ASSOCIATION TCHADIENNE POUR
LE DEVELOPPEMENT DU MANAGEMENT

ATDM

BP 694 N'DJAMENA (TCHAD)

CONFERENCE DEBAT
SUR LE THEME

"MANAGEMENT ET DEVELOPPEMENT"

DU 05 AOUT 1994 AU CEFOD

RAPPORT FINAL

N'DJAMENA, OCTOBRE 1994

SOMMAIRE

- I. AVANT - PROPOS**
- II. PREFACE**
- III. INTRODUCTION GENERALE**
- IV. PREPARATIFS DE LA CONFERENCE**
- V. DEROULEMENT DE LA CONFERENCE**
- VI. CONCLUSION GENERALE**
- VII. ANNEXES**

AVANT PROPOS

Depuis toujours d'aucuns croient que le "management" ne se pratique qu'en Amérique du Nord et au Canada.

Pour d'autres, il fallait sortir d'une Université occidentale pour avoir accès à cette nouvelle science. Il n'en est rien de tout ça.

Le management en tant que phénomène existe depuis de millénaires et le phénomène tel que nous l'étudions aujourd'hui n'a été découvert ni aux Etats-Unis ni au Canada moins encore récemment.

De nos jours, au lieu de continuer à gérer sur la base du tâtonnement traditionnel, sur l'intention et l'expérience du passé, le raisonnement inverse s'impose.

Désormais, il faut disposer des grandes composantes de relations internationales, les disséquer, voir quel style adapter à chaque nation et quelle stratégie chaque organisation peut adopter pour son développement.

C'est cette nouvelle option qui nous a guidé et qui explique la création de l'Association Tchadienne pour le Développement du Management (ATDM), qui ne cache pas son ambition de vulgariser cette technique de gestion scientifique dans les secteurs Public et Privé, malgré le contexte socio-économique et environnemental peu favorable que connaît l'Afrique en général et le Tchad notre pays en particulier. C'est dans ce cadre que , l'ATDM a organisé cette conférence-débat sur le thème "Management et Développement"

Que tous ceux qui, à un titre ou à un autre, ont apporté leur contribution pour gagner ce pari, trouvent ici l'expression de la profonde gratitude de l'Association.

Nos remerciements vont particulièrement à l'endroit de Messieurs HOURMADJI MOUSSA DOUMNGOR et MARTIN AKPO ESAMBE respectivement Journaliste, Directeur de la Télé-Tchad, (Animateur du jour) et Directeur Adjoint de Institut Internationale pour le Développement du Management University of Pittsburgh PA. (USA) pour leur contribution intellectuelle hautement appréciée.

L'ATDM exprime ses vifs remerciements à l'USAID pour sa contribution matérielle et financière sans laquelle cette conférence-débat n'aurait atteint un tel succès.

L'Association

PREFACE

Comment atteindre un objectif en utilisant rationnellement les ressources matérielles humaines et financières, disponibles évidentes, mais complexes ? Quand il s'agit d'y répondre, c'est faire preuve de management

Mais qu'est ce que le management ? et quelles sont les notions qui le sous-tendent ?

La première conférence débat organisée par l'Association Tchadienne pour le Développement du Management (ATDM) au CEFOD à N'Djaména a montré que le Public ressentait un besoin d'éclairage sur cette notion nouvelle qui, de surcroît, émane de la culture Anglo-saxonne.

Le Management offre un contenu qui se veut plus riche que celui du terme Gestion. C'est ce qui ressort des thèmes exposés :

- Définition du Management,
- Management des Ressources Humaines,
- Management Stratégique,
- Techniques de Négociation,
- Perspectives historiques du management de la qualité et les aspects culturels de sa mise en oeuvre.

Les conférenciers qui sont des cadres formés aux Etats-Unis d'Amérique ou ailleurs en management du développement ont pu et su mettre à la disposition du public, pour la plupart non initié, la substance de cette nouvelle notion faisant découvrir que l'homme depuis toujours "manage" sans le savoir.

L'ATDM m'a fait un grand honneur en me demandant de diriger cette première conférence-débat sur le "Management et Développement"; elle ne savait pas qu'elle allait ajouter "un plus si juteux" à ma culture générale car j'ai beaucoup appris personnellement des différents exposés. Le recueil des textes de cette conférence-débat, mérite vraiment, d'être porté à la connaissance de tous les décideurs.

Je crois que l'ATDM nourrit une ambition légitime de vouloir encourager le développement de l'enseignement du management afin d'éviter à notre pays de demeurer dans le 20ème siècle alors que d'autres l'auront déjà quitté grâce à leur maîtrise des techniques du management

Il est aujourd'hui évident, et les textes qui suivent le démontrent, que Développement rime désormais avec le management

Puisse l'action de l'ATDM se développer sur toute l'étendue du Pays afin de produire des managers capables de sortir, enfin, notre Pays de l'ornière socio-economique et Politique dans laquelle le destin semble l'avoir sacrifié.

M. HOURMADJI MOUSSA DOUMNGOR.
Journaliste Directeur de la Télé-Tchad.

I. INTRODUCTION GENERALE

Le développement, d'une organisation ou d'une institution passe nécessairement par sa capacité de développer et de maîtriser la gestion de ses ressources en général et les ressources humaines en particulier.

Il est difficile de parler aujourd'hui du développement sans faire allusion aux techniques du management. Il est aussi à noter que de nos jours les ressources deviennent de plus en plus rares.

A cela s'ajoute la nouvelle orientation de la coopération internationale basée sur le désengagement de l'Etat des secteurs de production au profit d'autres institutions. D'où la nécessité du développement du management pour nous permettre de faire les mêmes choses que par le passé avec les mêmes ressources sinon faire plus avec peu de moyens.

Le management est un processus permettant d'atteindre un objectif par l'utilisation rationnelle des ressources humaines, matérielles et financières disponibles: Cependant, sa vulgarisation rapide au Tchad dans un contexte de crise économique mondiale ne peut être favorisée. C'est pourquoi, un groupe de compatriotes ayant reçu une formation dans ce domaine a cru nécessaire de créer l'Association Tchadienne pour le Développement du Management(ATDM) pour contribuer sinon encourager la vulgarisation rapide de cette nouvelle technique de gestion tant dans le secteur public que privé.

Le But principal de l'ATDM est de :

- Contribuer à l'amélioration du niveau et de la qualité de la gestion des secteur public et privé.
- Participer à la formation continue des cadres et agents de développement des secteur public et prive en techniques de management.
- Créer des conditions propres à la sauvegarde des connaissances acquises en matière de management.
- Communiquer avec les bailleurs de fonds sur tous les problèmes liés au management de développement.
- Sensibiliser les bailleurs de fonds pour mieux les impliquer dans la recherche des solutions aux problèmes de développement.
- Collaborer avec les pouvoirs publics afin de rechercher les voies et moyens susceptibles d'améliorer la gestion des projets et de favoriser le développement des ressources humaines.
- Sensibiliser les opérateurs économiques en vue de favoriser le développement de l'initiative privée.

- **Aider le Gouvernement et les bailleurs de fonds dans l'identification des besoins en projets de développement.**

La conférence qui s'est tenue le 5 Août 1994 à 15 heures entre dans cette optique.

L'objectif de la conférence est non seulement de donner aux décideurs , aux acteurs de développement et au grand public des informations relatives aux techniques de management mais aussi de faire connaître audit public l'ATDM comme partenaire de développement dans le cadre précis du management.

Le thème de cette conférence est: "Management et Développement"

Les sous-thèmes traités sont les suivants :

- introduction au management,
- management des ressources humaines,
- management stratégique,
- techniques de négociation,
- perspectives historiques du management de la qualité et les facteurs culturels associés à sa mise en oeuvre.

II. PREPARATIFS DE LA CONFERENCE :

Après la réunion au cours de laquelle l'initiative de la tenue de la conférence a été admise par les membres de l'Association Tchadienne pour le Développement du Management (ATDM) et le choix provisoire des thèmes, une correspondance a été adressée à l'USAID pour lui annoncer l'intention de la tenue de cette conférence et demander un rendez-vous avec les responsables pour leur expliquer les raisons et les intérêts. Le rendez-vous a été obtenu. Au cours de la rencontre entre les membres du bureau de l'ATDM et les responsables de l'USAID, l'accord de principe de la tenue de la conférence a été arrêté.

Un projet de budget a été élaboré et déposé à cet effet. Après quelques amendements apportés sur ce projet de budget, il a été adopté.

Une lettre de confirmation a été envoyée au bureau de l'ATDM.

Il faut noter que la phase pratique de la préparation de cette conférence a fait l'objet de la participation effective et active de tous les membres de l'ATDM.

Une commission d'organisation a été mise en place composée de trois sous-commissions suivantes :

- Logistique.
- Protocole.
- Secrétariat.

Quatre (4) camarades ont été désignés pour rédiger les sous-thèmes qui ont été soumis ensuite aux autres membres pour amendement.

Les activités pratiques de cette conférence ont été les suivantes :

- **Sensibilisation :**
 - Des banderoles et des affiches ont été confectionnées. Vous trouverez leur contenu en annexe.
 - Des spots publicitaires et interview ont été réalisées respectivement, pendant trois (3) jours à la Radio et un (1) jour à la Télévision.
- **Quatre (4) sous-thèmes ont été rédigés et déposés à l'USAID :**
 - L'introduction au Management
 - Management de Ressources Humaines.
 - Management stratégique.
 - Les Techniques de négociation.

- Annoncer l'existence de L'Association tchadienne pour le Développement du Management (ATDM).
- L'intérêt d'une association du management au Tchad.
- Le concept de management dans la littérature anglophone et francophone, son historique et son introduction dans le cadre des organisations socio-professionnelles.
- Les notions de division du travail, de la spécialisation, de la gestion du temps, de la planification, de la gestion des ressources humaines et matérielles considérées comme éléments clés du management moderne.
- La science moderne du management.
- Le management mis en contexte socio-économique par rapport aux pays du nord et du sud.

Pour ce faire, il s'est référé aux réflexions des auteurs comme Frédéric TAYLOR et Henri FAYOL qui définissent que "l'homme nait manager". Peter DUCKER et John GALBRAITH ajoutent à la notion de management, celle de l'organisation du changement et donc de la fonction d'innovation.

- La définition de Gérard PEDROGLIO, parle de "s'arranger pour", "faire en sorte que", etc.
- Les points clés du management :
 - définition du plan ou du programme général d'action de l'entreprise ;
 - mettre ensemble toutes les ressources nécessaires à la réalisation d'un plan
 - relier, unir, harmoniser tous les actes et efforts
 - veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés.

III - DEROULEMENT DE LA CONFERENCE :

• INTRODUCTION :

La conférence débat s'est tenue le 05 août 1994 dans les locaux du CEFOD à N'Djaména. Commencée à 15 h 35 mn, elle a pris fin à 18 h.

Elle a été animée par Monsieur MOUSSA DOUMNGOR, Directeur de la Télé-Tchad. Celui-ci, le premier à prendre la parole a ouvert la séance en présentant le programme suivant :

- Allocution introductive sur le management par Monsieur Mahamat ADJID Oumar, Président de l'ATDM.
- Exposé de Monsieur ABOUBAKAR OURDE, Directeur des Ressources Humaines, de la Formation Rurale et des Programmes du Ministère de l'Agriculture et de l'environnement, membre de l'ATDM, sur le management des ressources humaines et le management stratégique
- Exposé de Monsieur MARCELLIN MOUNDABE, Secrétaire Général de l'ATDM, sur les techniques de négociation.
- Exposé de Monsieur MARTIN AKPO-ESAMBE, Directeur Adjoint de l'Institut International du Management de Développement (IMDI), de l'Université de PITTSBURGH (USA), sur les perspectives historiques du management de la qualité et les facteurs culturels associés à sa mise en oeuvre.
- Projection vidéo sur les principes de management.
- Débats.
- **Présentation des exposés :**
 - **Intervention de Monsieur MAHAMAT ADJID OUMAR**

L'introduction du thème a été faite par le Président de l'Association qui a d'abord présenté succinctement l'Association Tchadienne pour le Développement du Management (ATDM): sa création, son cadre juridique, ses objectifs, son fonctionnement et ses membres qui ont pour la plupart reçu une formation en Management aux USA.

Ensuite, il a présenté les objectifs de la conférence qui sont les suivants :

- Donner aux décideurs, aux acteurs de développement et au public, les informations relatives aux techniques de management.

- Annoncer l'existence de L'Association tchadienne pour le Développement du Management (ATDM).
- L'intérêt d'une association du management au Tchad.
- Le concept de management dans la littérature anglophone et francophone, son historique et son introduction dans le cadre des organisations socio-professionnelles.
- Les notions de division du travail, de la spécialisation, de la gestion du temps, de la planification, de la gestion des ressources humaines et matérielles considérées comme éléments clés du management moderne.
- La science moderne du management.
- Le management mis en contexte socio-économique par rapport aux pays du nord et du sud.

Pour ce faire, il s'est référé aux réflexions des auteurs comme Frédéric TAYLOR et Henri FAYOL qui définissent que "l'homme naît manager". Peter DUCKER et John GALBRAITH ajoutent à la notion de management, celle de l'organisation du changement et donc de la fonction d'innovation.

- La définition de Gérard PEDROGLIO, parle de "s'arranger pour", "faire en sorte que", etc.
- Les points clés du management :
 - définition du plan ou du programme général d'action de l'entreprise ;
 - mettre ensemble toutes les ressources nécessaires à la réalisation d'un plan
 - relier, unir, harmoniser tous les actes et efforts
 - veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés.

En d'autres termes, **manager** c'est prévoir, organiser, coordonner, contrôler :

- **Prévoir :**
C'est se tourner vers l'avenir; On scrute l'avenir et on dresse le plan d'action.
 - **Organiser :**
C'est constituer l'organisation nécessaire à la réalisation du plan d'action.
 - **Coordonner :**
C'est relier, unir, harmoniser tous les actes et efforts.
 - **Contrôler :**
C'est vérifier à ce que tout se passe selon les prévisions et les "modus opérands" établis.
- **Intervention de Monsieur ABOUBAKAR OURDE, Directeur des Ressources Humaines, de la Formation Rurale et des Programmes**

Son exposé a porté sur les deux sous-thèmes suivants : Management de Ressources Humaines et Management Stratégique.

Le management des ressources humaines :

Dans son intervention, il a insisté sur les points suivants :

- Diagnostic du Management des ressources humaines.
- Points forts et points faibles.
- Rôle et activités du Manager dans les secteurs public et privé.
- Délégation du pouvoir dans une entreprise (les avantages de la délégation au niveau du service, les bénéfices du déléguant, les bénéfices du délégataire).
- Motivation ou conditions permettant de maximiser la productivité d'un agent.

Puis l'intervenant a explicité la place de la fonction personnel dans une Institution en précisant que la fonction personnel est aussi importante que la fonction Production, Comptable ou financière ;

Pour finir ce sous-thème, Il a rappelé l'importance du tableau de bord du Directeur de personnel, l'évaluation du personnel, la formation du personnel (détermination des besoins en formation, les compromis entre formateurs et Organismes).

- Le Management Stratégique

Le concept de Management Stratégique repose sur six (6) mots clés à savoir :

- adéquation,
 - pro-activité,
 - organisation,
 - changement,
 - environnement,
 - futur.
- Les démarches pour réaliser le Management Stratégique: Démarches Normatives ou traditionnelles, démarches situationnistes ou stratégique.
 - La planification stratégique répond aux problèmes par rapport aux facteurs :
 - changements environnementaux,
 - vieillissement de l'Organisation,
 - réponses inadéquates aux problèmes existants dans l'Organisation.
 - Les conditions de mise en oeuvre du Management Stratégique, les étapes de la planification stratégique, le cadre de la démarche pour la planification stratégique qui évoque trois types de situations :
 - processus continu au sein de l'Organisation,
 - un nouvel outil de gestion,
 - réponse à une crise dans l'Organisation.
 - Les facteurs de succès du Management stratégique sont :
 - Maintenir un système de veille et d'agenda stratégique ;
 - Impliquer les Intervenants clés internes notamment les Dirigeants supérieurs, les cadres et les Leaders de chacun des secteurs ;
 - Etablir des ponts avec les intervenants clés externes ;
 - développer des stratégies flexibles et adaptables ;

- réduire les discontinuités ;
- s'assurer de la compréhension, de l'assimilation et de l'acceptation du plan ;
- Exercer l'influence plutôt que l'autorité là où réside la force du Management Stratégique.

