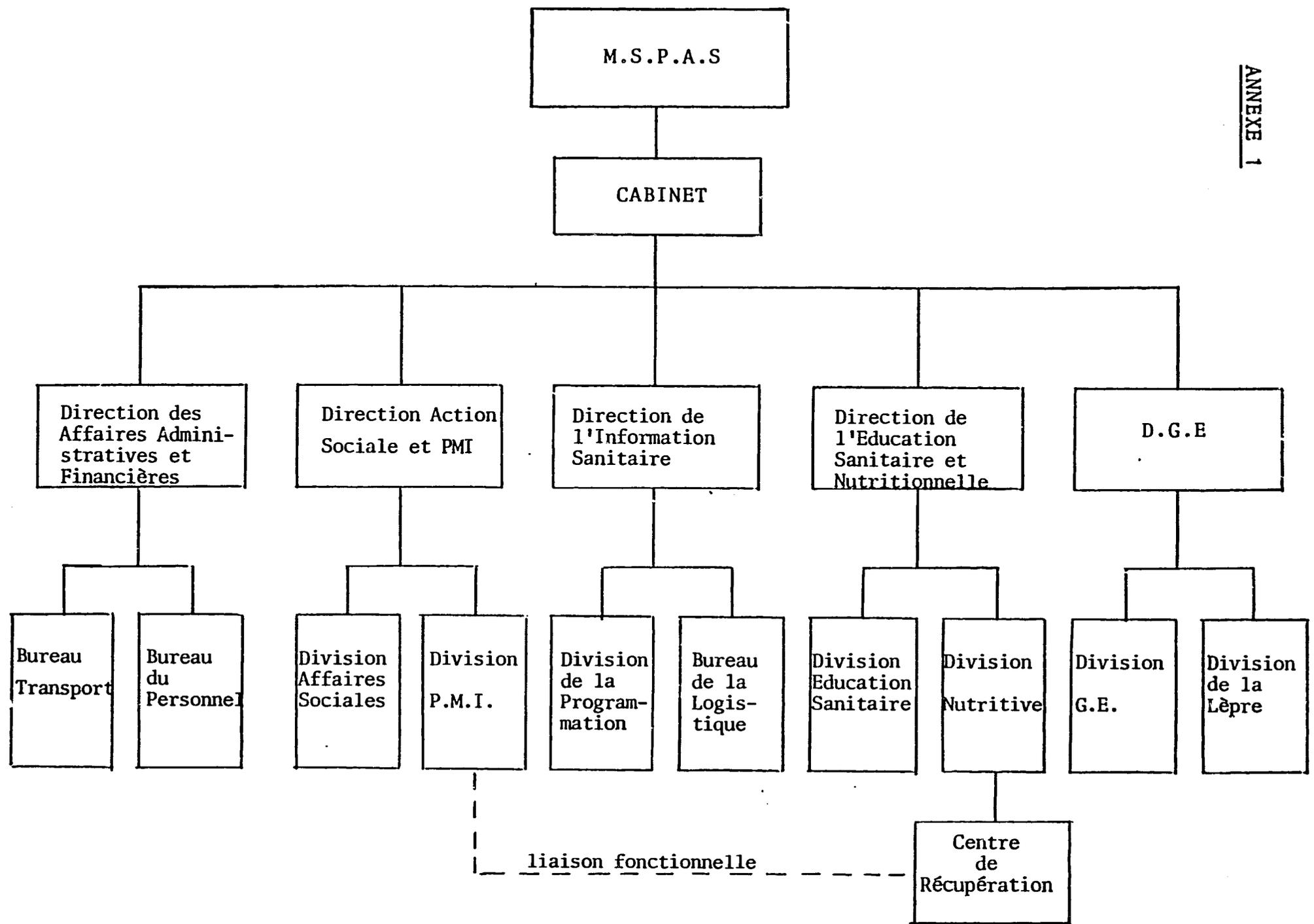
Le Docteur AMBIBEGA, fait de son côté un rapport au Ministre de la Santé. Il fait ampliation de ce rapport à tous les membres du Conseil Interministériel sur la nutrition.

QUESTIONS :

- 1) Quels problèmes pose ce cas ?

- 2) Quelles solutions le management peut-il leur donner ?

II-74



Handwritten mark

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

SEGMENT III

TECHNIQUES DE MANAGEMENT ET DE PROMOTION
DES RESSOURCES HUMAINES

SEGMENT III

Ce segment vous aidera à :

1. Assimiler les notions liées à la gestion prévisionnelle des ressources humaines afin de les intégrer dans la stratégie et dans les objectifs globaux d'un projet ou d'un service.
2. Connaître les étapes de la gestion prévisionnelle ainsi que ses techniques principales vous permettant de développer une prévision adaptée à votre service ou votre organisation.
3. Comprendre le processus du recrutement et de la sélection des ressources humaines ainsi que celui de l'analyse et la classification des emplois venant avant ceux du recrutement et de la sélection.
4. Assimiler les techniques d'analyse et de classification des emplois et les étapes du recrutement et de la sélection.
5. Prendre conscience de l'importance de l'évaluation de la performance des ressources humaines et connaître les techniques de cette évaluation.

L'importance de l'homme, ressource fondamentale dans la réalisation des objectifs d'une organisation quel que soit ses structures et son niveau de développement, n'est pas à démontrer. L'homme est donc au centre de toute la productivité organisationnelle. Certes, eu égard à ce rôle de l'homme, nous pouvons soutenir sans être contredits que les crises politico-économique et socio-culturelle africaines actuelles sont des crises d'hommes de qualité, c'est-à-dire dotés non seulement des connaissances, d'aptitudes, de volonté ou d'engagement mais aussi de sens de responsabilité très accru. C'est à cet homme qu'incombe la responsabilité de dominer les goulots d'étranglement tant internes qu'externes, donc produits des environnements national et international.

Ce point important du module sur la Gestion des Ressources Humaines se propose d'analyser et de développer une série des pratiques et techniques recommandées en matière de gestion des ressources humaines et dont l'adaptation avisée à chaque contexte local africain peut garantir la réalisation de ses objectifs respectifs du développement. En plus, il nous semble purement utopique de préconiser l'élaboration de modèles de gestion des ressources humaines originellement africains pendant que l'homme d'Afrique, produit d'une culture mixte, ne l'est plus. Si certains pays développés ont atteint leur niveau actuel de développement à partir d'adaptation à leur milieu respectif de certains modèles de gestion ayant fait preuve de succès ailleurs, pourquoi les pays africains se décourageraient-ils pour autant ? Il est grand temps que l'homme africain soit géré rationnellement, en fonction des objectifs de son propre développement.

Enfin, une gestion rationnelle tendant à mobiliser des ressources humaines de qualité pour une administration de développement s'articule essentiellement autour de la planification prévisionnelle, du recrutement et de la sélection, de l'évaluation de rendement ainsi que de la formation et du perfectionnement de celles-ci.

