

**UNIVERSITE MARIEN NGOUABI  
BRAZZAVILLE**

PN- ABT- 742  
I S N 92487

AGENCE USAID

**Séminaire sur le Management  
Intégré des Ressources Humaines  
(Du 04 au 09 Novembre 1991 à Brazzaville)**

**Animateur : François SITA  
Enseignant chercheur  
Institut Supérieur de Gestion**

**Séminaire sur le Management  
Intégré des Ressources Humaines  
(Du 04 au 09 Novembre 1991 à Brazzaville)**

Animateur : François SITA  
Enseignant chercheur  
Institut Supérieur de Gestion

## D E D I C A C E

Les séminaristes aux Directeurs Généraux. :

" Libérez-vous des complexes, élargissez notre champ d'action, faites nous confiance, écoutez nous... et vous verrez comment on pourrait opérer des miracles pour susciter chez nos travailleurs, la passion de l'excellence ".

Les formateurs aux séminaristes :

\* A vous ! groupe choc des participants;

- Dignes cadres administratifs de nos structures productives qui avez démontré tout au long du séminaire et ce, à travers vos intenses participations dans les débats en plénière, votre soif d'apprendre et votre ferme volonté de faire que les choses changent ;

- Opposants à l'improvisation, à la médiocrité... au "widisme"

- Managers efficaces au service de l'excellence.

\* A vous membres du secrétariat et plus précisément à l'assistante du séminaire, major de la promotion B.T.S. 1991 du D.F.T.S. en Secrétariat de Direction qui a rendu possible la rédaction complète de ce document le dernier jour du séminaire ;

A toutes ces personnes-ressources, nous adressons notre admiration et témoignons nos vifs remerciements.

Vous êtes formidables et vous serez sans doute des "champions".

Enfin, nous adressons nos vifs remerciements à Brigitte de l'U.S.A.I.D. qui n'a ménagé aucun effort en nous assistant tout au long du séminaire et en nous aidant à gérer les "quelques imprévues" qui ont surgi au cours de ce forum.

## T A B L E D E M A T I E R E S

Dedicace .....	01
Introduction .....	02
Participants .....	10
<b>I- Module 00 : Orientation, Ouverture et Présentation</b>	
Allocutions d'ouverture :	
. Directrice de la formation de l'agence U.S.A.L.D.....	14
. Recteur de L'Université Marien NGOUABI .....	15
. Directeur de Cabinet M.T.S.S.R.H. ....	16
. Présentation - Adoption .....	18
<b>II-Programme détaillé du séminaire :</b>	
. Lundi 04 Novembre .....	19
. Mardi 05 Novembre .....	20
. Mercredi 06 Novembre .....	21
. Jeudi 07 Novembre .....	22
. Vendredi 08 Novembre .....	23
. Samedi 09 Novembre .....	24
<b>III- Module 01 : Analyse des concepts et du processus du M.I.R.H.</b>	
. Analyse des concepts .....	26
. Synthèse du formateur .....	28
. Fonctions du Management .....	34
<b>IV- Module 02 : Analyse de situation en management :</b>	
. Etude de cas N° 1 : Docteur ZOLUKE .....	40
. Production des groupes .....	43
. Synthèse du formateur .....	51
<b>V- Module 03 : Analyse des outils :</b>	
. Outils du Management Intégré des Ressources Humaines	53
. Réflexion sur l'outil stratégique identifié .....	54
. Production des groupes .....	55
. Synthèse du Formateur .....	60

VI-

A- Administration.....	63
B- Gestion .....	66
C- Gestion Prévisionnelle .....	69

VII- Module 04 : Développement du Leadership

. Synthèse du formateur .....	101
. Etude de cas : Les Tarzaliens .....	102
. Production des groupes .....	106
. Synthèse du formateur .....	115
. Styles de Direction .....	118
. Prise de Décision .....	136
. Communication .....	137
A - Le Développement du leadership	
. Etude de cas N° 2 : Docteur BATO.....	146
B - Analyse des domaines de leadership relèvant des problèmes identifiés dans l'étude de cas	
a- Motivation.....	153
b- Délégation .....	162

VIII- Module 05 : Application de l'informatique aux ressources humaines

1- Introduction.....	169
2- Modèle d'un fichier des ressources humaines.....	170
3- Fonctionnalités d'un logiciel des ressources humaines	176
4- Les Accès.....	177
5- Les sécurités.....	178
6- Les Editions .....	179
7- Les passerelles gestion ressources humaines Paie Comptabilité .....	180
8- Les Matériels.....	181
9- Présentation des logiciels	

IX- Module 06 : Amélioration Systématique des Performances

. La fixation des objectifs de l'organisation .....	182
. Identification et analyse de performance...	182
. Elaboration de stratégies et de programme d'action..	182
. Organisation et mise en oeuvre.....	183
. Diagramme de Poter et de Lawler.....	189

. Conclusion Générale.....	203
X- Allocutions de clôture et cocktail	
. Mot des Participants.....	204
. Mot du Directeur de l'Institut Supérieur de Gestion....	205
. Mot du Directeur de Cabinet du M.T.S.S.R.II.....	206
Annexes :	
. Noms - Fonctions et Adresses des participants	
. Bibliographie	

e

## I N T R O D U C T I O N

"La connaissance est une puissance et un investissement pour notre avenir et pour celui de nos enfants". Cette phrase de la Directrice de programme de formation de l'Agence U.S.A.I.D à Brazzaville justifie sans nul doute l'importance accordée au présent séminaire. Parler management des ressources humaines aux directeurs administratifs et du personnel, aux cadres dirigeants des petites et moyennes entreprises, c'est soulever l'épineux problème de l'homme auquel se trouve confrontée l'administration publique congolaise. Epineux problème dans la mesure où, la longue période monopartiste qui a exercé une influence prédominante dans l'administration, cette longue période disais-je a fini par bafouer les règles d'or de l'administration et de la gestion.

Aussi, et tout naturellement, un ensemble de réactions tournant autour de :

- "oui tout ça c'est bon mais comment le faire appliquer dans notre environnement"

- "vous êtes trop théorique et vous n'avez pas les pieds par terre"

- "changer les autorités politiques et les pseudo-cadres dirigeants administratifs du parti, si vous voulez que ce que vous dites soit appliqué"

- "reinstaurer l'autorité des chefs d'abord, avant de nous parler de tout ceci"

sont des propos recueillis au cours de nos sessions précédentes. L'un d'entre eux, disant un fait : "la peur pour le responsable, cadre dirigeant d'aujourd'hui, de faire cavalier seul, de se voir être indexé du doigt, de s'attirer tous les ennemis possibles du monde, de mettre sa vie, son travail, sa famille en danger, de se faire ridiculiser, etc..."

Bref, éviter l'échec.

Et pourtant, le véritable échec, c'est celui que nous enregist-

trons tous les jours, celui qui nous fait percevoir auprès des autres comme étant des incompetants, face aux taux d'absences et de retards très élevés, face à la faible productivité de nos agents et donc de nos services, face à l'indiscipline, l'anarchie, le désordre qui règne nos administrations, et, j'en passe..

**Que faire ?** Pour ma part, loin de méconnaître, l'existence de la réalité de ces faits, je préfère les considérer comme étant des facteurs de blocage occasionnels, temporels, circonstanciels et très certainement curables. Dans ces propos, je partage un optimisme certain qui repose sur un ensemble de faits observés et observables dans notre environnement.

Loin de partager les prémisses de la théorie "X" de Mac GREGOR à savoir :

- L'homme moyen est paresseux
- Il a peur de prendre les responsabilités
- Il faut tout faire pour lui
- Et conséquemment, il faut autant que possible le fouetter, le punir etc...,

je préfère me situer au niveau 2 de cette analyse de Mac GREGOR à savoir la théorie "Y" où il est stipulé que :

- L'homme n'est pas paresseux, et que le travail peut être pour lui une ressource de satisfaction
- Selon les conditions, l'homme moyen peut prendre les responsabilités
- Il peut apporter une contribution efficace dans l'exercice des fonctions qui lui sont confiées
- par conséquent il n'a pas besoin d'être puni pour faire son travail.

Les arguments supportant mon adhésion à la théorie "Y" ci-dessus énumérée peuvent être observés dans notre environnement de travail. Jamais au cours de nos séminaires, il nous a été dit :

"Tous les travailleurs sont mauvais".

Au contraire, on a beaucoup plus fait allusion à un ou quelques troubles fêta, "des parapluies", des protégés des hommes politiques qui ne connaissent pas le travail, affichent un comportement irresponsable et anti-professionnel. Du fait que ces agents restent impunis, il se développe au sein de l'organisation un climat de démobilisation qui finit par contaminer les meilleurs. Et pourtant malgré tout ceci, quelque part on nous dit toujours : "fort heureusement il y a encore de vrais agents qui continuent de garder et de faire marcher la maison".

Nous avons donc là une donnée positive qu'il faut exploiter efficacement et avec laquelle on peut faire plus.

Loin de me plonger dans une panoplie d'exemples pour illustrer mon propos, je voudrais m'arrêter sur cette interrogation faite par un de nos participants.

" Comment se fait-il que le comportement improductif du congolais, agent de l'état, contraste avec celui de l'autre congolais, alors qu'ils partagent les mêmes valeurs socio-politico-économiques, du secteur privé qui lui est beaucoup plus productif".

Cette interrogation appelle nécessairement une réponse de notre part. Entre autre on peut souligner que :

1- les règles d'administration et de gestion dans les deux secteurs ne sont pas les mêmes.

2- la précarité ou la garantie de la sécurité de l'emploi et du salaire dans les deux cas n'est pas perçue de la même façon.

3- la nature de la fonction :

- \* produire un service social et,
- \* produire un élément commercialisable,
- \* diffère, l'un étant quantifiable en général (la production), l'autre étant inquantifiable (le service public).

4- la dimension de la structure : le secteur privé dans notre environnement est un secteur moins important quantitativement que son homologue public qui couvre un nombre important de la population des travailleurs salariés de l'économie formelle.

Nonobstant ces quelques particularités, la question fondamentale à se poser est celle-ci : **que voulons-nous ?**

Qu'il s'agisse du secteur public ou du secteur privé, je suis persuadé que, ce que l'on recherche, c'est d'**aboutir au résultat escompté.**

A partir de cette observation générale, il faut alors se demander : **Que faire pour y parvenir !**

Dans un environnement aussi "démuni" que le notre, la tendance normale et naturelle devait nous amener à dire que l'on devait y parvenir en utilisant rationnellement, le peu de moyen dont nous disposons. L'utilisation de ce peu de ressources mises à notre disposition sous entend l'application d'une méthode, des techniques et d'outils efficaces de gestion.

L'expérience montre que ces outils existent quelque part dans le secteur privé. Pourquoi alors ne pas rapprocher le style de gestion du secteur privé à celui du secteur public ? Ceci est d'autant plus préoccupant que l'objectif visé, c'est d'aboutir aux bons résultats, aussi bien dans le secteur public que privé ?

Arriver aux bons résultats suppose :

1- que l'on ait les moyens nécessaires devant nous permettre d'accomplir notre action. Ces moyens peuvent être humains, financiers, matériels, le temps, l'information...

2- que l'on ait la capacité nécessaire devant nous permettre d'accomplir notre action. Ce pouvoir sous-entend que l'on soit placé à un poste de travail correspondant à nos aptitudes.

3- que l'on soit animé d'une volonté ferme d'aboutir à l'accomplissement, à l'aboutissement effectif de l'action.

Ce vouloir pose le problème de motivation.

4- que l'environnement dans lequel on évolue soit propice à l'épanouissement de l'homme dans toute sa dimension et que cet environnement, à l'image de la logique fonctionnelle des relations humaines d'ELTON MAYO, soit un milieu social stimulant et motivant.

De ces quatre annotations que nous venons brièvement de faire, nous observons que l'homme est au centre de tout. C'est lui qui doit définir les moyens dont il aura besoin pour accomplir son action.

C'est lui qui doit pourvoir un poste de travail donné en tenant compte des exigences du poste.

C'est également lui qui doit susciter l'adhésion volontaire des agents à la réalisation des tâches qui leur sont confiées et ce, en instaurant un climat favorable de travail dans un milieu social qu'est l'entreprise ou l'organisation.

La dimension humaine de l'entreprise : voilà donc où se situe les enjeux futurs dans un pays appauvri comme le notre où la ressource financière se fait de plus en plus rare voire inexistante et où la ressource matérielle est insuffisante. Il ne nous reste plus d'autres issues de secours que l'homme, source privilégiée de production aux richesses immenses.

C'est sans nul doute cette conviction qui a fait dire au Recteur de l'Université Marien NGOUABI, dans son discours d'ouverture à ce séminaire..

"En cette période de sévère crise financière et économique que traverse notre pays, il n'y a pas d'autre solution que de faire plus avec le peu que nous avons. Ce peu disponible mais de toute première importance dont nous disposons, c'est bien l'homme".

Et au Directeur de Cabinet du Ministre de Travail d'ajouter :

"Utiliser rationnellement l'homme car il s'agit à l'étape actuelle du parcours, de relever le défi de la performance, de la compétitivité et d'une manière générale de l'optimisation de la Productivité".

Aussi par Management Intégré des Ressources Humaines  
 des solutions :

1- Insouffler au sein de nos entreprises ou organisations un nouveau comportement dit rationnel, qui obéit aux règles de la science et de l'art que nous confère la dimension managériale.

2- Que cette vision de l'approche managériale, quoi que se voulant scientifique s'intègre dans la logique fonctionnelle de l'environnement. En d'autres termes, les techniques et les principes de management qui doivent guider notre action tiendront compte des spécificités ou des particularités de notre environnement, afin de devenir des outils efficaces de travail.

Outre cette dimension macro que revêt cette notion "management intégré", il y a également cet aspect micro, propre à la vie interne de l'entreprise dont on ne peut pas se passer.

En effet, nous plaçant au niveau de l'approche systémique de l'organisation, on peut aisément constater que parmi les fonctions qu'accomplit une organisation, existent des relations d'interdépendance, de complémentarité, de réciprocité, etc... et que dans cette mouvance la fonction administrative et sociale influence directement la vie globale de l'entreprise et conditionne l'amélioration des performances. Il s'agit donc à ce niveau, de bien clarifier l'impact de l'homme dans la vie et la croissance de l'organisation.

3- Promouvoir les ressources humaines : il va de soi que lorsque nous privilégions l'action de l'homme dans la dynamisation de la structure, nous accordons à cet homme une valeur. L'entreprise aura donc à tout mettre en oeuvre pour favoriser l'éclosion de cette ressource, aux potentialités inouïes, susceptibles de lui permettre d'opérer des miracles, à l'image du "miracle Japonais".

Après que nous ayons clarifié les concepts et fait ressortir l'utilité de la "manipulation" de ces concepts dans la gestion des hommes, il nous vient à l'esprit la question de savoir : Comment opérer ce changement des mentalités, cette mutation ?

Pour y parvenir nous voulons nous placer au niveau de la logique fonctionnelle de développement organisationnel à savoir :

1- "effort planifié global, c'est-à-dire au niveau de l'ensemble de l'organisation, et géré par les dirigeants au sommet en vue d'améliorer l'efficacité et la santé de l'organisation, au moyen d'interventions planifiées sur les processus de l'organisation..."

2- "une réponse au changement, une stratégie d'éducation complexe en vue de changer les croyances, les attitudes, les valeurs et la structure des organisations, de telle sorte qu'elles puissent s'adapter à des nouvelles technologies, de nouveaux défis et au taux étourdissant du changement lui-même."

Pour rendre cette action effective, nous avons ciblé la zone intermédiaire de la structure hiérarchique de l'entreprise qui a à sa tête le D.G. et à sa base les exécutants ou le centre opérationnel.

Cette zone intermédiaire, c'est celle du management opérationnel alors que le sommet, avec le Directeur Général, dirige des grandes directives. Ces dernières sont rendues opérationnelles par la zone intermédiaire. Ce n'est qu'après avoir été traitées à ce niveau que les instructions du sommet peuvent devenir exécutoires et peuvent être accomplies par la base ou le centre d'exécution.

Compte tenu de l'importance qu'occupent les animateurs de cette zone intermédiaire, nous avons donc choisi pour population cible dans ce séminaire, celle des directeurs administratifs et du personnel, des directeurs des analyses et des prévisions, etc.

C'est d'eux que dépend la vie de l'entreprise car, si dans nos pays on arrive au sommet sur des bases politiques et donc aléatoires sans pour autant en avoir les aptitudes, le centre ou la zone intermédiaire qui regroupe le "technocrate" de l'entreprise est beaucoup plus stable en occupation de poste. Cette stabilité leur permet de mieux circonscrire leur action, d'établir des plans prévisionnels objectifs et conséquents, se basant sur leurs meilleures connaissances de l'historique de l'organisation et de ses enjeux futurs.

Passons-en aux faits, c'est-à-dire au déroulement du séminaire.

## S T A F F

## 1- SITA François

Enseignant Chercheur  
Consultant en Management des Ressources Humaines  
Chef de Département Formation des Techniciens Supérieurs  
Institut Supérieur de Gestion.

Animateur Principal

## 2- BEMBA-MILANDOU

Enseignant Vacataire à l'Institut Supérieur de Gestion  
Animateur du module : Application de l'Informatique dans  
la gestion des Ressources Humaines.

Chef de Service Etudes, Développement et Maintenance Logiciels  
à l'O.C.I.

## 3- ADAMPOT Doris

Sécrétaire de Direction  
Assistante du séminaire

## 4- MAMBOU Brigitte

Dactylographe

## 5- NIOKA Bérthe

Coordonnatrice.

ARTICIPANTS

P A R T I C I P A N T S

- 1- DOUMA BOUKOU Jean Paul ✓  
Chef de Service Personnel et Solde (C.N.S.S.)
- 2- NGAPELA Raymond  
Chef de Service des Soins Infirmiers (Maternité Blanche Gomez)
- 3- KOUAKOUA Céléstine ✓  
Directrice UNECOFA
- 4- NKOUKA Merlin Noël ✓  
Chef de Division Etudes (O.N.P.T.) ✓
- 5- ITOUA Georges  
Chef de service Administratif et Financier (C.H.M.)
- 6- TSOUMOU-GAVOUKA Alice  
D.A.P. (C.H.U. B/ville)
- 7- NOMBO-MAVOUNCOU Monique  
Directeur des Engagements, Fonds de Garantie et de Soutien aux P.M.E. (Ministère du Commerce)
- 8- NIATY-MOUAMBA Jeanne Claudette  
Directrice des P.M.E. D.G.C. P.M.E.
- 9- NGANGA GUY Georges  
Directeur Administratif et Financier (Plan et Finances)
- 10- NKOUKA François ✓  
Chef du Personnel (Mini-Santé)
- 11- MONCO Antoinette ✓  
Secrétaire Principale (U.M.NG./I.S.E.P.S.)
- 12- MBERI Monique ✓  
Secrétaire Principale U.M.NG./E.N.A.M.
- 13- LELO Alfred Jean-Aimé  
Directeur Analyse et Prévision de la Coopération (Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération).
- 14- ANZENE-POUNKOUO Désiré  
Directeur des Affaires Administratives Financières Juridiques et du Personnel (Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage)

15- Mme FILA Berthe ✓

Directrice Générale des Affaires Sociales (Mini-Affaires sociales)

16- Mme DAMANA-MOEBE Charlotte ✓

Directrice de la Protection Sociale (Mini- des Affaires Sociales)

17- Mme GNOUPOUMBOU AYO Betty

Chef de Service ADMINISTRATIF et du Personnel à la Direction Générale du Commerce et P.M.C.

18- TCHILDEMBBA Laurent

Chargé des Ressources Humaines (Ministère des Mines)

19- KASSONGO Paul

Chef de Département CENAGES

20- KAMA-NIAMAYOMA Rosalie ✓

Sécrétaire Académique U.M.NG./E.N.S.

21- MACKITA Jean Pierre Rufins

Directeur C.A.F.P.

22- MIKAKARILA Evaristo

Chef de Département CERPAD : E.N.A.M.

23- MOYIKOLI Ange ✓

Directeur des Ressources Humaines au Ministère du Travail, de la Sécurité Sociale et des Ressources Humaines.

Outre cette liste finale, il y a des participants qui, nommés par leur Ministère et venus en retard, ont tenu à participer au séminaire sans se préoccuper d'autres choses

Il s'agit de

24- KITOKO MAFOUTA Georges

Directeur des Affaires Adm. et Financières (Mini-Affaires Etrangères et de la Coopération)

25- BKOMBI Nicolas ✓

Collaborateur Direction Générale de la Fonction Publique (Mini-du Travail, de la Sécurité Sociale et des R. Humaines)

26- BWASSI Florent ✓

Directeur des Etudes et de la Planification (Mini- Sécurité Sociale et des Ressources Humaines.)

~~P 247~~ BIKINDOU Jean Patrick  
Université Marien NGOUABI (Etudiant à la Faculté des Sciences Economiques.

~~P 25~~ MANTINOU-MABIALA Médard  
Attaché à l'Emploi et à la Formation Professionnelle au  
Ministère du Travail, de la Sécurité Sociale et des  
Ressources Humaines.

LUNDI 04 NOVEMBRE : 0h00 - 13h30

- I -

/)/) O D U L E . 00	
<input type="checkbox"/>	R I E N T A T I O N -
<input type="checkbox"/>	U V E R T U R E /- T
<input checked="" type="checkbox"/>	R E S E N T A T I O N

Lundi 04 Novembre

1- Orientation :

8h00 - 10h30

Prévues pour 8h00, les activités du séminaires n'ont pu démarrer qu'à 10h00. Certains participants retenus ne s'étaient pas présenté à temps et, il y avait beaucoup plus de participants inattendus, mandatés par leurs ministères de tutelle qui ont reçu la convocation du séminaire et qui n'ont pas répondu aussitôt.

Au cours de l'orientation, des informations concernant l'organisation du séminaire, les moyens mis en oeuvre, les services attendus de l'hôtel, les heures de pause, les heures de travail, la méthodologie d'apprentissage, etc, ont été fournies aux participants.

2- Allocutions : 10h30 - 11h00.

/I-) LOCUTIONS /I-:() UVERTURE

Monsieur le Directeur du Cabinet du Ministre du Travail,  
de la Sécurité Sociale et des Ressources Humaines,  
Monsieur le Recteur de l'université Marien NGOUABI,  
Monsieur le Directeur de l'Institut Supérieur de Gestion,  
Chers Participants,

A l'occasion de la tenue du Séminaire sur le Management des Ressources Humaines, l'USAID à travers ma voix vous souhaite la bienvenue.

L'USAID reconnaît que la connaissance est une puissance, c'est aussi un investissement, pour notre avenir et celui de nos enfants.

C'est ainsi que depuis 1980, l'USAID a apporté son appui au Congo pour le développement de ses ressources humaines. Cela consiste à financer leur participation à des séminaires de courte durée dans les états Africains ou comme c'est le cas aujourd'hui, à sponsoriser des séminaires locaux.

La situation réelle est qu'il y a des femmes et des hommes dans les ministères et les grandes entreprises au Congo qui ont la charge de diriger leurs institutions mais qui ne savent pas en quoi consiste le management. C'est bien probable qu'ils soient à des postes pour lesquels ils n'ont suivi aucune formation. Il y a d'autres managers qui ont peut-être une bonne connaissance du management, mais n'ont pas eu un recyclage depuis dix ans ou même plus.

La tendance vers la démocratie et la privatisation récemment introduite au Congo est une bonne chose, mais elle exige une responsabilité très lourde de la part de chacun de vous, surtout de la part des directeurs généraux des entreprises publiques, privées et para-étatiques. Il faut donc qu'on utilise les ressources disponibles de la façon la plus efficace pour des rendements productifs. La gestion des ressources humaines étant le plus important.

Pour ceux d'entre vous qui vont participer à ce séminaire sur le Management sur les Ressources Humaines, il serait souhaitable que vous y contribuiez en vous repartissant en groupes de discussions.

Je vous souhaite une bonne semaine de travail.

1- 1/-) LLOCUTION DE LA DIRECTRICE DE FORMATION

DE L'AGENCE U. S. A. I. D. BRAZZAVILLE

Monsieur le Directeur de Cabinet du Ministre du Travail,  
de la Sécurité Sociale et des Ressources Humaines,  
Madame la Directrice de Programme de Formation de l'Agence  
U.S.A.I.D. à Brazzaville,  
Monsieur le Directeur de l'I.S.G.,  
Messieurs les Formateurs,  
Mesdames et Messieurs les Participants,

Il m'est un agréable plaisir de prendre la parole ce jour, dans cette salle de conférence du P.L.M. pour matérialiser l'exécution d'une des directives de la conférence nationale souveraine qui a beaucoup insisté sur l'apport de l'Université dans la résolution des problèmes auxquels notre monde du travail se trouve confronté. Entre autres problèmes longtemps évoqués, il y a celui de l'homme qui s'est toujours posé avec beaucoup d'acuité dans les structures productives congolaises.

Aussi, en réunissant les cadres dirigeants des ressources humaines des Ministères, des Entreprises d'Etat et des Petites et Moyennes Entreprises, que vous êtes, ce séminaire entend-il vous doter d'un ensemble de principes administratifs, de techniques rationnelles de gestion et d'outils modernes du management qui feront que l'homme, source privilégié de production, soit l'élément moteur sur lequel devront s'appuyer la plupart de vos initiatives susceptibles de redynamiser nos entreprises.

En effet, en cette période de sévère crise financière et économique que traverse notre pays, il n'y a pas d'autre solution que de faire plus avec le peu que nous avons. Ce peu disponible mais de toute première importance dont nous disposons, c'est bien l'homme. A travers lui l'objectif visé est d'exploiter au maximum ses immenses potentialités. En envisageant de vous faire partager la nouvelle vision de la dimension humaine au sein de l'entreprise, vision qui considère l'homme comme une valeur et une richesse à gérer avec beaucoup de délicatesse, plutôt qu'un outil vulgaire de production, je suis d'avance convaincu que les enseignants-chercheurs de notre Université ne ménageront aucun effort pour vous faire apprécier le lien étroit qui existe entre l'approche managériale des ressources humaines et l'amélioration systématique des performances des employés.

Je vous souhaite de passer un bon séminaire et de mettre en pratique ce que vous aurez appris au cours de celui-ci.

2- 17-1) LLOCUTION 17-1) LLECTEUR

DE L'UNIVERSITE MARIE

DE BRAZZAVILLE-

=====

17-1)

17-1)

Monsieur le Recteur de l'Université Marien NGOUABI,  
Madame la Directrice de la Formation, Agence U.S.A.I.D.  
à Brazzaville,  
Messieurs les Séminaristes,  
Mesdames, Messieurs,

Ma qualité de Directeur de Cabinet du Ministre du Travail, de la Sécurité Sociale et des Ressources Humaines, me vaut le redoutable honneur de prendre la parole en cette solennelle circonstance de l'ouverture du séminaire sur la Management Intégré des Ressources Humaines.