SUGGESTIONS

- Quel bénéfice le Tchad peut-il tirer du Management Stratégique sur le plan économique ?
 - Adoption d'un plan orienté vers l'avenir ;
 - Adoption d'une orientation dirigée vers l'extérieure ;
 - Réévaluation continue des différents éléments de l'Organisation et les modifier au fur et à mesure qu'évolue l'environnement ;
 - mise en place d'un processus de suivi et d'examen susceptible de ramener constamment les informations aux gestionnaires.
- **Intervention de Monsieur MOUNDABE MARCELIN Secrétaire Général de l'ATDM.**

Son intervention a porté sur les Techniques de négociation. Il a présenté entre autre, les points suivants :

Définition de la Négociation :

"Qu'est ce que négocier, négocier veut dire discuter afin d'arriver à un accord".

Exemple : Monsieur et Madame discutent pour savoir à quelle heure ils iront en ville, un client et un vendeur discutent le prix d'une marchandise etc. Toutes, sont des négociations.

Ainsi défini, il n'est pas exagéré de dire que nous négocions tous les jours les différents aspects de notre vie quotidienne.

Mais comment se préparer a une négociation ?

Comment préparer une négociation ?

Il faut accumuler toutes les informations et faire une liste complète de toutes les sources. Il faut aussi savoir tirer les informations des réseaux des ordinateurs, des bibliothèques des universités mais aussi des personnes.

Pour mieux se préparer à une négociation il faut prêter attention à trois (3) éléments fondamentaux suivants :

- **Le temps** : Les mois qui précèdent la négociation font partie intégrante de la négociation.
- **Les talents** : Ils sont multiples et variés, certains appartiennent à la gestion traditionnelle telle que la Planification, d'autres sont ceux de la communication non verbale peu visibles mais très efficaces telle la capacité de regarder, de voir, d'écouter et de se concentrer sur le dit et le non dit.
- **L'information** : Dans toutes les négociations, la partie qui dispose d'une panoplie d'informations dispose du pouvoir de manipuler le cours de la négociation.
- **Les stratégies de négociation** :
 - **Définir ses intérêts** :

En management on répète souvent ce que tout le monde sait déjà ; bien qu'élémentaire ceci peut être important pour notre future réunion. Faisons le même exercice.

- **Ecrire sa thèse de négociation** :

il faut écrire une phrase bien simple qui précise en une vingtaine de mots ce que vous cherchez à réaliser grâce à cette négociation.

C'est l'acte le plus important de votre préparation.

- **Définir sa ou ses stratégie(s)** :

Est ce une négociation gagne/gagne ou gagne/perd ?

- **Négociation gagne/gagne** :

Les deux parties bénéficient de la négociation gagne/gagne.

- **Négociation gagne/perd :**

Dans une négociation gagne /perd, une partie gagne au détriment de l'autre.

Gagne/gagne et gagne/perd sont deux types de négociations réelles qui contiennent des éléments compétitifs Gagne/Perd et des éléments coopératifs Gagne/Gagne.

- Définir sa position :

Il y a trois (3) positions: cible, initiale et limite.

- La position cible :

C'est l'image complète et détaillée de ce que nous cherchons à réaliser grâce à cette négociation. Les personnes clés de notre groupe doivent connaître à fond cette position, sinon c'est impossible d'atteindre un objectif inconnu.

Les américains parlent du Batna (the best alternatives to a negotiated agreement). C'est à dire: les meilleures alternatives à un accord négocié. Le négociateur qui connaît à fond ses alternatives et celles de l'autre équipe sort toujours vainqueur.

- La position initiale ou idéale :

Ici, il faut viser haut... Vous ne recevrez certainement pas ce que vous n'avez pas demander.

- La position limite :

"Si je ne reçois pas au moins ça, je préfère ne rien avoir"

Les auteurs soulignent un peu souvent le danger d'une telle approche. Si elle nous permet de ne pas accepter un mauvais accord, elle risque de bloquer un processus qui aurait pu être bénéfique pour tout le monde.

Exemple 1 : En 1987, un lauréat de l'Université du Tchad, candidat à l'intégration à la Fonction Publique, refuse le poste qu'on lui donne au Ministère de la Fonction Publique et dit "Le Ministère de la Justice ou rien". Notre candidat est astreint à un an ferme de chômage avant d'être affecté très loin dans un Poste Administratif non pas comme chef de Poste, mais en complément d'effectif.

Exemple 2 : *Je vivais dans le quartier Ardep-Djournal à côté d'un vieux marabout, un Homme d'un certain âge très respecté mais célibataire. Les habitants du quartier se sont entendus pour lui trouver une très jolie fille "fraîche", alors "très fraîche", autour de laquelle tous les jeunes gens du quartier rôdaient. Un jour je lui avais demandé comment était-il arrivé à se créer autant de problèmes, lui que tout le monde aime et apprécie? "Mon fils me dit-il: ce qui est problème pour toi ne l'est pas forcément pour les autres". Et il avait raison.*

La leçon à tirer dans cette négociation c'est que : Il vaut mieux gagner les 10 % de la bonne chose que de gagner les 100 % de la mauvaise chose.

- **Le processus de négociation:**

Le processus vient de commencer mais quelles sont les tactiques et les outils pour arriver à un accord ?

- **Les tactiques:**

Ce sont les suivantes: le temps, la suspension temporaire de la négociation, les questions: notre homologue risque de mieux nous apprécier si nos questions ne sont pas agressives mais montrent un réel besoin de savoir.

Exemple : Un prêtre demande à son supérieur "Puis-je fumer en priant ?" et la réponse est non; Plus tard, un autre prêtre demande au même supérieur "Puis-je prier en fumant" et la réponse est oui.

Les séances officieuses, il faut être franc: Ne commencez jamais vos phrases par Franchement, pour être honnête, etc. on ne vous croira pas. La soudoyerie : Il ne faut pas soudoyer. Vous rendez l'autre camp très mal à l'aise. La délégation de pouvoir: Déléguer la question difficile à un sous groupe de négociation, vous aurez beaucoup encouragé vos subordonnés qui n'attendent que l'occasion pour négocier une question difficile.

- **Les outils :**

- **Le métatalk :** Il faut commenter le processus qui vient de commencer.
- **Ecouter :** Il faut écouter attentivement ce que dit l'autre. Ecouter est un comportement. C'est une arme très efficace en négociation.
- **Regarder :** Il faut regarder leur tenue, leurs comportements, leurs regards, tout peut donner des informations sur leur position.

- **L'intimidation** : ne jamais se laisser intimider.
- **L'ordre du jour** : Il ne faut pas hésiter à faire recours à l'ordre du jour et aux points sur lesquels un accord est déjà marqué.
- **La thèse de négociation** : Il faut toujours avoir en tête sa thèse de négociation.

Les sentiments qui inspirent la capitulation :

Capituler c'est abandonner définitivement un effort sans en avoir besoin. La vie ne manque pas de sentiments qui tendent à nous enlever complètement nos efforts. Ces sentiments sont multiples en voici quelques-uns :

- **Le respect** : Dans beaucoup de cas le respect est un sentiment de capitulation.
- **La peur** : Inutile de donner un exemple.
- **La pression du groupe** : Un groupe particulièrement fort c'est notre groupe de référence. La pression d'un tel groupe peut faire capituler.
- **L'âge** : Il vaut mieux respecter la raison que l'âge.
- **L'aspect physique** : L'architecture, un bureau gigantesque d'un négociateur peut effrayer un autre négociateur.
- **La taille** : Une personne plus grande, peut effrayer celle plus petite.
- **Le sexe** : Une personne très féministe peut facilement séduire l'autre et le faire capituler.
- **Les titres et les diplômes, le rang et l'organisation représentée** : Il n'y a pas dans tout cela de quoi s'excuser.
- **La langue** : Si vous négociez dans une langue qui n'est pas la vôtre cela est bien gênant.
- **La géographie** : Une personne qui habite la campagne peut se sentir inférieure à une autre qui habite la ville. Ce broussard s'il négocie doit se rappeler que bien souvent la cible du développement c'est la campagne et non la grande ville.

- **Conclusion :**

Il faut insister particulièrement sur les trois points essentiels :

- Le premier point concerne la préparation. Qu'elle soit individuelle, en groupe, internationale, nationale ou autre , toute négociation a besoin d'être minutieusement préparée en prenant en compte les trois éléments fondamentaux(le temps, les talents et l'information).
 - Le but recherché n'étant pas de mettre au pied du mur l'ennemi, il faut toujours penser négocier Gagne/Gagne. Vous aurez certainement posé de jalons pour une coopération future.
 - Les sentiments d'impuissance qui mènent à la capitulation ne sont pas rationnels. L'être humain agit de façon rationnelle quand il reconnaît en lui ce sentiment d'impuissance. A mille reprises nous aurions tendance à capituler, céder pour des choses qui n'ont rien à voir avec les questions essentielles de la négociation. A nous de les reconnaître et de négocier avec nous-mêmes pour retrouver notre propre force.
- **Interventin de Monsieur MARTIN AKPO ESAMBE, Directeur Adjoint de l'institut International pour Développement du management (IMDI) Université de Pittsburgh (USA) :**

Elle a porté sur le sous-thème: Les perspectives historiques du management de la qualité et les facteurs culturels associés à sa mise en oeuvre.

Depuis 1990, l'intérêt et les principes du management de la qualité se font de plus en plus ressentir dans le secteur public. L'Administration américaine fait tout pour introduire ce style de Management dans tous ses départements ministériels. C'est ainsi que le vice-président des USA son Excellence Monsieur AL GORE a même écrit un livre sur le management de la qualité.

L'histoire du management de la qualité révèle que ce concept de management a été introduit aux Etats-Unis au début des années 1900. Ce concept fut transporté au Japon pendant la reconstruction économique japonaise suivant la deuxième guerre mondiale.

Le miracle économique japonais a été associé pour une grande part à l'efficacité avec laquelle ce pays a mis en oeuvre la plupart des concepts de management de la qualité. C'est pour cette raison que beaucoup de pays considèrent le management de la qualité comme étant une renaissance ou une redécouverte aux Etats Unis. C'est également pour cette raison qu'on pense immédiatement aux deux pays quand on parle du management de la qualité (les Etats Unis d'Amérique et le Japon).

La combinaison américano-japonaise apporte un aspect intéressant à l'étude du management de la qualité; Toutefois cet aspect est rarement reconnu ou débattu dans la littérature du management de la qualité. Il s'agit de l'aspect "culturel".

Le processus d'adaptation des principes du management de la qualité dans une organisation ou une société va dépendre directement d'un élément clé : *La perception que les gens ont de leur travail*. Ce facteur (de nature culturelle) doit être pris en considération avant d'entrer pleinement dans l'étude du management de la qualité.

- **Premièrement** : le management de la qualité entraîne un travail de groupe. Un élément culturel qui exige que les gens se connaissent, collaborent et se soutiennent pour la survie de l'organisation.
- **Deuxièmement** : le management de la qualité sous-entend l'engagement de la Direction et des employés: un élément culturel qui exige la participation à long terme ou ce que certains peuvent appeler "loyauté". Ceci explique le niveau de succès important obtenu par les Japonais en utilisant le management de la qualité; ceci explique aussi pourquoi les Institutions américaines qui appliquent aujourd'hui le management de la qualité ont eu consciemment ou inconsciemment, à subir des transformations culturelles afin de mettre en place leurs programmes de management de la qualité.

Aux Etats-Unis l'américain moyen changera de travail autant de fois que nécessaire et possible. Le niveau d'engagement eu égard à une situation professionnelle particulière est relativement faible dans la plupart des cas.

En plus, la culture américaine enseigne aux gens que: Afin de gravir les échelons du succès, il faut être compétitif, agressif et autoritaire. Cet objectif est souvent poursuivi individuellement et sans tenir compte des conséquences qu'il peut avoir sur des collègues et par conséquent sur l'organisation dans son ensemble. Par contraste, l'ouvrier japonais moyen est en quelque sorte marié à son travail. Pour la plupart des Japonais, travailler dans une organisation peut être un "engagement éternel". Aussi, la culture japonaise enseigne aux gens comment travailler en collaboration et comment prêter son appui aux autres pour l'objectif commun de l'organisation.

Alors, si les managers d'autres pays y compris le Tchad sans doute, prennent conscience de ces implications culturelles, ils seront dans une meilleure position pour faire le bilan de leur situation actuelle et évaluer le niveau d'effort nécessaire pour initier un programme de management de la qualité dans leur pays.

Enfin, chaque fois que je présente mon module sur le management de la qualité, le message que je laisse à mes étudiants ou participants qui, pour la plupart proviennent des pays en voie de développement est le suivant :

"Si le Japon a réussi à adapter ce style de management à sa culture, pourquoi pas vos pays où les cultures ressemblent beaucoup plus à la culture japonaise ?"

Et aujourd'hui, c'est le même message que je laisse à vous, managers tchadiens. Pourquoi pas le Tchad ?

- **Projection d'un film vidéo :**

Les exposés ont été illustrés par un film vidéo sur le management stratégique. Ce film relate l'histoire d'une entreprise adoptant le style managérial.

- **Question d'éclaircissement et débats.**

En fonction du temps imparti, il a été ouvert une liste unique de dix interventions.

Les interventions classées par ordre ont porté sur les points suivants :

1. Qualité, efficacité et efficience sor.t les préoccupations soulignées par les exposés; cependant on note au niveau du secteur public une démotivation, un relâchement, une déficience tandis qu'au niveau du privé on note le manque d'initiative, d'audace du mimétisme, etc. Qu'est ce que l'ATDM préconise comme solutions pour les deux secteurs ?
2. Quelle est la stratégie développée par l'ATDM pour pallier au problème du Management des Ressources Humaines ?
3. L'adaptation du management à la culture selon l'exemple américain et japonais. Est ce qu'il y a une culture tchadienne à laquelle il faut adapter le management ?
4. L'exposé sur le management des ressources humaines n'a pas fait cas de la gestion participative ni de la gestion des conflits. Ces aspects ont fait l'objet d'omission ou ne sont-ils pas nécessaires à aborder ici ?

- Il y a des difficultés dans l'introduction de nouvelles idées (management) car le Tchad est doté d'une culture complexe. Les cadres sont très riches en malhonnêteté. Quels sont les outils dont dispose l'ATDM pour trouver des issues d'adaptation ?

5. Le développement est un tout, les industriels se préoccupent à investir c'est pour que cela leur rapporte.

Or la gestion des ressources humaines abordée par Monsieur ABOUBAKAR amène l'Homme à la maîtrise totale de ce qu'il exerce. L'efficacité, l'efficacité dans le service. Quand on parle de dysfonctionnement c'est que la personne qui n'a pas le profil d'un poste donné ne peut pas donner le meilleur d'elle-même. L'inadéquation constatée est le profil. A quand la recherche de l'adéquation entre le profil et le poste ?

6. Vous parlez de l'adaptation du management de la qualité à la culture tchadienne. Est-ce que dans d'autres pays d'Afrique y a-t-il eu adaptation du management à la culture ?

7. Quel style adopter pour mieux faire ? Cela nous interpelle à bien poser nos questions. Problème de mariage de la culture et du management. Est-ce là les problèmes posés dans notre pays ? La culture peut devenir un obstacle mais est-ce que les Tchadiens ont constaté qu'il s'agit de la culture ?

8. Dans les techniques de négociation, quel est le critère de choix d'un bon négociateur ? Est-ce le mauvais choix d'un bon négociateur qui amène souvent à la capitulation ?

9. Il faut toujours chercher un style adapté pour l'avenir de l'entreprise. Le manager doit utiliser les sciences de l'école, mais souvent on constate que beaucoup de docteurs ont échoué là où les analphabètes ont réussi. Faut-il donc nécessairement apprendre le management pour réussir dans les affaires ?

10. Il y a monopolisation des secteurs d'affaires rentables par l'Etat, comment résoudre ce problème dans un Etat de droit ?

- **Réponses des orateurs par rapports aux questions :**

Les réponses aux questions ont été données d'une manière globale par certains membres de l'équipe de l'ATDM.

Le premier orateur a précisé que la motivation , c'est l'ensemble des éléments concourant à faire plaisir à quelqu'un. Exemple: La formation, les félicitations. La motivation dans le secteur public: Un chef de service peut établir la collaboration avec ses collègues, la motivation peut également être exprimée par un langage souple, de dialogue , d'encouragement à l'endroit de ses collaborateurs.