1. LA GESTION PREVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES (GRPH)

a) Notions de la GPRH

Il existe un pléthore terminologique de ce concept. Beaucoup de spécialistes en gestion parlent de la planification de la main-d'oeuvre ; de la programmation, de la projection ou de la prévision de la main-d'oeuvre ou des ressources humaines, etc... En fait, il s'agit tout simplement d'une approche de gestion souvent recommandée aux gestionnaires et administrateurs d'une organisation pour une prise de décisions rationnelles.

En effet, il n'existe pas une définition universellement acceptée de ce concept. Selon William Dill et ses collègues, ce terme englobe tout ce qui concerne la gestion des ressources humaines (1). Et pour Eric Vetter, la planification de la main-d'oeuvre est un processus par lequel le management détermine comment l'organisation devrait évoluer à partir des ressources humaines disponibles vers le volume ou la proportion désirée (2). Donc, à travers ce processus, le management essaie d'avoir le nombre nécessaire et le type d'hommes qu'il faut, à la place qu'il faut et au moment opportun afin de réaliser les objectifs de l'organisation et de ses membres. Il s'agit de mettre en place

(1) William Dill et al., cité par James A. Craft, "A Critical Perspective on Human Resource Planning", Paper N° 343, Graduate School of Business, University of Pittsburgh, 1980, p. 42.

(2) Eric Vetter, "The Role of Human Resource Planning", cité par James A. Craft in Ibid, p. 42.

ce que les spécialistes anglophones appellent "the right man on the right place, and at the right time". Pour cela, la planification des ressources humaines suppose (1) :

- la mise au point des objectifs socio-économiques bien déterminés ;
- l'élaboration des structures institutionnelles nécessaires à la réalisation de ces objectifs ;
- la détermination des tâches à accomplir ;
- l'estimation des diverses catégories de capacités humaines nécessaires et leur analyse en termes de besoins en éducation ou en formation ;
- la mise en place d'institutions de formation nécessaire à la production, quantitative et qualitative des ressources humaines requises ; et,
- l'affectation au travail du personnel formé pour les emplois correspondant à ses qualifications ainsi que l'adoption des politiques adéquates de salaires, de promotion et de conditions de travail stimulant sa productivité.

Enfin, cette planification, approche importante dans la recherche des solutions relatives à l'utilisation et à l'allocation des ressources humaines d'une organisation, a pour but essentiel de permettre à cette dernière de prévoir ses besoins en hommes nécessaires pour la réalisation de ses objectifs.

b) Modèles et techniques de Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines (GPRH)

Au pléthore terminologique sur la GPRH s'ajoute toute une variété de modèles et techniques de gestion. Parmi différents

(1) CAFRAD, Conférence Régionale sur le Développement et la Gestion des Ressources Humaines dans le secteur public Africain, Tanger, Septembre 1972, pp. 16-22, dans La Gestion Administrative du Développement par Yves Chapel, p. 98.

modèles et techniques, nous retiendrons le modèle qu'en a élaboré Bruce P. Coleman (1). Ce modèle de Coleman comprend 5 étapes intégrées suivantes :

1. la définition des objectifs de l'organisation.
2. la détermination de ses besoins bruts en ressources humaines.
3. l'inventaire de la main-d'oeuvre interne existante.
4. la détermination des besoins nets en ressources humaines pour atteindre ces objectifs organisationnels.
5. l'établissement des plans d'action de la programmation du personnel pour réaliser ces objectifs.

La première étape exige la définition d'objectifs qui permettront à leur tour de déterminer le volume de la main-d'oeuvre y afférant. Cette opération permet de voir si les objectifs de l'organisation sont affectés par l'insuffisance du personnel.

La seconde étape du modèle consiste à déterminer les besoins bruts en ressources humaines à partir de certaines variables comme les types, les nombres, leurs spécialisations et locations. Il s'agit de définir les ressources humaines désirées pour atteindre les objectifs de l'organisation.

La troisième étape consiste en l'établissement d'un inventaire de la main-d'oeuvre existante en fonction de sa capacité et disponibilité.

La quatrième étape est une différence entre les besoins bruts en ressources humaines et les ressources internes nettes déterminées par l'inventaire. Il importe ici de prévoir dans un plan,

(1) Bruce P. Coleman, "An Integrated System for Manpower Planning", Business Horizons.

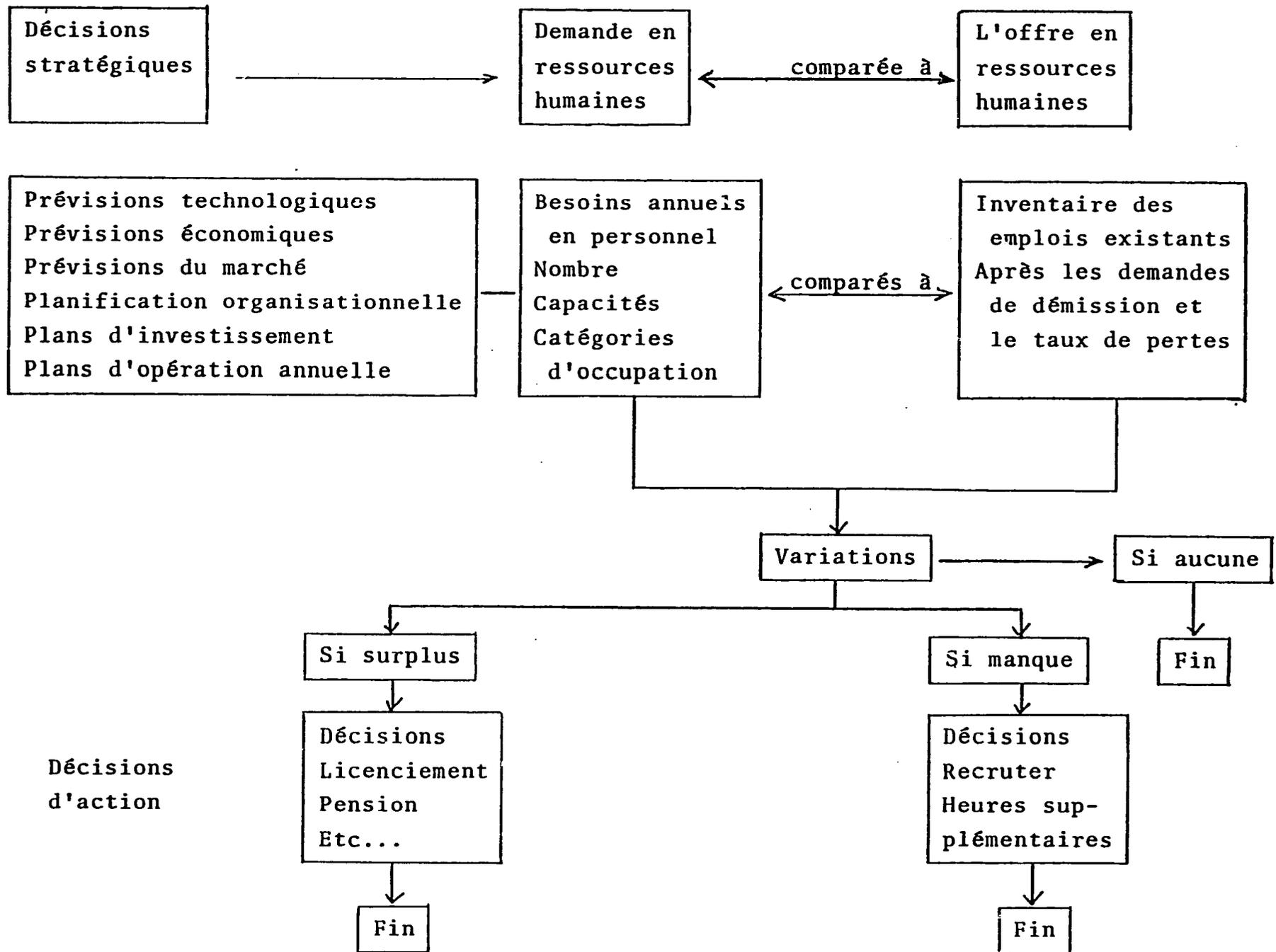
l'horizon temporel où le personnel d'une certaine qualification, d'un certain âge et sexe sera utile pour l'organisation.