Toute fois, j'aimerais d'emblée vous dire le regret de Monsieur le Ministre du Travail, de n'avoir pu présider personnellement la présente séance.

Je me dois de m'acquitter d'un agréable devoir. Celui d'adresser nos vifs remerciements à la représentation diplomatique des U.S.A. au Congo qui de par son agence de Coopération l'U.S.A.I.D. a déployé un acquis financier effectif pour la tenue du séminaire.

Vous comprendrez aussi que je ne puis laisser échapper l'opportunité qui m'est offerte de dire à Monsieur le Recteur de l'Univer-

Monsieur NGOUABI combien nous sommes satisfaits de toutes les dispositions prises afin de préparer efficacement le séminaire qui va ouvrir ses travaux aujourd'hui.

Le thème du présent séminaire et le Contenu de ses activités s'intègrent dans le processus de conceptualisation de nouveaux styles de management des Ressources Humaines. C'est là, la gageure des enjeux actuels pour une planification intégrée des Ressources Humaines et donc d'un ressourcement économique indéniable.

La percée de ce module de développement depuis bientôt quelque temps sur l'échiquier du monde du travail, constitue un postulat crucial, signe de leitmotiv pour la redynamisation de ces temps de recession et de tension.

.../...

3-                L L O C U T I O N      / ) U           I R E C T E U R

/ ) E      ( (      A B I N E T

D U M I N I S T R E D E T R A V A I L , D E L A S E C U R I T E S O C I A L E E T D E S  
R E S S O U R C E S H U M A I N E S .

Il s'agit donc à l'étape actuelle du parcours de relever le défi de la performance, de la compétitivité, de la qualité et d'une manière générale de l'optimisation de la productivité.

Cette approche managériale des Ressources Humaines à laquelle vous allez vous familiariser est la flexibilité selon toute évidence, car prévoir et élaborer des stratégies, ce n'est pas se figer dans un modèle mais plutôt se donner la capacité de comparer les résultats aux prévisions afin de modifier les politiques avec discernement et conséquence.

En vous exhortant à un travail assidu et efficient je déclare ouverts les travaux du Séminaires sur le management des Ressources Humaines.

Je vous remercie.

3- Présentation - Adoption : 11h30 - 13h00

La nécessité de rompre avec le formalisme bureaucratique et de développer au sein du groupe des participants une certaine intimité rendant l'interaction effective. Le formateur de demander aux participants de s'appeler par leur "petit nom".

Après vingt minutes de discussions, le programme du séminaire proposé aux participants, une semaine en avance, a été adopté sans amendement.

Lundi 04 Novembre

Module 00 Présentation, Orientation, Adoption et, Ouverture officielle.

8H00-8H30 : Présentation des participants

8H30 8H50 : Orientation

8H50 9H00 : Adoption du programme

9H00 10H00 : Cérémonie d'ouverture du séminaire avec :

- le mot du Recteur de l'Université Marica NCOUABI
- le mot de la Représentante de l'U.S.A.I.D au CONGO
- le mot du Directeur de Cabinet du Ministre du Travail

10H00 10H15 : Pause

10H30 13H00 : Module 01 : Analyse des concepts et des processus du M.I.R.H.

1- Définition des concepts :

- \* Personnel
- \* Management
- \* Management Intégré
- \* Ressources humaines
- \* Fonction
- \* Objectifs
- \* Activités
- \* Tâches
- \* Sous-tâches

2- Champs du M.I.R.H. dans l'entreprise

3- Rôle et impact du M.I.R.H. dans l'entreprise

Technique d'apprentissage :

- 1- réflexion individuelle : 30mn
- 2- réflexion en groupe : 45 mn
- 3- plénière : 60 mn
- 4- synthèse du formateur : 30 mn

)  
///) PROGRAMME    ///)) DETAILLE

///) U         SEMINAIRE

13H00 14H30 : Repas

14H30 18H30 : Module 01 : Analyse du processus du M.I.R.H.

14H30 16H30 : Pause

16H30 18H30 : Examen du tableau "processus de Gestion"

Technique d'apprentissage : Brainstorming

18H30 : Fin de la journée

Mardi 05 Novembre

Module 02 : Analyse de situation en management

08H00 10H15 : Etude de cas N° 1

- 1- réflexion individuelle : 30 mn
- 2- réflexion en groupe : 30 mn
- 3- Plénière : 60 mn
- 4- synthèse du formateur : 15 mn

10H15 10H30 : Pause

10H30 13H00 : Etude de cas N° 2

- 1- réflexion individuelle : 30 mn
- 2- réflexion en groupe : 45 mn
- 3- plénière : 60 mn
- 4- synthèse du formateur : 15 mn

13H00 14H30 : Repas

14H30 18H30 : Module 03 : Analyse des outils du M.I.R.H.

14H30 16H30 : Outils du M.I.R.H.

- 1- Identification des techniques courantes d'administration et de gestion du personnel
- 2- Identification d'une technique stratégique du M.I.R.H.

### Technique d'apprentissage

- 1- réflexion individuelle : 20 minutes
- 2- réflexion en groupe : 40 minutes
- 3- plénière : 60 minutes
- 4- synthèse du formateur : 15 minutes

16H30 16H45 : pause

17H00 18H30 : Examen de l'outil stratégique de management en ressources humaines

### Technique d'apprentissage : Brainstorming

18H30 : Fin de la journée

### Mercredi 06 Novembre

#### Module 03 : Suite et fin

08H00 10H15 : Analyse du processus de Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines

- 1- définition des objectifs
- 2- domaines d'action
- 3- méthodologie
- 4- instruments fonctionnels
- 5- impact dans l'entreprise.

### Technique d'apprentissage

- 1- réflexion individuelle : 30 minutes
- 2- réflexion en groupe : 45 minutes
- 3- plénière : 60 minutes

10H15 10H30 : Pause

10H30 13H00 : Synthèse du formateur et commentaire sur une approche méthodologique intégrée de gestion prévisionnelle des ressources humaines dans une organisation.

13H00 14H30 : Repas

14H30 18H30 : Module 04 : Développement du Leadership

- 1- définition
- 2- identification des styles de direction
- 3- domaine d'influence du leadership

#### Technique d'apprentissage

- 1- réflexion individuelle : 30 minutes
- 2- réflexion en groupe : 45 minutes
- 3- plénière : 60 minutes

16H00 16H15 : Pause

16H15 18H30 : Débat : suite

- 4- synthèse du formateur : 30 minutes

18H30 : fin de la journée

#### Jeudi 07 Novembre

Module 04 suite : Style de direction et prise de décision

08H00 10H30 : Etude de cas N° 03

- réflexion individuelle : 20 minutes
- réflexion en groupe : 40 minutes
- plénière : 60 minutes
- synthèse du formateur : 30 minutes

10H30 10H45 : Pause

10H45 13H00 : Etude de cas N° 04

- réflexion individuelle : 15 minutes
- réflexion en groupe : 30 minutes
- plénière : 60 minutes
- synthèse du formateur : 30 minutes

13H00 14H30 : Repas

14H30 18H30 : Module 04 Fin : Etude de cas N° 5

- réflexion individuelle : 30 minutes
- réflexion en groupe : 45 minutes
- plénière : 60 minutes

16H45 17H00 : Pause

- synthèse du formateur : 30 minutes

17H30 18H30 : Conclusion du formateur sur l'impact du leadership dans le développement et la culture organisationnel.

18H30 : Fin de la journée

### Vendredi 08 Novembre

Module 05 : L'Application de l'informatique dans le M.I.R.H.

08H00 10H00 : Exposé théorique

10H15 10H30 : Pause

10H30 11H30 : Démonstration en groupe d'un logiciel du management informatisé des ressources humaines.

11H30 13H00 : Module 06 : Management et Amélioration systématique des performances

- définition du concept A.S.P.
- méthodologie d'application de l'A.S.P.
- élaboration d'un tableau de l'A.S.P.

Technique d'apprentissage

- réflexion individuelle : 30 minutes
- réflexion en groupe : 60 minutes

13H00 14H30 : Repas

14H30 18H30 : Module 06 : suite et fin

16H00 16H15 : Pause

16H30 18H30 : Présentation d'une méthodologie d'analyse de performance et examen d'un instrument d'amélioration systémique des performances au sein d'une organisation.

18H30 : Fin de la journée

Samedi 09 Novembre

8 H00 10H00 : Conclusion générale

10H00 11H00 : Evaluation

11H00 12H00 : Clôture du séminaire

- mot du Directeur de l'Institut Supérieur de Gestion
- mot de la représentante de l'U.S.A.I.D.
- mot du Directeur de Cabinet du Ministre du Travail.
- mot des séminaristes

### Exécution et Modifications

Le programme détaillé du séminaire adopté par les participants a, dans sa phase exécutoire, connu quelques modifications

1- Le temps prévu pour la réflexion individuelle, celle en groupes et la plénière s'est avéré insuffisant. C'est ainsi qu'au niveau du module 02, il n'a pu être examiné qu'une étude de cas au lieu de deux.

2- Compte tenu du fait que la plupart des participants assistait pour la première fois au séminaire sur le management, la synthèse du formateur, beaucoup plus détaillée, a pris beaucoup plus de temps que prévu.

3- Pour respecter le "planning" des modules, les techniques d'apprentissage pour l'examen des concepts et l'identification de l'impact et, même pour certaines études de cas, a changé. Très souvent, le retard a été couvert en utilisant le brainstorming.

4- A la fin du séminaire et, au cours de la cérémonie de clôture, il a été prononcé en première, le mot des participants avant d'en arriver à celui du Directeur de l'Institut Supérieur de Gestion.

## ANALYSE DES CONCEPTS

### A- OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE /

#### 1- Définition des concepts :

- Management
- Management intégré
- Ressources Humaines
- Fonctions
- Activités, Tâches
- Personnel

#### 2- Identifier les domaines d'activités du Management des Ressources Humaines.

#### 3- Déterminer la place et le rôle du Management des Ressources Humaines dans la croissance des entreprises et organisations.

### B- TIMING ET METHODES D'APPRENTISSAGE : BRAINSTORMING

- réflexion individuelle : 30 mn
- tour de table : 90 mn

### C- PRODUCTIONS DES PARTICIPANTS :

#### \* Définition des concepts :

Le tour de table a donné les éléments suivants :

\* **Management** = outils, technique, gestion planifiée, ensemble de procédés et de méthodes, principes et techniques optimisables, science, art susceptible de permettre l'utilisation optimale des ressources humaines, matérielles et financières dont dispose une entreprise.

LUNDI 04 NOMBRE : 14h00 - 18h30

- III -

))) O D U L E 0 1

\_) N A L Y S E ) E S ( ( O N C E P T S

) T ) U ) R O C E S S U S ) U

MANAGEMENT - INTEGRE - DES - RESSOURCES--

HUMAINES

\* **Management Intégré** = management tenant compte du milieu, management aboutissant aux solutions globales, management pluridisciplinaire.

\* **Personnel et Ressources Humaines** =

Au niveau du concept personnel, les éléments suivants ont été dégagés :

- activité traditionnelle de l'administration du personnel
- individus qui constituent l'organisation
- ensemble de décideurs et d'exécutants
- pas de différence entre personnel et ressources humaines
- notion statique.

Pour ce qui est des ressources humaines, il a été retenu les points suivants :

- ensemble de capacité de l'entreprise
- capital humain
- sous système du management
- moyen humain permettant de réaliser des objectifs
- notion dynamique
- valorisation du capital humain
- formation, poste de travail, gestion de carrière.

\* **Fonction** = activité, responsabilité, finalité, tâches liées à une fonction.

\* **Tâche** = opération spécifique

\* **Domaines d'activités et plan et rôle du management**

En ce qui concerne l'identification des domaines d'activités, de la place et du rôle du management des ressources humaines, les observations des participants ont été intégrées dans la synthèse du formateur.

## SYNTHESE DU FORMATEUR

Le management se définit comme étant une science, un art, une attitude dont dispose un cadre dirigeant (manager) qui grâce à son leadership fera que les agents placés sous son autorité puissent exécuter volontairement, à moindre coût et en respectant les délais, les objectifs que l'entreprise s'est préalablement assimilée.

De cette définition, il a été fait le commentaire suivant :

- le management suppose l'existence de trois dimensions essentielles qui sont :

\* les hommes qui constituent le personnel ou les ressources humaines de l'entreprise

\* les moyens ou choses qui renvoient aux autres ressources financières et matérielles dont dispose l'entreprise.

Les idées, les hommes, les moyens constituent les trois dimensions du management.

La pratique du management repose sur un ensemble de capacités dont dispose le cadre dirigeant de l'entreprise. Ces capacités lui permettent :

\* d'être efficace c'est-à-dire de réaliser...

\* d'être économe c'est-à-dire, de réaliser des objectifs en utilisant rationnellement les moyens financiers et matériels mis à sa disposition

\* d'être efficient, c'est-à-dire, de réaliser des objectifs à moindre coût et dans le respect des délais.

Efficience, Economie et Efficacité constituent les trois E du Management.

Aussi a-t-il été souligné qu'au sortir de ce séminaire, les participants devaient être capables ou devraient s'identifier à un manager efficient.

### Management Intégré :

Approche managériale qui consiste à tenir compte de tous les éléments constitutifs du système organisationnel dans les différentes actions ou décisions à prendre. Le management intégré, au niveau macro de l'entreprise tiendra également compte des différents environnements social, politique, juridique et technologique qui influencent ses activités.

### Ressources Humaines/Personnel

Par opposition à la conception traditionnelle de la notion de personnel qui à l'image de l'organisation scientifique du travail de Frédéric TAYLOR privilégie la simplification et la parcellisation du travail de l'exécutant, assimilant celui-ci à un robot, un instrument vulgaire de production au même titre que la machine, la notion de ressources humaines introduit une dimension de valeur que revêt cette ressource humaine.

Elle traduit l'ensemble des capacités et de compétences humaines, internes et externes qui concourent à la réalisation des objectifs de l'entreprise. C'est une notion dynamique qui de façon implicite présente l'entreprise comme étant un ensemble d'actions visant à revaloriser ce potentiel à travers la formation, le perfectionnement et le recyclage, l'implication effective dans la prise de décision perçue à travers des actions de délégation, de responsabilisation, etc...

De nos jours, il convient de signaler que le pont entre personnel et ressources humaines est vite fait. C'est ainsi que l'un des ouvrages le plus important en ressources humaines actuellement est celui de LAKHBAR qui s'intitule : GESTION DU PERSONNEL et qui pourtant, embrasse tous les aspects relatifs au management des ressources humaines.

De plus en plus lorsque l'on parle personnel, on fait allusion à l'effectif du personnel de l'entreprise.

### Objectifs :

Il peut s'assimiler à la finalité, au but visé ou poursuivi. On parle des deux objectifs de l'entreprise, l'objectif économique et l'objectif social qui sont en fait les deux finalités de l'entreprise.

### Activités :

C'est l'ensemble des actions à entreprendre pour exercer ou exécuter une fonction.

En d'autres termes, la fonction va être composée de plusieurs activités.

### Tâches :

C'est une opération, un devoir, une action quantifiable (mesurable) et bien déterminée d'une activité que l'on doit exécuter.

L'activité pour être mesurable, se décompose en tâches qui elles-mêmes vont se décomposer en plusieurs sous-tâches.

### Fonction

La notion revêt une double connotation :

1- la connotation administrative qui se réfère à une position bien déterminée d'une personne ou d'une organisation. Il y a bien des textes juridiques sur lesquels reposent ces dénominations. C'est ainsi que l'on peut faire allusion au texte qui vous attribue la fonction de : Directeur Administratif et des Ressources Humaines à l'O.N.P.T.

Sur le plan de l'organisation, il y a la fonction publique en tant qu'organisation qui est régie par un ensemble de textes qui la différencie d'une autre structure.

2- la connotation technique qui relève beaucoup plus du domaine de compétence et donc de spécialisation. C'est ainsi que les six fonctions d'entreprise d'Henri FAYOL :

- fonction technique
- fonction comptable
- fonction commerciale
- fonction administrative
- fonction productive
- fonction financière,

traduisent bien la nature de ces fonctions qui sont bien distinctes et qui font appel à des compétences particulières.

Aussi, peut on dire que cette fonction se réfère à l'emploi, la profession et à l'activité qu'une personne exerce dans une société ou dans une entreprise.

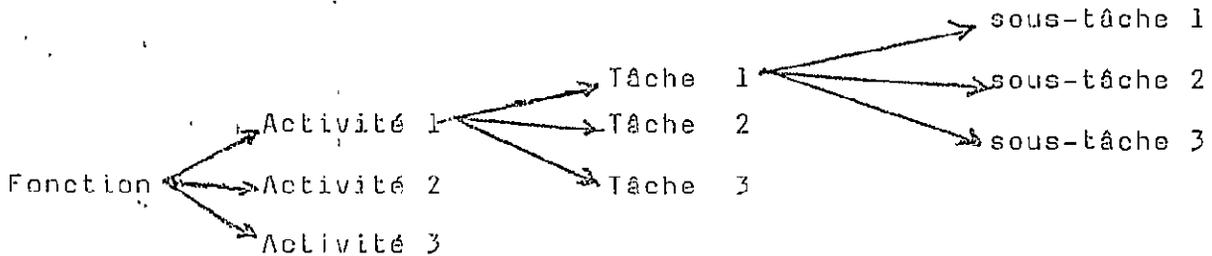
En conclusion, la notion de fonction détermine en quelque sorte le statut, la spécialité, pour ne pas dire la technicité d'un individu.

La fonction enseignante par exemple vous est attribuée statutairement et va déterminer votre salaire. Elle vous est également attribuée en tenant compte de votre formation d'enseignant.

Une autre dimension, non moins négligeable que l'on peut retenir pour conclure, c'est celle liée à ce que les agents placés sous votre autorité attendent de vous. Celle-ci n'est définie dans aucun texte administratif d'autant plus qu'il s'agit de trouver des solutions aux problèmes non prévus par les textes auxquels se trouvent confrontés les agents.

C'est de cela d'ailleurs que l'approche manageriale tire ses règles de noblesse. En d'autres termes, l'efficacité du manager sera appréciée sur la base des solutions apportées aux problèmes de l'entreprise.

De façon schématique, la fonction s'exécute comme suit :



Le Domaine d'Action du Management Intégré des Ressources Humaines couvre un ensemble d'activités liées que celles relevant de :

- l'administration ;
- la gestion
- le leadership

#### Administration

Il s'agit de veiller à l'application des textes en vigueur dans l'organisation ou l'entreprise.

- Prendre des textes de routine du genre convocation d'une assemblée, autorisation d'absence, mise en congé et retraite etc...

- Mener une action stratégique qui de façon approfondie établit l'adéquation entre les textes en vigueur et la réalité de l'entreprise ou organisation et, proposer des amendements conséquents permettant l'adaptation des textes à l'évaluation de l'environnement.

### Gestion

Pour ce qui est de la gestion, celle-ci s'identifie à un ensemble de procédures, de systèmes ou de processus techniques qui visent l'utilisation optimale ou rationnelle des ressources matérielles, financières, humaines, informationnelles et de temps dont dispose une organisation, mieux une personne, afin d'atteindre les objectifs qu'elle s'est préalablement assignés. C'est sous cet angle que le terme gestion se réfère à des opérations techniques du genre :

- Opération d'inventaire qui renvoie à la gestion des stocks,
- Opération comptable qui renvoie à la gestion comptable
- etc...

### Leadership

Enfin, en ce qui concerne le leadership, on peut noter cette capacité pour un dirigeant de mener des groupes d'hommes. Selon la manière adoptée et ce, par rapport à l'objectif poursuivi, on peut parler d'un mauvais ou d'un bon leadership.

De façon implicite, le terme leadership évoque les styles de direction.

En conclusion, les domaines d'activités du management forment ce que l'on appelle le sigle M.A.G. ou l'administration et la gestion sont considérées comme des fonctions fondamentales du management.

Mardi 05 Novembre : 0800 - 1000

15/11 - ONCTIONS U MANAGEMENT

MARDI 05 NOVEMBRE : 8h00 - 10h00

#### Fonctions du Management.

A l'issue d'une heure de réflexion individuelle et de groupe sur l'identification des fonctions, activités et tâches du Management des Ressources Humaines, le brainstorming organisé à cet effet a permis de dégager deux types de fonctions : les fonctions continues et les fonctions séquentielles. S'inspirant des éléments contenus dans le diagramme de M. Alex MACKENZIE ci-joint, le formateur a présenté le travail de synthèse comme suit :



1- Les fonctions continues : Ce sont des fonctions qui sont couramment remplies par le cadre dirigeant-manager et qui s'accomplissent continuellement, c'est à dire de manière automatique : une fonction en appelle une autre. Aussi, les fonctions continues passent-elles par :

1.1. Analyser les problèmes c'est à dire :

- Rassembler les faits;
- Déterminer les causes,
- Mettre au point des solutions de rechange

1.2. Prendre des décisions c'est à dire arriver à des conclusions et jugements

1.3. Communiquer c'est à dire transmettre des décisions et s'assurer d'avoir bien été compris

## 2- Les fonctions séquentielles

Alors que les fonctions continues sont exécutées quotidiennement, les fonctions séquentielles sont plus stratégiques dans la mesure en elles s'articulent autour des grands axes d'action d'un programme. Ce sont des fonctions qui s'exécutent dans un temps plus ou moins long et qui s'opèrent par phases. Aussi, l'élaboration d'un programme d'action relatif à la création d'une entreprise, ces fonctions peuvent s'effectuer comme suit :

1ère phase : Etablir un plan, c'est à dire déterminer une ligne de conduite. Pour ce faire, les activités suivantes doivent être menées :

1. Etablir les prévisions ou déterminer le résultat prévisible de la ligne de conduite actuelle.

2. Etablir les objectifs c'est à dire déterminer les résultats désirés

**2ème phase :** Organiser c'est à dire ordonner et rattacher les divisions du travail pour atteindre le plus efficacement possible les objectifs. Pour y parvenir, il faut entreprendre les activités suivantes :

1. Etablir une structure d'organisation c'est à dire faire un organigramme

2. Préciser les relations réciproques ou, définir les lignes de liaison pour faciliter la coordination.

3. Créer des descriptions de postes c'est à dire définir le champ d'action, les rapports avec les autres postes, les responsabilités et l'autorité déléguée.

4. Etablir les qualifications à exiger pour chaque poste en définissant les qualifications requise pour chaque poste

**3ème phase :** Après avoir organisé il faut ensuite pourvoir c'est à dire choisir des personnes compétentes pour occuper les postes à pourvoir. L'opération du recrutement s'effectue à travers les opérations suivantes :

1. Sélectionner c'est à dire recruter des personnes qualifiées pour chaque position

2. Orienter ou familiariser les nouveaux collaborateurs avec la situation

3. Former c'est à dire rendre efficace par l'instruction et la pratique.

4. Donner de l'envergure c'est à dire aider à améliorer les connaissances, les attitudes et les capacités (savoir savoir-être, savoir-faire)

**4ème phase :** Diriger c'est à dire donner naissance à une action délibérément orientée vers l'accomplissement des objectifs. Pour mener à bien cette fonction, les activités suivantes doivent être menées :

1. Délèguer c'est à dire rendre responsable et rigoureusement redevable des résultats

2. Motiver c'est à dire persuader les collaborateurs et les inspirer pour qu'ils agissent dans le sens désiré.

3. Coordonner c'est à dire combiner les efforts de la manière la plus efficace possible.

4. Arbitrer les conflits en encourageant une pensée indépendante et en résolvant les conflits.

5. Régir l'évolution c'est à dire stimuler la créativité et l'innovation dans la poursuite des buts.

5ème phase : Contrôler c'est à dire s'assurer du progrès vers l'objectif en fonction du plan. Pour ce faire il faut, comme activités à réaliser :

1. Etablir un système de compte-rendu c'est à dire déterminer quels renseignements d'importance cruciale sont nécessaires, comment et quand.

2. Créer des standards pour la mesure des performances c'est à dire établir les conditions qui doivent exister quand les fonctions fondamentales sont bien remplies.

3. Mesurer les résultats en déterminant l'importance de la déviation par rapport aux buts et aux standards.

4. Prendre des mesures correctives pour :

- Ajuster les plans
- Délibérer de la meilleure méthode pour atteindre les standards
- Modifier le plan en conséquence, et recommencer le cycle.

5. Récompenser c'est à dire Féliciter

Rémunérer

Sévir.

MARDI 05 NOVEMBRE : 10h30 - 13h30

- I V -

=====  
/)) O D U L E 0 2

[-] N A L Y S E [ ] E

/// I T U A T I O N [-] N

/)) A N A G E M E N T  
=====

Le module 02 permet aux participants de mieux cerner les notions que l'on vient d'examiner, sur le terrain. Par analyse de situation, nous sous-entendons l'analyse du comportement d'un cadre dirigeant face à l'application d'une directive générale venue d'en haut ou, l'examen d'une stratégie mise en oeuvre par un cadre dirigeant pour résoudre un problème de management.

Il s'agira donc pour les participants de porter leur jugement critique sur des décisions prises par un cadre dirigeant.

Comme moyen d'analyse, nous allons utiliser les études de cas qui sont en fait des récits portant sur des faits qui se sont déroulés dans notre environnement ou, dans un environnement proche du notre.

A travers cette exercice d'analyse les participants doivent identifier les problèmes de management contenus dans le texte, les causes qui sont à l'origine du problème, les conséquences ou méfaits enregistrés à la suite du ou des problèmes et enfin de définir l'attitude, le comportement, etc... appropriés devant permettre la résolution de ce ou des problèmes. En d'autres termes, proposer des solutions, des remèdes efficaces.

Comme méthodologie d'apprentissage, il a été adopté la méthode participative comprenant :

- une réflexion individuelle
- une réflexion en groupe
- une discussion en plénière des travaux des groupes au cours de laquelle sont enregistrées des questions et réponses
- enfin, il y a en dernier essort, la synthèse du formateur qui fait le point des différentes production et amende s'y possible ce qui a été fait au niveau des groupes pour une meilleure compréhension de l'étude.

Avec trente participants, nous avons formé cinq groupes de six personnes chacun. Les participants doivent changer de groupe à chaque fois que l'on aborde une nouvelle étude.

L'examen de la première étude de cas, prévue pour deux heures quinze minutes s'est effectué effectivement <sup>en</sup> trois heures trente minutes.

II- T U D E II) E (C) A S

II) I<sup>o</sup> I

II) O C T E U R Z O L U K E

-----

11/11/11

11/11/11

G R O U P E 1

## 1- Problèmes :

Le problème central du management est celui de la prise de décision d'affectation des ressources humaines.