Cependant, pour le secteur privé on a l'impression qu'il n'y a qu'un seul centre de décision. Il y a absence de gestion participative c'est-à-dire décision au sommet sans association de la base (cf. vidéo ou le Président Directeur General et le Directeur de production négocient).

La démotivation tient également compte du profil/poste mais aussi du salaire.

- Qu'il y ait une ou des cultures tchadiennes... Cela est une question stratégique pour le management de la qualité.

Cependant il faut se dire que chaque société à une culture à elle; Prenons l'exemple des USA où il y a plusieurs structures de recherche de profits mais cela n'a pas empêché le management de la qualité.

L'exemple de la pratique du deuil au Tchad par tous les groupes ethniques du Tchad peut être considéré comme un exemple de culture auquel on peut adapter le management.

- A l'heure actuel, les pays qui ont essayé d'adapter le management de la qualité à leur culture sont : La côte d'Ivoire et le Sénégal.
- Posons-nous clairement nos problèmes; on ne peut pas aller à une négociation sans pour autant définir un critère de négociation.
- L'homme est né manager et il n'y a pas de critères précis mais le bon critère de choix de négociateur réside dans la préparation et la connaissance des éléments fondamentaux du dossier.

Préparer la négociation cela veut dire qu'il faut avoir toutes les informations nécessaires à la négociation. Beaucoup de gens ne savent pas ce qu'ils négocient c'est pourquoi ils échouent dans les négociations

- On n' a pas besoin d'aller à l'université pour être manager et on n'en sort pas non plus.

- **En conclusion :**

Parmi les activités que compte mener l'ATDM si elle est sollicitée, elle peut aider à :

- la gestion,
- la définition des modules de formation,
- la formation continue en techniques de management des cadres des secteurs public et privé,
- la définition des profils des personnes par rapport aux objectifs des entreprises.

CONCLUSION GENERALE

La conférence débat organisé par l'Association Tchadienne pour le Développement du Management (ATDM) a connu un succès franc et l'on peut affirmer sans risque de se tromper que les objectifs assignés sont atteints.

En effet, faut-il le rappeler, il s'agissait pour l'association de profiter de l'occasion pour se faire connaître du grand public d'une part et de faire passer le message sur le Management comme élément pertinent du développement d'autre part.

Le succès de la conférence débat se situe non pas seulement à l'affluence des auditeurs mais également par le sérieux dont ont fait preuve les organisateurs lors de la préparation.

Cette préparation minutieuse a permis d'une part de faire de choix précieusement des thèmes et d'autre part de faire de même quant au choix des conférenciers.

Toujours au niveau des préparatifs, il faut situer le rôle combien important d'informations et de marketing développé par les organisateurs.

En effet aucun moyen d'information et de sensibilisation n'a été épargné : Affichages, banderoles, éléments sonores à la radio, intervention du président de l'ATDM au journal télévisé et billet d'invitation.

Toutes ces démarches ont permis de mobiliser plus de trois cent (300) personnes malgré le temps pluvio-orageux qui a marqué cette journée.

A propos du public, l'on peut dire qu'au delà de la quantité, la qualité n'a pas fait défaut. Ceci se justifie par le niveau élevé des débats, le sérieux et l'attention manifestée par le public lors des exposés et la projection du film vidéo.

Les enseignements à tirer pour une prochaine conférence débat sont sans doute les suivants :

- la recherche d'une salle plus grande et avec une meilleure climatisation ;
- la couverture médiatique doit faire l'objet d'une attention particulière ;
- la mise en place d'un système d'évaluation de la conférence débat par le public ;
- la mise à la disposition du public de quelques documents sur l'ATDM et une synthèse des exposés à remettre à la fin.

De ce qui précède, l'on est en droit d'envisager la réédition de la conférence débat et ce, en réponse aux multitudes réactions constatées çà et là à l'issue de la conférence.

Au terme de ce rapport, les organisateurs de la conférence, tiennent à réitérer leur profonde gratitude à l'USAID pour sa contribution matérielle et financière et à Monsieur Martin AKPO et Monsieur MOUSSA DOUMNGOR pour leur contribution intellectuelle qui a sensiblement amélioré la qualité de la conférence.

L'Association

ANNEXES

ANNEXE N° 1

EXPOSE SUR LE THEME

**INTRODUCTION AU MANAGEMENT :
QUEST CE QUE LE MANAGEMENT ?**

Présenté par : NDOUBA FELIX KAMIDJO
Chargé des Programmes de l'ATDM

SOMMAIRE DE L'EXPOSE

I. INTRODUCTION

II. 1ère PARTIE : QUELQUES SIGNIFICATIONS DU TERME MANAGEMENT

III. 2ème PARTIE : EVOLUTION DE LA PENSEE MANAGERIALE

IV. 3ème PARTIE : DIFFERENCE ENTRE

- **MANAGEMENT - ORGANISATION**
- **MANAGEMENT - GESTION**
- **MANAGEMENT - DEVELOPPEMENT**

INTRODUCTION

Le management est apparu aujourd'hui comme une pratique toute nouvelle mais très vaste de contours.

Il est très vaste dans sa définition et c'est une discipline qui a une importance cruciale dans la société.

En dépit de son importance dans la société, le management reste toujours moins connu et moins compris des autres disciplines.

A la question de savoir ce qu'est ce que le "MANAGEMENT" ; des tentatives de donner quelques significations au terme "management" ont eu lieu. Cette multiplicité de définition a semé la confusion dans l'esprit de ceux qui veulent l'étudier.

La confusion a non seulement régné mais a persisté autour de nombreuses définitions poussant ainsi certains auteurs à vouloir mystifier ce concept devant les apprenants sinon, leurs interlocuteurs qui sont les étudiants et les praticiens.

Il faut retenir que : aussi bien dans la littérature anglophone que dans celle francophone, les différents auteurs qui se sont succédés ont eu du mal à s'entendre sur l'appellation dont il faut doter ce terme, rendant ainsi difficile sa mise en route.

L'objet de l'exposé n'est justement pas de faire étudier le management dans sa profondeur aux participants mais de leur fournir des informations générales sur le concept dont l'étude pourrait être entreprise à travers de nombreux séminaires en vue.

A travers le débat, nous ferons apparaître en filigranes et de manière très brève les différentes conceptions qui ont abouti à la définition de ce terme, et ce, dans une première partie.

Dans une seconde partie l'évolution de la pensée manageriale dans ces grandes lignes. Ce qui nous permettra de différencier les termes proches du concept management tel que : administration, gestion, développement etc.

Enfin dans une dernière partie en termes d'avantages pratiques pourquoi étudie-t-on et / ou pratique-t-on le management ?

Avant de rentrer de plain-pied dans les séries de définitions, il faut s'accorder sur les aspects historique et générique du terme "Management" car une lecture profonde de nombreux écrits nous amène à croire que le phénomène n'a pas été découvert aux Etats-Unis, ni récemment.

Bien que le management existe comme phénomène depuis des millénaires, il est généralement reconnu, à tort ou à la raison, que l'Amérique du Nord constitue le Continent où ce phénomène, tel que nous l'étudions aujourd'hui, a fait le plus d'avance ; et les Etats-Unis d'Amérique et le Canada seraient les pays où les sciences du management ont le plus systématiquement évolué sur le double plan de la théorie et de la pratique.

Ière PARTIE

QUELQUES SIGNIFICATIONS DU TERME "MANAGEMENT"

1- Conception juridico-descriptive

Cette conception est essentiellement européenne.

L'approche en soi n'est ni empirique ni basée sur la recherche pragmatique sans supposer que le management "va de soi" à partir de la logique même du droit.

Cette conception part de la supposition que le management coïncide avec l'exécution du droit public.

En tant qu'apport au management, cette approche est clairement défailante car elle n'est ni pratique ni réaliste.

2- Conception des principes

Peuvent être cités en guise d'exemples les "principes" tels que "l'étendue du contrôle" et "l'unité de commandement", qui ont à juste titre été critiqués comme étant des "proverbes" dénués de valeur pratique et contextuelle.

Tombent dans cette catégorie les approches universalistes des auteurs bien connus et donc dépassés tels que Fayol ! (avec les "cinq infinitifs du Management") et Taylor ("le management scientifique" ou "l'organisation scientifique du travail").

3. Conception des sciences sociales

L'avantage de cette approche réside dans sa recherche de rigueur. L'inconvénient repose dans sa protection à la "neutralisation scientifique" (qui occulte parfois d'autres objectifs) et la difficulté qui existe lorsqu'il s'agit de traduire les conclusions scientifiques en conseils pratiques et opérationnels aux managers en place.

4. La Science moderne du management

L'avantage de cette approche réside dans sa rigueur scientifique. Elle prônerait une approche "rationnelle" devant guider le manager à travers une série d'étapes logiques, telles que "l'arbre de la décision", ou "le chemin critique" tel le mathématicien qui décortique l'équation. Mais comme tout problème n'est pas réductible à pareille approche ; l'inconvénient réside justement dans l'introuvable complexité de la réalité administrative, dans sa supposition que presque tout est susceptible d'être "quantifié" et dans sa tendance à un prétendu universalisme, lequel a été discrédité précédemment.

5. Le management mis en contexte

L'avantage de cette approche est qu'elle est pratiquement la seule qui replace le management dans son véritable cadre socio-économique, puisque la plupart des auteurs qui ont écrit au sujet du management tendent à enlever à ce terme tout son contexte. Ceci est d'autant plus vrai que les auteurs sont presque tous des pays du Nord, ignorant totalement la situation des pays du Sud, et au tiers-monde, il existe une malheureuse tendance de la part des coopératives techniques à véhiculer des approches occidentales comme si elles étaient universellement applicables alors qu'elles sont parfois dangereuses.

Par contre l'inconvénient d'une pareille approche est qu'elle n'est pas suffisamment opérationnelle et devrait être complétée.

Mettant de côté les macro-définitions qui en fait sont les différentes conceptions du management, il y a une série de mini définitions qui sont souvent citées par les auteurs. (En voici quelques-unes).

Selon des auteurs comme Frédéric Taylor et Henri Fayol, "*l'Homme naît manager*".

D'autres comme Peter Ducker et John Galbraith épousent la même idée en ajoutant une autre dimension : celle de l'organisation du changement donc la fonction d'innovation

Un peu plus loin Gerard Pedroglio définit le plus simplement que possible le "management".

Selon ce dernier le Management vient du verbe anglais "to manage" qui signifie "s'arranger pour" ou "faire en sorte que"

Enfin de compte Manager c'est quoi ? c'est d'abord :

1. définir le plan ou le programme général d'action de l'entreprise ;
2. mettre ensemble toutes les ressources nécessaires à la réalisation du plan ;
3. ensuite relier, unir harmoniser tous les actes et efforts ;
4. enfin veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres données.

"C'est l'utilisation intelligente des êtres humains"

Manager c'est :

- prévoir (planifier),
- organiser,
- coordonner,
- contrôler.

C'est au moins la somme de ces quatre fonctions.

Et comment se traduisent ces définitions en termes pratiques au sein d'une organisation ?

Prévoir : c'est se tourner vers l'avenir, on scrute l'avenir et on dresse le plan d'action.

Organiser : c'est relier, unir, harmoniser tous les actes et les efforts.

Coordonner : c'est relier, unir, harmonier tous les actes et les efforts.

Contrôle : c'est vérifier à ce que tout se passe selon les prévisions et les modus opérande établis.

2ème PARTIE

EVOLUTION DE LA PENSEE MANAGERIALE

Nous avons dit précédemment qu'une lecture profonde des écrits sur le management nous amène à croire que le phénomène n'a pas été découvert ni aux Etats-Unis, ni récemment.

Nos parents où qu'ils vivaient depuis leur existence, faisaient preuve d'une connaissance poussée des notions telles que : la division du travail, la spécialisation etc., qui étaient déjà en application mais sous la forme la plus simple. De même des notions comme la gestion du temps, la planification et même la gestion des ressources humaines et matérielles considérées aujourd'hui comme éléments clefs du management moderne étaient connues.

Donc toutes ces activités, ces règles et même ces institutions de management, qui seront reprises et développées au 18ème siècle ont apparu dans la vie quotidienne des hommes bien avant même que des penseurs n'en exposent la théorie.

Ce type de management est caractérisé par :

- le tâtonnement traditionnel,
- les entreprises étaient gérées à vue,
- les différentes directions n'avaient aucune idée claire des responsabilités mutuelles entre travailleurs et employeurs,
- aucun critère valable de travail efficient n'existait ,
- les décisions de la direction étaient basées rien que sur l'intuition et l'expérience du passé.

Il faut noter que même si la division du travail existait dans sa forme la plus simple, aucune étude scientifique pour répartir l'ensemble du travail dans les différents départements n'était entreprise de telle sorte que certains travailleurs se voyaient confier des tâches pour lesquelles ils n'avaient aucune compétence.

Si les notions et outils étaient déjà en application depuis l'existence de l'homme, d'aucuns pensent que le management en tant que science a commencé avec la Révolution Industrielle.

I. QUE S'EST-IL PASSE AVANT LA REVOLUTION INDUSTRIELLE ?

Vers le 14^e siècle

- Apparition des écrits sur les pratiques manageriales ; à Venise les marchands développaient des systèmes de comptabilité et les amateurs pratiquaient les notions :
 - de dépôts
 - du travail à la chaîne
 - de la standardisation
 - du contrôle d'inventaire et des coûts.

A propos de la gestion de l'Etat ALFARABI décrivait déjà la notion de hiérarchie et les traits essentiels du prince qui nous rappelle la théorie du leadership comme aujourd'hui.

Vers le 16^e siècle

Ici, l'Etat idéal est suggéré et un meilleur management aboutirait à l'élimination du gaspillage. On développe le principe du leadership et de pouvoir qu'on applique encore aujourd'hui dans les Etats que dans les multinationales.

A la veille du 18^e siècle (ou veille de la révolution industrielle)

A cause des changements intervenus dans la forme de l'organisation de la production, les économistes et les hommes d'affaires ont commencé à écrire sur le management des unités de production.

On redécouvre des notions de :

- contrôle de production,
- contrôle financier ainsi que les techniciens pour ces contrôles. Bien que ces notions existaient déjà on les a plutôt raffiné.

Durant la révolution industrielle (18^e siècle)

Il fallait attendre la révolution industrielle pour voir apparaître des écrits systématiques sur la pensée managériale.

La révolution industrielle (18^e siècle) marquera le passage de la société rurale et agricole à la société industrielle et commerciale.

Elle provoqua ainsi en même temps un raffinement et surtout une prolifération des écrits sur le management et ses techniques.

La révolution industrielle a jeté les bases du mouvement de la gestion scientifique. Les premières applications ont été constatées dans les fonderies en Grande-Bretagne au début du 19^{ème} siècle.

Avec l'élargissement des horizons, les managers cherchent des voies et moyens pour améliorer le processus de production et de gestion.

Début du 19^{ème} siècle

Le début du 19^{ème} siècle peut-être considéré comme période du début de management moderne comme connu aujourd'hui.

Il constitue pratiquement le point de départ de la reconnaissance des fonctions de base du management même s'il n'existait pas encore de théorie pour expliquer et analyser ces fonctions.

Fin 19^{ème} siècle début 20^{ème} siècle

C'est le commencement de ce qu'on appelle le véritable courant scientifique du management qui porte le nom de l'école de la Gestion scientifique.

Le Management en tant que discipline scientifique venait de naître avec ce courant considéré à juste titre, comme le courant classique du Management Moderne.

Ce qui caractérise cette gestion scientifique (= management moderne), c'est que ici, le manager doit développer une science pour chaque élément du travail de l'homme ; c'est cette science qui devra remplacer le tâtonnement traditionnel.

- Les travailleurs doivent être sélectionnés et formés d'une façon scientifique pour accomplir des tâches selon leurs compétences.
- Dans les organisations tant publiques que privées on utilise la science et on fait de la recherche pour gérer.
- On normalise le processus, on planifie, on contrôle collectivement pour maintenir l'organisation, et on coopère entre la direction et les travailleurs.

On peut citer des auteurs comme :

Adam Smith : cet auteur est considéré aujourd'hui comme un des pionniers du Management Moderne à cause de ses écrits sur l'application du principe de la Spécialisation et des concepts de la division du travail et du contrôle.

On n'oubliera pas **Henri Fayol** considéré lui aussi à juste titre comme étant l'un des pères fondateurs du management moderne pour avoir été parmi les premiers à élaborer une théorie complète du management ainsi que ses fonctions essentielles.