La dernière étape relative à l'action programmée englobe le recrutement, la sélection, le placement, la rémunération, l'évaluation de la performance, le projet d'emploi, la négociation et autres fonctions du personnel.

Enfin, toutes les étapes précitées doivent être intégrées pour la compression, l'extension, l'ajustement de la main-d'oeuvre ainsi que pour son contrôle et son évaluation.

Notons aussi que la gestion prévisionnelle des ressources humaines est une activité permanente et nécessite le concours de tous les services, une revue continue ainsi qu'une analyse des facteurs environnementaux pouvant affecter la main-d'oeuvre et les performances de l'organisation.

Le schéma représenté à la page suivante illustre ce que nous venons de présenter sur la gestion prévisionnelle des ressources humaines.



III-7

Décisions
d'action

Quelles sont les techniques utilisées pour cette planification prévisionnelle des ressources humaines ?

Les méthodes ou les techniques utilisées pour cette prévision sont les suivantes :

1. Les estimations des experts

Ces estimations sont faites à partir de l'expérience et de l'intuition de l'expert (le gestionnaire). C'est la méthode la plus simple.

2. La comparaison historique

Elle est basée sur la tendance historique et suppose que le passé fournit une projection adéquate du futur. La technique la plus utilisée ici est celle de prévision par extrapolation.

La technique de prévision par extrapolation (à court, moyen ou long termes) quant à elle consiste en l'établissement des projections par extrapolation des tendances passées. C'est-à-dire que des projections sont faites à partir des données des années antérieures. Cette technique exige beaucoup d'informations statistiques ou quantitatives sur les ressources humaines. Par exemple, pour faire des projections par extrapolation de la main-d'oeuvre de 1981 à 1990, on calcule d'abord le "taux moyen annuel d'accroissement" ou le "taux moyen annuel de variation", disons de 1970 à 1980 et on applique ce taux à chaque année prévisionnelle. Par ailleurs, la technique de la prévision par extrapolation recourt à beaucoup d'autres techniques et méthodes tels que le Delphi, la régression et l'analyse de corrélations, l'informatique, etc...

Soulignons en passant que dans la gestion prévisionnelle, une attention soutenue doit être portée à l'environnement qui est en perpétuel changement. Une gestion prévisionnelle des ressources.

humaines d'une organisation doit prendre en considération des opérations externes tels que les marchés d'emploi, mobilité d'emplois, les organismes d'emplois, etc... et la formation générale et professionnelle des ressources humaines.

3. L'analyse des tâches

On entreprend ici une analyse détaillée de toutes les tâches et des personnes appelées à les accomplir. Cette technique exige beaucoup de temps et elle est très chère.

4. Identification des facteurs souverains

Ici, on identifie les facteurs importants qui ont un impact sur le produit ou le service de l'organisation.

5. On utilise des modèles (modeling)

On fait une estimation basée sur les modèles de décision tel que le PERT, les régressions multiples, etc... Puisque la technique PERT est l'une des plus utilisées pour la gestion prévisionnelle, surtout dans la planification des projets développée dans le module 4, nous renvoyons le lecteur à ce module.

En général, une seule de ces méthodes ne suffit pas pour déterminer ou prévoir la demande totale de personnel d'une organisation. Il faut donc utiliser une combinaison de méthodes. Pour bien déterminer l'efficacité de l'une ou de l'autre de ces techniques, on peut suivre les étapes suivantes :

1. Regrouper les types de capacités en groupes homogènes (secrétariat, clerks, techniciens, managers, etc...)
2. Calculer les besoins en utilisant la méthode la plus appropriée.
3. Intégrer les besoins sur la base des coûts et des bénéfices.
4. S'assurer du flux d'informations à travers le processus.
5. Considérer le temps retenu pour les besoins en personnel (court terme, moyen terme, long terme).

En considérant le temps, on arrive au tableau présenté à la page suivante.

COURT TERME
0-2 ans

MOYEN TERME
2-5 ans

LONG TERME
Plus de 5 ans

<u>Demande</u>	Emplois autorisés (accroissement, changements, licenciements).	Emplois nécessaires pour les opérations autorisées par le budget ou les plans.	Dans certaines organisations, même que moyen terme. Dans d'autres, dues aux conditions technologiques ou de l'environnement - Jugement.
<u>Offre</u>	Recensement des employés moins les pertes plus les promotions parmi les groupes inférieurs.	Vacances dues aux promotions prévues dans le plan.	Attentes des gestionnaires sur les changements des caractéristiques des employés et du personnel disponible.
<u>Besoins nets</u>	Nombre et nature d'employés dont on a besoin.	Nombre, sortes, dates et niveaux des besoins.	Attentes du management sur les conditions futures qui affectent les décisions immédiates.

Comme toute planification, la gestion prévisionnelle des ressources humaines est soumise aux conditions de l'environnement. C'est pourquoi le contexte dans lequel cette prévision prend place doit être considéré comme étant l'un des facteurs importants la déterminant. L'exercice ci-après vous permet de tester vos capacités de planifier les ressources humaines.