## 2- Causes :

- a- objectif à atteindre : mot d'ordre de l'OMS à savoir santé pour tous d'ici l'an 2000
- b- la forte concentration des ressources humaines dans la capitale
- c- l'abandon de l'arrière pays
- d- la forte demande en ressources humaines dans les campagnes

Pour le ministre : il agit conformément à son programme d'action préétabli.

Pour le président : il décide sans tenir compte du programme du gouvernement en privilégiant les contingences socio-politiques

## 3- Conséquences :

\* le pays n'atteindra pas les objectifs découlant du mot d'ordre de l'OMS

\* mise en cause du leadership du ministre dans le domaine de sa compétence intrinsèque

\* mauvaise utilisation des ressources humaines.

## 4- Solutions :

Position objective du ministre :

a- tenter de rétablir la communication en adressant une note explicative à l'attention du président.

b- en cas d'irrecevabilité, il en tire les conséquences...

Mardi 05 Novembre : 14H00 - 16H00

          )  
  //    )  R O D C U T I O N      D E S  
  
G R O U P E S      E T      S Y N T H E S E  
  
D U      F O R M A T E U R  
  
+++++

**Questions :**

Pour ce travail du groupe 1, les questions suivantes ont été soulevées.

1- Quel est l'impact des causes dans la prise de décision du ministre ?

2- Quelles sont les causes déterminant la prise de décision du président ?

Outre ces deux questions, il a été fait l'observation suivante :

\*le groupe 1 s'est beaucoup trop éloigné du texte.

**Réponses :**

De manière globale, le groupe a répondu aux deux questions en disant que l'affectation effectuée par le ministre ne devrait pas contribuer au problème en tant que tel et que les causes du problème sont externes.

G R O U P E 2

## 1- Problèmes :

Utilisation rationnelle des sages-femmes (nouvelle promotion) par décision d'affectation du ministre de la santé.

Mise en oeuvre de l'approche de soins de santé primaire

## 2- Causes :

Divergence entre objectifs du ministère et les objectifs sociaux et politiques.

## 3- Conséquences :

Remise en cause de la décision

Objectif du ministre non atteint.

## 4- Attitudes :

\* organiser une rencontre avec son cabinet pour analyser les conséquences des injonctions du président

\* adopter une nouvelle stratégie en conciliant les objectifs du ministère et ceux de l'homme politique,

\* trouver une opportunité de rencontrer le président de la république.

\* profiter d'une situation favorable au président pour tenter de trouver un compromis

\* prendre une décision résultant du compromis.

## Questions :

Les questions suivantes ont été posées au groupe 2 :

1- Qu'entendez-vous par utilisation rationnelle des femmes ?

2- Quels sont les objectifs qui accomplissent le programme d'action dans l'entreprise.

## Réponses :

Face à ces questions le groupe 2 pense qu'une fois qu'un acte administratif est pris il doit être exécuté. Ceci pour mettre en oeuvre le mot d'ordre lancé par l'OMS (santé pour tous d'ici l'an 2000).

G R O U P E 3

## 1- Problèmes :

Inadéquation des décisions du président avec les objectifs du programme de santé d'ici à l'an 2000

## 2- Causes :

causes sociales :

- le ministre
- le président de la république.

## 3- Conséquences :

- le non-aboutissement du programme d'action
- la frustration du ministre
- la non résolution des problèmes de santé.

## 4- Solutions :

Dresser une fiche à la très haute attention du président en insistant sur la gravité des problèmes de soins de santé primaire, et les conséquences négatives de cette décision.

## Questions :

Sur la base du travail fourni par le groupe 3, on a noté les questions suivantes :

- a- Ou'est ce que vous entendez par cause ?
- b- Quels sont les problèmes de ressources humaines posés ?
- c- Le président a-t-il la compétence d'affecter un agent ?
- d- Y-a-t-il eu usurpation des pouvoirs ?

Réponses :

Face à ces questions le groupe a répondu globalement en soulignant ceci :

Les affectations des agents doivent sortir du ministre, le problème des ressources humaines posé tend à léser la population de l'arrière pays et, en cas d'usurpation des pouvoirs, le ministre doit prendre une décision.

Dans ce cas précis, sa démission serait la bienvenue.

G R O U P E 4

## 1- Problèmes :

Le problème de gestion des ressources humaines lié à la réalisation du plan prévisionnelle des effectifs.

## 2- Causes :

Interventions d'ordre politique et sociale.

## 3- Conséquences :

Les interventions d'ordre politique et sociale sont des obstacles dans la réalisation des objectifs à atteindre.

- effectifs pléthoriques en milieu urbain
- déséquilibre en ressources humaines dans les régions défavorisées.
- fermeture des structures de santé dans les régions (recrudescence des maladies et des taux de mortalités).
- frustration du leadership.

## 4- Solutions :

- convocation d'une réunion de concertation
- évaluation de l'impact des interventions
- proposition des solution (2 ou 3 scénarios)
- choix du scénario.

## Questions :

Quant au groupe 4 aucune question n'a été posé en dehors de quelques observations.

\* un séminariste pense que la fermeture des structure de santé dans l'arrière pays ne posera pas de problème.

\* un autre pense qu'avant d'affecter 104 agents il faudrait tenir compte des problèmes de gestion des ressources humaines.

G R O U P E 5

## 1- Problèmes :

Problème d'affectation des ressources humaines.

Le manager (ministre) est confronté aux difficultés d'appliquer sa propre décision.

## 2- Causes :

Pressions extérieures

## 3- Conséquences :

Le ministre n'a plus de pouvoir de décision (exécutant.)  
Non réalisation des objectifs fixés.

## 4- Solutions :

- s'entourer de toutes les précautions avant la signature et la publication de la note de service
- tenter de convaincre le président sur la nécessité de maintenir les premières affectations.

## Questions :

Expliquer pourquoi le ministre n'avait plus le pouvoir de décision.

A quel moment devrait-il répondre au président ?

## Réponses :

Une décision prise par le président ne peut plus subir de modification.

Il nous est demandé dans cette étude de cas d'identifier le problème de management qui s'y pose.

Pour être en mesure de mieux cerner ce problème il est nécessaire que l'on puisse avoir à l'esprit, la vision exacte marquant les grands moments contenus dans ce récit. En d'autres termes, il faut d'abord identifier les faits:

Identifier un fait revient à dire, dégager de manière brève mais précise les différents grands moments du texte.

Une fois cette identification faite, il nous est alors beaucoup plus facile de dissocier le problème de ses conséquences et de ses causes.

Le problème peut-être définie comme étant un écart entre la situation souhaitée et celle vecue et que cette dernière . . . au détriment de la situation souhaitée.

En ce qui concerne le type de problème, il convient de souligner qu'il peut-être administratif, de gestion ou de leadership.

Dans le cas précis du Docteur ZOLUKE, il se pose effectivement un problème de management relevant du domaine de la gestion courante. De manière, spécifique il s'agit d'un problème d'affectation du personnel. Cette affectation s'est faite entre le ministre et son cabinet.

A aucun niveau, on a identifié et tenu compte des vœux des personnes concernées par cette décision d'affectation.

En bref, il s'agit d'un problème d'affectation du personnel qui s'est opéré de façon arbitraire.

Une fois le problème identifié et bien présenté, le deuxième niveau de l'analyse consistait à en chercher les causes. Parler causes du problème, c'est faire allusion au "pourquoi" du problème. A ce niveau, ces causes peuvent être objectives ou subjectives. Dans le cas précis de l'analyse les causes objectives n'étant pas clairement spécifiées, on peut supposer :

Mardi 05 Novembre : 16H20 - 18H20

/// Y N I H C S E    □) U    /// - U R M A T E U R

1- que le ministre et son cabinet croient tout connaître et donc n'éprouvent pas le besoin de mener une action envers ceux qui seront affectés.

2- qu'ils ont déjà les noms des personnes à ne pas "bouger" du grand centre et donc affecter les autres dans les régions, "les nantis".

3- que le ministre, auto-suffisant, a pris une décision sans pour autant tenir compte des pesanteurs sociales pouvant apparaître à l'issue de la publication de la décision. C'est d'ailleurs cette cause que l'on peut retenir comme étant objective.

Après avoir identifié les causes, il faut décrire les conséquences découlant du problème. Ces conséquences, ce sont les manifestations du problème. Dans cette étude, la première manifestation effective, ce sont les plaintes du vieillard à la maison du Docteur ZOLUKE. La deuxième c'est la sollicitude de son ami afin de revoir le cas de mademoiselle NKINA KIMBEMBE.

Enfin la dernière; c'est le coup de téléphone du président qui convoque le Docteur ZOLUKE chez lui. Il lui remet un autre projet d'affectation<sup>S</sup>.

A ces conséquences objectives s'ajoutent d'autres subjectives et d'autres dangers qui pourront dans un très proche ou lointain avenir apparaître :

- le découragement du Docteur ZOLUKE,
- l'échec de l'application du programme de soins de santé primaire,
- l'aggravation de la dégradation de l'état de santé des populations des centres secondaires.

Enfin, la dernière étape de l'analyse a consisté à l'identification d'un ensemble d'alternatives ou remèdes devant permettre de "guérir" le problème ainsi identifié. Il s'agit dans le cas présent d'envisager différents types de solutions :

- ce que devait faire le Docteur ZOLUKE
- ce qu'il doit faire maintenant

A partir de la formulation du problème, on peut noter que le Docteur ZOLUKE aurait dû affecter les agents "saſes-femmes" en tenant compte de leurs vœux, et leur situation sociale, etc...

En cas de difficulté probable pouvant découler de la décision, il aurait dû convoquer les intéressés et leur faire comprendre au cours d'une séance de prise de contact, les contraintes de l'organisation et la nécessité qu'il y a à affecter les agents à l'intérieur.

Dans la situation actuelle, il faut qu'il réunisse son cabinet afin d'examiner les propositions du président. Si dans l'immédiat c'est ce qu'il doit faire pour casser sa propre décision, dans le futur il faut peut-être qu'il suive une formation appropriée en prise de décision pour éviter ces situations désagréables.

Mercredi 06 Novembre : 08H00 18H30

Outils du Management Intégré des Ressources Humaines.

1- Objectifs d'apprentissage :

1- Identification des tâches et techniques courantes d'administration et gestion du personnel.

2- Identification d'une technique stratégique du Management Intégré des Ressources Humaines.

Techniques d'apprentissage :

- 1- réflexion individuelle : 20 mm
- 2- réflexion en groupe : 30 mm
- 3- plénière : 45 mm
- 4- synthèse : 15 mm

2- Production des groupes : 08H00 10H00

08H00 10H00

Compte tenu du fait que la réflexion individuelle et en groupe a pris plus de temps que prévu, un tour de table a été organisé autour de l'objectif 1 et 2.

1- Identification des tâches et techniques d'administration et de gestion du personnel.

Dé ce tour de table il ressort :

- 1- Tâches et techniques administratives
  - initier les textes
  - utiliser les textes administratifs existants
  - appliquer la loi
  - donner des sanctions
- 2- Tâches et techniques de gestion
  - recrutement
  - affectation

Mercredi 06 Novembre : 8H00 - 18H00

- V -

```
=====
!
!          // ))//))  O D U L E   0 3
!
!          // - ))  N A L Y S E          // ))  E S
!
!          (( ))  U T I L S
!
!
=====
```

- évaluation
- contrôle
- formation.

## 2- Identification des outils stratégique :

... participants ont tous retenu la planification et la prévision, la gestion prévisionnelle comme étant une technique stratégique au Management des Ressources Humaines.

### Mercrredi 06 Novembre : Réflexion sur l'outil stratégique identifié

10H30 - 13H00

: Examen en plenière des travaux de groupes concernant l'objectif 2 qui a été détaillé comme suit :

- 1- définition de la gestion prévisionnelle des ressources humaines.
- 2- apport de la gestion prévisionnelle des ressources humaines dans le développement global de l'entreprise ou organisation.
- 3- impact de la gestion prévisionnelle des ressources humaines dans l'amélioration des performances des agents.

Les résultats des groupes se présentent comme suit :

Mercredi 06 Novembre : 14H00 - 16H00

III <sup>13)</sup> R O D U C T I O N      D E S  
G R O U P E S

G R O U P E 1I- Définition de la gestion prévisionnelle des Ressources Humaines

1- La gestion prévisionnelle des ressources humaines est une activité stratégique qui permet de planifier la vie de l'entreprise dans les méthodes d'exécution et de la préparation technique du travail.

## II- Apport de la gestion prévisionnelle des Ressources Humaines

- l'amélioration des performances
- la maximisation des profits
- la rectification du plan d'action pré-établi

## III- Impact de la gestion prévisionnelle des Ressources Humaines

- le choix des priorités par secteur d'activités et par catégorie professionnel'e favorise le rendement efficace des cadres.

## Questions :

- Quelle est la place que vous donnez à un cadre dans une entreprise ?
- Dans un ensemble tout le monde est-il appelé cadre ?

A ces questions se sont ajoutées quelques observations :

- Maximisation = amélioration des performances
- Le choix ne traduit pas l'appréciation de l'impact.

## Réponses :

Considérant l'observation comme une contribution, le groupe a souligné qu'un cadre est un agent de conception indispensable à l'entreprise.

## G R O U P E 2

### 1- Définition de la gestion prévisionnelle des Ressources Humaines .

Ensemble de procédés mis en oeuvre pour planifier l'utilisation des Ressources Humaines en adéquation avec les objectifs de l'entreprise ou de l'organisation en vue d'un meilleur rendement.

### 2- Apport de la Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines

Dynamisation de l'entreprise ou de l'organisation :

- exprimer les besoins ressentis en Ressources Humaines, moyens financiers et matériels à mettre en oeuvre.
- éviter l'imprévisation

### 3- Impact de la Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines

- faciliter la mise en oeuvre du programme de formation permanente
- utiliser rationnellement les ressources humaines.

#### Questions :

- Qu'entendez-vous par ensemble de procédés ?

A cette question s'est ajoutée une observation :

"on ne peut pas parler de la formation sans tenir compte d'un programme.

#### Réponses :

Par ensemble de procédés nous voulons dire "ensemble de techniques utilisés.

Quant à l'observation, nous en faisons nôtre.

### G R O U P E 3

#### 1- Définition de la Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines

Outil . stratégique du management des ressources humaines

#### 2- Apport de la Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines

L'apport, c'est-à-dire la contribution de la Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines dans la stratégie globale et rationnelle du développement de l'organisation ou de l'entreprise, c'est l'amélioration des performances dans les domaines de la formation, du recrutement, l'affectation, la mise à la retraite, l'amendement du budget, la gestion de carrière, etc... par l'utilisation de l'outil informatique.

#### 3- Impact de la gestion prévisionnelle des ressources humaines

L'impact de la gestion prévisionnelle dans la planification d'un programme de formation permanente est la détermination des besoins réels de l'entreprise en tenant compte des capacités des Ressources Humaines.

### Questions

- Qu'entendez-vous par outil ?
- Quel est à votre avis l'impact de la gestion prévisionnelle dans la formation ?

### Réponses :

- 1- Un outil est une arme qui permet d'aboutir à quelque chose.
- 2- L'impact de la gestion prévisionnelle c'est le résultat que l'on donne à la fin de la formation.

## GROUPE 4

### 1- Définition de la Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines

Planification dans le temps de la demande en main d'oeuvre de qualité en tenant compte des objectifs de l'organisation et des contraintes de l'environnement.

### 2- Apport de la gestion prévisionnelle des ressources humaines

La gestion prévisionnelle donne à l'organisation l'information sur la qualité et la quantité en main d'oeuvre :

- utilisation rationnelle des ressources humaines
- un meilleur suivi et une maîtrise des données en matière des ressources humaines.

### 3- Impact de la gestion prévisionnelle des ressources humaines

Permet de créer des conditions de stimulations enrichissantes en vue de l'amélioration de la productivité.

#### Questions :

Y-a-t-il un impact sur le programme de formation des ressources humaines ?

#### Réponses :

L'impact = la conscience dans la mesure où cela permet une meilleure condition de stimulation.

L'objectif de cet impact est le rendement, il permet la maîtrise des données.

Cet impact permet également au manager d'élaborer les politiques de formation par rapport à la demande en main-d'oeuvre, aux objectifs de l'entreprise, et aux contraintes de l'environnement.

G R O U P E 5

1- Définition de la gestion prévisionnelle des ressources humaines :

C'est l'organisation des activités relatives au potentiel humain de l'entreprise, projetées sur une période donnée.

2- Apport de la gestion prévisionnelle des ressources humaines :

- \* éviter l'improvisation,
- \* une meilleure maîtrise de l'évolution de l'organisation,
- \* le fonctionnement rationnel de l'entreprise,
- \* établir des plans de développement,
- \* rentabilité de l'entreprise.

3 - Impact de la gestion prévisionnelle des ressources humaines :

- \* déceler les carences
- \* déceler les besoins,
- \* cibler les axes de formation.

Questions :

- la rentabilité de l'entreprise est-elle un impact ou un apport ?
- Qu'entendez-vous par organisation des activités ?

Réponses :

\* La rentabilité de l'entreprise est un apport dans la mesure où la gestion prévisionnelle contribue à la rentabilité de l'entreprise.

- \* Il y a pas eu de réponse à la deuxième question.

16H30 - 18H30

/// Y N T H E S E /// U /// - O R M A T E U R

1-La gestion prévisionnelle des ressources humaines est une activité qui a pour objectif de permettre à l'entreprise ou à l'organisation de disposer en temps voulu, du personnel ayant les qualifications requises pour pouvoir et vouloir assumer les responsabilités ou les activités, fonctions, qui sont nécessaires à la vie et à la croissance de l'organisation.

De cette définition on peut retenir deux notions fondamentales qui sont :

- \* le temps
- \* le risque.

#### Qu'entend-on par temps ?

La gestion prévisionnelle des ressources humaines, prend des décisions en matière d'avancement, rémunération, affectation, recyclage, carrière, budget, promotion du personnel en fonction des besoins de l'entreprise qui sont étagés dans le temps.

Tout en étant étagée dans le temps, la réalisation de ces besoins tient compte d'un ensemble de facteurs complexes, imprévisibles et imprédictibles. En bref, la gestion prévisionnelle ne s'improvise pas. Elle doit inclure dans ses composantes la notion du temps.

#### Le risque ?

La gestion prévisionnelle renvoie à la prévision. Faire une bonne prévision c'est parvenir à gérer les risques afin de les transformer en opportunité pour les hommes et pour l'entreprise. C'est dire que ces risques traduisent une inadéquation qui peut se manifester sous la forme d'un écart entre les besoins de l'entreprise et ces capacités en personnel et ce, aussi bien dans le présent que dans le futur. De tout ceci on peut retenir que :

- pour l'entreprise, il peut y avoir inadéquation sur les plans quantitatifs (en effectif ou en nombre) et qualitatifs (compétences). L'aspect qualitatif n'est pas exclusif c'est-à-dire que pour une entreprise, l'inadéquation peut-être qualitative et quantitative à la fois.

De plus, cette inadéquation gère des risques qui sont :

- catégoriels (déséquilibre en effectifs cadres-agents de maîtrise)
- professionnels (métiers exercés dans l'entreprise)
- structurels (mauvaise répartition des âges)
- d'incompétence qui très souvent débouchent sur la démotivation.

Après que nous ayons fait ressortir l'importance des notions de temps critiques dans la prévision, il faut également souligner qu'une bonne prévision, c'est celle qui dresse l'inventaire pour connaître les ressources.

Ceci permet de projeter des actions de valorisation et d'utilisation rationnelle des risques. Ceci permet d'éviter, d'enregistrer les risques auxquels nous venons de faire allusion. Cet inventaire se présente sous forme de données statistiques quantitatives et qualitatives.

- les données quantitatives donnent une vision plus ou moins exacte de la qualité de la structure de l'entreprise. Elles se traduisent sous forme de :

- tableau de répartition des connaissances par groupe d'âge; etc...
- pyramides ou courbes démographique (âges, absences, départs...

\* les données qualitatives elles constituent la radioscopie des connaissances et d'expériences du potentiel humain de l'organisation. Ces données sont recueillies sous forme d'auto-évaluation, d'interview ou des deux méthodes combinées.

La maîtrise de toutes ces données va nous permettre de prévoir l'évolution et de mieux cerner l'ensemble des besoins futurs de l'organisation.

Il s'agit donc, en fonction des changements probables anticipés qui peuvent affecter l'évolution des activités organisationnelles, prévoir des mesures correctives d'adaptation. Tout ceci évidemment pose le problème de l'exactitude. Pour éviter d'enregistrer plus de "dérapages" dans les prévisions, on tend de plus en plus à parler du plan prévisionnel intégré qui est une stratégie à moyen terme partant des objectifs de l'entreprise et des activités internes de l'entreprise perçues à partir d'une certaine courbe d'évaluation des activités de l'entreprise.

Enfin, une fois la projection faite, il faut toujours chercher à évaluer les écarts. Cette évaluation va nous permettre d'identifier les risques et d'y apporter des remèdes immédiatement.

Ces risques, comme on venait de le souligner sont d'ordre qualitatif ou quantitatif. Dans le cas des risques professionnels par exemple, on peut enregistrer :

- un surplus qui témoigne d'un dépassement des ressources par rapport aux besoins : ressources supérieures aux besoins
- un déficit c'est-à-dire plus de besoins et peu de ressources

Besoins inférieurs aux ressources

Après avoir examiné la logique fonctionnelle de la gestion des ressources humaines, le formateur a présenté une stratégie globale permettant de déterminer les outils d'action du management des ressources par domaine d'activités. La démarche a consisté à identifier les techniques à partir des missions et fonctions.

De plus, le formateur a ajouté que l'élaboration de cette politique de gestion prévisionnelle des ressources humaines doit impliquer :

- le chef suprême (D.G., P.D.G., etc...)
- les responsables des directions
- les chefs des métiers
- les autres autorités hiérarchiques : chefs de services, agents de maîtrise, superviseurs, etc...
- les exécutants.

L'examen des missions, activités et techniques d'administration, de gestion et de gestion prévisionnelle suivant, extrait de l'analyse de KINZOUZA KITSORO, permettra aux participants de mieux apprécier la pertinence des outils utilisés en management des ressources humaines.

## ADMINISTRATION

### Mission :

Assurer l'initiation des textes de lois ou la conduite des études dans le domaine de l'administration du personnel.

### Activité :

1- Entreprendre de son propre chef (ou à la demande), toute étude relative à l'administration du personnel.

2- Suggérer à la direction générale toute mesure susceptible d'améliorer le fonctionnement de la Direction (ou de la division) chargée de l'administration.

### Techniques :

1- Liste des problèmes posés par l'application des textes en vigueur (vide juridique, caducité des textes ou interprétation multiple)

2- Projets de texte (note de services, décisions, circulaires).

3- Projets d'amélioration des méthodes de travail ou des procédures.

### Mission 2 :

Assurer l'application quotidienne de la législation du travail.

### Activités :

1- Assurer la diffusion des textes législatifs et réglementaires.

2- Veiller à l'application des textes législatifs et réglementaires.

### Techniques :

1- Notes de service; circulaires,

2- Affichage,

- 3- Réunions, entretiens,
- 4- Code de travail
- 5- Arrêtés ministériels
- 6- Instructions de l'inspection du travail
- 7- Statut du Personnel
- 8- Conventions collectives
- 9- Imprimés standard
- 10- Règlement intérieur
- 11- Statut du personnel
- 12- Recueil des décisions
- 13- Antérieures (jurisprudence)

### Mission 3 :

. Assurer les actes de l'administration de routine.

#### Activités :

- 1- Tenir les registres réglementaires (entrées et départs ; contrôle des présences, inspection du travail, etc...)
- 2- Assurer les déclarations administratives (déclarations fiscales, déclarations d'accidents, etc...)
- 3- Préparer les fiches de paie
- 4- Formulaires et imprimés normalisés
- 5- Formulaires de recueil des données
- 6- Dossiers individuels.

#### Techniques :

- 1- Fiches individuelles des employés (grille de présences, etc...)
- 2- Fiches standard des déclarations (formulaires et imprimés normalisés)
- 3- Barèmes des rémunérations
- 4 - Dossiers individuels :
- 5- Bulletins de paie.

Missions 4 :

. Assurer le maintien de l'ordre et de la discipline.

Activités :

1- Veiller au maintien de l'ordre.

2- Veiller à la discipline

Techniques :

1- Notes de services, circulaires

2- Dispositions du règlement intérieur

3- Règlement de la progression

4- Dispositions du règlement intérieur

G E S T I O N

## Missions 1 :

Assurer l'acquisition des ressources humaines

## Activités :

1- Exécuter les actions arrêtées par le service de la gestion prévisionnelle des ressources humaines et approuvées par la Direction.

2- Recruter.

## Techniques :

1- Echéances des recrutements

## Description de poste

3- Tests de recrutement

4 Entretiens

5- Contrat de travail

6- Dossier de candidature

7- Analyse des emplois

8- Manuel d'accueil

9- Lettres administratives.

## Missions 2 :

. Gérer les mouvements du personnel

## Activités :

1- Evaluer le personnel

2- Exécuter les décisions relatives aux mouvements du personnel

Techniques :

- 1- Fiche d'évaluation du personnel
- 2- Fiches entretiens et bilan annuel
- 3- Rapports des superviseurs
- 4- Planning approuvé des mouvements du personnel

Missions 3 :

- . Gérer les conditions d'emploi

Activités :

- 1- réajuster les taux de base des salaires
- 2- gérer les accessoires du salaire
- 3- Veiller aux conditions de travail (ergonomie)
- 4- Veiller à l'hygiène et à la sécurité
- 5- Assurer la protection sociale
- 6- Véhiculer l'information générale sur les conditions d'emploi.

Techniques

- 1- Convention collective (grille salariale, primes, indemnités)
- 2- Indice du coût de la vie
- 3- Décisions des concurrents ou de la profession
- 4- . . . . .
- 5- Fiche d'évaluation des performances du personnel
- 6- Législation du travail
- 7- Instruments de l'inspection du travail
- 8- . . . . .
- 9- Législation sociale
- 10- Lettres circulaires
- 11- Notes de service
- 12- Entretiens individuels, réunions
- 13- Notes d'information.

Missions 4 ;

- . Gérer l'information.

Objectifs :

- 1- Evaluer les besoins de formation
- 2- Rechercher les causes des déficiences
- 3- planifier la formation
- 4- Evaluer le programme de formation

Techniques :

- 1- Formulaire d'évaluation
- 2- Demande individuelle de formation
- 3- Plans de carrière
- 4- Rapports des superviseurs
- 5- Diagramme de Mager, et de Pipe
- 6- Instruments de planification de la formation
- 7- Instruments d'évaluation de la formation

## G E S T I O N   P R E V I S I O N N E L L E

### Missions 1

Assurer la minimisation (voire la suppression) de l'inadéquation Ressources/Besoins de l'organisation en Ressources Humaines par :

- Plans de carrière
- Formation
- Mouvements du personnel
- Leadership
- Méthode A.S.P.