II - QUELLE EST LA DIFFERENCE ENTRE :

- le Management et l'Organisation ?
- le Management et la Gestion ?
- le Management et le Développement ?

A/ *Management et Organisation*

Le Management n'est pas forcément de l'Organisation.

Le Management est une mise en oeuvre dynamique.

L'Organisation est un concept qui a une connotation plus ou moins statique des structures, des méthodes et des procédures.

B/ *Management et Gestion*

- Du point de vue de la connotation le management diffère de la Gestion de part sa terminologie.

Le management est Anglais et la gestion est Française. La gestion fait penser à l'administration avec toutes ses procédures bureaucratiques inflexibles avec comme objectif primordial : la protection des intérêts individuels de ceux qui occupent des postes dans sa hiérarchie.

Le management est plus étendue dans sa connotation ; la structure est très flexible avec comme corollaire le travail en équipe, la participation de tout le monde au sein de l'organisation.

L'orientation du management est dirigée vers la résolution constante des problèmes ainsi qu'aux changements de l'environnement.

- Du point de vue des généralités, la gestion est limitée juste aux fameuses fonctions de direction de Henri Fayol :
 - planification ;
 - organisation ;
 - contrôle ;
 - direction ;
 - communication ;
 - budgeting.

- Le management par contre, prend en compte des fonctions décrites par Henri Fayol leurs rôles et les techniques liées à ces fonctions.

Il existe ici, une interaction entre les fonctions classiques de l'organisation d'une entreprise où d'une structure administrative et les Hommes (femmes) responsables de l'exécution de ces fonctions. Toutefois, on peut tenter d'affirmer que l'objectif de base même du management est d'acquérir des connaissances et des techniques par des capacités pour mieux gérer les organisations et aussi longtemps que l'on évoquera le terme du management, on posera le problème de l'amélioration.

C/ Management et Développement

Le management n'est pas le développement ; par contre un bon management conduira inévitablement au développement ou au changement pour le mieux.

Si l'un des objectifs évoqués en relation avec l'étude du management est le souci d'acquérir des connaissances et des outils pour réaliser le développement considéré comme toute action de management dans le PVD pour le mieux-être, l'objectif public visé dans tout pays.

Quel est alors le lien que l'on établit entre le Manager et le Développement ?

Tout comme le management il n'y a pas de terme aussi difficile à définir et aussi controversé que celui de développement.

En retraçant toute la littérature au sujet du développement certains auteurs définissent ce concept en mettant l'accent sur les variables "internes", d'autres sur des facteurs historiques.

Il y a ceux qui pensent qu'il ne faut pas parler du développement mais plutôt du "sous-développement" termes chers aux théoriciens classiques des années 40 et 50.

Ni l'une, ni l'autre des deux séries de définitions ne nous donne entière satisfaction et ne fournit une explication exacte de ce que l'on entend par "développement ou sous-développement".

Le point commun aux tentatives d'explication des deux groupes est le développement comme processus impliquant un changement d'une situation actuelle pour un mieux.

Quelle est cette fois, la relation entre Management et Développement ? entendu dans le sens du changement pour le mieux ?

A la différence de la nature où le changement s'opère automatiquement (homéostasie), dans un système social, l'intervention efficace délibérée de l'homme serait indispensable pour que le changement s'opère.

L'homme doit investir ou utiliser un ensemble de ressources humaines, financières, matérielles, temporelles, morales etc. ; qui pour que le changement pour le mieux s'opère peuvent devenir rares ; d'où il s'impose une certaine discipline, une utilisation rationnelle des ressources disponibles ; et qui dit rationalité pense immédiatement à l'efficacité.

Dans la recherche croissante de l'efficacité ; l'homme a élaboré un ensemble de stratégies, des méthodes et des techniques ; et certaines sont des techniques de management. Le bon management est celui qui se préoccupe comme nous l'avons dit de la productivité, de l'efficacité, du changement du statu quo, de la rationalité, de l'organisation efficace etc.

Ainsi le bon management conduira inévitablement au développement ou au changement pour le mieux.

A l'opposé, d'autres pensent que la solution du problème de développement serait de procéder à la transformation globale de la société. Le bon management ne pourrait être instauré qu'après s'être assuré que les forces sociales, politiques et économiques de la nation soient véritablement orientées vers le développement.

Devant les deux thèses contradictoires on estime que l'analyse du rôle du management dans la société doit être déterminée par une analyse de la société elle-même. Si l'on introduit le management dans une organisation qui fonctionne dans une société dont l'environnement est récalcitrant ou retardataire, le déséquilibre qui en résulterait irait à l'encontre du développement.

Alors faut-il se croiser les bras devant le drame social du sous-développement à l'attente d'un changement total ? Ce n'est pas une solution car les problèmes sont là.

Et pourtant des managers de bonne volonté n'attendent que l'acquisition des outils opérationnels pour mettre leur bonne volonté à l'oeuvre en faveur du mieux-être des membres de l'organisation et de la société.

C'est pour quoi l'ATDM estime qu'il est possible de fournir aux managers des approches et des techniques de management devant leur permettre d'augmenter leur capacité d'analyser des problèmes, de concevoir des solutions pour gérer leurs organisations ou des projets visant au développement.

C'est dans ce contexte que nous établissons le lien entre management et Développement.

ANNEXE N° 2

EXPOSE SUR LE THEME

MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Présenté par **ABOUBAKAR CURIE CUSTA**
Directeur des Ressources Humaines de
la Formation Rurale et des Programmes
Ministère de l'Agriculture et de l'Environnement

SOMMAIRE DE L'EXPOSE

- I. DIAGNOSTIC DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES AU TCHAD**
 - 1.1 MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE**
 - 1.2 MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DANS L'ADMINISTRATION PRIVEE**

- II. ROLE ET ACTIVITES DU MANAGER DES RESSOURCES HUMAINES**

- III. PLACE DE LA FONCTION PERSONNEL DANS L'INSTITUTION**

- IV. LA FORMATION**

LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

INTRODUCTION

Ne dit-on pas que l'homme est la finalité de tout développement ? En effet, toutes les actions de développement entreprises au niveau continental, national et régional concourent au même but : la recherche du bien-être de l'homme. C'est pourquoi, autant l'homme sert de moyen, il est également le maillon le plus important de la chaîne de production. C'est pour ces raisons que le présent exposé a pour ambition de tenter d'appréhender le management des ressources humaines.

I- DIAGNOSTIC DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES AU TCHAD

Au Tchad, comme dans tous les pays africains de la colonisation française, le management des Ressources humaines dans le secteur public et parapublic se caractérise par les éléments suivants :

a) Points forts :

- la disponibilité des jeunes cadres ayant reçu une bonne formation de base. Ceci traduit les efforts entrepris par le pays et ce, avec le concours de ses partenaires en développement. Il existe même des cadres de l'enseignement supérieurs dont une partie est même sans emploi ;
- l'existence de cadre juridique et statutaire comme l'ordonnance 15 portant statut de la Fonction Publique et les autres textes régissant le code de travail (retraite tranquille) ;
- la sécurité absolue de l'emploi qui a prévalu jusqu'en 1992 a favorisé un esprit de carrières. Néanmoins elle a donné l'occasion à beaucoup de cadres de passer des journées entières à "garder leur chaise" plutôt qu'à produire ;
- l'existence d'un nationalisme et d'un loyalisme vis à vis des institutions nationales. Au Tchad et ce, jusqu'aux dernières années en rencontre un sens élevé du nationalisme et de loyalisme que dans les pays développés (ex négociation). Depuis un certain temps cette notion tant à disparaître
- l'existence de générations de cadres homogènes, qui ont soit étudié ensemble à l'étranger ou dans le pays soit grandi ensemble, facilite une coopération inter-institutionnelle.

b) Points faibles

- l'inadéquation formation-emploi : les formations reçues ne correspondent pas souvent aux emplois occupés. Les raisons sont : le système éducatif pas adapté aux exigences de l'environnement, le manque de planification rigoureuse dans l'attribution de bourse etc. ;
- l'inexpérience professionnelle : la plupart des cadres ont reçu une formation théorique Il n'est pas rare de trouver des licenciés en sciences commerciales n'ayant jamais participé à une opération de vente ou des ingénieurs de génie civil n'ayant participé à la construction d'un quelconque pont ;
- l'extrême mobilité du personnel causée par les mutations de personnel très fréquentes d'où les difficultés de gestion de programmes ou projets conçus par d'autres ;
- les difficultés de collaboration et de communication entre le personnel. La communication verticale descendante se présente sous forme d'ordres ou d'instructions alors que l'ascendante se limite à quelques feed back répondant à ces instructions. Ex "on entre dans le bureau du chef avec ses idées et l'on en ressort avec celles du chef" ;
- le laxisme et le ponce-pilatisme : tout le monde rejette la responsabilité sur l'autre, pour aboutir à ce que personne ne se trouve responsable ;
- la personnalisation du pouvoir : la plupart des responsables considèrent leur poste comme une propriété individuelle". C'est pourquoi les biens attachés au poste sont également utilisés à des fins personnelles ;
- le manque de motivation intellectuelle et matérielle se traduit par le recours fréquent aux bureaux d'études étranger Les salaires sont bas, les barèmes sont différents d'un secteur à un autre, à tel point que des tensions sont créées et produisent l'"exode de meilleurs agents". Manque de politique salariale cohérente ;
- l'existence d'une pléthore d'agents d'exécution non spécialisés, il manque de cadres moyens d'exécution qualifiés. Tout le monde veut être décideur ;
- la mauvaise définition et répartition des tâches et responsabilités. Très peu de cadres connaissent avec précision leurs tâches et responsabilités ;
- l'existence de cumul de fonctions ;
- l'absence d'infrastructures adéquates de formation et de perfectionnement du personnel. Le problème de qualité et quantité du personnel aurait pu trouver de solution s'il y avait de centres de formation et de perfectionnement ;

- la centralisation à outrance de la gestion du personnel aux mains d'une seule personne souvent pas qualifiée pour ce travail ;
- la politisation des emplois publics : situation de partis uniques, situation actuelle de multipartisme, blocage de sanctions de mauvais éléments et ignorance des éléments compétents ;
- la crise des régimes disciplinaires : la politisation de l'administration a engendré l'inapplication de régimes disciplinaires ("intouchables", "protégés") ;
- le manque de cohérence entre les pratiques de management et les objectifs organisationnels. Le népotisme, le patronage, le favoritisme, la recherche du gain personnel ne garantissent pas l'acquisition d'un personnel compétent. A ces maux, il faut ajouter le manque de moyens de travail.

1.2 Secteur privé

Dans le secteur privé, entreprise familiale ou société de production, la situation est quelque peu différente, mais emprunte généralement le même schéma que dans l'administration publique. Dans ce secteur le travail de l'homme n'est pas souvent comptabilisé à sa juste valeur. C'est pourquoi, sur un chantier de construction, une boulangerie etc. on constate souvent une pléthore de personnes. Les pertes de temps ne préoccupent (presque) pas ou peu.

D'autre part, le schéma bureaucratique instauré avec Directeur Général, Directeur Administratif et Financier, Comptable etc. adopté par ces sociétés, fait que la rubrique salaire est souvent disproportionnée par rapport à la production de l'entreprise. Dans ces conditions, comment s'étonner que ça ne marche pas ?

II- ROLE ET ACTIVITES DU MANAGER DES RESSOURCES HUMAINES

La notion de manager est intimement liée aux éléments suivants : la direction du personnel, le leadership et la productivité.

Le leadership (ou la direction) ou l'acte de diriger a été considéré par les tenants de l'Ecole des Relations Humaines comme ayant un impact considérable sur, non seulement la performance des hommes dans l'organisation, mais aussi sur la productivité elle-même. En d'autres termes "un bon leadership aboutit à un accroissement de la productivité de la part des employés".

La notion de productivité a une connotation économique et est utilisée ici comme étant une variable qui indique la quantité des produits, services ou activités fournis pour être consommés par les membres d'une organisation.

Il y a plusieurs théories sur le leadership qu'il serait fastidieux de développer. Nous ne citerons que quelques unes :

- la théorie des traits de personnalité ;
- la théorie sur les styles de personnalité ;
- la théorie x et y de Douglas ;
- la théorie du système de Rensis Likert ;
- la théorie de la Grille Managériale de Blake et Mouton qui est plus complète que celles de Douglas et Rensis Likert ;
- la théorie "contingentielle de leadership de Fred Fiedler.

Le leader est un art, art d'orienter, de stimuler, bref d'influencer les attitudes et comportements des autres pour obtenir des résultats précis.

En définitive, le leadership est le processus d'influence exercé par une personne sur une autre et qui vise à mobiliser aussi qu'orienter son énergie afin d'atteindre des objectifs particuliers dans une situation donnée. Le leadership, c'est la mobilisation des talents personnels.

D'après Hersey et Blanchard, il existe quatre styles de leadership de base qui sont :

- l'instructeur : il donne les ordres ;
- le négociateur : il "vend" sa décision à ses collaborateurs ;
- le "facilitateur" : il aide ses collaborateurs à prendre la meilleure décision ;
- le consultant : il est disponible si ses collaborateurs ont besoin de lui.

L'efficacité d'un style de leadership est fonction de la maturité des collaborateurs. Plus les collaborateurs ont de la maturité et plus le leader devrait être capable de se déployer du quadrant 1 vers le quadrant 4.

La communication dans le management

Pour bien gérer les ressources humaines, une bonne communication doit nécessairement exister.

Toute activité qu'un dirigeant accomplit, qu'il s'agisse de la motivation ou de contrôle, tourne autour de la communication. Un dirigeant ne fait que communiquer. Selon les auteurs, le dirigeant utilise 60 à 90% de son temps à communiquer avec les autres.

Schémas mentaux et Management

Les différents schémas mentaux peuvent se combiner et constituer les profils de six fonctions managériale :

- administrateur,
- organisateur,
- innovateur,
- entrepreneur,
- leader,
- planificateur.

Schéma mentaux et communication

Quatre (4) schémas mentaux typiques peuvent être soulignés parmi d'autres :

- action,
- méthodes,
- relations,
- idées.

Les Communications en groupe

Ici, il y a surtout les réunions (réunion voir schéma)

Le questionneur éternel

Conseil :

- essaie d'attraper l'animateur ;
- renvoyer ses questions au groupe ;
- attitudes des animateurs de la discussion l'animateur (vu par les participants)
- le patron (bureaucrate)
- l'efficace à tout pieux (l'Autocrate)
- le chef bon-temps (le Coordonnateur)
- l'agent de circulation (le Diplomate).

Le management des conflits

Les conflits font inévitablement partie de la vie de l'organisation parce qu'on trouve au sein de celle-ci une lutte sans fin pour les valeurs telles que la sécurité, le pouvoir, la survie, la discrétion l'autonomie, les récompenses etc.

Si le conflit dans une organisation n'est pas géré, il peut la détruire, s'il est convenablement géré, il peut avoir un impact positif sur l'organisation.

Les conflits nécessitent des capacités de négociation. La négociation est un art qui a ses propres règles qui doivent être apprises et pratiquées.

savoir négocier suppose :

- la capacité à déterminer la nature du conflit ;
- la capacité à ouvrir le dialogue ;
- la capacité à écouter et à comprendre le point de vue de l'autre partie ;
- la capacité à trouver une solution acceptable pour tous au problème.

La Délégation

Déléguer c'est confier un pouvoir ; le pouvoir signifie la possibilité, la l'attitude de dire oui ou non devant une situation donnée, et que ce oui ou non prenne force de loi.

La délégation va avec un minimum de pouvoir, un minimum d'exercice de la décision.

Les bénéfices de la délégation sont nombreux et se situent à trois niveaux :

1. LE SERVICE A LES AVANTAGES SUIVANTS :

- amélioration de l'ambiance,
- gain de temps,
- meilleure utilisation des Ressources humaines,
- souvent de meilleures décisions,
- des idées nouvelles, le délégataire réfléchit, n'exécute plus,
- amener les cadres à se perfectionner.

2. LES BENEFICES DU DELEGUANT : LA DELEGATION REND LE DELEGUANT DISPONIBLE POUR LES ACTIVITES SUIVANTES :

- avenir
- le personnel
- le contrôle

3. LES BENEFICES DU DELEGATAIRE, LA DELEGATION SATISFAIT A D'IMPORTANTES MOTIVATION DE L'HOMME AU TRAVAIL

- le besoin de reconnaissance par les autres
- le besoin d'accomplissement de soi
- l'utilisation des talents et des compétences
- faire ses preuves.