E X E R C I C E

GESTION PREVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES

La société UNICA est une entreprise de 300 personnes qui fabrique et vend un produit de grande consommation. La répartition actuelle du personnel par grande catégorie se présente comme suit :

Tableau 1 - Effectifs de l'UNICA

Personnel non qualifié	167
Personnel qualifié	82
Maîtrise et techniciens	77
Cadres	<u>24</u>
Total	300

Soucieux de mieux gérer les ressources humaines, les responsables se sont spécialement préoccupés de l'adéquation probable entre les besoins et l'évolution naturelle du personnel dans les 5 ans. Ils se sont particulièrement penchés sur la situation démographique ; ils ont évalué les départs probables sur la période ainsi que la pyramide des âges actuels qui se présente comme suit :

Tableau 2 - Pyramide des âges

<u>Age</u>	<u>Effectifs</u>
61-65	20
56-60	13
51-55	40
46-50	48
41-45	52
36-40	61
31-35	62
24-30	24

Après avoir analysé la pyramide des âges, les managers de l'UNICA ont été amenés à approfondir leur réflexion en introduisant l'évolution de carrière. La société a toujours eu la volonté d'assurer à chacun une carrière compatible avec ses propres possibilités. En associant à l'évolution démographique analysée précédemment les changements souhaitables de catégories, les responsables ont déterminé la répartition probable dans 5 ans du personnel encore présent à ce moment là. Cette répartition est la suivante :

Tableau 3 - Les départs probables

Personnel non qualifié	22
Personnel qualifié	8
Maîtrise et techniciens	2
Cadres	<u>4</u>
Total	46

Tableau 4 - Evolution probable du personnel dans la période considérée

	<u>Effectifs actuels</u>	<u>Départs</u>	<u>Effectifs probables dans 5 ans</u>
Cadres	24	4	23
Maîtrise et techniciens	27	→ 2	→ 30
Personnel qualifié	82	→ 8	→ 8
Personnel non qualifié	167	→ 22	→ 6
			139

1000

Malgré ces efforts, le Directeur n'arrive pas à prendre de décision. Il reste en effet l'estimation des besoins sur l'horizon choisi. On saura alors dans quelle mesure ces besoins seront couverts par le personnel qui sera là à ce moment là. Or, UNICA est amenée à entreprendre un grand effort de restructuration et de modernisation de ses moyens de production qui nécessite un plus haut niveau de qualification de son personnel. La société détermine ses besoins comme suit :

Tableau 5 - Les besoins d'UNICA

	<u>Dans 5 ans</u>	<u>Probables</u>	<u>Variations</u>
Personnel non qualifié	135	139	+ 4
Personnel qualifié	110	72	- 38
Maîtrise et techniciens	35	30	- 5
Cadres	<u>20</u>	<u>23</u>	<u>+ 3</u>
Total	300	264	- 36

QUESTIONS

1. Quelle est (ou sont) la (ou les) méthode(s) d'évaluation des besoins en personnel utilisée(s) par UNICA et quelles sont les limites de cette (ou de ces) méthode(s).
2. Quelles sont les variables qui conditionnent l'évolution de carrière à UNICA et comment les obtenir ?
3. Quelles conclusions peut-on tirer du tableau N° 5 ?
4. Définissez des axes possibles d'une politique applicable par UNICA.
5. Quelles auraient été les conséquences dans le cas où UNICA n'aurait pas pris de décision immédiate ?

2. LE RECRUTEMENT ET LA SELECTION

Avant de parler du recrutement et de la sélection proprement dits, il est important de mentionner et d'analyser le processus qui a lieu avant ce recrutement. Il s'agit de la classification des emplois et de la description des postes. Les informations qui proviennent de cette classification et de cette description déterminent la structure et le processus du recrutement et de sélection ainsi que celui de la formation du personnel.

a) La classification des emplois

La classification des emplois est un processus systématique de détermination de la valeur d'un travail par rapport à d'autres emplois dans une organisation. Il s'agit d'un des facteurs principaux qui détermine une gestion efficiente du personnel et du budget.

Dans la littérature sur la gestion des ressources humaines, on trouve de nombreuses raisons qui expliquent l'importance de la classification des emplois. Toutes ces raisons ont un lien avec l'efficacité et surtout avec la productivité et la responsabilité financière.

i. Responsabilité financière

- Contrôle de coût
- Egalité de salaire
- Simplification dans la préparation du budget
- Egalité dans le recrutement
- Prévision des besoins en personnel
- Fournit des statistiques en personnel

ii. Productivité

- Base d'analyse et de la planification des ressources humaines

- Base d'amélioration de la performance des employés
- Base de la décision qui concerne le personnel

METHODES DE CLASSIFICATION

1. La méthode de classement des postes

C'est la plus vieille et la plus simple des méthodes de classification. Elle groupe les postes sur la base d'un critère spécifique.

Elle fait alors une comparaison des postes sur la base du critère difficulté ou importance ou valeur du travail pour l'organisation. D'autres facteurs utilisés sont l'éducation, l'expérience, etc... Cette classification est d'abord faite par les chefs de service. Tous les postes sont alors classifiés dans l'ordre hiérarchique et une échelle de salaire leur est alors assignée.

2. La méthode de classification des postes

Dans cette méthode, l'analyse découpe et analyse chaque tâche accomplie dans une position. Elle reconnaît qu'il existe des différences dans le niveau de responsabilités, de devoirs et des capacités exigés pour l'accomplissement des différents emplois. Elle fait donc une distinction nette entre les niveaux de travail (clerks, technique, supervision, professionnel, maintien, etc...). Les critères les plus souvent utilisés sont les suivants :

- 1° Le statut du travail.
- 2° La procédure suivie dans son exécution.
- 3° L'étendue et la variété du travail.
- 4° La responsabilité pour la supervision.
- 5° Les contacts exigés.

On utilise également le degré de difficulté du travail sur la base de :

- 1° L'expérience nécessaire pour bien l'exécuter.
- 2° La formation formelle et informelle exigée.
- 3° La possibilité et/ou les résultats des erreurs.
- 4° L'exercice d'un jugement indépendant.

3. La méthode des points

Elaborée par Lott en 1924 la méthode des points est la plus utilisée. Elle présente certaines similarités avec la classification des postes dans le sens que les facteurs du travail sont déterminés et les postes sont découpés sur la base de ces facteurs. Cependant, elle assigne des points à chaque facteur du travail. La supposition ici est que les mêmes facteurs se retrouvent dans tous les postes et des points ne sont attribués qu'aux facteurs existants. La méthode suppose également qu'un travail est un agrégat de tâches et de responsabilités qui n'exigent que le service d'un seul individu.

Cette méthode comprend 6 étapes :

- 1° Détermination de tous les facteurs communs à tous les postes dans l'organisation. Les postes clés sont donc sélectionnés et les données de ces postes servent de base au classement de chaque poste.
- 2° Détermination des facteurs à utiliser dans l'analyse.
Exemple : Habilités - éducation
 - expérience
 - ingéniosité
 - initiativeEfforts - physique
 - mental, etc...