#### Activités :

- 1- Faire l'inventaire des besoins immédiats et futurs de l'organisation en ressources humaines.
- 2- Faire l'inventaire des ressources humaines de l'organisation.
- 3- Transformer les risques constatés en opportunités.

#### Techniques :

- 1- Tableau des effectifs actuels, âges, sexe, catégories, niveau de compétences, ancienneté, salaires, etc...
- 2- Analyse des emplois actuels
- 3- Analyse des emplois futurs

### Missions 2 :

Assurer la minimisation (voire la suppression) de l'inadéquation entre les attentes des ressources humaines et les réponses de l'organisation.

### Activités :

- 1- Faire l'inventaire des risques collectifs et individuels d'inadéquation entre les attentes des ressources humaines et les réponses de l'organisation.
- 2- Prévenir les risques constatés.
- 3- Traiter les risques constatés
- 4- Transformer les risques constatés en opportunités.

### Techniques :

Analyse des écarts pour les risques collectifs et individuels par le rapprochement entre les documents suivants :

- exigence des emplois ;
- profil de personnalité ;
- dossier individuel.

- 1- Formation
- 2- Fiche d'entretien et bilan annuel
- 3- Mouvements du personnel
- 4- Leadership
- 5- Supervision
- 6- Evaluation des emplois
- 7- Recrutement
- 8- Diagramme de LAWLER et POTER
- 9- Cercles de qualité
- 10- Méthode A.S.P.
- 11- Formulaire d'évaluation du personnel
- 12- Diagramme de MAGER et PIPE
- 13- Culture de l'organisation
- 14- Direction participative par objectifs
- 15- Evaluation du personnel
- 16- Conventions collectives
- 17- Statut du Personnel
- 18- Cercles de qualité

Enfin de façon spécifique, le tableau suivant définit les objectifs des principales techniques de la gestion prévisionnelles des ressources humaines.

### Techniques 1

L'analyse des emplois (ou l'étude des postes)

Objectifs :

- 1- Préparer la description des postes pour le recrutement.
- 2- Permettre à l'organisation de vérifier si les postes existants couvrent totalement ou partiellement ses missions et ses activités.
- 3- Permettre au candidat, une fois recruté, de connaître son domaine de compétence et le champ de ses responsabilités.
- 4- Permettre à l'organisation de disposer des bases objectifs pour :
  - l'évaluation des postes ;
  - l'évaluation du personnel ;
  - L'élaboration des indicateurs et des critères de performances ;
  - l'élaboration des programmes de formation.
- 5- Permettre à l'organisation de recruter le candidat qu'il faut à la place qu'il faut.

### Techniques 2

L'évaluation des postes.

Objectifs :

- 1- Disposer d'une base objective pour déterminer les niveaux des salaires et accessoires (primes, indemnité, etc.).

- 2- Permettre à l'organisation de disposer d'une base objective d'évaluation des performances du personnel et d'élaboration des plans de carrière.
- 3- Permettre à l'organisation de déterminer l'influence et l'impact de chaque poste sur le fonctionnement et les résultats économiques de l'organisation.
- 4- Permettre à l'organisation de mieux répartir les tâches en fonction des compétences de chaque employé.
- 5- Permettre à l'organisation de réduire les tensions entre les employés occupant des postes différents.

### Techniques 3

Plan de carrière.

Objectifs :

- 1- Repérer par les techniques appropriées (exemple : fiche d'orientation, dossier carrière, profil de poste, profil de personnalité...) les employés qui présentent certaines potentialités (ou l'expérience requise de manière à les préparer à occuper les postes hiérarchiquement supérieurs ou à créer.
- 2- Créer chez les employés (cadres et agents) le désir d'accroître leur performance ou de faire valoir leur potentiel.
- 3- Permettre à l'organisation d'accroître la qualité des performances de ses employés sur une politique systématique de formation.
- 4- Permettre à l'organisation d'accroître le taux de rétention de ses employés.

Techniques 4

Rapprochement du profil de personnalité du dossier individuel et des exigences du poste.

## Objectifs :

- 1- Détecter les potentialités des travailleurs.
- 2- Détecter les écarts entre les performances attendues et celles constatées.
- 3- Permettre l'élaboration du plan de carrière individuel.
- 4- Permettre une meilleure adaptation de l'employé au poste.

Techniques 5

Culture de l'organisation efficace.

## Objectifs :

- 1- Développer et entretenir le sentiment de l'évolution solidaire de l'organisation et des employés.
- 2- Accroître les performances de l'organisation.
- 3- Créer et entretenir le sentiment d'identité par rapport aux organisations.

Techniques 6

Leadership.

## Objectifs :

- 1- Conduire le processus de définition des objectifs de l'organisation en rapport avec ses missions.
- 2- Influencer positivement les comportements des collaborateurs dans le processus de réalisation des objectifs.

- 3- Transformer les obstacles, les problèmes ou les difficultés rencontrés en opportunités.
- 4- Veiller à la fois au moral des employés et aux performances économiques de l'organisation grâce aux mécanismes de contrôle appropriés.
- 5- Détecter le potentiel de chaque collaborateur et l'utiliser au mieux des intérêts de l'organisation.

#### Techniques 7

Développement organisationnel.

Objectifs :

- 1- Améliorer le degré de motivation des employés et les performances économiques de l'organisation.
- 2- Planifier les actions requises par l'accroissement de la santé et de l'efficacité de l'organisation.

#### Techniques 8

Formation.

Objectifs :

- 1- Permettre aux employés de s'adapter à leurs emplois actuels.
- 2- Permettre aux employés d'accroître leurs performances.
- 3- Préparer certains membres de l'organisation à occuper de nouveaux postes.

Le formateur a mis à la disposition des participants, des documents suivants extraits de l'ouvrage de L. Mathis "gestion prévisionnelle des Ressources Humaines". Il s'agit d'un ensemble de documents que les participants doivent exploiter, adapter à notre environnement de travail, pour en faire des outils efficaces de travail qui vont nous permettre de mieux accomplir nos tâches.

Enfin pour conclure cette analyse, une réflexion a été menée sur le comment définir un programme de formation à partir d'une vision prévisionnelle. De tout ce qui a été dit par les participants, le formateur a fait la synthèse suivante :

## Elaboration d'un programme de formation à partir d'une vision prévisionnelle

### Synthèse du formateur

Conformément à la définition que nous <sup>avons</sup> retenue sur la gestion prévisionnelle des ressources humaines à savoir :

- Mettre à la disposition de l'entreprise/organisation un personnel compétent.

- A temps voulu

- Personnel qui peut et veut assumer les responsabilités et fonctions qui lui sont confiées et qui sont indispensables à la vie de l'entreprise et à son épanouissement, la stratégie de mise en place d'un programme ou la détermination d'un besoin en formation pour combler une quelconque déficience ou gaps doit passer par les différentes étapes suivantes.

1ère étape : A partir de la vision précise de la situation actuelle, bien déterminer le type et la nature du gaps. Ceci correspond à une identification des besoins présents en formation à partir de déficiences décélées. Cette définition part de la définition exacte des emplois de l'entreprise et le recensement de tous ceux (agents) qui occupent ces emplois.

2ème étape : Sur la base des objectifs présents et ceux futurs prédéfinis, identifier l'impact présent et futur de l'environnement sur ces emplois afin d'établir un diagnostic interne.

3ème étape : Déterminer, à moyen terme, les besoins en postes. Il s'agit en d'autres termes d'anticiper sur l'évolution probable des postes d'emploi au sein de l'entreprise et les changements susceptibles d'intervenir au niveau de chaque em

4ème étape : Par rapport à cette évolution anticipée, déterminer à partir des ressources actuelles dont dispose l'entreprise, l'évolution future des besoins exigences des agents à combler.

5ème étape : Identifier et analyser les écarts Besoins-Ressources.

6ème étape : Définir la politique de la gestion prévisionnelle.

Jeucl 07 Novembre : 8H00 - 18H30

- V I I -

=====  
// ))//)) O D U L E 0 4  
// )) E V E L O P P E M E N T // )) U  
// )) E A D E R S H I P  
=====

Le développement du leadership couvre l'ensemble des activités menées par un dirigeant au sein d'une organisation.

Il s'agit de voir au cours de ce module comment le leadership qui est la troisième fonction du management apporte sa contribution dans l'efficacité du management des ressources humaines.

### 1- Objectifs spécifiques :

Sur la base de cette observation, il a été demandé aux participants de :

- a- Identifier les domaines d'activités du leadership.
- b- Décrire l'apport de ces activités dans le  
marche de l'organisation.

### 2- Technique d'apprentissage : Brainstorming

- réflexion individuelle :
- tour de table :

Le tour de table organisé à cet effet a donné les résultats suivants :

#### Domaine d'activités :

Planification, contrôle, style de direction, motivation, organisation, décision, communication.

#### Apport du leadership dans l'organisation :

Importante, difficile à saisir dans notre environnement. Sujet à des tendances politiques, discutables, variable;

S Y N T H E S E D U F O R M A T E U R :

A partir de tout ceci, le formateur a fait la synthèse suivante :

Le leadership se définit comme étant la manière de diriger. Mot à mot, c'est un terme anglo-saxon qui veut dire : "meneur de bateau", capitaine de bateau ou timonier.

Conduire les hommes, c'est mener des actions de communication, de style de direction, de prise de décision, de motivation, de délégation, de gestion des conflits, de gestion du temps, de gestion de changement, etc...

En bref, le leadership englobe toutes les actions relatives à la vie d'une organisation. Aussi, peut-on conclure que l'influence du leadership dans une entreprise est déterminante, omni-présente et, affecte de façon directe la vie de l'organisation. Cette influence est tellement déterminante que d'aucuns pensent et disent que : "l'image d'une entreprise traduit la qualité de son leader". Aussi, en fonction des mentalités des personnes, on aura différents types de comportement ou de style de direction.

Pour ce qui de l'apport du leadership dans l'organisation, celle-ci est déterminante. Les résultats de l'entreprise en découlent et les meilleurs entreprises sont celles qui sont dirigées par des leaders compétents. L'analyse des différents styles de direction et leur effet dans l'organisation vont nous permettre, dans les pages suivantes, de mieux cerner cet impact et cet apport.

=====

! ! ! ! !

! L - T U D E L ) E ( C - A S !

! S U R L E L . E A D E R S H I P !

=====

Pour une meilleure compréhension et pour mieux faire ressortir l'impact du leadership dans la vie de l'organisation, il a été examiné les études de cas suivants :

9100 - 13100

PRODUCTION GROUPES  
GROUPES

GROUPE A

## 1- LES FAITS :

- \* Pauvreté du pays malgré les potentialités minières
- \* Présence des maladies endémo-épidémiques ;
- \* Détermination des autorités en vue de développer le pays

- organisation d'une conférence de cadres en vue de l'application des recommandations sur les soins de santé publique,

- Achât d'un matériel de santé ,

- \* Mauvaise utilisation du matériel
- \* Mauvaise répartition du matériel
- \* Echec de l'opération des soins de santé primaire.

## 2- LES PROBLEMES DE MANAGEMENT :

- \* Gestion prévisionnelle des Ressources Humaines
- \* Leadership (style de direction)

## 3- CAUSES :

- \* Manque de formation
- \* Manque de qualification
- \* Manque d'étude préalable du milieu
- \* Inadéquation entre le matériel et les besoins réels de la population en médicaments.

## 4- CONSÉQUENCES OBJECTIVES :

- \* Accidents thérapeutiques, abcès,
- \* Les paralysies

QUESTIONS - REPONSESQuestion :

- 1- Où se trouve le problème du leadership dans la question
- 2- Qu'entendez-vous par prise de conscience ?
- 3- Le manque de personnel qualifié est-il une cause ou une conséquence ?
- 4- Qu'entendez-vous par "tirez les leçons ?"
  - \* a qui ?
  - \* et comment ?
- 5- Expliquez : "envisagez les actions"

Réponses :

- 1- Le problème du leadership se trouve dans la détermination de la politique de soins de santé primaire afin d'éviter l'échec.
- 2- La prise de conscience permet d'éviter les conséquences
- 3- Le manque de personnel qualifié à notre entendement est une cause et non une conséquence
- 4- On tire une leçon après un échec, dans notre cas, c'est le problème de soins de santé primaire.
- 5- Déterminez les problèmes.

GROUPE B

OBJECTIF A ATTEINDRE , SOINS DE SANTE PRIMAIRE ( DANS UN PAYS EN VOIE DE DEVELOPPEMENT)

## I- LES FAITS :

A- Tenue d'une conférence des cadres sous le haut patronage du Président de la République.

B- Recommandation du CHEF DE L'ETAT :

" des hommes en bonne santé pour la relance de l'économie"

C- 78 heures après, rencontre Ministre de la santé avec les cadres sanitaires pour l'application du mot d'ordre du président. La durée du projet est de cinq ans avec une évaluation au cours de la deuxième année.

- Le financement est de trois milliards de Koudi
- Absence de concertation avec les directeurs régionaux pour la détermination des besoins.
- Six mois après, réception d'un lot important du matériel par la D.A.P. à repartir dans les vingt régions.
- Matériel roulant
- Appareils médico-techniques
- Médicaments de toutes sortes. Aussitôt après, convocation et remise des lots aux directeurs régionaux.
- A l'ouverture des lots, constat amer :
  - \* Inadéquation du matériel reçu avec les besoins réels des régions.

Le projet démarre tout de même, la population répond massivement mais non sans conséquences ; Abscès - paralysie etc...

Envoi des rapports au Ministre relatant la dégradation de la qualité des soins de santé;

Désignation d'un inspecteur pour l'évaluation; constat de l'évaluation :

\* réclamation des spécialistes.

\* refus d'assister aux réunions

...../.....

\* Manque de structures d'accueil.

Réaction des autorités : Etonnement et réunion de toutes les équipes.

II- Mauvaise application de la gestion prévisionnelle au niveau du Ministère.

- Inadéquation entre objectifs souhaités et faits vécus.

III- Manque de communication et de concertation.

\* Utilisation rationnelle du personnel

\* Formation inadéquation des agents

IV- Objectif non atteint

\* Gabegie financière

\* Matériel non adapté à l'environnement et aux besoins.

\* Dégradation de l'état de santé des populations.

\* Démobilisation générale.

Faire le point avec les cadres impliqués dans la gestion des soins de santé primaire.

\* Réaffectation du matériel et des médicaments dans les régions appropriées.

\* Récyclage et mutation du personnel

\* Revoir le programme initial dans sa globalité.

\* sanctionner les responsables de la D.A.F.

## Questions :

1- le manque de concertation : est ce que cela apparaît comme un fait ?

2- Expliquez : Gabegie financière dans le texte.

A ces questions s'ajoutent quelques observations :

\* manque de gestion rationnelle du papier

\* manque de concertation

\* esprit de synthèse.

## Réponses :

1- Le manque de concertation n'apparaît pas comme un fait dans le texte, sinon comme une conséquence.

2- Dans le vrai sens du mot, gabegie veut dire détournement. Dans le texte gabegie signifie mauvaise utilisation des moyens financiers.

GROUPE C

## 1- LES FAITS

Pays ZAMAQUI (continental, sous sol riche);  
population 3 milliards d'habitants,  
Pauvreté liée au climat (pluviomètre aléatoire)  
malnutrition et diverses maladies

Conférence de Président sur l'investissement des problèmes  
du pays

## 2- LES PROBLEMES

Gestion prévisionnelle dans l'application du programme  
de soins de santé primaire.

Inadéquation entre les besoins réels et matériels des régions

## 3- LES CAUSES

- \* gestion prévisionnelle des ressources humaines
- \* leadership (style de direction)

QUESTIONS - REPONSESQUESTIONS :

- 1- Expliquez qu'est-ce qu'un fait ?
- 2- Investissement :  
S'agit-il d'un investissement de matériel productif ou improductif ?
- 3- Est ce que la conférence du Président a t-elle générée la gestion prévisionnelle ?
- 4- Expliquez: transposition du programme de soins de santé primaire

REPONSES :

- 1- Un fait : c'est ce que l'on constate.
- 2- L'investissement fait n'est pas productif dans la mesure où le matériel acheté ne s'adapte pas à l'environnement choisi.
- 3 - Oui, la gestion prévisionnelle a été générée grâce à la conférence du Président.
- 4- Le programme remis au ministre a été transposé dans les régions sans tenir compte des besoins exprimés par la population

GROUPE D :

## 1- LES FAITS :

Les tarzaliens se battent pour sortir de l'arriération.

Le chef de l'état donne une conférence et un conseil extraordinaire.

Le Ministre rencontre les cadres sanitaires

La D.A.F. travaille pour mettre au point les moyens d'action

La D.A.F. reçoit un lot de matériel (après 6 mois) qu'elle repartit

Le projet démarre les populations se ruent dans les structures sanitaires

Des accidents se produisent.

## 2- LES PROBLEMES :

Gestion (problème du management dans le domaine)

Investissement et répartition du matériel

Communication

Gestion prévisionnelle des ressources humaines

Motivation

## 3- LES CAUSES :

Mauvais style de direction

Mauvais choix du matériel.

## 4- LES CONSEQUENCES :

Faire le point de l'opération et revoir la répartition

(et l'enne) en fonction des besoins réels des régions

Formation adaptée

Envisager l'affectation du personnel qualifié

QUESTIONS - REPONSESQUESTIONS

- 1- A quel niveau se trouve le problème du leadership dans le texte ?
- 2- A quel niveau se situez-vous : " la motivation" comme problème.

REPONSES :

- 1- Le problème du leadership est vue de façon participative  
Le refus des réunions par les agents, le problème de communications.
- 2- Motivation en tant que problème se situe au niveau de  
la gestion prévisionnelle des ressources humaines

## 1- LES FAITS :

1- A partir d'une directive parti du chef de l'état sur l'application de la politique de soins de santé primaire, le Ministre de la Santé communique aux cadres sanitaires du pays, les dispositions qu'il a entreprises.

2- Six mois après, un important lot de matériel est arrivé et distribué dans les régions. Malheureusement, ce matériel s'avère inadapté aux besoins réels de ces régions.

3- Malgré ces irrégularités, le projet démarre et, un nombre important d'accidents est enregistré.

4- Le Ministre informé de ces accidents nomme une commission d'évacuation.

5- Interrogé sur cette situation, Taland' exprime sa surprise et une réunion de toutes les équipes est convoquée pour y voir clair.

## 2- LES PROBLEMES :

Le problème central posé dans cette étude de cas est celui de style de direction et de prise de décision : Le Ministre a conçu son projet sans associer les cadres sanitaires des régions.

A ce problème central s'ajoutent d'autres problèmes :

La communication : Au cours de sa rencontre avec la base, le Ministre, informe les cadres sanitaires des régions des dispositions qu'il a prises.

Il informe mais ne communique pas.

## 3- LES CAUSES

Comme causes possibles, il a été retenu :

- l'autosuffisance du Ministre qui adopte un style plus ou moins autoritaire.

- le Ministre et son Directeur de Cabinet ont dû percevoir les fameux "15 %".

14H15 - 16H00

// Y N T H E S E    D U    // - O R M A T E U R

du méconnaissance des règles, et démarches de prise de décision rationnelle.

#### 4- LES CONSEQUENCES

Les conséquences objectives sont:

- L'inadaptation du matériel reçu et envoyé dans les régions.
- Les accidents thérapeutiques enregistrés après le démarrage du projet.
- La nomination d'un inspecteur d'évaluation par le ministre.
- La convocation d'une réunion de toutes les équipes.

Les conséquences subjectives :

- \* Echec probable du projet
- \* Découragement de la population
- \* Aggravation de la situation sanitaire des régions
- \* Renvois probable du D.A.F. et pourquoi pas du ministre par le Chef de l'Etat.

#### 5- SOLUTIONS

Dans l'immédiat, faire revenir tous les appareils dans la capitale et les réaffecter en fonction des besoins. Ensuite organiser une séance de travail avec les cadres de régions pour leur expliquer comment utiliser le matériel, quels sont les objectifs poursuivis et, écouter leur réaction.

Un peu plus tard, il va falloir sans doute penser à organiser un recyclage pour le ministre et son D.A.F. qui semblent ne pas connaître les pratiques de management relatives à la prise de décision, la communication, la motivation.

Brève analyse des domaines des leadership porteurs de problèmes de management, décelés dans les cas.

- 1- Style de direction
- 2- Prise de décision
- 3- Communication

Document de : Formation créative avec Michel LEVEQUE

## LES STYLES DE DIRECTION

— Comment définir la notion de style de direction ?

C'est l'attitude dominante qui s'illustre par les comportements d'un chef dans des situations de travail.

— Pourquoi « style » de direction ?

Le mot « style » implique que c'est la manière dont le chef dirige son équipe, manière qui est déterminante dans les réactions et l'efficacité de l'équipe.

— Y a-t-il plusieurs styles de direction ?

Il y a effectivement choix pour le chef entre plusieurs styles : n'y a-t-il pas diverses façons de diriger ? Et le chef ne doit-il pas connaître ces différentes alternatives ? Et quel style sera le plus efficace dans une situation donnée ?

— Les styles de direction constituent-ils autant de synthèses du comportement du chef ?

Dans la notion de style de direction, viennent converger en effet :

- les motivations (source du comportement - la personne),
- la délégation (faire faire - l'organisation),
- la communication (l'art de l'écoute et du dialogue - les autres).

— Qu'est-ce qui caractérise toute organisation, que ce soit une entreprise, une administration ou n'importe quelle association ?

Trois éléments universels la caractérisent :

1) Un objectif collectif au sens le plus large :

exemple :

- production de biens ou de services,
- accomplissement d'un service public.

2) Des hommes réunis pour atteindre cet objectif, mais qui, dans leur travail peuvent poursuivre des buts individuels différents de l'objectif collectif. Ce sont les deux dimensions du management.

3) De plus, une structure, « un arrangement » existent, qui régissent les relations entre les hommes et répartissent autorité - pouvoir - responsabilités.

Dès lors, dans le cadre d'une organisation donnée (notre entreprise par exemple), nous pouvons nous poser quelques questions :

— Quel intérêt chacun éprouve-t-il pour la production, la tâche, le résultat ?

TYLES E DIRECTION

L'analyse du formateur a porté sur le document, suivant :

- Simultanément, quel intérêt chacun éprouve-t-il pour les hommes, collègues et collaborateurs, les problèmes humains ?
- De quelle manière, chacun conjugue, dose, réagit, en fonction de ces deux dimensions ?

La réflexion, à partir de ces trois questions, permet d'obtenir une approche synthétique de tous les styles de direction, c'est-à-dire de la manière par laquelle chacun intègre personnellement, dans son comportement, les deux dimensions fondamentales du management.

- Le dilemme du management n'est-il pas là ?

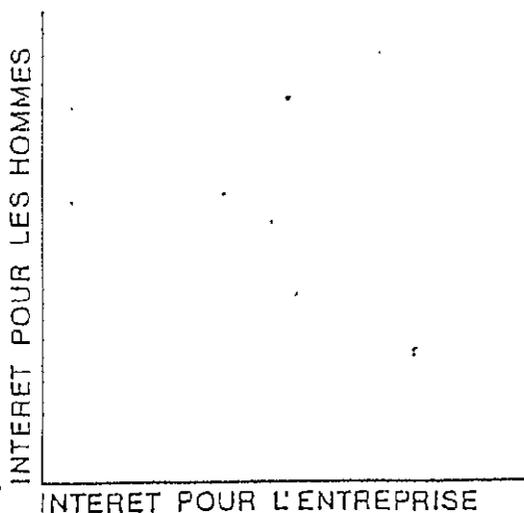
Comment, en effet, faire converger l'intérêt pour l'entreprise avec l'intérêt pour les hommes ? Est-ce possible ? Et même souhaitable pour certains ? Faut-il donner la priorité à l'un ou l'autre de ces deux intérêts ? Quand, comment et pourquoi ? Ou pourquoi pas ?

## Qu'est-ce que la grille du management ?

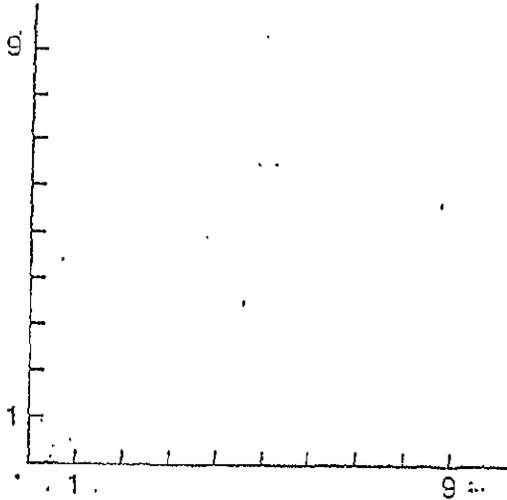
- Elle visualise un certain nombre d'hypothèses, de positions plus ou moins nuancées, en fonction des deux dimensions — des deux intérêts du management :
  - Intérêt pour la production,
  - Intérêt pour les hommes.
- Elle permet à chacun de se positionner en se regardant agir. Le « Connais-toi toi-même » n'est-il pas le point de départ pour mieux se comprendre, comprendre les autres, et par là même orienter son comportement, maîtriser sa manière d'être et de réagir au lieu de la subir ?

— Comment se présente la grille du management ?

- a) Elle comporte deux axes principaux :



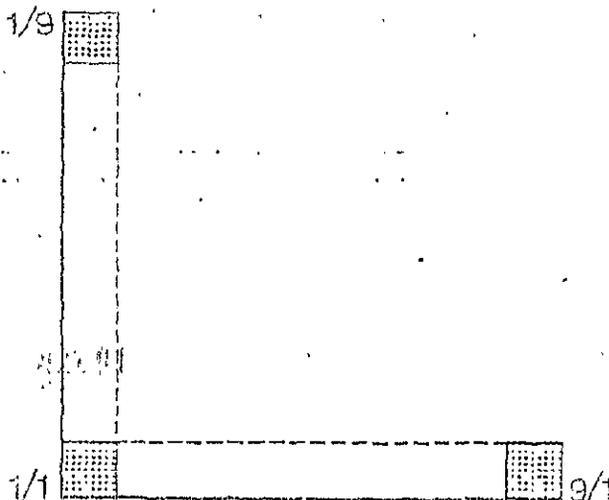
- b) Chacun de ces deux axes est divisé en 9 graduations qui nuancient de 1 à 9 l'intérêt que l'on peut avoir pour chacun de ces deux thèmes :



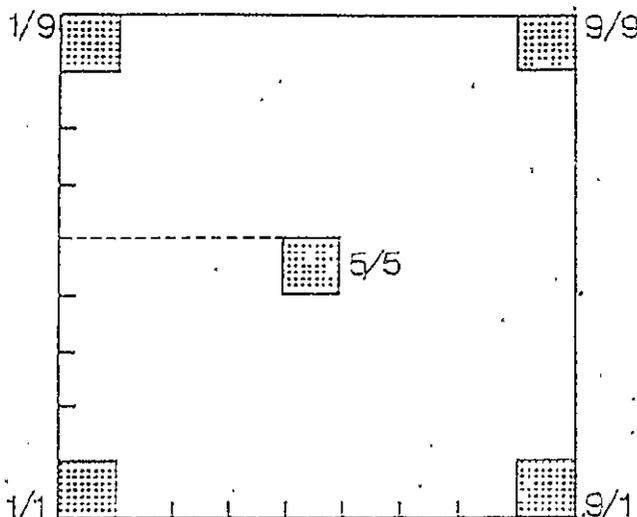
- c) On appelle  $9/1$  le comportement extrême qui fait prévaloir l'intérêt pour la production au détriment de l'intérêt pour les hommes.