Les règles de la délégation sont multiples et complexes. IL faut les savoir pour garantir le succès de la délégation. La délégation n'est pas une mode, mais une méthode de gestion voire de bonne gestion, la délégation n'est pas le panacée.

La motivation

Selon B. BERELSON et G.A. STEINER, la motivation est :

"un motif (ou) un état interne qui donne l'énergie, fait activer ou fait déplacer et qui dirige ou canalise le comportement vers un but".

Plusieurs théories ont été développées sur ce sujet. De celles-ci nous retiendrons que la problématique de la motivation s'articule autour de deux points :

- Comment motiver les agents ?
- Quels sont les principes qui conduisent à la motivation ?

Les conditions qui permettent de maximiser la productivité d'un agents sont, sans graduation :

- la sécurité de l'emploi ;
- le salaire ;
- la considération ;
- le statut social ;
- la responsabilité ;
- la reconnaissance du mérite individuel ;
- les conditions générales du travail ;
- la perspective permanente d'un résultat positif ;
- l'intérêt de la tâche.

Tous ces éléments peuvent être regroupés en quatre groupes :

- le salaire ;
- les conditions de travail ;
- la sécurité de l'emploi ;
- les objectifs clairs de travail.

4. PLACE DE LA FONCTION PERSONNEL DANS L'INSTITUTION

La fonction personnel est une fonction aussi essentielle que celle de la fonction production ou comptable et financière. Certains auteurs disent volontiers que c'est la base de la réussite de toute organisation.

La place du personnel est le carrefour un noeud de communication.

La mission essentielle de toute direction du personnel est de fournir à l'ensemble de l'organisation les hommes les plus compétents, les plus aptes à atteindre les objectifs du projet tout en se sentant bien dans leur peau pendant l'exécution de leurs tâches ;

La fonction du personnel est un système intégré.

3.1. Les organigrammes et les niveaux de rattachement possibles :

L'organisation d'un service chargé de la fonction personnel dépend beaucoup de facteurs dont :

- la taille de l'organisation,
- la structuration de l'organisation,
- la conception que le dirigeant principal a de la fonction.

Selon les entreprises l'unité chargée du personnel est rattachée dans l'organigramme selon les cas de figure suivants :

- sous la tutelle de la Direction Administrative et financière,
- la Direction est érigée en unité hiérarchique au même titre que les autres Directions,
- la fonction personnel située en staff.

3.2. Quelques techniques du management du personnel

Pour ce volet nous retiendrons les activités et techniques suivantes :

- la Gestion Prévisionnelle du Personnel, des Emplois (GPP ou GPE) ;
- l'évaluation des emplois ;
- la définition de politiques de recrutement, de rémunération ou politique sociale
- l'administration des carrières (ou gestion des carrières) ;
- l'évaluation des Hommes et des performances ;
- le tableau de bord en matière de personnel.

Comme nous l'avons situé au début de l'exposé, dans l'administration publique, le management du personnel se caractérise par une faible utilisation des techniques modernes de gestion.

La G.P.P. c'est le processus par lequel la Direction du personnel détermine comment l'organisation va évoluer à partir des ressources (humaines) disponibles en qualité et en quantité désirables dans une période bien précise.

La GPP comporte quatre (4) étapes essentielles.

- la connaissance des fonctions (niveaux de responsabilités),
- la connaissance du personnel actuel,
- l'analyse de l'offre et de la demande.

L'évaluation des emplois

Le but de l'évaluation des emplois est d'apprécier systématiquement la valeur relative d'un poste de travail en fonction des aptitudes, de l'expérience qu'il requiert, du niveau de responsabilité qu'il comporte, des efforts qu'il demande et des conditions de travail.

La politique de recrutement

La politique de recrutement recouvre en général deux aspects complémentaires :

- l'administration (ou la gestion),
- les rapports sociaux.

Dans le premier aspect l'Homme est considéré comme un moyen privilégié de production. Le second aspect permet de définir une politique sociale centrée sur la personne, avec comme corollaire le respect de l'épanouissement de chaque agent par le travail.

Il y a plusieurs méthodes de recrutement avec les processus plus ou moins compliqués selon le poste à pourvoir. (Ex : Directeur, Comptable etc.)

L'administration du personnel

L'administration du personnel est l'ensemble des actes qui régissent les droits de travailleurs, qui suivent l'évolution des travailleurs dans l'organisation. On distingue trois (3) catégories d'actes :

- les actes portant sur l'évolution de la carrière ; avancement, postes occupés etc. ;
- les actes portant sur la qualité des services rendus et le comportement au travail ; (appréciations notation etc.) ;
- les actes portant sur la jouissance des droits (congés, permissions, salaires etc.).

La politique salariale

L'objectif primordial de la politique salariale est d'offrir les meilleures conditions pour recruter, retenir et motiver le personnel nécessaire à la bonne marche de l'organisation.

Les critères d'une politique salariale efficace sont :

- l'attractivité,
- la souplesse,
- la motivation,
- l'équité,
- la rationalité,
- l'acceptation.

Chaque entreprise, si elle ne veut pas subir des pressions internes et externes, doit se doter d'une politique sociale.

Tableau de bord du Directeur de personnel

Tout Directeur a besoin d'indicateur de marche pour connaître la Direction où il va et où il en est à un moment donné.

Le but du tableau de bord est de contrôler à temps ce qui se passe afin de pouvoir prendre des décisions opportunes. Ainsi, l'ensemble des activités des grandes unités sont enregistrés, après recrutement, standardisés dans un document central appelé livre de bord.

L'évaluation du personnel

L'évaluation est le processus permettant d'apprécier les performances, les aptitudes professionnelles et humaines des agents au travail. On l'appelle appréciation ou notation.

Pour le responsable, l'évaluation du personnel sert à :

- a) identifier les agents les plus aptes (pour une promotion, ou pour une responsabilisation),
- b) faire progresser les individus, en identifiant les insuffisances à éliminer.
- c) améliorer les compétences.

L'évaluation, peut être centrée sur :

- l'évaluer,
- l'évaluateur,
- sur l'organisation.

Il existe deux stratégies en matière d'évaluation.

- L'évaluation des hommes.
- L'évaluation des performances.

Il y a deux sortes d'évaluation :

- l'évaluation formelle (structurée, systématique),
- l'évaluation informelle (pifomètre).

4. La Formation du Personnel

L'un des plus grands dangers dans la formation est le manque de définition ou d'analyse des besoins de formation, car c'est sur cette définition que repose la réussite de toute activité de formation .

Les besoins de formation se définissent comme :

"l'écart entre le niveau de performance souhaitée ou exigée, et le niveau actuel de performance pour une personne ou un groupe de personnes"

Il est impératif que le formateur et les organisateurs de la formation déterminent les causes des performances dites "non acceptables" et qu'ils décident si la solution appropriée est en fait, la formation".

ANNEXE N° 3

EXPOSE SUR LE THEME

MANAGEMENT STRATEGIQUE
M.S

Présenté par : OUADJON OUARMAYE
Administrateur Adjoint
Représentation OMS Tchad

SOMMAIRE DE L'EXPOSE

I. DEFINITION

II. DEMARCHES A SUIVRE POUR REALISER LE MANAGEMENT STRATEGIQUE (M.S)

III. IMPORTANCE DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE DANS UNE ORGANISATION

IV. DIFFERENTES ETAPES DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

V. CADRE DE LA DEMARCHE DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

VI. LES FACTEURS DE SUCCES DU MANAGEMENT STRATEGIQUE

LE MANAGEMENT STRATEGIQUE (MS)

1. DEFINITION

La management stratégique se définit comme étant une faculté d'adaptation aux réalités locales et aux changements environnementaux qui exercent positivement ou négativement une influence sur la situation d'une entreprise ou d'une organisation de manière générale.

Six (6) mots clés constituent les principales caractéristiques du management stratégique :

- adéquation,
- pro-activité,
- organisation,
- changement,
- environnement
- futur.

2. Démarches à suivre pour réaliser le management stratégique

- La première démarche consiste à fixer une mission et à en déterminer les buts, les priorités, les objectifs, les plans et les actions à réaliser. Cette démarche s'appelle *Démarche normative et démarche traditionnelle*
- La seconde démarche stratégique permet de faire une analyse approfondie de la situation interne et externe d'une entreprise, de fixer une cible pour cette entreprise, de choisir les options stratégiques et d'opérer la révision des orientations en tenant compte des ressources et des objectifs initialement fixés. Cette démarche offre également la possibilité d'élaborer les plans, programmes d'action et d'assurer le contrôle et l'évaluation des réalisations faites.

Cependant confrontés à la crise économique qui affecte actuellement les entreprises, certains pays ont choisi et appliquent le management stratégique fonctionnel. Ce style permet de concevoir des programmes et d'agencer les ressources utilisées par rapport aux objectifs fixés.

D'autres pays par contre, ont opté pour un style plus pragmatique dit *Planification stratégique opérationnelle* qui permet de gérer le quotidien.

Par rapport à ces deux styles, quelle est la voie choisie par le Tchad ?

A cette question, l'on est tenté de répondre que le style choisi par le Tchad est celui de *gestion du coup par coup* eu égard à ce qui se passe aussi bien dans le secteur public que privé. Les ressources de ces deux secteurs dépendent en grande partie de l'extérieur et il est souvent difficile pour les responsables des entreprises publiques et privées de planifier leurs activités. C'est pourquoi nombreuses au Tchad sont les sociétés d'Etat para-étatiques et privées qui tombent en faillite. Les exemples de la STT (Société Textile du Tchad) Magavet, SONAPA qui sont des entreprises d'exploitation des produits d'élevage sont édifiants. Bref, on ne planifie rien et on s'évertue à gérer la pénurie sans se soucier des objectifs des entreprises.

3. Importance de la Planification Stratégique dans une Organisation

La planification stratégique selon les spécialistes de management constitue une réponse aux problèmes liés aux changements produits dans une entreprise et au vieillissement de celle-ci.

De nos jours, les décideurs des secteurs public et privé planifient et grèvent stratégiquement. Car dans le monde en développement et dans les nations industrialisées la nature de plus en plus rapide des changements ainsi qu'une plus grande ouverture des contextes politiques et économiques demandent un point de vue différent de celui nécessaire à des époques plus stables. Lorsqu'il existait un certain équilibre dans le pays en développement (par exemple pendant les années 60 et 70 caractérisées par une croissance économique positive de manière constante, des faibles dettes, de budgets gérables et une stabilité politique relative), les responsables pouvaient se concentrer presque exclusivement sur les dimensions interne de leurs organisations et assurer une constance dans l'environnement externe prévisibles et la planification relevait presque uniquement d'un exercice arithmétique. A présent, les systèmes sont bien ouverts, les pays en développement connaissent un climat politique de plus en plus instable et une croissance économique négative, les budgets sont constamment revus à la baisse, les ressources sont de plus en plus imprévisibles et il n'est plus possible de planifier dans le sens traditionnel.

Malgré la nécessité d'avoir une planification et une gestion stratégiques, il existe une certaine confusion quand à ses termes. A ses desseins ou par inadvertance, les deux termes sont souvent utilisés de manière interchangeable. La distinction entre planification stratégique et gestion stratégique dépend surtout de là où s'arrête le processus ou de l'importance qu'on accorde aux différentes parties du processus. La planification stratégique invite davantage sur l'élaboration du plan stratégique et "suppose" souvent l'application dudit plan. La gestion stratégique comprend et insiste tout particulièrement sur l'aspect "mise en oeuvre". Cela ne signifie bien sûr pas que

l'élément de planification est moins important, mais tout simplement que la mise en oeuvre est jugée tout aussi importante. Lorsque le terme planification est utilisé, il recoupe également le volet "gestion" de la mise en oeuvre. De même, lorsqu'on utilise le terme gestion stratégique, il implique également le volet planification. C'est pourquoi on estime que, la planification et la gestion stratégiques constituent un ensemble d'outils analytiques. Elles représentent une orientation intellectuelle, une approche aux changements dans le contexte interne et externe que rencontre le gestionnaire. Elles constituent une manière de penser. Sur ce dernier point, on remarque que quatre grands éléments composent l'Approche Stratégique.

- Premièrement : l'approche stratégique est orientée vers l'avenir. Elle reconnaît que le contexte changera. C'est une orientation dans le long terme qui essaie d'anticiper les événements plutôt que de simplement réagir lorsqu'ils surviennent.

L'approche pousse le gestionnaire à se demander ce que l'organisation aimerait être après un certain temps, ce qu'il lui faudra pour y arriver et comment élaborer les stratégies et les moyens à cette fin et enfin, comment gérer ces stratégies pour atteindre les buts et les objectifs de l'organisation. On sait qu'on ne peut pas contrôler l'avenir, mais on s'aperçoit que si l'on anticipe les événements, les organisations peuvent aider à façonner et à modifier l'impact du changement environnemental.

- Deuxièmement : l'approche stratégique a une orientation dirigée vers l'extérieur. Elle tient compte de plusieurs composantes du contexte externe telles que la technologie, la politique, l'économie et la dimension sociale. La pensée stratégique reconnaît que l'on peut soit entraver, soit faciliter une organisation qui cherche à mettre en oeuvre sa politique, et cette politique déterminera le type des politiques qui seront appliquées alors que l'économie déterminera le niveau de ressources de l'organisation et les facteurs sociaux pourraient bien déterminer qui seront les bénéficiaires de l'organisation.

La pensée stratégique reconnaît aussi et accorde une place de toute première importance à la politique et à l'exercice de l'autorité politique. Les gestionnaires ne sont pas libres de faire ce qui leur plaît. Ils doivent être sensibles aux besoins des groupes de pression sur lesquels ils n'ont guère voire même pas du tout de contrôle et dont ils doivent satisfaire les demandes. Les acteurs politiques sont probablement parmi les plus importants de ces groupes.

- Troisièmement : l'approche stratégique cherche à bien ajuster le contexte de l'organisation (entreprise dont la mission, les objectifs, les stratégies, les structures et les ressources sont connus).

Dans des conditions de rapides changements politiques, économiques et sociales, les stratégies peuvent vite devenir obsolètes et ne peuvent plus répondre à des buts utiles ou encore générer les ressources dont l'organisation a besoin pour produire ses biens et services.

l'approche stratégique reconnaît que pour maintenir cette union avec l'environnement, il faudra réévaluer continuellement les différents éléments de l'organisation et les modifier au fur et à mesure qu'évolue l'environnement.

- Finalement : l'approche stratégique est un processus continu qui reconnaît qu'il faut être ouvert aux buts aux activités changeantes au vu des nouvelles circonstances de l'environnement. C'est un processus qui exige des mécanismes de suivi et d'examen susceptibles de ramener constamment les informations au gestionnaire.

4. Les différentes étapes de la Planification Stratégique

Pour réaliser la planification stratégique il y a plusieurs étapes suivantes :

1er étape : la place d'intégration

Avant d'entamer la phase d'élaboration du pré-planning des activités d'une organisation, le manager doit se poser une série de question pour cerner les contours de ce qu'il veut réaliser et minimiser les risques d'erreur et de blocage dans l'exécution de son projet.

1. Pourquoi veut-il réaliser une action, un programme, créer une entreprise, un service ?
 - quels problèmes veut-il régler à travers l'action à réaliser ;
 - quel est le contexte interne ou externe de la société existante (ici on veut innover après avoir constaté une baisse dans le rendement de l'entreprise) ;
 - quel résultats attend-il de l'action qui sera réalisée.
2. Pour qui cette action ou cette entreprise sera réalisée ? Quels sont les consommateurs internes et externes (cela suppose une étude de marché préalable d'où un marketing).
3. Existe - il des données fiables pour permettre de réaliser les études de faisabilité et factibilité (rendement) ?
4. Comment cette entreprise sera t - elle créée, quelle méthodologie, quelles approches, quels cadres conceptuels et quels modèles analytique et décisionnels adopter ?
5. Comment se fera la mise en oeuvre ? Par un processus (cheminement) ? Par des techniques (c'est à dire par des méthodes) ou par des instruments ?

NB : Instruments = procédés

6. Qui s'intéressera à l'action à réaliser ? Et quelles seront les responsables de dirigeants ? Du comité de planification (s'il en existe un) ? Des intervenants intérieurs et extérieurs ?
7. Quelles sont les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à mobiliser ?
8. En combien de temps cette opération sera réalisée ?
9. Quand les études préliminaires seront-elles déposées ?

2ème étape : Tendances des phénomènes et faits

Dans l'exercice de planification stratégique, il est toujours recommandé de tenir compte d'une ou des tendances d'un phénomène dans le temps.