3° & 4° Attribution des points à chaque facteur identifié.

Exemple : Position de Direction

	<u>Nombre de niveaux</u>	<u>Points maximum</u>
Education	6	120
Expérience	8	200
Complexité du travail	5	100
Responsabilité financière	5	60
Contacts	5	60
Conditions de travail	5	25

5° Classification des postes

6° Attribuer un salaire à chaque poste en :

- convertissant la somme des points en valeur monétaire.
- plaçant les travaux de même valeur dans la même catégorie.
- s'assurant d'une progression sûre.

4. Le système de la classification factorielle

Ce système est identique à celui des points. La différence est qu'au lieu de points, on donne une valeur monétaire à chaque facteur. Ici, les 5 facteurs les plus utilisés sont :

- les exigences mentales
- les capacités exigées (habiletés)
- les exigences physiques
- la responsabilité
- les conditions de travail.

5. La méthode Castellion

La nature des décisions prises ou exigées par ce poste constitue la base de la classification. La supposition est que la

prise de décision est l'élément le plus important de toute position.

Il s'agit donc :

- de la nature de la décision elle-même
- de la fréquence de ces décisions (pression)
- de la nature des calculs exigés
- de la compréhension exigée
- de l'expérience, etc...

TYPES DE DECISION	POINTS	CLASSIFICATION
1° Décisions simples impliquant des comparaisons directes	1-4	0
2° Décisions simples exigeant un peu de connaissances	5-8	
3° Décisions simples basées sur des données catégorisées	9-12	
4° Décisions exigeant de grandes estimations	13-16	
5° Décisions simples et variées	17-25	A
6° Décisions exigeant une coordination des données	26-34	
7° Décisions issues d'une estimation réfléchie ou raisonnée	35-43	
8° Décisions exigeant des connaissances pratiques	44-52	B
9° Décisions impliquant une recherche systématique	53-61	
10° Décisions exigeant une relation des variables	62-78	C
11° Décisions complexes exigeant une certaine créativité.	80-96	
12° Décisions complexes basées sur une information incomplète	98-114	
13° Décisions formulées sur les grands objectifs de l'organisation	116-148	D
14° Décisions de haut niveau	152-200	E

6. La méthode de l'étendue du temps

Dans cette méthode, le travail est considéré comme étant un contrat social duquel une récompense est attendue. Professeur Elliot Jacques (Measurement of Responsibility) estime que dans tout travail, celui qui l'exerce a une certaine discrétion dans la prise de décision. Par conséquent, toutes ses activités et les devoirs qui l'accompagnent ainsi que le salaire doivent être évalués en terme de la prise de décision.

7. La méthode de carte-guide de profil

Cette méthode est une variation de la méthode des points utilisée pour les positions managériales.

8. La méthode fonctionnelle

Elle analyse les tâches en les rattachant à des fonctions et à des niveaux où elles sont exécutées. Cette méthode est mécanique, traditionnelle et hiérarchique.

L'un des outils utilisés pour la classification des emplois est la description des postes. C'est quoi ?

b) L'analyse et la description des postes

DEFINITION : La description des postes est une déclaration écrite des tâches, devoirs et comportements attendus dans un travail donné y compris les qualifications personnelles que les candidats doivent avoir pour l'accomplir. Elle donne des détails sur ce qui devrait être et sert ainsi de guide pour le recrutement et la formation du personnel.

Quelles sont les informations dont on a besoins pour établir une description de poste ?

Il n'y a pas de réponse standard à cette question. Toutefois, il existe des données communes que l'on doit trouver dans une description.

ELEMENTS DE LA DESCRIPTION DES POSTES

1. Titre du poste

2. Activités et procédures de travail

Description en détail des tâches et devoirs qui doivent être accomplis dans le travail, le matériel utilisé, les machines qu'on fait marcher s'il y a lieu, la nature d'interaction avec les autres travailleurs, la nature de la supervision donnée ou reçue.

3. Environnement physique

Description complète des conditions de travail où les tâches seront accomplies (chaleur normale, lumière, bruits, ventilation). De plus, on indique le lieu de travail (milieu rural ou urbain, désignation géographique) ou les dangers d'accidents possibles.

4. Environnement social

Il s'agit des conditions sociales dans lesquelles le travail sera exécuté. Variations selon les compagnies. Souvent, on y met le nombre d'ouvriers dans le travail particulier et les caractéristiques de ces ouvriers (homogénéité, hétérogénéité, etc...)

On y met aussi les aspects tels que travail de nuit ou de jour, le lieu, la disponibilité des magasins ou boutiques ou cantines de la compagnie, de restaurants, d'absentéisme.

5. Conditions de travail

- Place du travail dans l'organisation formelle.
- Structure du salaire.
- Heures de travail.
- Méthode de paiement.
- Permanence de la position.
- Allocations familiales.

6. Spécifications du travail

Qualifications qu'il faut avoir pour l'accomplissement du travail.

METHODES DE DESCRIPTION DES POSTES

Techniques les plus utilisées pour décrire les postes :

1. Observation de celui qui occupe le poste

Technique fréquemment utilisée. L'analyste du travail observe les occupants du poste exécuter leur travail. On établit donc une liste de ce qu'il fait. Cette technique exige une connaissance de ce travail. Approche trop simpliste.

2. Interviewer celui qui occupe le poste et de là, écrire une description du poste. Problèmes.
3. La description par celui qui occupe le poste.
4. Examiner les anciennes descriptions de poste.
5. Examiner le matériel de travail.
6. L'exécution des activités du travail.

Pour tester une bonne description de poste, on applique la règle dite des 4 + 2 :

- Elle est complète.
- 4 = Elle est exacte.
- Elle est concise.
- Elle est claire
- 2 = Tout ce qui est semblable est-il regroupé ?
- Tout ce qui est différent est-il distingué ?

Comment effectuer cette analyse d'une manière pratique ?
Utiliser les fiches qui suivent.

DESCRIPTION DU POSTE

LOCALISATION	TITRE DU POSTE				COEFFICIENT	
PREPARE PAR :	APPROUVE PAR :				DATE :	
<u>DIRECTIVES RECUES</u>						
<u>SUPERVISION EXERCEE</u>						
<u>ATTRIBUTIONS PRINCIPALES</u>						
PREVISION	1980	1981	1982	1983	1984	1985
ACCORD DE :						
DATE :						

111

E X E R C I C E

- 1) Choisir un poste que vous connaissez bien.

Appliquer les principes d'analyse sur ce poste.

Utiliser la fiche poste.

- 2) Expliquer cette analyse à un autre collègue qui devra vous aider à préciser tous les aspects.