On appelle  $1/9$  le comportement extrême qui, au contraire, fait prévaloir l'intérêt pour les hommes au détriment de celui pour la production.

On appelle  $1/1$  le comportement extrême qui refuse tout intérêt à ces deux notions.



d) Un grand nombre d'autres positions sont possibles :



Voici deux exemples :

la position 5/5 qui donne un intérêt moyen aux deux hypothèses,  
la position 9/9 qui donne un intérêt maximum tant à la production qu'aux hommes.

au total, il y a 81 positions possibles sur la grille, en fonction des divers éléments qui influent sur notre manière d'être.

— Quels sont les éléments qui sont à l'origine de tous ces styles de direction ou qui nous influencent pour les choisir ?

Il y a 3 facteurs — 3 pressions — qui s'exercent sur l'individu pour lui faire choisir un style de direction donné :

- 1) la personnalité (tempérament - motivations - cadre de référence),
- 2) La situation ponctuelle dans laquelle il se trouve.
- 3) L'organisation qui l'environne.

Comment chacun de ces styles de direction principaux (9/1 - 1/9 - 1/1 - 5/5 - 9/9) peut-il s'expliquer ?

Nous allons les analyser l'un après l'autre pour mieux les comprendre.

## Qu'est-ce que le style 9/1 ?

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

— Quelles sont les motivations de 9/1 ?

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

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

- a) Les hommes répugnent au travail, instinctivement — Il faut donc bien les forcer.
- b) Ils ne mettent pas leur intelligence à contribution dans le travail — Il faut donc tout organiser, penser, décider pour eux.
- c) Ils redoutent les responsabilités — Il faut bien les prendre à leur place.
- d) Ils ne cherchent que la sécurité — Il faut bien prendre les risques pour eux.

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

— Quelles sont ses caractéristiques ?

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

— Qu'est-ce que cela peut cacher ?

- La peur de ne plus être indispensable, d'être dépassé par les autres ;
- Une crainte de l'échec — On fait tout pour être sûr que cela sera bien fait comme l'on veut — La peur de ne pas atteindre les résultats (but de la vie professionnelle) mène à une certaine angoisse qui s'illustre par un comportement tyrannique ;
- Un besoin permanent de s'affirmer vis-à-vis des autres et de s'y faire dominer les autres

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

a) Organisation

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

b) Hommes

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

c) En cas de conflit

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

d) Information et communication

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

e) Les objectifs

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

f) Les suggestions du personnel

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

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

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

Qu'est-ce que le style 1/9 ?

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

— Quelles sont les motivations de 1/9 ?

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

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

- Il pense que les contraintes imposées au personnel ne peuvent que susciter des résistances de sa part.
- Harceler le personnel, à quoi bon ? Il n'en travaillera pas mieux.
- L'essentiel est de maintenir un climat amical, en accordant de bonnes conditions de travail, même si la production en souffre.
- Il ne croit pas que les hommes vont « se défoncer » pour gagner, lui non plus d'ailleurs.

— Quels sont ses caractéristiques ?

- Un souci d'universelle harmonie.
- Gagner, pour lui, c'est faire taire sa crainte d'être critiqué par les autres. Il veut qu'on dise : « il est gentil ».
- Il a donc peur de s'imposer. Il faudrait qu'il se fasse violence pour donner un ordre.
- Il subit. Il est extro-déterminé : sa décision est fonction des autres.
- Il veut sans cesse conformer son comportement aux autres. Quel dilemme quand on a des chefs — des collègues — des collaborateurs — pour donner une opinion ! Comment faire un choix qui permette néanmoins d'être toujours accepté ? Alors, on ne prend pas parti.

— Qu'est-ce que cela peut cacher ?

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

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

a) Organisation

- Il ne formule pas d'exigences précises.
- Il indique plutôt des lignes directrices, d'un air gêné.
- Il répugne à un contrôle tâillon.
- Il laisse la liberté d'agir au personnel, sans se préoccuper de la productivité optimum.

b) Hommes

Il recherche l'adhésion du groupe, une grande famille, dont il serait l'aîné. Il a le souci de conditions de travail agréables. Les exigences de la production sont excessives, pense-t-il... Il veut apporter aide et

soutien au personnel. Il choisit parfois d'accomplir une tâche à la place du personnel pour gagner ainsi sa sympathie et son dévouement. Il cherche à persuader : « Faites-le pour me faire plaisir » — « Je vais me faire eng... si vous renâchez » — « Je sais bien, c'est trop dur cette cadence, vous avez raison, mais que voulez-vous... ». Sa réaction est celle de son personnel (pour être accepté, ne faut-il pas être compréhensif ?)

c) En cas de conflit

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

d) Information et communication

- Inverses, par rapport à celles de 9/1, elles sont informelles — verticales et horizontales — nombreuses.
- Avec son chef, 1/9 a tendance à dissimuler ce qui ne va pas, pour éviter les controverses. « Ne créons pas de causes de conflit... »

e) Les objectifs

- Priorité à l'ambiance agréable, au confort des conditions de travail.
- Que chacun se fixe des objectifs généraux (tant pis pour la précision).
- Peu de contrôle puisque les objectifs sont peu précis. On emploie beaucoup de mots et peu de chiffres.

## f) Les suggestions du personnel

- Il écoute et n'agit pas.
- Il attend que les autres les appliquent ; ensuite il se conforme, pour ne pas être différent.

## — Quelles sont les conséquences du style « mou » du 1/9 ?

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

- 1) Peu d'innovation.
- 2) Prix de revient élevés puisque productivité faible.
- 3) Le personnel perd le but collectif : produire, au profit de la « bonne camaraderie » ; on est demobilisé devant l'effort.
- 4) Les problèmes humains sont aplanis, non résolus, d'où fragilité de l'équilibre de l'équipe.

## Qu'est-ce que le style 1/1 ?

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

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

## — Quelles sont les motivations de 1/1 ?

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

— Quels sont les principes de base qui « animent » 1/1 ?

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

— Quelles sont ses caractéristiques ?

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

— Qu'est-ce que cela peut cacher ?

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

— Quelles sont les illustrations du comportement 1/1 ?

a) Organisation

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

b) Hommes

Il ne cherche pas à s'imposer. Il ne cherche pas la sympathie. Il transmet scrupuleusement les ordres. « On me donne une directive — je trans-

mets la directive — point final ». S'ils ne font pas leur travail, ce n'est pas de son ressort. — Qu'est-ce que vous voulez que j'y fasse ?

c) En cas de conflit

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

d) Information et communication

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

e) Objectifs

- Il ne les fixe pas, mais laisse des tâches de contrôle à effectuer.
- Son objectif principal est d'avoir la paix dans son coin.

f) Suggestions du personnel

- Il a une attitude intransigente, passive.
- Il décourage le personnel d'avoir la moindre idée nouvelle (lui-même n'a-t-il pas eu une idée d'initiative ?) — encouragé, dans le temps ?

— Quelles sont les conséquences du style demissionnaire 1/1 ?

- Comment imaginer qu'une entreprise soumise à la concurrence puisse se payer le luxe de nombreux 1/1 ? Elle irait à sa perte.
- Et pourtant, la bureaucratisation envahit les entreprises et crée des mentalités 1/1. Comment faire évoluer les structures pour combattre ce style décevant pour l'individu et dangereux pour l'entreprise ?
- Et comment faire évoluer les 9/1, véritables fabricants à la chaîne de 1/1 ?

## Qu'est-ce que le style 5/5 ?

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

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

— Quelles sont les motivations de 5/5 ?

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

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

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

— Quelles sont les caractéristiques de 5/5 ?

- Il n'y a pas de solution idéale ; choisir la moins mauvaise, en coupant la poire en deux. Homme du juste milieu, de la solution équilibrée, du point d'équilibre entre les deux forces divergentes.
- Il veut, par conséquent, faire accepter ses décisions : il est diplomate (il a l'art de la négociation) — il est pragmatique (il modifie ses décisions devant des réactions vives) — il est en contradiction parfois avec le « bon choix ».

— Qu'est-ce que cela peut cacher ?

- Une crainte permanente de la tempête : il faut donc maintenir une certaine harmonie par la négociation permanente.
- Il se pose la question : où est la vérité ?
- Une peur de s'engager à fond, car le choix n'est guère possible.
- Nous vivons dans l'incertitude des orientations à prendre puisque hommes et production s'opposent : un certain scepticisme l'habite.
- Il n'a pas l'âme d'un meneur d'hommes. Tout choix trop net provoque des remous. Contentons-nous de maintenir l'équilibre. Ce n'est déjà pas si mal, face à des forces qui s'opposent.

— Quelles sont les illustrations du comportement 5/5 ?

y a) Organisation

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

b) Hommes

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

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

c) Conflit

- Son attitude, le compromis, s'applique à merveille : il ne faut ni vainqueur, ni vaincu. Le vaincu serait l'ennemi de demain.
- Il isole les partis en présence jusqu'à ce qu'il ait trouvé une solution acceptable par chacun d'eux ; la solution comprend, en effet, des idées de chacun.
- Le conflit s'apaise, mais il demeure, car ses causes ne sont pas guéries pour autant. En effet, 5/5 n'attaque jamais un mal à la racine. Il le calme simplement quand il y a lieu.

d) Information et communication

- Réunions régulières : chacun peut s'exprimer.
- La décision sera prise par 5/5, en tenant compte des suggestions.
- Si sa décision est déjà prise, la réunion donnera l'impression aux participants qu'ils y ont participé.
- S'il a une crainte que sa décision soit difficilement acceptée, il utilisera la méthode de la persuasion individuelle avec chacun. « C'est plus facile et plus sûr », pense-t-il, « d'entortiller » les partenaires, en aparté, l'un après l'autre.
- Avec son chef, 5/5 s'abstient de jugements tranchés : il pèse le pour et le contre, il est prudent. Il peut ainsi changer sa position, sans crainte de se déjuger.
- Il est à l'écoute des communications informelles : toutes les rumeurs, les discussions hors hiérarchie, lui sont précieuses : en effet, il sait que l'organisation informelle peut faciliter ou contrarier ses décisions. Le moral des hommes est suivi par 5/5, car il peut ainsi prévenir à temps des dissensions qui contrarieraient la bonne marche de la production.

## e) Objectifs

- Puisqu'il y a dualité entre production et personnel, l'objectif poursuivi est l'équilibre.
- Les objectifs individuels seront donc accessibles pour être acceptables. L'ambition en est limitée.

## f) Suggestions du personnel

- Le statu-quo est préféré à l'innovation, en général.
- Mais les suggestions sont étudiées avec soin et acceptées si vraiment elles ne bouleversent rien.

— Quelles sont les conséquences du style 5/5 ?

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

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

Une solution moyenne, est-ce la solution optimum ?

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

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

## Qu'est-ce que le style 9/9 ?

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

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

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

— Quelles sont les motivations de 9/9 ?

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

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

Chacun éprouve le besoin d' « être » : s'engager dans ce qu'il fait, c'est se sentir exister. Le besoin de s'accomplir est l'expression du besoin d' « être ». Pourquoi, pense 9/9, n'en serait-il pas au travail

comme dans toutes les autres occasions de la vie ? S'engager personnellement pour une œuvre collective, n'est-ce pas la question que chacun se pose, dans sa vie de tous les jours ? C'est la théorie X de Mac Gregor.

— Quelles sont les caractéristiques de 9/9 ?

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

— Quelles sont les racines de ce comportement ?

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

— Quelles sont les illustrations du comportement 9/9 ?

a) Organisation :

Il associe ses collaborateurs à la définition des objectifs, des moyens pour les atteindre et des conditions de travail. Il ne cherche pas systématiquement à prendre la décision ; il souhaite que le groupe prenne

les meilleures décisions. Il garde la responsabilité de la planification mais y associe tous ceux qui sont compétents ou concernés par le problème en question. Son plan est le suivant :

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

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

b) ...

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

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

### c) Conflits

9/9 se refuse à étouffer le conflit que ce soit par la force, la douceur, le compromis ou l'indifférence. Il veut le résoudre au fond, par la confrontation directe. Chacun doit « vider son sac » : quand les tensions sont exprimées, elles s'expliquent et disparaissent par des décisions de

groupe. Cette attitude exige de 9/9, courage et franchise, mais elle lui permet de rétablir la communication : les solutions sont discutées par les partenaires eux-mêmes. Avec son chef, son attitude est de franchise et de courtoisie : cela aussi est souvent courageux et difficile. 9/9 a maîtrise et sang-froid. Il accepte d'avoir une certaine modestie qui l'aide à engager le dialogue (même avec un patron 9/1').

### d) Information et communication

L'effort de communication est constant :

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

9/9 a deux soucis :

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

### e) Objectifs

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

### f) Suggestions du personnel

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

— Quelles sont les conséquences du style 9/9 ?

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

- amélioration de l'efficacité, de la productivité ;
- créativité enrichissante, stimulante, constante ;
- bonne ambiance collective ;
- on ne décourage, on ne désespère : d'où une équipe qui surpasse les concurrents ;

9/9 le management des hommes est le seul moyen de surpasser la concurrence, car il libère toutes les énergies.

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

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

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

## Quelle synthèse proposer des cinq styles de direction ?

- 9/1 est un autocrate : je planifie, ils exécutent — je réprime en étouffant.
- 1/9 est un brave type : nous nous arrangeons — j'aplanis en persuadant.
- 1/1 s'est cousu des manches de lustrine : je transmets les ordres — j'évite en m'abstenant.
- 5/5 est un négociateur : j'adapte mes directives — je coupe la poire en deux.
- 9/9 est un capitaine d'équipe : nous prenons la meilleure décision, ensemble — je résous en confrontant.

— Quel style de direction choisir ?

- Un style de direction s'exerce toujours en fonction d'une situation.
- Pour agir en 9/9, il faut que les conditions et la situation tendent vers l'idéal.
- Or, les situations sont multiples et variées.
- Trois facteurs commandent le choix d'un style de direction :
  - 1) Les individus auxquels il s'applique.
  - 2) La nature de la tâche.
  - 3) La situation en elle-même.

## 1) Les individus auxquels il s'applique

## a) En fonction de leurs attitudes

- Quelles sont leurs motivations
- Quel peut être leur intérêt
- Si la sécurité est primordiale chez l'individu, il attend qu'on lui dicte sa tâche : il veut un 9/1 comme chef.
- Si l'individu a besoin d'« espace vital », voulant faire ses preuves et s'épanouir, il veut un 9/9 comme chef.

## b) En fonction de leurs capacités

- Le désir d'autonomie est proportionnel aux compétences.
- Il vaut mieux être 9/1 ou 5/5 avec un personnel sans capacités particulières par rapport au poste.
- Si l'individu n'a pas la capacité à un travail d'équipe, il faut le diriger de façon isolée.

Un cadre autoritaire peut être aussi bien considéré (et même mieux) qu'un cadre participatif, si son groupe est sans motivation ni expérience, ni compétences spécialisées.

## 2) La nature de la tâche

- Devant un atelier de production où tout est prévu, organisé, planifié, une direction autoritaire est normale, souhaitable parfois, si la main d'œuvre y est sans spécialisation.

## 1) Les individus auxquels il s'applique

## a) En fonction de leurs attitudes

- Quelles sont leurs motivations ?
- Quel peut être leur intérêt pour la tâche ?
- Si la sécurité est primordiale chez l'individu, il attend qu'on lui dicte sa tâche : il veut un 9/1 comme chef.
- Si l'individu a besoin d'« espace vital », voulant faire ses preuves et s'épanouir, il veut un 9/9 comme chef.

## b) En fonction de leurs capacités

- Le désir d'autonomie est proportionnel aux compétences.
- Il vaut mieux être 9/1 ou 5/5 avec un personnel sans capacités particulières par rapport au poste.
- Si l'individu n'a pas la capacité à un travail d'équipe, il faut le diriger de façon isolée.

Un cadre autoritaire peut être aussi bien considéré (et même mieux) qu'un cadre participatif, si son groupe est sans motivation ni expérience, ni compétences spécialisées.

## 2) La nature de la tâche

- Devant un atelier de production où tout est prévu, organisé, planifié, une direction autoritaire est normale, souhaitable parfois, si la main d'œuvre y est sans spécialisation.
- Le style démocratique est préconisé si la tâche est celle de spécialistes dont la participation individuelle est essentielle à l'efficacité globale.

## 3) La situation elle-même

- De quel temps dispose-t-on ? S'il y a urgence, un ordre sans réplique est de rigueur.
- Plus on a d'hommes à commander, plus il faut d'autorité. Un style 9/9 est possible dans des unités à échelle humaine.

RISE THE DECISION

De façon très brève, le formateur a mis l'accent sur :

1- Le fait que la prise de décision est l'une des fonctions essentielles du manager.

2- Que ces décisions, routinières ou stratégiques peuvent être prévues, soit être imprévues,

3- Que la décision découle d'un choix délibéré, opéré autour de plusieurs alternatives possibles,

4- Que le modèle rationnel de prise de décision obéit aux activités du cycle décisionnel suivant :

\* activités liées à l'identification, la définition et l'évaluation du problème

\* activités liées à la création des solutions possibles, les différentes alternatives

\* activités liées à l'évaluation des alternatives et aux choix de la solution

\* activités liées à l'évaluation de la solution choisie

\* activités liées au maintien, à la surveillance et à la révision des mesures entreprises.

En ce qui concerne les autres aspects du leadership, relatifs à la gestion du temps, du conflit et du changement, il a été spécifié que le manager doit efficacement gérer toutes ces opérations. L'aspect gestion a été détaillé dans les avantages de la délégation. La gestion du changement a été abordé dans la gestion prévisionnelle.

Enfin, celui de la gestion du conflit a été sommairement vu dans la communication. Des analyses plus approfondies dans ces domaines s'avèreront nécessaire dans les prochains séminaires, ont souligné les participants.

\* du temps

// O M M U N I C A T I O N

LE COMMENTAIRE S'EST ARTICULE AUTOUR  
DES DOCUMENTS SUIVANTS

## Qu'est-ce que l'information ?

C'est un renseignement ou un événement qu'on porte à la connaissance d'une personne ou d'un groupe, sans que l'on tienne compte de sa réaction à ce renseignement ou à cet événement.

-- Quels sont les différents sens de la circulation de l'information ?

-- L'information montante

Ex. : le collaborateur informe-t-il son responsable ?

-- L'information descendante

Ex. : le responsable informe-t-il son collaborateur ?

-- L'information latérale

Ex. : le chef d'atelier informe-t-il le chef de l'entretien et inversement ?

-- Quels sont les différentes « natures » d'information ?

-- L'information instrumentale, opératoire

Ex. : pour effectuer son travail, on a besoin d'être informé des « outils » à utiliser.

-- L'information organique, motivante

Ex. : pour mieux comprendre le travail que l'on fait, il est nécessaire de savoir à quoi sert ce travail.

→ L'information générale

Ex. : pour mieux comprendre l'entreprise où l'on travaille, il est utile de connaître sa place évolutive sur le marché.

## Qu'est-ce que la communication ?

Communiquer, c'est « entrer en relation » avec...

La communication est une inter-relation entre deux personnes, deux groupes.

La communication se caractérise par :

### 1 — LA BILATERALITE

A ←————→ B  
Émetteur     Récepteur

Il n'y a pas seulement information de A vers B, mais dialogue avec B pour A, et avec A pour B.

### 2 — LA RECIPROCITE

Communiquer n'est pas seulement informer, c'est aussi écouter.

### 3 — L'ECHANGE

Communiquer c'est échanger des informations, des idées, des opinions, des points de vue, des sentiments, des préoccupations  
communiquer, c'est dialoguer et confronter.

### 4 — LA COMPREHENSION RECIPROQUE

L'émetteur doit s'assurer de la manière dont le message est compris par le receveur. Communiquer, c'est rendre commun la compréhension du message

## Quelles sont les conditions de l'efficacité de la communication ?

Le modèle cybernétique aide à distinguer les quatre éléments fonctionnels de toute communication

- L'émetteur : celui qui parle (qualité de l'élocution).
- Le code : le langage (choix du vocabulaire).
- Le canal : le moyen de transmission du message (le ton de la voix)
- Le récepteur : celui qui écoute (l'interprétation du message).

## Quelles sont les attitudes possibles devant la communication ?

### — Attitude négative

- Faut-il lever la barrière du dialogue et du secret ?
- Le temps en vaut-il la peine ?
- Discuter, est-ce rentable ?
- Comment mesurer, dans l'immédiat, les résultats de la communication ?
- N'est-ce pas perdre un peu de pouvoir que d'informer ?
- Vont-ils « vraiment » comprendre ?
- La contestation ne va-t-elle pas naître de la communication ?

### — Attitude positive

- N'est-ce pas l'investissement fructueux à long terme ?
- Le besoin de savoir n'est-il pas primordial ?
- Le besoin de s'exprimer n'est-il pas indispensable ?
- N'est-ce pas donner un sens à l'activité de chacun ?
- Comment comprendre sa place, dans l'entreprise, s'intégrer à une action commune, si on reste isolé dans son coin ?

## Quels sont les buts de la communication ?

- Faire correspondre les valeurs et les buts individuels dans le travail avec ceux de l'entreprise.
- Faire converger les efforts de chacun dans la direction la meilleure pour l'entreprise et les hommes.
- Éviter les pertes d'énergie individuelle afin de la mobiliser tout entière vers l'efficacité personnelle et collective.

## La difficulté du dialogue

Dominer, c'est imposer son point de vue.

Animer, c'est faire partager son point de vue, c'est-à-dire convaincre et persuader.

Imposer démotive : on ne pense plus qu'à se défendre. Quand il n'y a qu'« une façade » de discussion, se manifeste, alors, un sentiment d'amertume et de déception d'avoir à plier.

Quand on est impliqué affectivement dans une situation, le trouble affectif oriente et fausse la compréhension du réel. On ne peut plus « entendre » l'autre, ni évoluer. On n'intègre plus la nouveauté. On reste buté sur ses positions.

## La communication et les rôles

Qu'est-ce qu'un « rôle » ?

C'est un modèle organisé des conduites, lié à la position dans la hiérarchie. C'est l'ensemble des attitudes que nous pensons que les autres attendent de nous. Le « rôle » existe par rapport à autrui. Il détermine « a priori » les réactions.

On peut changer de « rôle », selon que l'on soit devant un supérieur ou un collaborateur : l'environnement hiérarchique est une prison psychologique ; un sentiment d'aliénation naît de la position hiérarchique ; on ne peut plus s'exprimer en liberté. Le supérieur hiérarchique est le meneur du jeu. Ainsi, pour passer d'une situation formelle à une situation informelle, il peut y avoir désir de communiquer ou de manipuler.

## La communication descendante

Pourquoi y a-t-il rétention d'information ?

- pour entretenir le mystère qui conserve prestige et autorité,
- pour conserver seul l'information qui, en soi, est précieuse ;
- le chef est seul juge de ce qu'il doit transmettre ou pas ; il consent ou non : c'est l'expression de sa volonté de puissance.

## Que faut-il communiquer ?

La communication est un moyen de coordination et de motivation dans le travail.

- L'information opérationnelle, nécessaire à l'accomplissement du travail (mission à remplir - pouvoirs de décision - limites précises des responsabilités).
- L'information de motivation, rattache le travail individuel à l'ensemble de l'entreprise : elle permet au salarié de participer à la vie de l'entreprise.

En effet, la participation, c'est d'abord la participation à l'information avec le pouvoir de communiquer, donc de donner son point de vue

Accroître le sentiment d'appartenance à une communauté, c'est-à-dire, l'intégration individuelle à l'équipe.

Ex. : pouvez-vous situer votre travail au sein de l'ensemble de l'entreprise, décrire la politique de celle-ci, les buts, les résultats qu'elle cherche à atteindre ?

## Combien faut-il communiquer ?

Fournir le plus d'informations possible n'accroît pas le moral et l'intégration en proportion, car la capacité d'assimilation est limitée. S'il y a saturation, il y a rejet. S'il y a insuffisance d'informations, il y a frustration.

- Il ne faut donc dire que l'essentiel, mais tout l'essentiel, par rapport à la position de l'autre.
- Il faut organiser l'assimilation des informations, c'est-à-dire les adapter au cadre de référence et au langage des destinataires. Pas de formalisme, pas de langage abstrait, ni de technique incompréhensible.

## La communication latérale

- Il faut être attentif à décloisonner les gens de leur propre service, comme entre services.
- Il ne faut pas imposer aux gens de communiquer par chef interposé.

— Chaque service représente un groupe d'appartenance et un groupe de référence.

— Il faut élargir le cadre de référence individuel (ou de chaque service) par une communication latérale permanente.

— Cela permet d'éviter les incompréhensions et les blocages entre services comme entre individus.

## La communication ascendante

« Je ne veux pas le savoir » bloque la communication ascendante.

« Vous n'avez pas à le savoir » bloque la communication descendante.

Chacun, enfermé dans sa sphère, vit isolé

Une auto-censure des subordonnés renforce le blocage de la communication ascendante. Pourquoi cette auto-censure ? On dissimule ses opinions, ses critiques, ses remarques par peur d'une pénalisation personnelle (être mal jugé) ou professionnelle (pas de promotion). C'est une véritable emprise du rôle sur la communication.

C'est à la hiérarchie d'établir l'ouverture franche avec ses collaborateurs. Tout le monde doit en être récompensé.

« Être au courant de ce qui ne va pas » est l'un des grands privilèges du chef qui a acquis la confiance de ses collaborateurs. Multiplier les moyens d'expression libre de tous, permet de mieux diriger et de mieux adapter la réalité avec la politique prévue.

## Les réunions de feed-back (information en retour)

La lenteur de la communication est un obstacle majeur à son efficacité. La bureaucratisation en est l'illustration. La paperasserie envahit... La communication s'asphyxie.

Les réunions de « feed-back » redonnent vie à la communication : elles apportent l'information ascendante, les réponses aux questions posées, les explications descendantes complémentaires indispensables.

Attention à la « réunionite » qui est le contraire du « feed-back » : parler, discuter, rester chacun sur ses positions, sans décision collective : c'est la paralysie.