- **les tendances émergentes.**

Il s'agit des phénomènes ou de facteurs de changement à peine perceptibles aujourd'hui et qui peuvent s'avérer de simples modes et disparaître sans laisser de traces profondes ou encore devenir des faits porteurs d'avenir et même des tendances lourdes.

- **Faits porteurs d'avenir**

Il s'agit là des phénomènes qu'on peut déjà prévoir qu'ils sont porteurs de conséquences ou d'impacts positifs ou négatifs.

- **Tendances lourdes**

Il s'agit des phénomènes que l'on peut prévoir comme permanents sur une longue période ou sur une période étudiée et retenue pour l'opération à réaliser.

3ème étape : appréciation des phénomènes

Il s'agit de déterminer la nature de l'impact d'un phénomène ou de l'action des acteurs environnementaux sur l'organisation. On classe généralement les phénomènes observés en opportunités ou menaces.

Opportunités parce qu'il s'agit d'événements, des phénomènes, des situations propices à l'organisation qui, généralement trouvent l'occasion d'exploiter avantageusement des forces actuelles ou virtuelles.

Il faut souligner que les opportunités peuvent parfois être appréciées en *résultats* qui répondent aux attentes de l'organisation en *probabilité de succès* c'est à dire l'estimation des chances que l'opportunité observée puisse se traduire en résultats avantageux pour l'organisation.

Par ailleurs, dans l'appréciation des phénomènes, il faut tenir compte aussi des menaces qui peuvent entraîner l'échec de l'action à réaliser ou de l'entreprise à innover ou à créer.

Ainsi, les menaces peuvent être appréciées à partir de critères :

- probabilité d'occurrence : il s'agit des chances que le phénomène observé se produise et ait un impact positif sur l'entreprise à créer ;
- gravité : là, on tient compte de l'importance des conséquences du phénomène ou de l'événement observé sur l'organisation ou sur l'entreprise.

Concernant l'environnement qui joue un rôle particulièrement important sur toute action à réaliser dans le futur, quatre types de situations se présentent comme suit :

- situation idéale : opportunités fortes donc peu de menaces
- situation spéculative : opportunités fortes donc menaces fortes
- situation menaçante : menace fortes seulement
- situation Mature : ni opportunités ni menaces significatives.

4ème étape : accord sur le processus de planification stratégique.

Il s'agit ici de marquer son accord pour entreprendre l'élaboration du management stratégique. A ce niveau, on cherche à savoir la manière de faire les délais d'exécution et les personnes auxquelles les tâches seront confiées. Ces personnes sont de trois types :

- **cadres supérieurs**

Ceux qui auront une responsabilité directe au niveau de l'application de la politique de l'organisation.

Ceux qui ont tout à y gagner ou tout à y perdre ; qu'ils soient de l'extérieur ou de l'intérieur de l'organisation.

- Clients ou les fournisseurs
- spécialistes en analyse de la politique à décider.

5ème étape : identification et clarification de la mission des stratégies et des objectifs de l'organisation.

Ici, la première tâche consiste à déterminer ce qu'est l'organisation et à quel niveau de rendement elle se trouve. Quels sont les besoins que l'organisation cherche à satisfaire. Très souvent les organisations mettent au point un service ou un produit et elles n'examinent pas périodiquement la situation pour savoir si ce produit satisfait effectivement la demande ou si la satisfaction de cette demande est vraiment importante. Quelles sont les personnes qui composent l'organisation, quelles sont leurs valeurs et quels sont les besoins que l'organisation satisfait pour elles. Quels sont les objectifs de l'organisation et dans quelle mesure répondent-ils aux besoins et aux demandes des clients, des parties concernées et des groupes de soutien. Quelles sont les stratégies qu'emploie l'organisation pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés ? Quels sont les changements intervenus récemment ? Toutes ces questions permettent de savoir où se trouve l'organisation, ce qu'elle fait et comment elle gère ses affaires.

6ème étape : identification des points forts et des points faibles de l'organisation

Il faut examiner la base des ressources de l'organisation (compétences, investissements ou ressources financières etc.) Est-ce que l'organisation a les moyens financiers d'atteindre ses objectifs ? ou de faire progresser ses stratégies ? Quels sont les niveaux de ressources internes que possède l'organisation ? Sont elles disponibles ?

L'analyse des ressources à elle seule ne suffit pas. L'organisation doit également examiner sa performance. Quelle sont les tâches qu'elle réalise bien, les quelles laissent à désirer ? Cela donne une meilleure idée de la manière dont sont organisées les ressources de l'organisation et l'efficacité avec laquelle elles sont utilisées.

Outre les compétences et les ressources, il faut examiner d'autres éléments de l'organisation interne : quelle est la nature du climat organisationnel (existe-il des clivages, sont-ils conflictuels ?) est-ce que les participants (partenaires) s'adaptent-ils bien aux activités de l'organisation ? Quelle est la nature et la souplesse de la structure organisationnelle (est-elle rigide ? des changements importants ont-ils été faits par le passé et qu'elle a été la réaction des gens ?) ; existe-t-il une structure informelle ? Comment fonctionne t - elle, est elle plus puissante que la structure formelle ? Quelle est la nature de la structure d'incitation (est-elle conçues pour encourager le comportement innovateur, arrive t - on à recruter et à garder un personnel suffisamment qualifié ? Quels sont les éléments qui facilitent ou qui entravent les tâches de l'organisation et lesquels pourraient faciliter ou entraver le changement organisationnel.

7ème étape : évaluation des menaces et possibilités de contexte interne

Il y a souvent chez les gestionnaires une tendance à se concentrer sur les dimensions internes de l'organisation alors que les changements de politiques et la nature souvent volatile de la politique dans les pays qui connaissent d'importants changements politiques, économiques, sociaux et technologiques exercent une influence positive ou négative sur la direction, la forme des politiques et sur les objectifs de l'organisation. Quelles sont les grandes tendances qui peuvent être mises à jour dans chacun de ces domaines et qui influenceront les activités de l'organisation ? Comment les mesures macro-économiques instituées peuvent-elles influencer les ressources financières de l'organisation ? Quelle est la nature du soutien politique pour l'approche envisagée ? le régime actuel est-il stable ? etc.

8ème étape : identification des principaux groupes de soutien et des parties concernées : leurs attentes et leurs ressources.

Les attentes et les demandes des groupes de soutien sont les principaux ingrédients des décisions concernant ce que fera une organisation et comment elle mène à bien ses tâches ? Les groupes de soutien sont ceux qui ont un intérêt direct dans ce que fait l'organisation et qui sont en mesure d'influencer les actions que prend cette dernière.

Les groupes de soutien ou les parties concernées représentent la principale base du soutien politique de l'organisation et sont sa raison d'être. Ces parties concernées peuvent être des partis politiques, de consommateurs (acheteurs), des bailleurs de fonds internationaux etc.

9ème étape : identification des grandes questions stratégiques

10ème étape : conception, analyse et sélection des diverses stratégies de gestion des problèmes définis ou identifiés à la 9ème étape.

Une fois les questions et les problèmes définis, il faut se donner des stratégies pour résoudre ces problèmes.

Généralement, on identifie plusieurs options pour résoudre un problème puis on les examine pour comparer leur viabilité et leur faisabilité.

Est-ce que la stratégie peut réussir d'un point de vue pratique aussi bien que théorique ? Est-ce que l'organisation est capable de réaliser la où les stratégies retenues ? Ces stratégies sont-elles acceptables par ceux qui doivent les exécuter ? A qui elles se destinent ? L'organisation dispose-t-elle de moyens pour les mettre en œuvre ? Sont-elles profitables à l'organisation ? Peuvent-elles s'adapter aux changements prévus dans le contexte ? etc.

11ème étape : mise en oeuvre de la ou les stratégies retenues

Il y a deux phases

1ère phase :

élaboration d'un plan d'action. Un énoncé sur le quoi, qui, quand et comment les actions nécessaires seront menées pour réaliser la stratégie choisie ?

Le plan spécifie également les buts et les objectifs de performance de l'organisation à créer.

2ème phase :

Cette seconde phase concerne les changements dans les structures organisationnelles - les reclassements du personnel, la mise en place de nouvelles routines, les tâches et procédures, l'adoption des nouvelles mesures d'incitation, le marketing etc.

L'information dégagée lors des questions précédentes devrait permettre de retenir des questions fondamentales ou des problèmes clés sur la manière dont l'organisation cadre avec son environnement.

Ces problèmes peuvent toucher à la mission de l'organisation, à ses produits ou services, à ses clients ou à ses relations avec certaines des parties concernées. Les questions stratégiques sont des problèmes fondamentaux dont il faut s'occuper autrement dit, l'organisation risque de ne pas atteindre les résultats escomptés.

Ces questions peuvent être entre autres des sources de conflits au sein de l'organisation. Car leur résolution pourrait former des camps de gagnants et de perdants tant à l'intérieur qu'à l'extérieur ; et l'organisation doit être préparée à faire face à ce conflit.

Ainsi donc il faut nécessairement identifier le ou les problèmes qui existent dans l'organisation et se demander pourquoi il y a ces problèmes ? Quelles sont leurs conséquences.

Etant donné que les responsables ne peuvent s'attaquer à tous les problèmes, il faut donc les ranger selon leur importance à court, à moyen et à long termes et voir l'urgence de l'action nécessaire. Les gestionnaires ou les managers constateront eux-mêmes que toute l'énergie consacrée à l'identification et à la clarification des problèmes est un bon investissement dans l'élaboration de stratégies à adopter pour résoudre ces problèmes et garantir le succès de l'organisation.

12ème étape : suivi et examen de la performance

La gestion stratégique suppose un changement continu. Aussi, des mécanismes doivent être adoptés pour suivre et analyser la performance de l'organisation face aux buts et objectifs fixés dans le plan d'action. Lorsque le contexte change, lorsque les dirigeants de l'entreprise changent ou que les budgets fluctuent, les priorités changent elles aussi.

C'est pourquoi, le gestionnaire devrait se donner des mécanismes de contrôle pour juger de l'efficacité des ressources utilisées et des mécanismes d'impact permanent pour soupeser la valeur des actions.

5. Cadre de la démarche de planification stratégique

Trois situations se présentent lorsqu'une organisation entreprend un exercice de planification stratégique pour innover son système de gestion :

1ère situation : un processus continu

Il s'agit d'une situation où la planification stratégique fait déjà partie des outils, utilisés par les gestionnaires/managers - l'exercice consiste alors en une mise à jour périodique d'un plan existant sur la base des informations disponibles.

2ème situation : nouvelle outil de gestion

Un des dirigeants de l'entreprise propose à la Direction générale d'une organisation d'entreprendre la réforme de son système de fonctionnement après un échec lié à une baisse constante de rendement de l'entreprise par la mise en place d'un management stratégique à cause de sa performance. IL tente de convaincre ses collègues et partenaires de cette nouvelle méthode de gestion parce que convaincu de sa pertinence - le travail à faire dans un premier temps consiste à rechercher les informations nécessaires à partir des questions figurant à la première étape dite phase d'interrogations.

3ème situation : réponse à une crise

La planification stratégique est considérée ici comme une réponse à une crise, à un problème grave posé au sein de l'organisation. Ce problème peut être financier (déficit budgétaire) administratif (départ massif des cadres pour diverses raisons) etc.

Cette phase permet de rechercher les causes de la crise ou du problème posé et d'y apporter de réponses appropriées.

6. Les facteurs de succès du management stratégique

Pour mettre en oeuvre et garantir le succès du management stratégique, il faut tenir compte des facteurs suivants aussi bien dans le secteur public que privé.

1. maintenir un système de veille et d'agenda c'est à dire réajuster les moyens/ressources par rapport aux objectifs fixés pour éviter un dérapage budgétaire ;
2. associer les intervenants à toutes les décisions à prendre (dirigeants, cadres de l'organisation partenaires nationaux et internationaux etc.) ;
3. développer la capacité d'intégrer des points de vue différents dans les décisions à prendre ensemble ;
4. développer une attitude d'écoute à tous les niveaux de la hiérarchie de l'organisation ;
5. éviter d'entrer dans les détails ;
6. réduire les discontinuités en adoptant une action continue pour corriger le déséquilibre entre les moyens et les objectifs de l'organisation ;
7. organiser une opération de promotion du plan adopté par des activités de marketing (publicité) ;
8. s'y assurer que le personnel comprend bien le plan et saisit l'importance des cibles stratégiques retenues et faire en sorte que ces cibles se traduisent en objectifs précis et en programmes d'action clairs et circonscrits dans le temps.
9. exercer l'influence plutôt que l'autorité parce que l'autorité ne joue pas sur intervenants extérieurs.

Il est à noter que la force du management stratégique réside dans l'exercice habile de l'influence et dans la capacité de convaincre.

Quelle contribution l'Association Tchadienne pour le Développement du Management au Tchad (ATDM) peut-elle apporter aux entreprises, organisations ou sociétés publiques et privées du Tchad ?

Pour aider à redresser le système de gestion des entreprises publiques et privées qui traversent une période turbulente de crise socio-économique, l'ATDM suggère :

- l'adoption d'un plan ou d'une approche stratégique orientée vers l'avenir tant en sachant que le contexte social, économique et politique actuel changera.

Cette approche amène le gestionnaire à rechercher ce qu'il faut pour permettre à ces entreprises d'atteindre leurs objectifs.

- l'adoption et la mise en place d'un mécanisme de réévaluation continue des différents éléments de l'organisation en ce sens que dans des conditions de changements politiques économiques et sociales rapides, les stratégies peuvent devenir subitement obsolètes et ne peuvent par conséquent permettre à l'organisation d'atteindre le but fixé
- mise en place d'un processus de suivi pour opérer tous ces changements qui ne sont rien d'autre qu'une innovation dans les secteurs publics et privés au Tchad, il est impératif d'assurer une formation et un meilleur encadrement dans le domaine du management en général et dans celui du management stratégique en particulier. C'est dans cette perspective que l'ATDM a organisé en août dernier une conférence - débat sur les différents techniques du management pour sensibiliser l'opinion nationale tant du secteur public que privé.

Convaincue des vertus et de la pertinence du Management dans un pays économiquement faible comme le Tchad, l'ATDM s'est fixé comme objectif primordial "le Développement du Management" à travers tout le pays pour amener les cadres des deux secteurs à acquérir et à maîtriser ces nouvelles techniques de gestion qui constituent pour la plupart de cas une disposition mentale.

A cet effet, l'ATDM reste ouverte à tous les partenaires et à toutes les bonnes volontés qui voudraient bien l'aider à réaliser son ambition au Tchad.

ANNEXE N° 4

EXPOSE SUR LE THEME

TECHNIQUES DE NEGOCIATION

Présenté par : MOUNDABE MARCELLIN
Secrétaire Général ATDM

SOMMAIRE DE L'EXPOSE

I. INTRODUCTION

II. PREPARATION A UNE NEGOCIATION

III. PROCESSUS DE NEGOCIATION

IV. LES SENTIMENTS QUI INSPIRENT LA CAPITULATION

TECHNIQUES DE NEGOCIATION

INTRODUCTION

C'est nous qui négocions ;

Négocier veut dire discuter afin d'arriver à un accord. Même un domestique à qui on demande d'aller chercher un verre d'eau immédiatement peut négocier quel type de verre il doit apporter.

Des amis discutent pour savoir où ils iront dîner, mari et femme discutent afin de décider à quelle heure ils iront en ville. Un patron discute d'un projet avec son subalterne. Un banquier et un client discutent d'un prêt. Ce sont toutes des négociations car, aucun camp n'exerce un pouvoir absolu sur l'autre. Il n'est pas exagéré de dire que nous négocions tous les jours pendant notre vie.

Nous menons tous les jours des :

- négociations formelles avec des agences internationales et des Ministères diverses ;
- discussions officielles et officieuses au sein de notre organisation professionnelle mais aussi dans nos interactions privées avec les autres.

Les auteurs proposent de distinguer les positions (les points de vue) des intérêts, ils insistent aussi sur la nécessité de ne pas confondre les personnes impliquées dans la négociation et les problèmes. La négociation ne devrait porter que sur les problèmes et non sur les relations. Elle ne devrait donc en aucun cas nuire aux relations entre les différentes parties en cause. Les auteurs conseillent aussi de bien connaître la partie adverse, de comprendre ses intentions réelles et non pas seulement ses intérêts apparents. Les auteurs conseillent enfin de se mettre dans la peau de l'adversaire pour mieux le connaître et le comprendre.