FICHE DE MEMORISATION ET DE SUIVI

PROBLEME	1	2	3	4
RESPONSABILITE				
DATE D'APPARITION				
ACTION PROVISOIRE				
CAUSE PROBABLE (AVEC DATE)				
ACTION CORRECTIVE (AVEC DATE)				
LE SUIVI				
EST-CE QUE LE PROBLEME EST RESOLU ?				

OBSERVATIONS

FICHE D'ANALYSE DU PROBLEME

	EST	N'EST PAS	DISTINCTION
1. QUOI ?			
2. OU ?			
3. QUAND ?			
4. L'ENTENDUE DU PROBLEME			

OBSERVATIONS

115-

c) Conditions et modes de recrutement et sélection

En général, les conditions de recrutement varient d'un pays à l'autre, d'un service à l'autre selon leur politique en la matière et la disponibilité de la main-d'oeuvre recherchée. Toutefois, en plus de certaines conditions générales, notamment la nationalité, la moralité, le civisme ou le militantisme, les aptitudes physiques et l'âge, la qualification souvent reliée à la formation est la clé de voûte de toute politique organisationnelle de recrutement et de sélection.

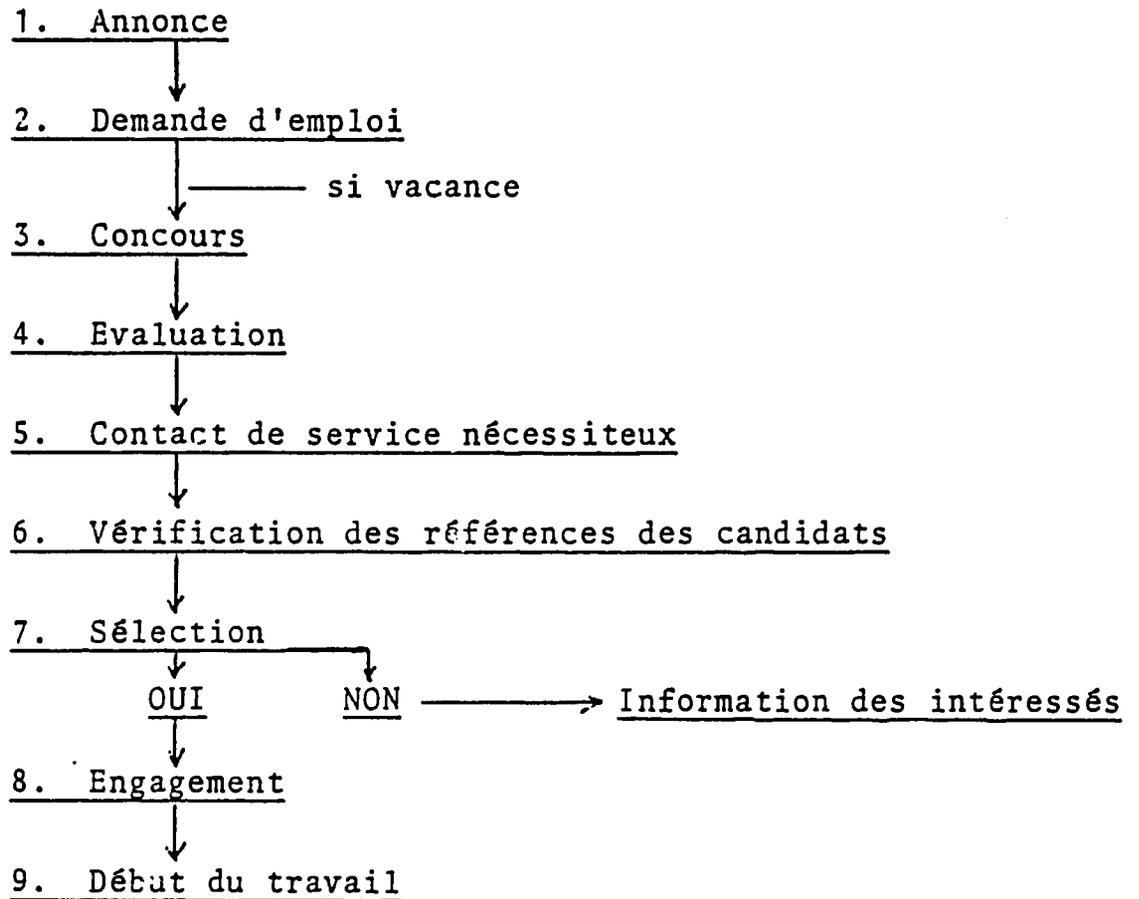
Les deux grands modes de recrutement et de sélection couramment employés en Afrique et aux Antilles restent essentiellement "le recrutement sur titre" et "le recrutement au mérite ou sur concours". Dans la plupart des pays développés comme aux Etats-Unis, on a les systèmes de mérite ("merit system") et de patronage ("patronage system"). Le dernier est surtout d'ordre politique ou de protection de sa clientèle politique. Le premier système nous semble être la solution idéale pour l'Afrique et les Antilles où l'expérience a prouvé qu'en matière de recrutement et de sélection, les dispositions légales souffrent le plus souvent d'exceptions et d'irrégularités. Beaucoup d'éléments socio-économiques et politico-ethniques gênent l'efficacité des modes de recrutement et de sélection légalement mis en place.