Le « feed-back » permet de faire participer et adhérer chacun à l'application efficace d'une politique ; en effet, il a le droit de s'exprimer, de dire comment il interprète l'information reçue, de poser des questions complémentaires sur cette information.

**La communication permet de motiver chacun dans le but de le faire participer et adhérer à un objectif commun.**

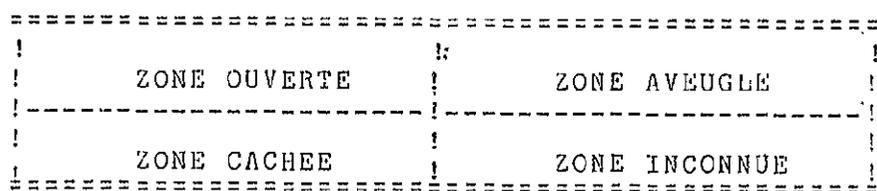
Tous droits de reproduction interdite pour tous pays

Outre ces éléments, deux autres techniques de communication, fréquemment utilisées dans les soins thérapeutiques psychologiques ont été examinées. La bonne maîtrise de ces deux techniques permet au dirigeant d'étendre efficacement sa sphère d'influence dans l'organisation par une meilleure connaissance de soi. Cette connaissance de soi garantit aux managers, une meilleure connaissance des autres. Ces deux moyens de communications sont :

#### 1- LA FENETRE DE JOHARI

Loin de nous perdre dans les détails de cette analyse il a retenu que :

1- La fenêtre de JOHARI présente quatre différentes zones de communication que l'on retrouve chez tout individu. De façon schématique, cette fenêtre se présente comme suit :



a- La zone ouverte est constituée par cette partie de ma personnalité ouverte que je partage avec les autres. C'est en d'autres termes ce que je sais sur moi et que les autres savent de moi. A ce niveau, la communication doit en principe être effective.

b- La zone aveugle représente cette partie de ma personnalité que j'ignore et que les autres savent de moi. Il s'agit en clair des actes que je pose de façon inconsciente mais que les autres voient et, sur lesquels ils me jugent.

c- La zone cachée constitue ces points de faiblesse que j'ai, pour lesquels nous sommes effectivement conscients, mais que pour certaines raisons, on ne veut pas dévoiler aux autres. Parmi ces raisons on peut noter la méfiance, la timidité, le manque de confiance en soi et envers les autres.

d- La zone inconnue est cette zone qui n'est connue ni de moi, ni des autres.

2- La connaissance de cette fenêtre JOHARI doit nous permettre de faire de telle sorte que nous puissions élargir notre zone d'influence dans nos rapports avec les autres en élargissant notre zone ouverture de communication, en faisant connaître aux autres ce que nous connaissons de nous mêmes et qu'ils ignorent, et en tenant compte des observations faites par les autres concernant notre façon d'être et d'agir.

Il s'agit là d'être ouvert à la discussion, d'être réceptif aux remarques des autres qui peuvent voir en nous des défauts en qualités que nous ignorons.

3- A travers cette ouverture de soi vers les autres, on les incite de façon implicite de faire autant et, ceci finit par rendre plus efficace le processus de communication au sein de l'entreprise.

## II- L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE

L'analyse transactionnelle ou analyse P.A.E. est une autre technique que l'on peut utiliser pour améliorer ses aptitudes en communication. Il s'agit plus précisément au cours de cette analyse de bien distinguer les 3 ETATS de MOI qui existent en chacun de nous et qui influencent nos réactions.

Le premier état de moi que l'on peut retenir, c'est le MOI PARENT. C'est la domaine du compris qui est constitué du parent critique (P.C.) et du parent nourricier (P.N.). Le parent critique ou normatif est celui de jugements de valeurs de normes sociales. Le parent nourricier représente le protecteur assurant qui propose de l'aide, la prise en charge et la consolation.

Le deuxième état de moi est celui de l'adulte. Le moi adulte représente le domaine de la pensée. Ce moi adulte traduit un traitement raisonné et rationnel des idées, des informations, des faits et des probabilités.

Enfin, il y a le moi enfant qui est celui du senti et de l'émotion. Il est constitué de trois (3) états de moi. Le moi enfant adapté se caractérise par des réflexions conditionnées de soumission, de protection d'action ou de passivité. Le moi créateur est celui intuitif et pose des actes imprévus.

le moi spontané est celui des sensations et celui de l'émotion .

De cette analyse transactionnelle il faut retenir :

- que la communication est une transaction de message,
- que selon que l'on s'adresse au moi enfant, au moi parent ou au moi adulte, la transaction entre deux ou plusieurs individus peut s'opérer soit de façon parfaite ( un moi parent qui s'adresse à un moi parent et que reçoit la réponse du moi parent) ; soit avec risque de mécontentement et possibilité de conflit (un moi parent qui s'adresse à un moi B et reçoit une réponse de moi enfant B)

En fonction du message que l'on veut émettre, bien cibler le message par le message et recevoir effectivement le feedback de moi ciblé, voilà les conditions de réussite d'une bonne communication. Arrêter court une discussion lorsque l'on constate que l'on n'est pas entrain de parler des mêmes choses et donc d'être au même niveau de moi ou, au niveau du moi que l'on veut atteindre, cette maîtrise de l'analyse transactionnelle nous met à l'abri des malentendus et des conflits.

16H30 - 18H30

A

/// )) DEVELOPPEMENT DU  
LEADERSHIP

/// - TUDE DE CAS N° 2

Le brainstorming organisé à l'issue de la réflexion individuelle a donné les résultats suivants :

1- Identification des faits en rapport avec le management

- 1- Dr. BATO et son leadership
- 2- Le Ministre et son adhésion à la politique de soins de santé primaire
- 3- Le point d'interrogation des agents sur les moyens mis en oeuvre
- 4- Le lancement des activités et succès
- 5- Changement du comportement des agents
- 6- Dr. BATO transmet les doléances et refus du Ministre

2- Problèmes du Management

- Leadership
- Instruction du Ministre
- l'insatisfaction des agents
- Le refus du Ministre de satisfaire les doléances des agents

3- Les fonctions du Management

- gérer
- contrôler
- planifier

4- Causes Objectives

- l'incompréhension du Dr. BATO
- le refus du Ministre
- le mécontentement des agents

5- Conséquences Objectives et Possibles

- échec du programme
- perte de confiance du Dr. BATO

6- Solutions possibles

- convaincre le ministre
- redynamiser le moral des agents

A partir de ce tour de table que le formateur a trouvé intéressant, il a apporté les précisions suivantes dans sa synthèse

### 1- Les faits

1- Sur instruction du ministre, le Dr. BATO qui a toujours impliqué ses collaborateurs dans la prise de décision, tient une réunion où il décide mener une action relative à l'application du S.S.P.

2- En entendant de transmettre au Ministre les doléances des agents, le Dr. BATO lance les activités qui remportent des bons succès dès les deux premiers mois.

3- Complé par ces résultats, le Dr. BATO ne transmet pas ces doléances et, les agents mécontents entretiennent maintenant un climat malsain de démotivation.

4- Inquiet de ce malaise, le Dr. BATO se fait dire au cours d'une réunion organisée à cet effet, que les agents sont mécontents parce que leurs doléances n'ont pas été satisfaites

5- Le Dr. BATO promet cette fois-ci transmettre ces doléances et, dans l'entretemps, il participe à plusieurs activités.

Le Ministre refuse les satisfaire et il conseille le Dr. BATO de déloguer une partie de ses fonctions.

### 2- Les problèmes du Management

Le problème central relevant de ces faits est celui du leadership. Le Dr. BATO, conscient de l'impact que son style participatif exerce sur ses collaborateurs, lance les activités en négligeant la transmission au ministre des doléances des agents. Il en découle un problème certain de communication.

A ce problème central s'ajoute des problèmes de motivation qui se caractérise par le comportement des agents, trois mois après le lancement des activités.

Il y a également le problème de délégation qui fait que le Dr. BATO qui participe à plusieurs réunions n'arrive pas à transmettre à temps au Ministre les doléances. C'est dans ce sens d'ailleurs que le Ministre lui prodige ce conseil de déléguer.

**3- Les fonctions** de management relevant de ces faits sont aussi bien continues que séquentielles.

En ce qui concerne les fonctions continues, le Dr. BATO qui a analysé les faits, qui a bien pris la décision de transmettre les doléances des agents au Ministre, n'a pas effectivement communiqué au Ministre les vœux exprimés par les agents.

Pour ce qui est des fonctions séquentielles, celles-ci apparaissent à la première phase relative à l'établissement d'un plan qui n'est pas bien mené.

Ceci va d'avantage se confirmer au niveau de la 4ème phase : la direction où se pose les problèmes de motivation, de délégation et même de gestion de conflit.

#### **4- Les causes objectives**

L'auto suffisance, le trop de confiance en soi, le fait de considérer les choses comme étant statiques sont à la base des problèmes qu'affronte le Dr; BATO. En sous-estimant la transmission à temps des doléances, il ignore la précarité des acquis en ce qui concerne la direction de l'homme.

"Autant ils vous applaudissent lorsque tout marche, autant ils crient sur vous lorsqu'ils estiment que leurs intérêts ne sont pas satisfaits".

Une autre cause non moins objective, c'est le manque de disponibilité du Dr. BATO. En s'occupant de tout à la fois, le Dr. BATO oublie l'essentiel.

### 5- Les conséquences objectives et possibles

Celles objectives sont :

- L'apparition d'un nouveau comportement des agents
- La convocation par le Dr. BATO d'une réunion d'explication
- La non transmission des doléances à temps parce que le Dr. BATO engage plusieurs actions à la fois
- Le refus du Ministre quant à la satisfaction de ces doléances.

Les conséquences possibles qui peuvent en découler :

- l'échec du projet
- la perte de confiance du Dr. BATO vis à vis de ses agents
- la déception du Ministre qui peut même aboutir au remplacement du Dr. BATO par un autre agent.

### 6- Les solutions possibles

- Dans l'immédiat, le Dr. BATO doit réunir ses agents, faire son mea culpa et, avec la participation des agents, voir ce qui peut se faire
- garder le contact avec le Ministre et envisager même la possibilité de temps à autre de dresser régulièrement un bref rapport au ministre pour lui faire part des avancements des travaux. Ceci finira par flatter le ministre qui pourrait, en fonction des pouvoirs qui lui sont conférés, envisager la possibilité de récompenser ses agents.
- tenir compte des observations du Ministre quant à déléguer une partie de ses fonctions
- suivre une formation permanente de courte durée portant sur le développement du leadership.

Analyse des domaines de leadership relevant des  
problèmes identifiés dans l'étude de cas :

a - Motivation

b - Délégation

112 11111 O T I V A T I O N

Le document suivant a servi de base au commentaire  
du formateur sur la motivation.

## Qu'est-ce qu'une motivation ?

- C'est un désir qui tend à déterminer notre comportement.
- C'est un besoin qui nous met en mouvement, qui nous fait agir.
- Le besoin suscite en nous une tension en vue de sa satisfaction.
- La motivation est donc avant tout une tension plus ou moins forte selon l'intensité du besoin à satisfaire.

## Il y a deux types de motivations

- 1) Les motivations positives qui orientent le comportement pour atteindre l'objet de satisfaction : ce sont des motivations d'approche.
- 2) Les motivations négatives qui orientent le comportement pour éviter l'objet d'insatisfaction : ce sont des motivations d'évitement.

En effet, instinctivement, l'homme tend à rechercher l'agréable et à éviter le désagréable

## Quelle est la source des motivations

Ce sont les instincts qui se manifestent sous deux formes :

- les besoins = faim - soif,
- les émotions = affectivité.

Les motivations mettent, en particulier, l'accent sur le rôle de l'affectivité dans le comportement de l'homme au travail.

L'homme n'est rationnel qu'en apparence, même lorsqu'il fait choix — calcul — évaluation de ses conséquences

La rationalité d'un comportement humain n'est souvent qu'une apparence, une justification logique et « présentable » vis-à-vis des autres. En fait, ce qui détermine le choix d'un comportement, ce sont les motivations personnelles :

- se faire accepter,
- être considéré,
- être estimé,
- s'accomplir
- être en sécurité,

Toutes ces motivations sont d'ordre non rationnel, mais affectif

## Quels sont les effets des motivations dans le travail ?

La motivation est une tension vers un but :

- elle dynamise l'individu
  - ... un travail non motivant provoque un comportement passif avec lassitude et fatigue,
  - ... un travail motivant provoque un comportement actif avec résistance à la fatigue ;
- elle oriente et unifie la conduite
  - à motivation faible, l'individu est facilement distrait,
  - à motivation forte, l'individu est facilement concentré sur sa tâche : il résiste mieux à la distraction ;
- elle facilite l'adaptation : la tension permet plus de concentration et de constance ;
- elle oriente perceptions et opinions : la motivation est un véritable prisme à travers lequel on perçoit et conçoit le monde extérieur.

En général, les motivations :

- sélectionnent nos perceptions : c'est le filtrage ; notre attention ne se porte que sur les aspects du réel qui est en rapport avec nos motivations ;
- orientent nos perceptions : c'est l'interprétation ; nous donnons un sens à nos perceptions en fonction de nos motivations ;
- déterminent nos opinions : notre opinion, sur un fait, résulte de notre perception et de notre interprétation de ce fait.

## Quelle est la hiérarchie des motivations ?

D'après Maslow, psychologue U.S., on peut identifier trois niveaux de motivations :

niveau 1 : motivation d'existence : besoins physiologiques et de sécurité personnelle que la vie elle-même engendre ;

niveau 2 : motivation de relations avec autrui : besoins de contacts avec autrui, amitié, amour ; l'homme est un être social ; il a besoin d'appartenir à un groupe ;

niveau 3 : motivation d'accomplissement personnel : l'homme a des capacités ; il cherche à se développer, à se réaliser ; à s'accomplir.

Ces trois niveaux constituent une hiérarchie des besoins. Quand le niveau 1 est satisfait, apparaît le besoin de satisfaire le niveau 2. etc..

Le comportement de l'homme illustre sans cesse sa recherche de « gratification » (H. LABORIT) et de satisfaction de ses besoins.

## Cette hiérarchie vaut-elle pour tout le monde ?

- Les besoins d'existence sont prioritaires. Mais, selon l'âge, le sexe, le tempérament, l'éducation, les hiérarchies individuelles se différencient, s'écartent du schéma général élémentaire.
- Il n'y a pas de hiérarchie immuable tant pour l'individu que pour le groupe social.
- C'est au chef d'identifier les besoins particuliers de chaque collaborateur.

## Cette hiérarchie peut-elle évoluer ?

Les besoins de l'homme sont fonction de la société au sein de laquelle il vit. Or, elle évolue sans cesse.

Deux facteurs jouent un grand rôle :

- l'influence du niveau de vie : plus il augmente, plus les niveaux 2 et 3 prennent de l'importance,
- l'influence du niveau d'éducation est double :
  - sous l'angle du contenu de l'emploi : le poste doit permettre de mettre en œuvre les connaissances acquises et les capacités intellectuelles. D'où obligation de tendre vers élargissement et enrichissement des tâches ;
  - sous l'angle des formes du commandement : la différence d'éducation a été un fondement de l'autorité. Cette différence s'amenuise. De plus, par l'information extérieure, l'homme apprend qu'il a droit au respect des autres.

À notre époque et dans nos sociétés la satisfaction des niveaux de besoins 1 et 2 se traduit dans le meilleur des cas par l'absence d'insatisfaction (absence de motivations négatives = « hygiène » dirait Herzberg mais la motivation surtout se situe au niveau 3 des besoins. La satisfaction positive est liée à l'accomplissement de soi, dans l'entreprise ou hors de l'entreprise.

La hiérarchie des besoins se modifie selon l'âge des intéressés. On n'a pas forcément les mêmes motivations à 25, 45 et 60 ans, dans une société qui a tant évolué depuis 40 ans.

Les jeunes ont tendance à être instables dans leur job. C'est qu'ils y fuient une ambiance ou un travail qui ne correspond pas à ce qu'ils attendent.

Il n'y a que des solutions provisoires et évolutives, à actualiser sans cesse, pour répondre à la hiérarchie, elle-même évolutive, des besoins des gens au travail.

## Qu'est-ce que le besoin de reconnaissance ?

C'est le sentiment d'avoir un rôle à jouer dans l'entreprise, que les autres attendent quelque chose de vous.

Personne ne se suffit à soi-même. L'homme a besoin d'autrui. C'est le rapport à autrui qui donne un sens à notre vie. « Être reconnu » est fondamental pour l'être humain.

## À quels niveaux se manifeste le besoin de reconnaissance ?

Il interfère aux trois niveaux :

— au niveau 1 (besoins d'existence) :

le salaire compte par le statut qui y est attaché, par la reconnaissance qu'il représente du travail effectué. Le besoin de reconnaissance peut être considéré comme un besoin spirituel ou social d'existence ;

— au niveau 2 (besoins de relations) :

c'est la relation avec autrui qui nous consacre ou (au contraire) nous déconsacre ;

— au niveau 3 (besoins d'accomplissement) :

chacun recherche un accomplissement personnel, soit dans son travail ou, à défaut, hors de son travail.

## Quelles sont les motivations de groupe ?

Un groupe se constitue par la présence de personnalités assez fortes pour avoir de l'influence et entraîner d'autres individus à accepter cette influence.

Il y a le chef institutionnel, investi de l'autorité par la direction.

Il y a le leader (c'est parfois le même), qui possède ascendant et autorité naturelle.

Le bon chef doit assumer les deux rôles;

La motivation à participer à la vie d'un groupe est le besoin d'affiliation, proche du besoin de protection, de sécurité et de fierté d'appartenance.

Les motivations de groupe viennent supplanter les motivations individuelles ; on oublie sa motivation personnelle pour adopter celle du groupe. Ainsi, des normes informelles naissent-elles, acceptées par l'équipe.

La conduite individuelle change en groupe. Elle est orientée par le désir d'être accepté par l'entourage et de gagner sa sympathie. L'obéissance aux normes du groupe devient une motivation, un facteur d'attitude devant le travail.

L'autorité du chef est reçue à travers le « prisme » du groupe. Le chef doit bien tenir compte de cette influence du groupe sur ceux qui le constituent.

Comment ?

— Il doit connaître la structure psychologique du groupe en se posant les questions :

- 1) quel(s) est (sont) le(s) leader(s) ?
  - leur caractère
  - leur attitude
  - leurs opinions
- 2) quel est le degré de cohésion du groupe ?
  - sympathie
  - antipathie
  - influençabilité
- 3) quels sont les espoirs et les craintes du groupe ?

## Qu'est-ce que la frustration ?

La motivation est une tension vers la satisfaction d'un besoin. Un obstacle s'interpose. Nous sommes frustrés.

La frustration, c'est la privation d'une satisfaction.

L'intensité de la frustration est proportionnelle à l'intensité de la motivation en jeu.

Quand la motivation ne peut être satisfaite, la tension psychique qui la constitue s'accumule. La frustration est une augmentation et une accumulation de la tension, l'individu est sous pression.

Les frustrations de l'individu ont parfois raison de sa vitalité et provoquent lassitude, découragement, désarroi.

## Quelles sont les conséquences de la frustration ?

La frustration étant une accumulation de la tension, l'individu cherche à s'en libérer. Comment ?

- 1) En se déchargeant de cette tension sous deux formes :
  - l'agressivité : exutoire de la tension (revendication, grève). On attaque l'obstacle ;
  - la recherche de compensations : pour tolérer la situation frustrante (on boit, on a une frénésie d'achats, on demande une augmentation, des primes, des avantages en nature, de meilleures conditions de travail, des congés supplémentaires, etc.)

Mais tout cela ne supprime pas la cause de frustration.

- 2) En « évitant » cette tension.

Que faire lorsque la frustration demeure ? On adopte une attitude de passivité, d'indifférence ; au besoin, on dévalorise le but inaccessible.

Mais est-on aussi tranquille qu'on le dit ? N'est-ce pas une attitude contre nature ? N'est-ce pas une apathie de défense pour s'épargner la douleur de frustration ? Afficher le mépris du but inaccessible permet l'« évitement » de la tension, de la frustration. Mais n'est-ce pas nostalgie ?

Nombreux sont ceux qui subissent deux frustrations :

- celle du besoin d'accomplissement : travail sans intérêt comparé à ses motivations ;
- celle du besoin de reconnaissance : pas d'encouragement, ni de considération.

Agressivité et indifférence cherchent à y répondre.

### L'importance de la situation dans laquelle survient la frustration

- La réaction est aggravée lorsque l'individu a déjà connu une succession de frustrations.
- De même, lorsque la situation n'offre pas d'exutoire à la frustration : il faut subir et se taire.
- Quand il n'y a pas de compensations : plus de charge de travail sans compensation de salaire ni l'accomplissement de soi.
- Quand la frustration a un caractère collectif : le mécontentement général est ressenti plus fort par chacun.

### Les conséquences

Agressivité - sabotage de la tâche - indifférence - mépris du travail.

## Que doit faire le chef

- S'informer de l'ambiance.
- Eviter les frustrations successives.
- Dialoguer avec les intéressés (réunions, entretiens)
  - leur accorder le pouvoir d'être informés
  - leur accorder le pouvoir de s'exprimer.
- Accorder des compensations.
- Les comprendre et les persuader

Sinon, on risque d'avoir à s'opposer à la plus grande force des cadres et du personnel : la force d'inertie

Mais attention, il ne faut pas que le paravent des mots masque la réalité des comportements.

Ce que doit faire le chef avec son collaborateur, c'est analyser les besoins et les valeurs actuelles de celui-ci et discuter, avec lui, de nouvelles valeurs qui pourront susciter sa motivation.

Il n'y a pas que des explications logiques et rationnelles à un comportement. Il faut accepter le côté affectif de chacun. La faiblesse serait de vouloir ignorer ces facteurs émotionnels.

Si certains ne veulent voir que le côté rationnel, n'est-ce pas par peur ou honte de reconnaître qu'ils sont, comme chacun, déterminés par des éléments affectifs et irrationnels.

- Ce qu'il faut, c'est définir avec l'intéressé, en commun, les nouvelles responsabilités et la nouvelle conception de son rôle dans l'entreprise. Sinon, il risque d'y avoir frustration chez lui et par conséquent, agressivité et (ou) découragement.
- Il faut donc savoir enchaîner les faits, du plus général au plus particulier, pour mieux faire comprendre et donc mieux faire adhérer.

- N'oublions pas, en effet, qu'une motivation positive libère l'énergie alors qu'une motivation négative inhibe l'énergie. Ainsi, la peur de l'échec est une motivation négative alors que la confiance dans le but à atteindre est une motivation positive.
- Ainsi, le changement n'est pas accepté lorsqu'il est considéré comme une perte par rapport au passé.  
Ex. : Il est difficile pour un dirigeant de tolérer un subordonné, s'il se sent lui-même sur une pente descendante, tandis que le subalterne a manifestement le vent en poupe et réclame sa place au soleil dans l'entreprise.
- Un cadre a du mal à s'identifier à son entreprise quand il n'a pas participé à la détermination du nouvel objectif. Il se sent étranger aux sources du choix, aux facteurs de changement. Il perd alors l'envie de lutter au moment où, justement, à cause de ce changement, on a plus que jamais besoin de son énergie, pour gagner un nouveau combat.
- Quand il n'accepte pas d'adhérer au changement, l'individu se retire en lui-même, cherche la solitude. Car le changement est la perte du connu pour l'inconnu, du familier pour l'étranger. Que de craintes si l'on n'a pas soi-même participé à la genèse du changement.

## Qu'est-ce que la résistance au changement ?

S'agit-il de la résistance au changement lui-même ?

S'agit-il du fait de changer ?

Voici deux considérations :

- 1) Résister au changement est naturel puisque notre moi est fait d'un système d'attitudes, d'habitudes, d'opinions. Tout système tend spontanément à préserver l'équilibre auquel il est arrivé.
- 2) L'individu aime le changement lorsqu'il le décide et le fait lui-même. Le changement, alors, se greffe sur son « moi ».

— C'est donc surtout la manière dont le changement est instauré qui provoque la résistance. Etre poussé de force vers la situation nouvelle crée la résistance au changement, car cela provoque une double frustration :

- frustration du besoin de sécurité : on ne voit que les risques puisque l'on n'a pas participé à l'élaboration.
- frustration du besoin de reconnaissance : on n'est même pas consulté ; on est un objet, pas un sujet.

D'où inquiétude et colère, et refus d'adhérer au changement.

## Comment instaurer le changement ?

— D'abord en cultivant le dialogue.

C'est par une communication réciproque (et non unilatérale), par une interaction réciproque (influence de A sur B et de B sur A), que le changement sera accepté.

— En suscitant les opinions et les suggestions de chacun : pour impliquer chacun dans le processus du changement.

— En acceptant les objections, sans les traiter à la légère.

— En informant complètement, sans laisser de mystère inutile qui empêche de comprendre :

• les raisons qui motivent le changement,

• les avantages que chacun en tirera

— En dissipant les inquiétudes.

— En faisant participer à la décision : en intervenant soi-même, on s'associe personnellement à l'objectif.

A chaque niveau, chacun doit participer à la détermination des objectifs, aux décisions d'application, dans le cadre de ses responsabilités, de ses compétences et de ses intérêts.

## Quelles sont les conditions de la motivation, donc de la productivité ?

— Mais d'abord, quelles sont les principales motivations au travail ?

- 1) l'accomplissement de soi (par un travail qu'on ressent en rapport avec ses capacités, utile, efficace) ;
- 2) la reconnaissance en tant que personne (par son chef),
- 3) la nature du travail (qui correspond à nos goûts),
- 4) la responsabilité et l'initiative (autonomie dans le travail),
- 5) l'avancement et les promotions,
- 6) le salaire.

— Quelles sont les conditions générales de la motivation au travail ?

Il y en a trois :

- 1) l'adéquation personnelle de l'individu à son travail,
- 2) les conditions de travail,
- 3) le moral.

Reprenons chacune de ces conditions.

- 1) Il faut qu'il y ait concordance entre le profil du poste et le profil de l'individu.
- 2) Il faut des conditions de travail humaines (par rapport à l'environnement) : salaires, horaires, aménagement, ambiance, perspectives de promotion et nature du travail.
- 3) Le moral, c'est la confiance en soi et en l'avenir par rapport à sa tâche, la pleine disposition de ses moyens pour engager l'action, la dynamisante de surmonter l'épreuve, la capacité à imaginer les méthodes nécessaires pour arriver.

— Le moral, c'est un état d'esprit, une attitude qui intensifie les motivations et les oriente vers le but à atteindre. Le moral mobilise les énergies

Le moral est une tonalité psychologique de toutes les actions quotidiennes, tonalité sur laquelle s'implantent les motivations au travail.