Il est important de ne pas humilier l'opposant surtout si nous risquons d'avoir à faire à lui dans le futur et de prendre soins de sa propre réputation.

Le bon négociateur est attentif à tout problème de communication. Il sait écouter des positions des autres et s'exprimer aussi clairement que possible.

Nous allons focaliser de notre exposé sur trois grandes parties suivantes :

1. Préparation à une négociation ;
2. le processus de négociation ;
3. les sentiments qui inspirent la capitulation.

1. PREPARATION A UNE NEGOCIATION

1.1 Les éléments fondamentaux de la négociation

Pour mener à bien une négociation, il faut prêter attention à trois éléments fondamentaux :

- **le temps** : les mois qui précèdent une négociation feront partie intégrante de la négociation pour le négociateur de métier. Il s'en servira pour faire de la recherche officielle et officieuse et pour planifier ;
- **les talents** : le négociateur de métier considère les différentes phases de la négociation comme un apprentissage continu. Il ne se considère jamais comme un expert mais reconnaît quand même l'occasion d'utiliser un talent ou un autre. Ces talents varient de nature. Certains appartiennent à la gestion traditionnelle comme la planification d'autres sont les talents de communication efficaces mais peu visibles telle la **capacité d'écouter** et de regarder ;
- **l'information** : à notre époque, l'information c'est le pouvoir. Celui qui détient l'information détient le pouvoir. Et notons bien que l'ordinateur et la télécommunication modernes rendent l'information de plus en plus accessible à ceux qui font l'effort pour la chercher. Le négociateur fera l'effort de s'armer de renseignements là où il pourra. Mais il saura aussi tirer de l'information de différentes sources tels que les bibliothèques, des réseaux d'ordinateurs et des personnes.

1.2 comment préparer une négociation

Pour mieux préparer une négociation, accumulons toutes les informations aussitôt que possible et faisons une liste sans oublier les points suivants :

- ce que nous voulons,
- ce que l'autre équipe veut,
- ce que nous savons à propos de l'autre équipe,
- les points forts et les points faibles de notre groupe.

Mettons nous mentalement dans la peau de l'autre camp et écrivons les réponses aux points suivants de leur point de vue.

Faisons une liste complète de toutes les informations et de leurs sources qui pourraient être à notre disposition :

- bibliothèques universitaires,
- institutions officielles (Banque Mondiale),
- les Ministères ou agences (Nations-Unies).

Quelle est la durée de la négociation ? Attention, distinguons bien la durée du contrat et la durée de la négociation elle-même. La négociation peut durer un jour ; alors que le contrat que nous négocions peut s'étaler sur un an.

Ecrivons chacune de ces deux dates sur un calendrier et affichons le là où on peut le voir chaque jour comme aide mémoire.

Faisons une liste de tous les faits que nous ne connaissons pas dans la négociation :

- quelles informations nous seraient utiles,
- que voudrions nous savoir que nous ne savons pas,
- qui a déjà négocié avec l'autre camp,
- quels experts pourraient nous aider à trouver ce que nous avons besoin de savoir que nous ne savons pas,
- quelles informations seraient disponibles dans les bibliothèques universitaires, agences officielles et différents Ministères,

N.B. Peut être que l'autre camp aura besoin d'échanger les informations avec nous avant le début de la négociation, surtout s'il s'agit d'un projet de développement où notre réussite deviendra la sienne.

- La négociation est une forme de management

Evaluons nos propres faiblesses en tant que chercheurs et essayons de les contourner. Comme disait SOCRATE et d'une façon plus poétique le Danois PIET HEIN "savoir ce que l'on sait et savoir ce que l'on ne sait pas font dans un sens, l'omniscience".

- Savons nous manipuler les données financières ? sinon, qui peut nous aider à recueillir et comprendre ces données ?

Demandons de l'aide s'il le faut. Ne crayons pas le NON que nous allons certainement entendre la moitié de notre temps ?

Souvenons-nous que la négociation est une forme de management ; l'art d'accomplir des tâches en utilisant les efforts des autres.

Evaluons les points forts et les points faibles de notre équipe :

- sommes-nous suffisamment nombreux pour faire tout ce qu'il faut faire ou non ;
- est ce que notre équipe inclut des gens qui possèdent les différents talents nécessaires ;
- notre équipe est-elle bien entraînée ? une équipe de négociateurs, tout comme une équipe de footballeurs doit s'entraîner et se connaître pour mieux jouer le jour de match ;
- quelle formation supplémentaire officielle ou non au niveau individuel ou au niveau de l'équipe faut-il.
- **Les stratégies de négociation**

La négociation s'approche, les recherches sont faites, l'équipe est prête. Les efforts doivent s'orienter sur la discussion maintenant. C'est la vraie préparation de la négociation elle-même.

- **Définir ses intérêts**

Définissons nos intérêts. En management, on répète souvent les objectifs que tout le monde sait déjà. Bien qu'élémentaire, ceci peut apporter une aide importante au processus. Faisons le même exercice pour notre prochaine négociation.

- quels sont les intérêts de notre groupe ? est ce que les individus de notre groupe ont des intérêts qui leur sont propres ? discutons ces intérêts encore une fois ouvertement.
- définissons nos intérêts publics (c'est à dire ceux que nous voulons révéler à l'autre camp).
- définissons nos intérêts privés (ceux que nous ne dévoilons pas à l'autre camp).

- **Ecrire sa thèse de négociation**

Ecrivons une phrase bien simple, qui précise en une vingtaine de mot ce que nous cherchons à accomplir grâce à cette négociation. Ecrivons cette phrase sur une carte de 18 cm x 10 cm et gardons-la devant nous, pendant toute la négociation. C'est l'acte le plus important de notre préparation.

Cette phrase ne devra pas être facile à écrire. Ecrivons-la en plusieurs versions et discutons ces versions en équipe. Il est important que toute l'équipe sache ce que nous souhaiterions tirer de la négociation.

- **Définir son ou ses stratégies**

Est-ce que nous anticipons une négociation gagne/perd ou une négociation gagne/gagne. La négociation étant par définition complexe, les deux parties fouillent dans la masse des données et battissent un accord qui sert les intérêts communs. Dans une négociation gagne/perd, une partie gagne au dépend de l'autre ; un schéma que l'on voit clairement établi dans le prix, lors d'un marchandage entre deux personnes qui ne se reverront peut être plus. Ce qui l'un gagne, l'autre perd. Gagne/gagne et gagne/perd sont deux types (idéaux) de négociation réelles qui contiennent des éléments compétitifs (gagne/perd) et des éléments coopératifs (gagne/gagne).

si nous attendons que l'autre partie négocie gagne/perd, que pouvons nous faire pour l'orienter vers une négociation gagne/gagne ? identifions les aspects d'une action coordonnée pouvant bénéficier aux deux camp. pensons :

- à entamer les différents aspects de la négociation au bon moment ;
- aux risques que nous courrons ;
- aux taux d'intérêts ;
- pensons à lier les intérêts ou les taux de revenu au prix du marché ;
- pensons à remettre à la négociation future certaines questions imprévisibles.

- **Les positions de la négociation**

Trois positions sont à distinguer : il y a la position cible, la position idéale ou initiale et la position limite.

- **Position cible**

Après un effort considérable, nous avons écrit notre thèse de négociation. Maintenant nous devons l'appliquer au détail du cas.

La position cible devrait être une image complète et détaillée de la situation que nous cherchons à créer grâce à cette négociation. Les membres clés de notre équipe doivent connaître cette position en profondeur, car c'est très difficile sinon impossible d'atteindre un but inconnu.

Cette position ne doit pas être révélée à l'autre camp surtout si nous négocions gagne/perd.

Assurons-nous de ce que nous ferons si nous quittons la négociation sans atteindre notre but. C'est cette position qu'on appelle MESORE en français (meilleure solution de repli) ou BATNA en anglais (the best alternative to a negotiated agreement) ou (meilleures alternatives à un accord négocié).

L'importance extrême du BATNA c'est qu'elle est à la fois une position objective et la fondation de notre propre confiance en nous mêmes quand nous négocions.

Pour remédier aux difficultés de certaines négociations ou au risque de blocage, Roger FISCHER et WILLIAM URY dans leur livre intitulé Getting to yes : NEGOCIATING AGREEMENT Without Giving in (un best seller national) publié aux éditions PENGUIN, insistent sur la nécessité de connaître son BATNA et celui de la Partie Adverse.

La connaissance de notre BATNA nous permet de définir les raisons pour lesquelles nous négocions, d'évaluer nos propres limites, celle de nos adversaires. Les détails de l'accord négocié, comme les différentes solutions proposées doivent toujours être comparés à notre BATNA.

Le négociateur qui a le meilleur BATNA est toujours dans une position de force. Le plus fort dans une négociation est celui qui a des alternatives attrayantes. Exemple celui d'un jeune diplômé qui négocie pour la première fois son salaire et qui n'a pas un autre offre d'emploi. Connaître et développer son ATNA, connaître le Batna de son adversaire permet selon les auteurs d'améliorer considérablement son pouvoir de négociation.

- **La position initiale ou idéal**

Il faut viser haut. Cette position doit exprimer nos propres aspirations. Notons que la position initiale établit une limite maximum à ce que nous devons gagner ? Nous ne recevons certainement pas ce que nous n'avons pas osé demander.

- **La position limite**

"Si je n'ai pas au moins ça, je préfère ne rien avoir".

Les auteurs soulignent un peu souvent les dangers d'une telle approche si ce type d'attitude peut nous permettre de ne jamais accepter un "mauvais" accord, elle risque de bloquer une négociation qui aurait pu être bénéfique. Les négociateurs doivent rechercher les intérêts communs, les gains, les bénéfices qui peuvent être simultanément atteints par toutes les parties et tenter de satisfaire tout le monde.

La notion d'intégration qui doit être distinguée de celle de compromis (où les différentes parties doivent abandonner certains de leurs objectifs initiaux) est assez utile ici. L'exemple classique présenté par Mary PARTHER FOLLET est celui de la fenêtre ouverte dans une bibliothèque qui gêne une personne mais plaît à l'autre.

2. LE PROCESSUS DE NEGOCIATION

Au début d'une négociation, chaque camp s'habitue à l'autre camp. Comme dans toute réunion, les gens parleront de la météo, du sport etc., pour mettre tout le monde à l'aise et pour permettre aux gens de s'ajuster aux voies et aux allures des uns et des autres.

Après un certain temps, les deux camps font leurs déclarations initiales. Chaque camp exprime ses positions et ses intérêts. Ces déclarations restent généralement très générales et brèves et ont pour but l'établissement d'un climat agréable de négociation.

Chaque camp déclare à l'autre implicitement s'il cherche une négociation gagnant/gagnant ou gagnant/perdant.

Une entente cordiale peut ensuite déclencher une phase créatrice.

Commençant dans une atmosphère clairement positive, les négociateurs peuvent aboutir à un accord qui dépassera ce que l'un d'eux pourrait gagner au dépend de l'autre. Cet exercice qui distingue le bon négociateur du mauvais ne traite pas de détails mais reste au niveau des idées générales.

Après s'être bien toisées les deux parties se retirent chacune de son côté. C'est la dernière occasion de réviser notre position avant que la vraie négociation ne commence.

En ce moment deux questions se posent à nous de savoir :

1. est-ce que c'est une négociation gagne/gagne ou gagne/perd ? les indicateurs devraient être évidents. Essayons aussi de deviner ce que l'autre partie cherche.
2. quels sont les points qui doivent être clarifiés ? précisons les comportements observés qui nous rendent inconfortables. La mésentente culturelle est à discuter car, une partie peut manquer de comprendre le comportement sinon l'approche globale de l'autre partie. Certains préjugés positifs ou négatifs peuvent surgir. C'est le bon moment avant que la discussion ne s'engage sur un point précis de la négociation, d'échanger entre les deux camps les différentes perceptions culturelles des uns et des autres. Il s'agit du "METATALK".

Si nous négocions gagne/gagne, discutons avec l'autre camp :

- les points spécifiques à discuter pendant le reste de la négociation. Choisissons les points les plus importants. Déléguons les points mineurs à une sous-commission de négociation.
- l'ordre dans lequel nous discuterons. D'abord les points les plus faciles ensuite les points les plus complexes, en tenant soins de garder pour la fin une petite concession.
- discutons également avec l'autre partie, le temps que nous accorderons à chaque point. Offrons-nous beaucoup du temps pour résoudre les points les plus complexes.

Discutons les points dans l'ordre prévu directement et vivement. Conservons une bonne atmosphère d'entente en soulignant les points sur lesquels nous sommes d'accord plutôt que ceux sur lesquels nous ne sommes pas d'accord. Puisque nous sommes en pleine négociation ; l'autre camp jugera de notre sérieux d'après nos action. Ne nous embourbons pas dans les détails. Discutons les principes ne discutons pas les positions.

C'est le moment d'utiliser la métaphore que nous avons conçue.

S'il y a une offre, présentons notre offre initiale préparée d'avance. Celle-ci doit être l'offre la plus avantageuse que nous puissions justifier à l'autre camp. Cette offre :

- doit être annoncée clairement et sans gêne,
- elle limite nos offres suivantes ou nous permet de réajuster notre position,

- elle influe l'accord final,
- elle communique notre attitude envers la négociation et donc a une influence sur les points qui suivront.

Mais quel sont les tactiques et les outils à utiliser pour arriver à un accord ?

- **Les tactiques**

Même si nous négocions gagne/gagne, il peut arriver qu'il y ait des moments difficiles. Une relation cordiale peut bénéficier de quelques tactiques conçues pour harmoniser l'atmosphère en voici quelques unes :

- **le temps** : rappelons - nous toujours que nous avons une limite sur le temps pour parvenir à un accord sur un point donné de la négociation.
- **suspension temporaire de la négociation** : cette utilisation du temps permet aux deux parties de s'ajuster à une situation changeante,
- **les questions** : il faut poser des questions notre homologue risque de mieux nous apprécier si nos questions ne sont pas agressives mais démontrent un réel désir d'apprendre,
- **soyons francs** : si nous voulons que les autres aient confiance en nous, parlons un peut plus franchement que d'habitude. Nous pouvons gagner en crédibilité,
- **déclarons franchement la limite de nos possibilités,**
- **les séances officieuses** : très souvent, l'accord réel ne se déclenche pas autour d'une table de négociation mais ailleurs sur un terrain de jeu ou dans un bar entre les deux chefs de délégations ; pensons-en,
- pensons aussi à **déléguer une question difficile** à une sous-négociation (groupe d'étude). Non seulement cette action nous débarrasse de cette question difficile, mais elle motive nos subordonnés qui n'attendent que l'occasion pour négocier une question difficile,
- **la soudoyerie** : si nous essayons de soudoyer une personne qui n'en veut pas, nous rendons l'autre camp très inconfortable. Prenons-en garde.

- **Outils hautement utiles**

Le commentaire sur le processus : il faut commenter le processus qui vient d'être entamé. C'est le "METATALK".

Nous avons tendance à nous cantonner sur la question que nous sommes entrain de débattre, mais il est aussi nécessaire de diriger notre discussion sur d'autres aspects de la négociation.

Si nous négocions avec les gens d'autres cultures, parlons de leurs comportements - du passé immédiat - et de notre interprétation de leurs comportements. Demandons si notre interprétation est exacte

La culture comprend : les gestes - les normes (règles non écrites qui gouvernent notre comportement) - les croyances (ce que nous prenons pour vrais sans l'avoir jamais discuter) - les attitudes notamment les jugements de valeur - les habitudes.

Si un négociateur bouge sans arrêt par exemple, dites que vous le voyez bouger et que cela vous fait penser qu'il n'est pas à l'aise. Est-ce vrais ? Pouvez-vous l'aider ?

- **La capacité d'écouter :**

écouter, écouter si facile à dire mais si difficile à faire. Ecouter est un comportement. On écoute en faisant le résumé de ce que vient de dire l'autre.

- N'hésitons pas à faire recours à l'ordre du jour et autres points sur lesquels nous-nous sommes mis d'accord.
- Soyons bref. Si nous voulons que l'autre camp nous écoute soyons bref. Ne parlons pas plus de deux minutes ; ce sera difficile que l'autre camp fasse le résumé de ce que nous venons de dire.
- Utilisons un tableau (notre thèse de négociation sur une carte de 18 cm x 10 cm) qui nous rappellera en très peu de mots le sujet dont nous discutons.
- Souvenons-nous que toute notre équipe est sur la scène à chaque moment de la négociation. Tout le monde nous regarde .
- Ne nous laissons jamais intimider par l'autorité, les titres l'image etc. de l'autre camp. Si un grand banquier est descendu d'un avion (qui l'attend) pour négocier avec nous, c'est que dans cette négociation nous sommes aussi important que lui.