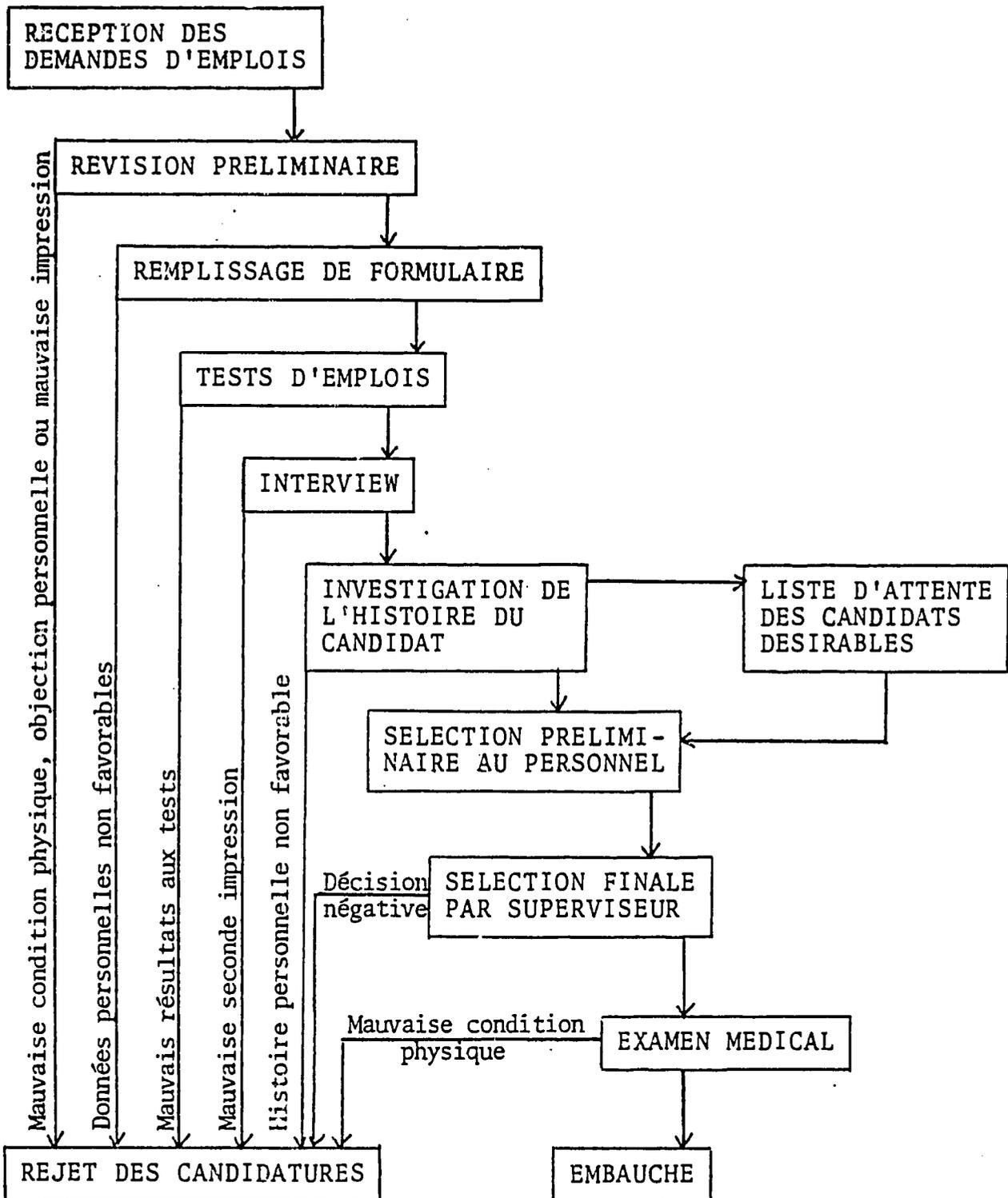
d) Processus de recrutement et de sélection des ressources humaines

Les professeurs Jerome B. McKinney et Lawrence C. Howard distinguent 9 étapes dans le processus de recrutement et de sélection couramment employé dans les systèmes de mérite et de patronage (1). Nous allons insister sur le système de mérite que

(1) Jerome B. McKinney et Lawrence C. Howard, Public Administration: Balancing Power and Accountability (Oak Park: Moore, 1979), p. 287.

nous estimons très important pour l'Afrique et les Antilles et qui offre une égale opportunité à toutes les ressources qualifiées. Les étapes constituent le processus ci-dessous :





PROCESSUS DE SELECTION TYPIQUE

Source : Stephen P. Robbins, Personnel: The Management of Human Resources, 2ème édition (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1982).

118.

Ce processus peut être suivi par le service du personnel ou l'organisme central chargé de la gestion du personnel administratif.

L'annonce doit être faite par voie formelle de publicité, donc par affiches publiques. Elle doit comporter une brève description des tâches et les qualifications requises. Ainsi, les candidats qualifiés et intéressés introduisent leurs dossiers comprenant leur "curriculum vitae" avec toutes les références possibles témoignant leur expérience si nécessaire. Un examen est ensuite organisé. Après ce concours, les candidats qui se sont classés en ordre utile sont retenus et une attention particulière est faite à leurs références respectives et aux interviews pour une dernière évaluation. Les candidats retenus sont informés de la décision finale du jury de recrutement et de sélection. Dans la consultation des références, une prudence s'impose pour éviter certaines subjectivités en ce qui concerne l'appréciation d'un candidat.

En plus, les systèmes d'examens écrits et d'interviews peuvent être aussi complétés par des tests psychologiques permettant une perception de la personnalité des candidats. Cependant, un effort doit être fait pour adapter ces tests au contexte socio-économique local car leur incompatibilité avec ce milieu peut priver l'organisation de quelques éléments compétents et dynamiques. Il ne faudrait pas perdre de vue l'impact des tests sur la psychologie de certains candidats non habitués à ce genre de pratiques.

e) Stratégies de recrutement et de sélection

L'annonce de vacances d'emplois et de ses besoins de recrutement par voies officielles de publicité ne constitue pas une garantie pour la mobilisation des éléments compétents et intéressés étant donné les limitations de ces moyens. Par exemple, l'obtention d'un journal local est devenu un luxe qu'un chômeur sans moyens

financiers ne peut se permettre ; la radio locale programme parfois ses communiqués et annonces à des heures inappropriées et le facteur temporel c'est-à-dire le délai entre la date de l'examen et celle de l'annonce constitue certaines contraintes à prendre en considération pour une bonne politique de recrutement et de sélection des ressources humaines.

La meilleure stratégie pour un bon recrutement consiste à constituer au sein même de l'organisation une "banque de noms" à partir des candidatures reçues quand il n'y avait pas de vacances ou de disponibilités. Cette banque peut être aussi alimentée par des informations à recueillir auprès des organismes spécialisés en recrutement (1) tels que les services locaux d'emplois dans les pays africains. Elle permet de contacter directement les candidats estimés capables d'occuper les postes disponibles. Il faudrait prévoir un délai raisonnable entre la date d'information des candidats et la date de convocation pour l'examen afin de donner aux candidats la chance d'y participer. La lenteur des services postaux peut priver l'organisation d'un élément valable qui recevrait sa convocation un mois après le concours.

Enfin, une formule efficace consiste à mettre en place un "comité ou un jury" de recrutement et de sélection composé non seulement de responsables internes, mais aussi de certains spécialistes externes tels que les professeurs d'université ou responsables d'organismes de formation. La correction du concours pourrait être faite par deux correcteurs au moins pour une copie portant un numéro secret assigné à chaque candidat afin d'éviter toute tentative de favoritisme et de corruption couramment de mise dans les administrations africaines et antillaises.

(1) Réforme administrative et emplois supérieurs : le point après trente mois, Conférence tenue à l'École Nationale d'Administration Publique du Canada, 27 février 1981, pp. 25-31.

Enfin, la qualité des ressources humaines d'une institution dépend pour beaucoup de la qualité et du sérieux de son système de recrutement et de sélection.

3. EVALUATION DU RENDEMENT ET DE LA PRODUCTIVITE DES RESSOURCES HUMAINES

Il n'importe pas seulement de faire une planification des ressources humaines, de procéder à leur recrutement et d'assurer leur formation, mais il est aussi impérieux d'évaluer leur rendement ou leur productivité après ces investissements en temps et en argent. Toutes les organisations étant évidemment concernées par la productivité, cette dernière n'est à mesurer que dans un système d'évaluation formelle.