— La démotivation, c'est :

- \* chacun pour soi,
- les clans qui s'opposent,
- les objectifs collectifs lointains et inaccessibles

— Le contraire, c'est le moral :

- identification des objectifs individuels avec les objectifs collectifs,
- sentiment de la proximité des objectifs ;  
confiance dans les moyens et les méthodes pour les atteindre,  
confiance dans l'organisation et dans le chef.

— Confiance dans les autres membres du groupe : solidarité tournée vers l'extérieur sans se polariser sur les problèmes internes.

## Quels sont les facteurs du moral ?

- Les conditions de travail ne sauraient suffire. On connaît suffisamment de « démoralisés de luxe » dont la satisfaction matérielle n'a pas l'engagement personnel.
- C'est la confiance qui suscite les motivations au travail, le désir de s'y engager et de s'y accomplir.
- Les deux conditions pour que le moral existe, sont :

### 1 — L'INTEGRATION

Il ne faut pas se sentir étranger dans son service qui doit être ressenti comme une unité organique.

« C'est peut-être tout le problème du moral qui est posé, lorsqu'on passe d'un organisme vivant à un organisme bureaucratisé. »

La recherche de l'intégration implique un effort à trois niveaux :

- structures (décentralisation),
- communication (disponibilité pour l'écoute),
- décision (participation).

### 2 — UN BUT COLLECTIF

Quel genre de but ?

L'homme a besoin d'un but qui donne un sens à son action, qui lui donne le sentiment de bien employer sa vie. Le rendement et le profit répondent-ils à cette aspiration ?

- Les entreprises sont si préoccupées des objectifs qu'elles oublient que les objectifs sont auxiliaires des buts. Quand il n'y a pas de but, comment les gens pourraient-ils être pour quelque chose ? Ils ont l'impression d'être exploités.

Tout le problème de la motivation au travail est de brancher les aspirations, les objectifs individuels sur les objectifs collectifs.

-- Il faut réunir, confondre, but collectif et but individuel (qui est l'accomplissement de soi).

-- Motivation de l'homme au travail : s'accomplir en tant qu'être. N'y a-t-il pas souvent décalage entre la monotonie des tâches et l'exigence des buts personnels ? D'où la réticence des jeunes devant les entreprises :

Il ne faut pas oublier la perspective, l'idéal, l'ambition collective, qui peuvent répondre aux valeurs de l'être humain, pas seulement aux valeurs de l'être économique.

## Quels sont les stimulants de la productivité ?

Ils peuvent se classer en trois catégories selon les motivations auxquelles ils correspondent :

1) Stimulants positifs : pour augmenter l'intérêt matériel au travail, c'est la carotte.

- primes, liées aux objectifs,
- avantages en nature.

2) Stimulants négatifs : pour éviter le désintérêt : c'est le bâton

- sanctions, suppression de primes, d'avantages.

3) Stimulants compensateurs :

- prime d'ancienneté, de risque, cantine et tous avantages sociaux.

## Quelles critiques peut-on faire aux stimulants ?

- a) Au niveau de l'individu, l'appât du gain ne joue pour l'individu que dans la limite des besoins qu'il s'est choisis de satisfaire. D'autres motivations interviennent alors : détente, loisirs, vivre.

Le personnel ne répond aux stimulants que jusqu'au point où il considère être quitte pour la journée.

Les stimulants n'ont donc qu'un effet provisoire et limité sur les motivations et le rendement individuel.

- b) Au niveau du groupe : celui-ci établit des normes informelles, des règles collectives quant au rendement à respecter. Une règle officieuse interdit de dépasser un certain niveau pour trois raisons :

1. on s'aligne sur l'équipe la plus lente pour éviter la fatigue,
2. on craint une révision ou hausse de la cadence,
3. on craint le risque d'aggravation du chômage.

- c) La satisfaction des conditions de travail n'est pas tout, elle doit être liée aux deux autres conditions :

- adéquation de l'homme au poste,
- moral.

- d) Les stimulants restreignent les motivations au travail en ne reliant l'avantage qu'à la tâche isolée et non à l'entreprise dans sa totalité.

- e) Les stimulants satisfont « l'avoir » et non « l'être ». Le besoin fondamental est de vivre son individualité dans le travail, d'être reconnu, d'exercer son jugement et ses compétences, de s'exprimer en tant que personne.

Les stimulants déplacent le terrain de la satisfaction : non pas le travail, mais « l'avoir » qui est lié au travail.

Ce sont donc des compensations qui témoignent plus d'un besoin d'une réussite devant le problème de la motivation au travail qu'elles n'en résolvent.

## Pourquoi l'information et la communication favorisent-elles les motivations de chacun ?

Pour motiver, pour vaincre la résistance au changement, pour susciter le moral et l'intégration, il faut informer et communiquer.

L'information agit sur les motivations. Elle est un besoin : savoir, comprendre, c'est déjà la sécurité.

Le collaborateur ne peut s'adapter, s'il est dans l'incertitude, elle-même source d'angoisse. L'information, c'est la réduction de l'incertitude.

L'information suscite les motivations en expliquant l'entreprise, ses projets, ses objectifs, ses difficultés, ses résultats, sa structure, le rôle de chacun dans la réussite globale.

L'effort individuel n'a de sens que par rapport à l'ensemble dont il fait partie.

La communication, c'est dialoguer, donc informer et écouter. Elle satisfait le besoin de considération : c'est la preuve que l'on compte dans l'entreprise. On ne s'en identifie que mieux avec l'entreprise.

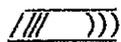
Elle satisfait le besoin de reconnaissance : on est à l'écoute de l'autre, on lui accorde une certaine importance.

Le collaborateur qui n'est pas négligé par l'entreprise, ne néglige ni son travail, ni son entreprise.

## Les motivations agissent-elles sur la communication ?

Elles suscitent les opinions, provoquent le filtrage des informations et l'interprétation ou la déformation des faits. Ce sont là les deux grandes entraves individuelles à la communication avec autrui.

D'où la nécessité de bien comprendre les motivations des collaborateurs pour assurer leur avenir et l'avenir de l'entreprise.



E L E G A T I O N

L'analyse sur la délégation s'est faite également  
à partir du document ci-joint.

## DÉFINITION

Déléguer, c'est confier le pouvoir de décider.

Il ne s'agit pas d'un abandon. Le délégant reste, en fin de compte, responsable des décisions prises par le délégataire.

## quels sont les avantages de la délégation

### 1 — AVANTAGES POUR L'ENTREPRISE

Le patron ne peut être partout à la fois. Il est souvent coupé du personnel. Il en est de même de son état-major.

Or, près des hommes de la base, près des exécutants, il y a les agents de maîtrise qui, eux, « collent » aux réalités quotidiennes et peuvent apporter des idées :

- sur l'amélioration de la productivité,
- sur les conditions de travail,
- sur l'élargissement et l'enrichissement des tâches,
- sur l'amélioration du climat de l'équipe de base.

Le pouvoir de décision doit être placé aussi près que possible du lieu de l'action. Le délégataire n'a plus à remonter la hiérarchie et à attendre son bon vouloir pour décider. Quelle économie pour l'Entreprise ! Et quel encouragement pour le délégataire, de voir qu'on lui fait confiance.

En effet, les décisions vont être plus rapides et meilleures parce que mieux adaptées au contexte où elles doivent s'appliquer.

Voici donc la question à se poser :

« Dans votre Entreprise, les décisions sont-elles prises à l'échelon le plus proche de l'action ? »

Plus on a le droit de décider, plus on a le moral ; on mobilise son énergie et son bon sens quand on se sent responsable. On est motivé pour la réussite de l'entreprise

Autre avantage pour l'entreprise : les économies liées à une délégation efficace. Si des décisions de tous ordres sont prises par l'Entreprise, plus élevée, donc payé le plus cher par l'entreprise ce n'est pas une économie, mais un coût double :

— le « grand chef » fait le travail de ses adjoints qui ne font pas celui pour lequel ils sont payés ; de plus le « grand chef » pendant le temps où il prend les décisions mineures, ne prend pas celles qu'il devrait prendre en tant que Directeur.

Le délégataire n'est pas un simple « transmetteur » d'ordres ; il décide, donc réfléchit à son travail et à celui de son équipe. La délégation est un stimulant de la créativité.

La délégation permet aux délégataires l'apprentissage de la prise de décision ; c'est un moyen unique de formation continue, au jour le jour, et de promotion interne car on juge sur des actes avant de promouvoir. On se crée ainsi une structure de cadres compétents. En résumé, l'entreprise doit tirer au moins cinq avantages de la délégation :

- 1 — meilleur moral individuel et meilleure ambiance collective,
- 2 — gain de temps et souvent meilleures décisions,
- 3 — gain d'argent,
- 4 — plus d'idées nouvelles,
- 5 — « vivier » de futurs cadres compétents à tous niveaux.

## 2 — AVANTAGES POUR LE DELEGANT

La délégation permet au chef de se consacrer à l'essentiel :

- l'avenir et les hommes,
- concevoir, animer et contrôler,
- être disponible.

Déléguer, c'est en effet, être disponible :

- a) pour réfléchir, l'esprit libre aux décisions engageant l'organisation évolutive de son service et pour la préparer dans le calme et non dans la hâte,
- b) pour informer le personnel, dialoguer et former ses collaborateurs,
- c) pour préparer l'avenir, maîtriser le changement au lieu de le subir.

## 3 — AVANTAGES POUR LE DELEGATAIRE

La délégation répond aux deux plus puissantes motivations de l'homme au travail :

- le besoin de reconnaissance,
- le besoin d'accomplissement de soi.

### a) Le besoin de reconnaissance

Déléguer, c'est prouver que le délégant a de la considération pour le délégataire, reconnaît la qualité de son travail, de ses capacités et de sa personnalité, bref de sa valeur.

### b) Le besoin d'autonomie et d'accomplissement de soi

Le délégataire reçoit le libre exercice d'un pouvoir de décision ; d'exécutant, il passe au rang supérieur, celui de responsable. Il tire de son travail des satisfactions personnelles ; il s'engage, se mobilise. Être délégataire, c'est être responsable, donc satisfait de soi.

## Quel est le comportement « anti-délégant » ?

Le comportement de l'anti-délégant s'illustre par :

- un emploi du temps surcharge,
  - un contrôle permanent et « tracassier » des collaborateurs et de leur action,
  - une organisation conçue et mise au point dans tous ses détails, sans la participation des collaborateurs,
  - le refus de laisser une quelconque initiative aux membres de l'équipe,
  - la recherche d'une exécution docile et passive des instructions fixées dans le détail,
  - l'impossibilité, pour les collaborateurs, de participer intelligemment aux projets, aux décisions. Leur formation leur est refusée.
- « Je pense, je décide et ils exécutent », tel est le refrain de l'anti-délégant.
- « Je suis l'homme indispensable. »
- « Je détiens toute l'autorité parce que c'est mon devoir. »
- « Je détiens tout le pouvoir et tous les pouvoirs. »
- « Je domine mes collaborateurs ; ce sont des subordonnés. »
- « Déléguer, c'est abdiquer. »

L'« anti-délégant » pense que déléguer c'est démissionner. La délégation, pour lui, n'est pas enrichissement, mais mutilation.

Il n'arrive pas à se séparer d'un pouvoir qu'il possède, à dépasser son besoin d'affirmation de lui-même par la domination des autres.

L'anti-délégant est centré sur lui-même ; il a plus le souci de ses initiatives personnelles que du bien commun (son personnel, son entreprise). Il pense beaucoup plus à se défendre contre les prétentions des délégataires, puisqu'il craint sans cesse qu'ils lui enlèvent de son pouvoir.

## Comment rater la présentation d'une délégation au délégataire ?

- Avoir une attitude autoritaire : imposer la délégation, sans s'enquérir si le délégataire est d'accord, sans le faire participer à l'élaboration de la délégation.
- Montrer qu'on veut se débarrasser d'une tâche et non montrer l'intérêt de cette tâche.
- Ne pas demander au délégataire comment il voit sa nouvelle tâche, mais lui imposer son étude de poste.
- Ne pas inviter le délégataire à réfléchir sur les responsabilités qu'il souhaite assumer en mesurant bien les avantages et les contraintes.
- Offrir une délégation en menaçant de sanctions s'il y a des erreurs commises.

### Conséquences

Si la volonté de déléguer est incomplète de la part du délégant, les réticences seront évidentes chez le délégataire.

PRESENTER UNE DELEGATION,  
C'EST LA NEGOCIER  
AVEC LE DELEGATAIRE PRESENTI.

## Comment choisir le délégataire ?

Il faut que le délégant s'enquiert si le délégataire a l'aptitude et l'attitude conformes à la nature de la délégation.

1 - L'aptitude, c'est-à-dire la capacité technique, intellectuelle, humaine, nécessaire.

2 - L'attitude, c'est-à-dire le goût des responsabilités, des initiatives, l'intérêt pour le poste proposé. La fonction déléguée doit correspondre à un centre d'intérêt du délégataire.

## ... que la communauté de valeurs ?

### DEFINITIONS

-- Les valeurs sont les principes de base qui animent une personne.

Ex. : un chef pensera que le but fondamental de l'entreprise est le profit, un autre, l'innovation, un troisième que l'entreprise a une mission socio-économique fondamentale, etc...

-- La communauté de valeurs est l'harmonie entre deux ou plusieurs personnes, sur le plan des valeurs.

Ex. : deux cadres ont un but commun, développer l'innovation dans leur entreprise, leur valeur commune principale étant leur ambition de créer.

### QUELLES PEUVENT ETRE LES VALEURS DES CADRES ?

- Le souci de la production
- Le souci de la qualité.
- Le souci du chiffre d'affaires.
- Le souci du profit.
- Le souci des bonnes conditions de travail.
- Le souci des consommateurs, etc..

Il arrive qu'il y ait opposition entre les valeurs de deux cadres :

Ex. : un cadre de 45 ans a un collaborateur de 30 ans. Celui-ci a « ses idées ». La crainte permanente de son chef va être de lui déléguer quoi que ce soit. En effet, les idées de l'un et de l'autre vont être différentes sur la manière de prendre le travail et l'aîné va être choqué des décisions prises et des moyens choisis par son cadet. La délégation ne saurait alors exister.

La délégation entraîne le libre exercice du pouvoir de décision et la liberté du choix des moyens employés pour le délégataire : donc la possibilité d'un comportement différent de celui de son chef, dans la poursuite d'un but identique.

La délégation suppose qu'il y ait communauté de valeur entre délégant et délégataire. Ainsi le chef a la garantie que le comportement et les décisions de son adjoint sont fondées sur une même conception des buts de l'entreprise (ou du service auquel il appartient). Il a la certitude que son attitude sera conforme à celle qu'il aurait lui-même adoptée.

La non-communauté de valeurs provoque soit la défiance entre délégant et délégataire, soit le désintérêt du délégant devant la manière dont le délégataire aborde les problèmes.

## Comment résoudre ce conflit délégrant-délégataire ?

Le préalable, nécessaire à toute délégation et l'une des conditions de sa réussite, est la confrontation loyale entre les conceptions de chacun, afin de les ajuster et d'enrichir, en définitive, les moyens à adopter pour atteindre les buts communs.

Il faut, en effet, éviter d'arriver à une attitude du délégataire qui ne respecte pas les idées de son chef et inversement. Sinon le délégataire peut agir en franc-tireur, s'engager dans des options divergentes avec la politique poursuivie, sans se soucier des risques qu'il fait courir à son chef.

Ceci, ne l'oublions pas, le délégant demeure l'ultime responsable. Par contre, si le délégataire partage les opinions de son chef, il va spontanément agir en harmonie avec leurs valeurs communes, et l'on peut lui donner son conseil. Il a, en effet, présent à son esprit, le risque qu'il peut lui faire courir, s'il ne prenait pas la bonne décision.

La réussite de la délégation est liée au respect et à l'estime réciproque. La communauté de valeurs engendre alors, la confiance et l'efficacité de la délégation.

La **CONFIANCE** du délégant, envers le délégataire est capitale. Celui-ci doit être assuré de l'appui de son chef. Il doit se sentir soutenu et encouragé, et non menacé et découragé.

La **PATIENCE** du délégant est indispensable. En effet, le délégataire exerce des responsabilités qui sont nouvelles pour lui. Il passe par une période d'apprentissage. Le délégant ne doit pas réagir en disant : « J'aurais plus vite fait de le faire moi-même ». Il doit consacrer le temps nécessaire pour réussir la prise de pouvoir du délégataire. Le chef sera ainsi récompensé, car plus tard, il sera déchargé donc disponible pour d'autres tâches.

Le délégant doit, d'autre part, prévoir la formation spécifique à donner pour la réussite du délégataire dans ses nouvelles fonctions.

## Douze conditions pour la réussite de la délégation

1 - Déléguer, c'est confier l'autorité, donc le pouvoir de décider en fonction des tâches, déléguées justement pour atteindre un but. Autrement dit, donner des tâches à accomplir, n'est pas déléguer. Les tâches ne sont que des moyens pour atteindre un but, un objectif. C'est bien le but qui fait la vérité de la délégation. La délégation part d'une mission à remplir. C'est en fonction de cette mission que va se délimiter l'aire de responsabilité du délégataire.

2 - Déléguer, c'est fixer les limites claires et précises des pouvoirs délégués.

Si l'on ne respecte pas cette règle, personne ne ressent son rôle exact ; on a du mal à se situer l'un par rapport à l'autre. Il y a incertitude donc insécurité et pas d'efficacité.

3 - Déléguer, c'est négocier avec le délégataire.

Déléguer n'est pas imposer, ni concéder du bout des lèvres  
Déléguer, c'est :

- exposer les missions proposées,
- demander aux délégataires d'élaborer l'étude de poste, les buts poursuivis, et les moyens nécessaires pour remplir la mission,
- discuter avec les délégataires de leur projet,
- décider ensemble des nouvelles structures, des nouvelles responsabilités à prendre, des pouvoirs de décision liés à chaque poste et des liaisons entre les postes.

4 - Déléguer, c'est accepter de confier totalement un pouvoir.

Si l'on ne respecte pas ce principe, la délégation n'est qu'un simulacre et son résultat revient au délégant qui va continuer à tout décider.

5 - Déléguer, c'est contrôler a posteriori.

Il s'agit d'évaluer les résultats obtenus par le délégataire à chaque étape importante de la mission confiée et non dans le détail quotidien des moyens utilisés.

Le mode d'évaluation de la délégation doit être défini en même temps que la délégation, en collaboration avec le délégataire.

6 - Déléguer, c'est donner l'autorité nécessaire au délégataire.

Il faut investir officiellement les délégataires, auprès de tous les services concernés, de l'autorité nouvelle correspondant aux fonctions déléguées et ensuite ne pas court-circuiter cette autorité.

7 - Déléguer, c'est ne pas intervenir en cours de délégation.

Les étapes de contrôle de la délégation une fois définies et acceptées, aucune ingérence ne doit se produire entre ses étapes. Sinon, il n'y a plus confiance du délégant ni véritable prise de responsabilité par le délégataire. Mais le contrôle est indispensable aux étapes prévues : il n'y a pas de confiance sans contrôle.

8 - Déléguer, c'est contrôler les résultats obtenus plus que les moyens utilisés.

Le chef doit accepter de voir le délégataire faire autrement qu'il n'aurait fait lui-même dans les mêmes circonstances.

9 - Déléguer, c'est accepter le droit à l'erreur.

Cela nécessite du courage ; mais c'est bien le risque qu'il faut encourir : accepter l'erreur du délégataire. Si on ne peut prévoir ce droit, il ne faut pas déléguer ; si les risques sont trop élevés, il faut conserver la mission.

Ce droit à l'erreur va conforter le délégataire dans ses responsabilités, lui permettre de faire sa propre expérience donc acquérir plus de maîtrise des missions qui lui sont confiées.

Et s'il y a trop d'erreurs, il reste au délégant à être « cruel à temps » et retirer la délégation.

#### 10 - Déléguer, c'est conserver la responsabilité.

Le délégant demeure responsable des erreurs commises par les délégataires. Il a donc tout intérêt à bien choisir, bien former, bien animer et bien contrôler pour que sa réputation ne souffre pas de délégations ratées.

#### 11 - Déléguer c'est informer.

Sans information sur l'évolution des marchés, des produits, des procédures, comment le délégataire pourrait-il agir efficacement ? Attention à la rétention de l'information qui défigure la délégation.

#### 12 - Déléguer, c'est faire évoluer les structures.

Une structure trop rigide peut entraver sinon condamner la délégation.

C'est le principe de la pompe aspirante et refoulante : on acquiert de nouvelles responsabilités, mais il faut bien alors, sous peine d'asphyxie, évacuer une partie des responsabilités que l'on avait auparavant vers des collaborateurs. C'est bien là le phénomène de la modification des structures, en faveur d'une promotion des fonctions de chaque niveau.

## CONCLUSION

Déléguer nécessite l'évolution de l'état d'esprit du délégant, comme du délégataire.

Déléguer se conjugue grâce à un processus que le questionnaire ci-contre va nous aider à bien appréhender.

## Dix questions à se poser pour réussir une délégation

- 1 - Quels sont les avantages recherchés au travers d'une délégation ?
- 2 - Quelle est exactement LA MISSION à déléguer ?
- 3 - Quelles aptitudes et attitudes sont nécessaires au délégataire pour réussir et pour durer dans ses futures fonctions ?
- 4 - Qui, autour de nous, est capable de devenir le délégataire et pourquoi ?
- 5 - Quelles sont les étapes de la formation spécifique à prévoir ?
- 6 - Comment avons-nous fait prendre conscience des intérêts du poste mais aussi de ses exigences et de ses contraintes ?
- 7 - Qui a rédigé et mis au point l'étude du poste afin de fixer les buts à poursuivre, les moyens à mettre en œuvre ?
- 8 - Quel temps avons-nous prévu personnellement, en double avec lui, pour assurer son succès ?
- 9 - Quels auto contrôles et contrôles (avec calendrier correspondant) sont prévus pour vérifier l'efficacité ou corriger les erreurs ? (entretiens individuels et coordination de groupe).
- 10 - Quel doit être le comportement du délégant vis-à-vis d'un délégataire défaillant ?

VENDREDI 08 NOVEMBRE : 14H30 - 18H30

- I X -

IIII O D U L E 06

AMELIORATION SYSTEMATIQUE

DES PERFORMANCES

Tout comme pour les cercles de qualité, l'A.S.P. ou l'amélioration des performances est un outil, un instrument de travail qui permet au responsable des ressources humaines, à travers une méthodologie scientifique, d'améliorer systématiquement les performances des agents de l'entreprise.

L'examen de ce module consiste à présenter l'instrument et à commenter ces différentes phases. Les quatre phases des groupes de travail de l'A.S.P. sont :

- 1 - La fixation des objectifs de l'organisation et les mesures des performances. Au niveau de cette phase des actions suivantes doivent être entreprisés.

- 1- dans quel genre d'entreprise sommes-nous ?

Objectif principal ou mission.

- 2- Principaux objectifs à long terme

- 3- Objectifs à court terme, indicateurs de performance et priorités.

- 4- Mesure des performances et détermination des niveaux à atteindre

- 2- Identification et analyse des problèmes de performance et des forces positives et négatives avec comme actions à entreprendre :

- 1- Recensement des problèmes

- 2- Classification et analyse des problèmes

- 3- Identification et classification des forces positives  
(conditions favorables)

- 4- Evaluation du poids relatif des forces positives et négatives  
(Analyse du champ de forces).

- 3- Elaboration de stratégies et de programme d'action en vue de l'amélioration des performances ; avec :

- 1- Sessions de "brainstorming" pour susciter des idées novatrices

- 2- Analyse et tri des stratégies et des programmes d'action (solution de remplacement et rentabilité).

- 3- Répartition des responsabilités d'action et désignation des des coordonnateurs. (produit final : plan d'amélioration des performances de l'organisation).

#### 4- Organisation et mise en oeuvre :

- 1- Prévoir les difficultés et comment les surmonter.
- 2- Identifier les questions à négocier avec les instances dirigeantes et spécifier l'aide nécessaire
- 3- Déterminer les programmes d'action hautement prioritaire, l'ordre de leur mise en oeuvre et le calendrier d'exécution.
- 4- Constituer l'équipe chargée de la mise en oeuvre et dresser le calendrier des réunions sur l'état d'avancement.  
(Insister sur le travail d'équipe, l'engagement dans l'action et sur le fait que l'amélioration des performances constitue un cycle se poursuivant indéfiniment.)