- La capacité de regarder : garder leur regard, leurs gestes, leurs tenues tout peut nous donner des renseignements sur leur position. Au besoin, nommer quelqu'un qui ne fait qu'observer l'autre camp. L'imprévisible peut nous offrir l'occasion d'améliorer nos résultats.
- Ne nous prenons pas trop au sérieux, cherchons plutôt à identifier nos erreurs et à ne pas les répéter. Souvenons nous du modèle de l'apprentissage continu par expérience.

Persévérons, osons suggérer, tenons bon.

- La résolution

Le niveau de la vitalité d'une négociation à des hauts et des bas. Mais c'est à l'approche de la conclusion que l'on ressent une certaine vitalité rejaillir. C'est le moment de l'offre finale de chaque camp. Cette offre doit être bien définie car, elle a une importance aussi bien symbolique, émotionnelle que réelle.

Cependant le négociateur accompli qui a du style surveillera ce côté sentimental. Dans une négociation gagne/gagne, le fait d'arrondir un sou peut signaler la clôture de la négociation.

Vous avez ainsi achevé un travail de coopération. Vous avez aussi probablement bâti une relation qui mènera à des futures négociations.

Par contre dans une négociation gagne/perd, demander jusqu'au dernier sou et jusqu'au dernier jour ce dont vous avez besoin, car, l'autre camp ne cherche que sa propre satisfaction.

- L'accord final

Il s'agit en fin de compte à la fois d'un accord tacite et écrit, chacun de ces accords a ses propres fonctions.

L'accord tacite est plus important dans certaines cultures. C'est à dire que les liens créés entre les négociants comblent les lacunes de l'accord déclaré.

Dans les négociations de bureau cependant, il n'y a que l'accord écrit qui compte. Par exemple la banque mondiale ne reconnaîtra pas l'amitié qui existe entre X Ministre des Finances d'un pays donné et Y agent négociateur à qui elle a donné mandat à cet effet, car, deux autres personnes occuperont ces différentes places au moment de l'application de l'accord. Nous négocions pour les autres.

Donc :

- écrivons les points importants de la négociation avec grand soins et précisons et faisons les signer par les deux chefs de mission ;
- soyons sûr que l'accord décrit la mise en place ;
- efforçons nous à veiller à ce que l'accord final soit aussi complet que possible. Mieux vaut prévenir que guérir.
- **Se sauver la face**

Tout négociateur a besoin de sortir de n'importe quelle négociation son amour propre intact. Même à la fin d'une négociation vicieuse, les adversaires feront certains gestes d'importance purement symbolique pour permettre aux uns et aux autres de sortir la tête haute.

Ne confondons pas ces gestes avec les concessions réelles. Gardons de petites concessions pour la fin pour adoucir l'accord final.

Une dernière rencontre formelle avec notre équipe est de rigueur pour récapituler la négociation et pour bien tirer les leçons que nous aurons noter. Mais avant cela, une réunion officieuse est aussi de rigueur. Nous avons achevé une négociation, allons boire un pot.

3. LES SENTIMENTS QUI INSPIRENT LA CAPITULATION

Capituler c'est abandonner un effort sans en avoir besoin.

Le sentiment le plus lié à la capitulation, l'impuissance s'accompagne d'un relâchement total de l'effort. C'est un sentiment d'abandon généralisé.

Le bon négociateur qui, comme tout être humain éprouve divers sentiments d'impuissance, réussit face à l'autre partie à les contrôler.

Une bonne façon de s'armer contre l'impuissance est de reconnaître ce qui, peut-être inconsciemment, nous fait oublier notre propre valeur. Il nous faut donc rester sur nos gardes, conscients des stimulus d'impuissance qui n'ont rien à voir avec la négociation elle-même ou avec son objet, car, la vie ne manque pas des situations qui tendent à supprimer complètement nos élans. Ces sentiments sont multiples en voici quelques uns :

- **Le respect**

Dans beaucoup de cas, le respect est un sentiment qui inspire la capitulation. Ceci se passe de commentaires.

- **La peur**

Il n'est pas nécessaire de citer les circonstances où la peur nous fait capituler. Dans un quartier de la ville de N'Djaména, si l'on vous aborde avec un pistolet dans un coin sombre dans le seul but de vous arracher votre TOYOTA Land-cruiser ou votre Moto Honda, capitulez.

- **La pression du groupe**

Un groupe particulièrement puissant c'est notre groupe de référence. Celui qui nous fait dire que nous sommes un. La pression de ce groupe est reconnu par tout le monde. Tôt ou tard on devra s'y opposer.

Une pression similaire provient souvent de notre tribu, groupe ethnique ou encore de notre famille, envers qui nous reconnaissons certaines obligations. Mais on peut malgré tout remettre ces obligations en causes. Il existe, il est vrai, des ethnies et des familles dans lesquelles on s'attend au favoritisme et au népotisme. Ceci est gênant dans le cadre du travail. Loin de nier les difficultés de résister à ces attentes, on ne doit pas automatiquement dire "oui".

- **L'âge**

Dans beaucoup de sociétés africaines et en particulier chez nous au Tchad, on respecte l'âge : le droit d'aïnesse. Nous n'avons pas tort mais ceci ne devrait pas toujours être le cas. Aux voix culturelles qui nous demandent d'obéir à l'âge plus qu'à la raison, opposons une résistance.

- **Aspect physique**

Notons trois aspects de sentiment liés à l'aspect physique de la chose qui peuvent provoquer une capitulation inutile.

- **La taille** : une personne grande de taille costaux peut impressionner une personne plus petite de taille et maigre. Evidem ment sauf en cas d'attaque physique réelle, il n'y a pas de raisons à se soumettre à cette personne là.
- **L'architecture** : le bureau impressionnant de quelqu'un peut effrayer ses visiteurs v compris ceux qui doivent négocier avec lui à son bureau.

- **le sexe** : dans beaucoup de sociétés y compris la nôtre, les femmes sont formés depuis leur jeune âge pour se soumettre pour se plier. Si l'autre camp n'agit pas d'une façon réciproque, cette tendance risque de le faire capituler.

- **Les titres et les diplômes, le rang et l'organisation représentée**

Tout comme le bureau impressionnant, les titres et les diplômes, le rang et l'organisation représentée peuvent nous enlever notre propre pouvoir avant même que la négociation ne commence. Ceci se passe souvent sans que la personne ne s'en rende compte. Il n'y a pas dans tout cela de quoi capituler. Une négociation par définition a lieu entre égaux.

- **La langue**

La langue peut créer un sentiment d'impuissance de plusieurs façons : négocier dans une langue qui n'est pas la nôtre nous met dans une position inconfortable qui n'a rien à voir avec le contenu de la négociation. On se moque des bredouilleurs ; il en est de même pour une langue qu'on traite de dialecte. Il n'y a pas dans tout cela de quoi s'excuser.

- **La géographie**

La personne qui habite la campagne peut se sentir inférieure à son homologue qui habite la capitale ou une grande ville à l'étranger.

Ce broussard s'il négocie doit se rappeler que l'autre est venu pour négocier avec lui et que bien souvent, la cible des efforts de développement, c'est la campagne.

- **Conclusion**

Le sentiment d'impuissance qui mène à la capitulation est irrationnel. L'être humain agit de façon rationnelle quand il reconnaît en lui-même des tendances irrationnelles tel ce sentiment d'impuissance. A mille reprises dans les négociations nous aurions tendance à céder, à capituler pour des raisons qui n'ont rien à voir avec les questions essentielles de la négociation. A nous de les reconnaître et de négocier avec nous-mêmes pour retrouver notre force.

ANNEXE N° 5

EXPOSE SUR LE THEME

**PERSPECTIVES HISTORIQUES DU
MANAGEMENT DE LA QUALITE ET
LES FACTEURS CULTURELS
ASSOCIES A SA MISE EN OEUVRE**

Présenté par : MARTIN ESSAMBE AKPO
Directeur Adjoint (AMDI)
Université de PITTSBURGH PA
USA

SOMMAIRE DE L'EXPOSE

I. CONCEPTION OU VERSION AMERICANO - JAPONAISE

II. CONCEPTION OU VERSION EUROPEENN

III. MESSAGE AUX PARTICIPANTS

PERSPECTIVE HISTORIQUE DU MANAGEMENT DE LA QUALITE ET LES FACTEURS CULTURELS ASSOCIES A SA MISE EN OEUVRE

I. Conception ou version Americano - Japonaise du Management de la qualité

Depuis 1990 l'intérêt et les principes du Management de la qualité se font de plus en plus ressentir dans le secteur public. L'Administration Américaine fait tout pour introduire ce style de management dans tout ses départements ministérielles. Le vice-président AL-Gore a même écrit un livre sur le management de la qualité.

L'histoire du management de la qualité révèle que ce concept de management a été introduit au début des années 1900. Ce concept fût transporté au Japon pendant la reconstruction économique japonaise suivant la deuxième guerre mondiale. Le miracle économique japonaise a été associé pour une grande part à l'efficacité avec laquelle ce pays a mis en oeuvre la plupart des concepts du management de la qualité. C'est pour cette raison que beaucoup de gens considèrent le management de la qualité comme étant une renaissance ou une redécouverte aux Etats Unis. C'est également pour cette raison qu'on pense immédiatement à deux pays quand on parle de management de la qualité -- Les Etats Unis d'Amérique et le Japon.

La combinaison américo-japonaise apporte un aspect intéressant à l'étude du management de la qualité ; toute fois, cet aspect est rarement reconnu ou débattu dans la littérature du management de la qualité. Il s'agit de l'aspect "culturel". Le processus d'adaptation des principes du management de la qualité dans une organisation ou une société va dépendre directement d'un élément clé : la perception que les agents ont de leur travail. Ce facteur de nature culturelle doit être pris en considération avant d'entrer pleinement dans l'étude, du management de la qualité.

Premièrement, le management de la qualité entraîne un travail de groupe, un élément qui exige que les gens collaborent et se soutiennent pour la suivie de l'organisation.

Deuxièmement, le management de la qualité sous-entend l'engagement de la direction et des employés -- un élément culturel qui exige une participation à long terme ou ce que certains peuvent appeler "loyauté". Ceci explique le niveau du succès important obtenu par les japonais en utilisant le management de la qualité ; ceci explique aussi pourquoi les institutions américaines qui appliquent aujourd'hui le management de la qualité, ont eu consciemment ou inconsciemment, à subir des transformations culturelles afin de mettre en place leurs programmes de management de la qualité.

Aux Etats Unis, l'Américain moyen changera de travail autant de fois que nécessaire et possible. Le niveau d'engagement eu égard à une situation professionnelle particulière est relativement faible dans la plupart des cas. En plus, la culture américaine enseigne aux gens que, afin de gravir les échelons du succès, il faut être compétitif, agressif et autoritaire. Cet objectif est souvent poursuivi individuellement et sans tenir compte des conséquences qu'il peut avoir sur les collègues, et par conséquent sur l'organisation dans son ensemble.

Par contraste l'ouvrier japonais moyen est en quelque sorte marié à son travail. Pour la plupart des japonais, travailler dans une organisation peut être un engagement éternel. Aussi, la culture japonaise enseigne aux gens comment travailler en collaboration, et comment prêter son appui aux autres pour l'objectif commun de l'organisation.

II. VERSION EUROPEENNE

Une autre variante du management de la qualité qui semble produire des résultats est la version européenne de management de la qualité ou la soit-disante "ordonnance des critères internationaux (International Standards Ordonnance ou ISO)." Les européens ont choisi de définir des critères pour les produits fabriqués et les services offerts par les industries et les pourvoyeurs de service. Le manquement à ces critères éliminent l'accès de vos produits ou services aux consommateurs. Alors que cette mesure donne l'apparence de créer une compétition entre industriels et pourvoyeurs de service, il en résulte un certain degré de collaboration et une plus grande satisfaction des besoins de consommateur.

III. MESSAGE AUX PARTICIPANTS

Alors si les managers d'autres pays, y compris le Tchad sans doute, prennent conscience de ces implications culturelles, ils seront dans une meilleure position pour faire le bilan de leur situation actuelle et évaluer le niveau d'effort nécessaire pour initier un programme de management de la qualité dans leur pays.

Enfin, chaque fois que présente mon module sur le management de la qualité, le message que je laisse avec mes participants, qui pour la plupart provient des pays en voie de développement est le suivant :

"Si le Japon a réussi à adapter ce style de management à sa culture, pourquoi pas votre pays, où les cultures ressemblent beaucoup plus à la culture japonaise ?"

Et aujourd'hui, c'est le même message que je laisse avec vous, les managers tchadiennes. Pourquoi pas le Tchad ?

Qu'est - ce que le Management de la Qualité ?

Presque chaque livre abordant le management de la qualité donne une définition légèrement différente de cette technique de management. Alors que les principes fondamentaux restent les mêmes, de l'orientation donnée par les définitions différentes émanent de l'orientation donnée par les auteurs. J'ai été particulièrement captivé par deux définitions, soit à cause de leur clarté ou parce que les auteurs ont pris le temps de les expliquer en détail.

La première définition est celle de coopers & Lybrand. Elle me frappe à cause de sa clarté. Ces auteurs disent que le management de la qualité.

"Implique tout le personnel d'une organisation dans le contrôle et l'amélioration continue des conditions de travail, afin de satisfaire la qualité désirée par les consommateurs."

La deuxième définition est celle de Jablonski et elle m'a fasciné parce que l'auteur cherche à la clarifier. Il définit le management de la qualité comme :

"Une coopération dans l'accomplissement des tâches reposant sur les aptitudes et capacités des employés et la Direction à continuellement améliorer la qualité et la productivité par le travail d'équipe."

Jablonski va plus loin en expliquant que la définition comporte "trois ingrédients nécessaires au développement du management de la qualité dans n'importe quelle société :

1. management de participation ;
2. processus continue d'amélioration ;
3. l'utilisation d'équipes.

Ces deux définitions supposent que la culture organisationnelle est telle que les gens sont disposés à travailler ensemble. Les deux définitions parlent aussi de continuité - quelque chose qui peut seulement être soutenue par un engagement à long terme dans une organisation. Encore, comme nous l'avons mentionné plutôt dans ce manuel, la culture américaine ne garantit pas toujours que ces ingrédients seront présents au sein d'une organisation.

Ces définitions supportent clairement les orientations des auteurs et bien que je n'ai jamais rencontré de cas où le management de la qualité a échoué ou a été abandonné, je soutiens que si et quand je rencontrerai des cas ou des expériences négatives, ceux-ci m'aideront à vérifier que les ingrédients culturels appropriés n'étaient pas en place avant le commencement du programme de qualité.

Etant par conséquent "éclairé", je suggère la définition suivante du management de la qualité :

"Un processus de management par lequel tous les employés au sein d'une organisation acceptent de travailler en collaborant à la réalisation d'un objectif commun à long terme et de produire de façon continue des produits et des services de qualité en réponse aux besoins des consommateurs."

Sous entendue dans cette définition est l'aspect de l'orientation culturelle. Premièrement, pour réussir le management de la qualité, chaque membre d'une organisation doit être entièrement engagé dans le processus. Une fois que cet engagement est présent, on peut espérer que les gens travailleront ensemble pour accomplir des objectifs communs, sans se soucier de ces objectifs. Dans une organisation avec un taux de rotation considérable, il sera difficile d'assurer le fonctionnement régulier d'un programme de management de la qualité. Ainsi, l'ingrédients essentiel de cet équation est un engagement de longue durée dans une organisation. Le reste de la définition, c'est à dire l'amélioration continue de la qualité et la satisfaction des clients sont nets et précis. Aucun programme de management de la qualité ne peut être complet sans ces ingrédients.

ANNEXE N° 6

INVITATION

M _____

L'Association Tchadienne pour le Développement du Management (AJDM) vous prie de bien vouloir honorer de votre présence la conférence - Débat sur le "Management et Développement" qu'elle organise le vendredi 05 août 1994 à 15 heures précises au CEFOD

Billet exigé

INVITATION

M _____

L'Association Tchadienne pour le Développement du Management (AJDM) vous prie de bien vouloir honorer de votre présence la conférence - Débat sur le "Management et Développement" qu'elle organise le vendredi 05 août 1994 à 15 heures précises au CEFOD

Billet exigé