En effet, une fois au service, le personnel doit être évalué et contrôlé périodiquement afin de s'assurer que le travail s'effectue selon les objectifs organisationnels et leurs exigences respectives.

a) Notions d'évaluation du rendement des ressources humaines

L'évaluation du rendement des ressources humaines constitue la partie la plus fondamentale de l'analyse d'une organisation. Elle consiste à vérifier si les hommes affectés à la production ont les capacités requises pour réaliser aux moindres coûts les objectifs de l'organisation. Cependant, il s'agit d'un exercice difficile parce que portant sur des qualités humaines les plus complexes et difficiles à appréhender. A cette complexité s'ajoute aussi l'impact des structures organisationnelles et environnementales sur ces hommes soumis à l'évaluation. En d'autres mots, le rendement de ces hommes est fonction de leurs responsabilités, du système de communication et de motivation mis en place dans l'organisation même. Le rendement d'un agent varie considérablement

selon ses supérieurs hiérarchiques, ses collègues qui l'entourent donc selon les relations humaines et professionnelles qui l'entourent et le cadre matériel dans lequel il évolue.

L'évaluation de rendement consiste donc en une connaissance de la performance ou de la nature, la qualité et la quantité des services fournis par les ressources humaines utilisées par une organisation dans la production des biens et services.

b) Objectifs et systèmes formels d'évaluation du rendement des ressources humaines (1)

L'évaluation du rendement ou de la productivité d'un personnel peut avoir les objectifs suivants :

- s'assurer si le personnel dispose toujours d'aptitudes et compétences nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels ;
- éclairer les perspectives de promotion ou d'avancement ;
- assurer la discipline du personnel ;
- faciliter la récompense ou la motivation du personnel ;
- améliorer la performance du personnel en l'excitant par l'évaluation ; et,
- renforcer ou revaloriser la responsabilité du chef hiérarchique pour l'exécution effective du travail.

Quant aux systèmes formels d'évaluation du rendement, il importe qu'il réponde aux questions suivantes :

- qui serait évalué ?

(1) Pour plus de détails sur cette section, lire Jean Rogers Management of Human Resources, University of Pittsburgh, External Studies Program, Module 5, pp. 5.1-5.9. Cfr. aussi Karns et al., op. cit., pp. 214-224.

- quels seraient les critères d'évaluation ?
- quels seraient le moment et le nombre d'évaluations ?
- qui conduirait l'évaluation ?
- etc...

En principe, tout le personnel est soumis à l'évaluation. Les critères d'évaluation, le moment et l'évaluateur sont définis par la réglementation de l'organisation ou de l'administration. Les réponses à toutes ces questions varient d'une organisation à l'autre. Cependant, il est recommandé d'éviter une évaluation fréquente à très court terme et par une même personne qui risquerait de reproduire à chaque occasion le rapport d'évaluation antérieure.

Une bonne évaluation peut être conduite à tous les niveaux par :

- Le chef hiérarchique immédiat qui a une connaissance profonde de l'évalué. Mais cette évaluation risque d'être affectée par des relations sociales personnelles comme le conflit ou l'harmonie des personnalités et l'influence sexuelle, etc...

- Un comité des superviseurs dont l'avantage est d'éviter une certaine subjectivité sur l'évalué. En cas de divergences d'appréciation entre ces évaluateurs, un compromis est toujours trouvé.

- Un groupe de collègues ayant travaillé ensemble avec la personne à évaluer. Ce système est très utile pour les organisations où priment le travail en équipes à l'instar des organismes de planification utilisant des équipes multidisciplinaires.

- Subordonnés pour l'évaluation de leurs chefs hiérarchiques. Cette évaluation est comparée à celle faite par le chef hiérarchique direct de l'évalué. L'inconvénient est qu'un écart peut

être constaté entre les deux évaluations étant donné que les subordonnés hésitent souvent à critiquer objectivement leurs supérieurs se trouvant en position de force pour leur futur.

- Un évaluateur externe indépendant ou un consultant pour l'évaluation de responsables de certains postes importants. L'inconvénient est que ce consultant peut être handicapé par le manque de temps suffisant et d'informations détaillées..

- L'agent lui-même, c'est-à-dire on peut demander à chaque individu de faire l'évaluation de sa propre performance.

c) Techniques d'évaluation de rendement des ressources humaines

Comme nous l'avons mentionné dans les pages précédentes, l'évaluation du rendement vise la satisfaction du personnel évalué et de l'organisation. Ainsi, pour une évaluation juste et équitable devant donner satisfaction à toutes les parties, plusieurs techniques ont été élaborées à cet effet et les spécialistes de la gestion des ressources humaines en distinguent les suivantes (1) :

- L'enregistrement de la production : couramment utilisé pour les unités de production et certains types de travail facilement quantifiables. Le désavantage de cette technique est qu'il est difficile d'évaluer les éléments qualitatifs.

- L'échelle de scores (Graphic rating scales) qui consiste à définir une liste des éléments du personnel à saisir par un superviseur ou l'évaluateur. Le score peut être un exposé

(1) Nous nous référons largement de Rogers, op. cit., Module 5, pp. 5.10-5.25 et Karns et al., op. cit., pp. 214-224.

descriptif ou un système de cotation d'une échelle allant de 0 à 10 points. Cette technique est basée sur des jugements subjectifs mais souvent significatifs.

- Les rapports écrits libres : cette technique exige que les superviseurs rédigent un rapport sur chaque subordonné. L'accent peut être mis sur les points forts et faibles de l'agent et souvent un guide général définissant les termes de référence est fourni afin de permettre à l'évaluateur de compléter aisément son rapport. Ce guide peut contenir les informations suivantes :

- . nom, grade et numéro de matricule ou d'identification de l'agent ;
- . nom et grade du chef hiérarchique ou évaluateur ;
- . date du rapport ;
- . signature du superviseur et de l'agent ; et,
- . exposé succinct des points forts et faibles de l'agent, les facteurs nécessitant sa formation professionnelle ou sa promotion tels que l'esprit d'initiative, la discipline, le sens de responsabilité, une forte personnalité, etc...

- La technique de revue qui consiste à utiliser un évaluateur ou un expert extérieur en gestion des ressources humaines qui interroge l'agent et son superviseur sur les performances individuelles. L'avantage de cette technique est qu'elle permet une certaine objectivité. Cependant ses désavantages résident dans le fait que l'expert externe peut ne pas avoir des connaissances suffisantes pour résoudre les divergences d'opinions pouvant apparaître et peut geler les communications agent - superviseur.

Enfin, toutes ces techniques nécessitent une certaine adaptation aux réalités techniques ou professionnelles d'une organisation.