Améliorer les performances suppose l'identification préalable des déficiences. Pour mener à bien cette opération, le diagramme de MAGER, de LAWLER et de PIPE suivant a été commenté. Une fois l'analyse de performance effectuée et l'action à mener bien circonscrite, on peut alors passer à l'application de la technique A.S.P. dont nous venons brièvement de décrire et qui fait appel aux documents suivants :

SAMEDI 09 NOVEMBRE : 11H00 - 14H00

- X -

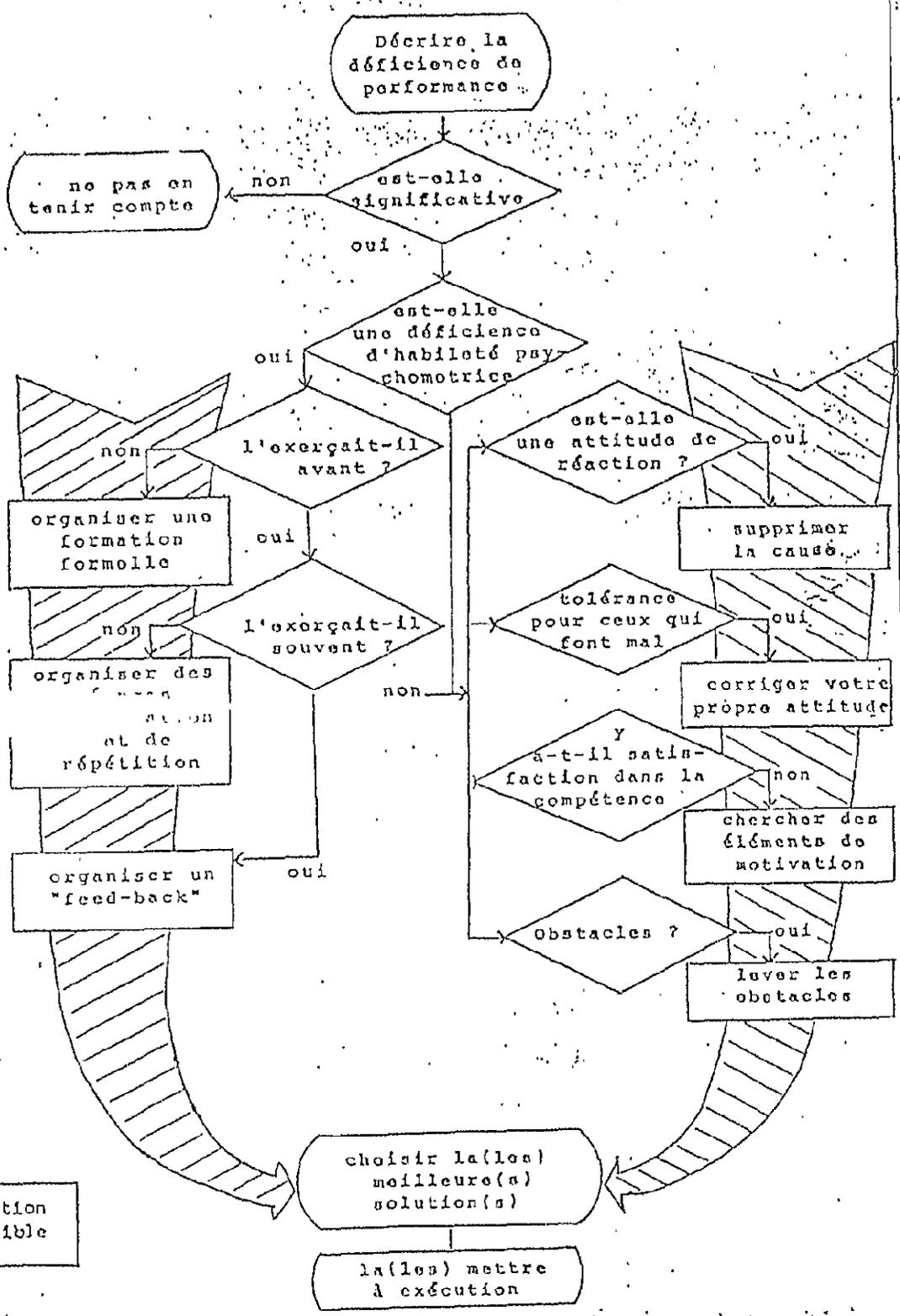
(-) L L O C U T I O N S D E C L O T U R E  
E T C O C K T A I L

11/11/09

11/11/09

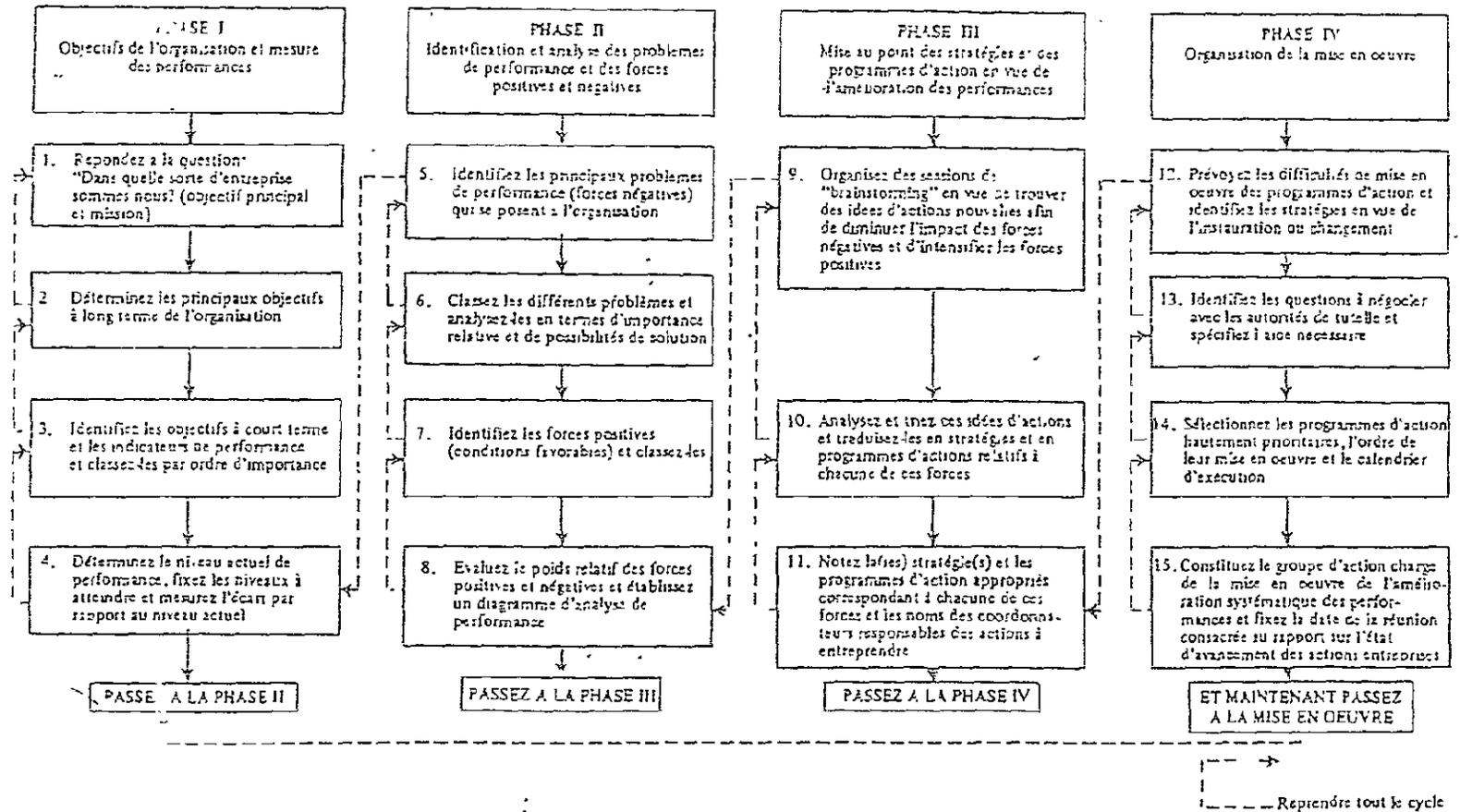
# Diagramme de Poter et Lawler

## ANALYSE DE PERFORMANCE



solution possible

## INSTRUMENT D'AMELIORATION SYSTEMATIQUE DES PERFORMANCES – ORGANIGRAMME DES DIFFERENTES ETAPES



Samdi 09 Novembre

08H00 10H00

Conclusion Générale :

En guise de conclusion, le formateur a résumé l'apport du management dans la résolution des problèmes auxquels nos cadres dirigeants se trouvent confrontés. Il a souligné le fait qu'à eux seuls, l'amélioration des performances de nos agents sera difficile. Il leur faut nécessairement bénéficier du concours et surtout de l'appui de leurs chefs hiérarchiques qui sont les directeurs généraux. Il leur appartient donc en fonction des acquis du séminaire de faire de telle sorte que qu'ils puissent obtenir cet apport indispensable des chefs.

Enfin, le formateur a répondu à certaines questions des participants sur certains aspects du management qui n'ont pas clairement perçus.

A l'issue de cette conclusion, des fiches d'évaluation ont été distribuées et remplies par les participants.

SAMEDI 09 NOVEMBRE : 11H00 - 14H00

- 'X -

—/— L L O C U T I O N S D E C L O U D " "

E T C O C K T A I L

III) II) 01 II) ES III) ) ) A R T I C I P A N I S

- Monsieur le Directeur de Cabinet représentant le Ministre du Travail et de la Sécurité Sociale,
- Monsieur le Recteur de l'Université Marien NGOUABI
- Madame la Directrice de la Formation et Représantante de l'U.S.A.I.D au Congo
- Messieurs, Mesdames,
- Collègues séminaristes.

Nous venons d'assister à un séminaire intitulé "Management Intègré des Ressources Humaines" au cours duquel notre attention a été portée sur l'analyse des concepts inhérents au management, l'impact de l'homme dans le développement de l'organisation ou l'entreprise, l'examen d'un ensemble de technique, procédés ou outils de gestion de personnel devant permettre la dynamisation de l'organisation à travers l'amélioration des performances des employés.

Au cours de ce séminaire, un accent a été également mis sur l'influence de notre comportement, c'est-à-dire ce que le leadership exerce sur la motivation des agents. Il s'agit là des points importants auxquels nous nous trouvons confrontés tous les jours.

A travers nos discussions en groupes, et avec l'apport du formateur, nous avons apprécié l'utilité et la nécessité du séminaire. Voilà pourquoi nous saisissons cette occasion pour remercier l'U.S.A.I.D pour avoir financé l'organisation de ce dit séminaire, l'université Marien NGOUABI pour avoir mis à notre disposition un formateur qualifié.

Si du point de vue de l'ensemble des participants, il se dégage une très bonne impression de ce séminaire, nous voulons que, ce que nous venons de voir de façon brève puisse être approfondi.

Voilà pourquoi nous sollicitons de l'Agence U.S.A.I.D et de l'Université Marien NGOUABI de faire de telle sorte que le groupe de participants que nous sommes, puissions bénéficier d'autres séminaires complémentaires à celui-ci.

## DISCOURS DE CLOTURE

- Monsieur le Directeur de Cabinet du Ministre de Travail, de la Sécurité Sociale et de Ressources Humaines,
- Madame la Directrice de Programmes de Formation à l'U.S.A.I.D. à Brazzaville,
- Messieurs les Formateurs,
- Mesdames et Messieurs les Participants.

Au moment où ce séminaire sur le Management Intégré des Ressources Humaines prend fin, je suis particulièrement frappé par ce mot qui vient si clairement de faire état des acquis obtenus au cours du séminaire. Cette formation qui vient d'enrichir vos connaissances en management doit également servir ou bénéficier à la structure à laquelle vous appartenez. En votre qualité d'animateurs, de leaders influent et surtout de manager efficaces, il s'agit d'apporter ou d'introduire dans votre environnement immédiat de travail un nouveau comportement.

Ce comportement dit rationnel repose sur :

- le respect et l'application des textes en vigueur au sein de votre administration
- la technicité du gestionnaire qui nous met à l'abri de l'improvisation et de la médiocrité
- la capacité et l'aptitude du leadership efficace qui fera que nous puissions garantir à l'entreprise ou l'organisation un potentiel humain qui peut, veut et doit réussir.

En appliquant ces techniques, je suis d'avance convaincu que l'impact sur le comportement sera vite ressorti. Cependant l'effort de changement ne doit pas s'arrêter là. Votre qualité d'animateur, de formateur devra vous permettre de faire que vos collaborateurs immédiats puissent également être exposés à ces nouvelles techniques de travail et qu'ils vont les appliquer dans leurs services respectifs. C'est à ce <sup>que</sup> l'influence de nouveaux outils que vous venez d'appréhender permettra à l'entreprise de rendre plus performant son potentiel humain.

.../...

/// /// O T D U D I R E C T E U R D E L ' I . S . G .

Dans un environnement comme le nôtre, ce n'est pas une chose facile et pourtant, il faut bien oser commencer quelque part. Voilà pourquoi au nom du Recteur je peux vous rassurer de l'apport de l'Université quant à la mise en place d'un système de suivi devant vous permettre de mieux approfondir voire de bien appliquer ces acquis dans le monde de travail.

Je vous remercie./-

11 11 O T    D U    D I R E C T E U R    D U    C A B I N E T

1) LOCUTION DE COLTURE DE MONSIEUR LE DIRECTEUR  
DE CABINET DU MINISTRE DU TRAVAIL, DE LA SECURITE  
SOCIALE ET DES RESSOURCES HUMAINES REMPLACANT  
MONSIEUR LE MINISTRE DU TRAVAIL EN ABSENCE.

SEMINAIRE SUR LE MANAGEMENT INTEGRE DES RESSOURCES HUMAINES  
(BRAZZAVILLE, 21- 26 Octobre 1991).

Monsieur le <sup>le</sup> Recteur de l'Université Marien NGOUABI,  
Madame la Directrice des Programmes de l'Agence de Coopération USAID/Brazzaville  
Chers Séminaristes  
Mesdames, Messieurs.

DANS LA CONJONCTURE ACTUELLE, ET DANS UN MONDE EN CRISE, LES  
PROBLEMES DE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES AUXQUELS SONT CONFRONTES  
LA PLUPART DES PAYS, RESUMENT TOUTES LES INQUIETUDES ET LES ANGOISSES DES  
DIRIGEANTS D'ENTREPRISE ET D'ADMINISTRATION.

POUR MOI, UNE PROFONDE FIERTE DE M'EXPRIMER AU TERME DE CE FORUM  
DONT LES TRAVAUX SE SONT PERTINEMENT SITUES AU COEUR DE NOS PREOCCUPATIONS.  
C'EST AUSSI L' OCCASION POUR MONSIEUR LE MINISTRE DU TRAVAIL, EN QU'EN  
MISSION, DE TEMOIGNER DE SON ATTACHEMENT A L'IMPORTANCE QUE REVETENT LES  
PROBLEMES DE LA RATIONNALITE DU MANAGEMENT EN REPUBLIQUE DU CONGO.

, MESSIEURS,

EN SON TEMPS, ABRAHAM LINCOLN SIGNIFIAIT : " LES DOCTES DU  
PARCOURS PASSE NE SAURAIENT CONVIENT A L'AVENIR NOUVELLE. CETTE SITUATION  
NOUVELLE NOUS IMPOSE DE REFLECHIR ET D'AGER DE FAÇON NOUVELLE".

.../...

EN EFFET, L'ENVIRONNEMENT DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS CONNAIT DES MUTATIONS CAPITALES, SANS PRÉCÉDENT HISTORIQUE DANS LA SPHÈRE MONDIALE DU TRAVAIL. CES CHANGEMENTS SE MULTIPLIENT ET S'ACCÉLÈRENT. L'ENVIRONNEMENT DU TRAVAIL, C'EST-À-DIRE DES AFFAIRES, DEVIENT PLUS COMPLEXE.

PENDANT LONGTEMPS, ON A CHERCHÉ LE MOYEN D'AMÉLIORER L'EFFICACITÉ DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS. EN CONSÉQUENCE, ON A TOUJOURS ATTENDU DE TOUTE ORGANISATION QU'ELLE FONCTIONNE COMME UNE UNITÉ DOIT SOUTENIR LES PARTIES COORDRÉES EFFICACEMENT.

EN VUE DE RETROUVER CETTE RENTABILITÉ, DE NOMBREUX RÉFLEXES ONT ÉTÉ ENVISAGÉS. AUJOURD'HUI, DES VOIX S'ÉLÈVENT NON PAS EXCLUSIVEMENT CONTRE L'ÉTAT, MAIS CONTRE LES DIRIGEANTS AUSSI, POUR LEUR REPROCHER D'AVOIR OUBLIÉ LES BASES PRATIQUES D'UNE BONNE GESTION. ON SUGGÈRE DE S'ATTACHER AU " TISSU STRATÉGIQUE " DES ACTIVITÉS, C'EST-À-DIRE À LA RATIONNALITÉ DU MANAGEMENT.

C'EST À CE NIVEAU QUE SE SITUENT LA PROFONDEUR ET LA COMPLÉXITÉ DES ENSEIGNEMENTS QUI ONT CARACTÉRISÉ LE SEMINAIRE SUR LE MANAGEMENT L'UTILISATION DES RESSOURCES HUMAINES.

COMME ON LE SAIT, DANS L'ENTREPRISE OU DANS L'ADMINISTRATION, L'OBJECTIF STRATÉGIQUE EST D'OBTENIR LE RAPPORT CAPITAL.

AINSI, DE LA DÉFINITION DES CONCEPTS, À L'ÉLABORATION DES OPTIONS, VOUS VENEZ D'ASSIMILER DES OUTILS INESTIMABLES EN VUE DE PRENDRE JUDICIEUSEMENT DES DÉCISIONS ET DE METTRE EN PLACE DES PROJETS DE RENTABILITÉ EFFICACE.

JE SUIS FERMEMENT PERSUADÉ QUE VOUS ALLEZ CONSTITUER UNE ÉQUIPE DE DIRIGEANTS SUFFISAMMENT Avertis DES PROBLÈMES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

...

.../...

MAINTENANT, JE VOUS ENGAGE A UN PARI D'HONORABILITE. EN FAIT, L'ASSIMILATION DES ACQUIS DU SEMINAIRE N'EST QU'UN PREMIER PAS. L'UTILISATION CONTINUE, AUTOMATIQUE ET COLLECTIVE DES INSTRUMENTS DOIT ETRE PLANIFIEE ET MISE EN OEUVRE SI L'ON VEUT TIRER DES AVANTAGES DURABLES.

VOUS AVEZ, APRES DE LONGS DEBATS, APPORTES DES REPONSES A NOS PREOCCUPATIONS, QUANT AUX CHANCES D'UNE RENTABILITE PROUVEE DE NOS INSTITUTIONS. DES RESULTATS AUXQUELS VOUS AVEZ ABOUTI DEMONTRENT LE SERIEUX AVEC LEQUEL, CHACUN DE VOUS S'EST ACQUITTE DE SA TACHE.

J'ADRESSE ALORS DE TOUT MON COEUR, MES PLUS VIVES FELICITATIONS A TOUS LES ARTISANS DE CE MAGNIFIQUE TRAVAIL.

J'ADRESSE MES REMERCIEMENTS A MONSIEUR LE RECTEUR DE L'UNIVERSITE MARIEN NGOUABI QUI A CONTRIBUE DE MANIERE POSITIVE A L'ORGANISATION DU SEMI-

JE SUIS D'AUTANT PLUS SENSIBLE AU SUCCES DES TRAVAUX, QUE JE REND HOMMAGE A MADAME LA DIRECTRICE DES PROGRAMMES DE L'AGENCE USAID POUR AVOIR CONFIE AU SEMINAIRE UN CADRE LOGISTIQUE ET DIDACTIQUE IDEAL. C'EST POURQUOI JE VOUS PRIE, MADAME, AU NOM DU GOUVERNEMENT CONGOLAIS, DE TRANSMETTRE A VOS RESPONSABLES NOS SENTIMENTS DE PROFOINDE GRATITUDE.

ETES

ENFIN, AUX SEMINARISTES, JE CROIS FERMEMENT QUE VOUS ~~ETES~~ CONSCIENTS DE VOS APTITUDES ACTUELLES. NOUS MARCHERONS ENSEMBLE POUR AMELIORER LA RENTABILITE DE NOS RESSOURCES HUMAINES.

" LE MANAGEMENT TOUJOURS APPORTE QUELQUE CHOSE DE NOUVEAU".

EN VOUS SOUHAITANT MESDAMES, MESSIEURS UN BON RETOUR DANS VOS FAMILLES, JE DECLARE CLOS LE SEMINAIRE SUR LE MANAGEMENT INTEGRE DES RESSOURCES HUMAINES.

JE VOUS REMERCIE.

II-11 N N E X E

**Noms - Fonctions et Adresses des Participants.**

Monsieur MOYIKOLI Ange  
Directeur des Ressources Humaines, Ministère du Travail  
Hotel du Djoué Makélékélé TEL: 81 35 06

Monsieur BIKINDOU Jean Patrick  
Etudiant à la faculté des sciences économiques  
7 rue Polydor Mougali

Monsieur NGANGA Guy Georges alias Lynx  
Directeur Administratif et Financier  
Direction générale du Plan TEL : 83 43 24 poste 116  
103 rue Mbochis TEL : 82 54 76

Madame NOMBO MAVOUNGOU  
Directeur des Engagements du Fonds de Garantie et de Soutien aux P.M.E  
B.P. 1216 TEL : B. 83 28 99  
Case 049 SONACO MOUKONDO

Madame FILA Berthe  
Directrice Générale des Affaires Sociales  
B.P. 545 TEL 83 30 09  
83 10 05  
Dom. OMS

Monsieur NKOUKA Merlin Guy  
Chef de Division Etudes et Psychotechnique D.P.R.H. ONPT  
B.P. 1866 TEL B= 83 14 54  
ONPT Face Blanches Gomes

Madame KAMA NIAMAYOUA Rosalie  
Secrétaire Académique Ecole Normale Supérieure  
C J 233 OCH III  
TEL 82 00 09

Monsieur ITOUA Georges  
Chef de Service Administratif du Centre Hospitalier de Makélékélé  
TEL. 81 09 55 Bureau  
1 rue du 5 Février mikalou

Monsieur NGAPELA Raymond  
Chef de Service des soins Infirmiers  
Maternité Bl ancho Gomes  
69 rue Bandas Poto<sup>2</sup>

Madame MBERI Monique  
Secrétaire principal E.N.A.M/UMNG  
TEL : 81 25 78 (Domicile)  
34 rue capitaine Tchoréré

Madame GNOUPOUMBOU AYO BETTY  
Chef de service administratif et du personnel à la Direction Générale  
du Commerce et des P.M.E.  
TEL. B = 83 37 33 ou 83 37 22  
47 rue Bakoukouyas ouénzé

Madame OUBONZI Marcelline ✓  
Chef de Service Administratif et du Personnel  
Centre de Recherches Vétérinaires et Zootechniques B.P. 235  
TEL. 81 03 53

Madame MONGO Antoinette  
Secrétaire Principal IPES/UMNG  
51 rue Lékaoumou Mikalou II

Madame KOUAKOU cécile estine  
Directrice Générale UNE.COFA  
2, rue Léfini Mougali

Monsieur NKOUKOU François  
Chef de Personnel Ministère de la Santé TEL. 83 40 58.  
5 rue MBILA Quartier DIATA

Monsieur ICHILOEMBA Laurent  
Mine et Energie  
23 bis rue Djouarie MOUKOUNZI NGOUAKA  
TEL 83 12 06

P Monsieur MAVOUNGOU MOUTAMBOU Abel  
Directeur de la Télévision Nationale  
12 rue Djambala, plateau des 15 ans

Monsieur DOUMA BOUKOU  
C.N.S.S. TEL 83 31 24/25/26  
3 Av. Bouenza Diata  
TEL. 81 14 63

Monsieur MACKITA Rufin  
C.A.F.P.  
55 rue Makoko Poto²

Monsieur IKOUNGA Eugène  
D.A.P. SNDE  
TEL. 83 47 10

Monsieur BWASSI Florent  
D.E.P. Ministère du Travail  
66 rue Souka Mfilou

Madame NIATY MOUAMBA Jeanne  
Directrice des P.M.E./D.G.C.P.M.E.  
TEL. 33 67 88  
Case P13 016 SONACO MOUKONDO  
TEL. 83 64 84

Monsieur ANZENE POUNKOUO Désiré  
DAAFJP Ministère de l'agriculture et de l'élevage  
TEL 83 67 96  
Case P13 158 V SONACO MOUKONDO  
B.P 1428 BRAZZAVILLE

Madame BAMANA MOEBE Charlotte  
Directrice de la protection sociale (DGAS)  
14 rue Bacongo Poto²  
TEL. 83 10 05

Monsieur KASSONGO Paul

Conseiller en Gestion Département des ressources humaines CENAGES/Primature  
.B.P. 1505 TEL. 83 79 78  
Case B 29 ASCNA

Madame TSOUMOU GAVOUKA Alice

D.A.P. (C.H.U. B.)  
2103 rue Voula Plateau des 15 ans Batignolles  
TEL 82 79 94

Monsieur MANTINOU MABIALA Médard

Attaché à l'Emploi et à la Formation Professionnelle au M.T.S.S.R.H.  
47 rue Abolo Mougali  
TEI 83 16 19

Monsieur KITOKO Mafouta-Georges

DAAF Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Palais des C.  
58 rue Missakou Moukondo  
TEL. 83 18 85

Monsieur LELO Alfred Jean-Aimé

Directeur Analyse et Prévision de la Coopération  
Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération, Palais des Congrès

## B I B L I O G R A P H I E

- ARGYRIS G. : Integrating the individual and the organisation. N.Y. Jalin Wiley and Sons, 1964
- BALANGER Laurent : La mobilisation des ressources humaines : Tendance et Impact, les presses de l'université de LAVAL, Québec, 1986
- BLAKE R.R. et MOUTON J.S. : Les deux dimensions du management, Paris les éditions d'organisation, 1969
- BLANCHARD, K. H. et Hersey P. : Management et Organizational behavior Utilising human resources : Utilising learning resource corp.,
- BOMMENSATH M. : "Manager l'intelligence de votre entreprise", les éditions d'organisations, Paris 1987
- COTE Marcel : La gestion des ressources humaines, Guérin, Montreal 1975
- ELF AQUITAINE : La mise en valeur des ressources humaines : matériel du responsable hiérarchique
- FIEDLER F. E. : .Theory of leadership effectiveness N. Y. : McGraw Hill 1967
- GUEGUEN Pierre Gille : Foction personnel : un avenir stratégique. Harward - l'expeansion, groupe expansion Paris
- HERBERG, F. : Work and motivation. N.Y. : John WILEY and Sons, 1964
- KINZOUNZA K. :Elements pour une délimitation du champ du management des ressources humaines
- KRIER J. Aubort : La gestion de l'entreprise T' P.U.F. Paris, 1971
- LAKHDAR, SEKIOU et Louise BLONDIN : Gestion du personnel. Les éditions d'organisation, Paris 1986
- LAWLER E. et PORTER L. W. : Managerial Attitudes and performance. Richard D. 1968
- LEVEQUE Michel : - les styles de direction, formation créative , Paris  
- la communication dans l'entreprise, formation créative, Paris  
- la délégation , formation créative, Paris  
- la motivation, formation créative, Paris
- LIKERT R. : Le gouvernement participatif à l'entreprise. Paris-Gauthier-Villars, 1974
- MATHYS L. : Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines. Les éditions d'organisation, Paris 1984

- MARTORY Bernard : Gestion des ressources humaines, Fernand Nathan,  
Paris 1984
- MASLOW A. : A theory of human motivation - readings in managerial  
psychology : Chicago, university of chicago press  
  
La psychologie existentielle, Paris Editions de l'expansion  
1968
- MCGREGOR : La dimension humaine de l'entreprise. Paris Gauthier-Villars  
1976
- MCKENZIE A. R. : Le processus de gestion en trois dimensions - Harvard  
Business, Review, novembre-décembre 1969
- Miles E. Raymond : Relations humaines ou ressources humaines -  
Harvard Business, review : juillet - Août 1965
- MERITINE R. E. et GOODMAN P. : Gestalt thérapie, vers une  
théorie du self : nouveauté  
excitation et croissance, Mont-  
real stanké, éditions inter 1979
- PETERS, THOMAS, WATERMAN : Les prix de l'excellence : les secrets des  
des meilleurs entreprises. Inter Edition  
Paris, 1983
- PLVETEAU Jacques. : Mais comment peut-on manager ? I.N.S.E.P. Paris, 1985
- SERIEYS Hervé : Mobiliser l'intelligence de l'entreprise. Entreprise  
Moderne, Paris 1987
- STRAUSS, G. et SAYLES L. : Managing human resources. N.Y. : prentice  
hall - 1981
- TAYLOR W. F. : La direction scientifique des entreprises - Paris,  
Dunod, 1971
- WEISS D. : La fonction ressources humaines : éditions d'organisation  
Paris 1988
- WROOM V. H. : Work and motivation. N. Y. John WILEY and Sons, 1964