



UNIVERSITE DE PITTSBURGH
Ecole Supérieure d'Administration Publique et des Affaires Internationales

PN-AAW-027 40

SEMINAIRE FRANCOPHONE EN MANAGEMENT DU DEVELOPPEMENT

Programme-Type d'Enseignement en Management du Développement

Module II

LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Pittsburgh
1983

MODULE I

LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

PREFACE

Nous avons le plaisir de présenter à nos lecteurs l'ensemble des quatre volumes de matériel pédagogique qui constitue un programme modèle spécialement adapté aux pays francophones d'Afrique, dans les domaines du management du développement. La présentation et la diffusion de ce matériel ont pour objectifs de partager nos travaux avec ceux qui enseignent le management dans ce domaine, de contribuer à leurs travaux et, par la même occasion, de recevoir leur suggestions afin d'améliorer et de développer notre matériel.

A l'origine, ces manuels ont été conçus pour le Séminaire Francophone en Management du Développement Africain de l'Ecole Supérieure d'Administration Publique de l'Université de Pittsburgh. Ce programme tiendra sa cinquième session annuelle en été 1983. Aux quatre sessions précédentes, cent vingt cinq hauts fonctionnaires, participant à des projets de développement ou provenant de ministères centraux, de sociétés parastatales ou du secteur privé, ont assisté à ce programme. Ils viennent de 17 pays, y compris Haïti. La plupart des participants avaient une bourse USAID ; d'autres étaient subsidiés par le Programme de Développement des Nations Unies, deux participants étaient envoyés par le Gouvernement de la Côte d'Ivoire et un autre par l'Organisation des Etats Américains. La plupart avaient déjà de l'expérience ainsi qu'une formation de niveau universitaire ; quelques uns avaient un diplôme supérieur.

Le matériel présenté ici représente la troisième génération de remises à jour des modules que nous avons présentés pour la première fois en 1981, lors du troisième Séminaire Francophone en Management du Développement Africain. Ce matériel s'est

développé grâce à l'aide et à l'appui de l'Association Nationale des Ecoles d'Administration Publique (NASPAA) à laquelle nous exprimons ici nos remerciements, par le biais de son Projet de Coopération Technique avec la Direction de la Science et la Technologie de la Division du Développement Multi-sectoriel et le Bureau Régional des Affaires Africaines de l'AID. L'expérience de nos deux premières sessions ainsi que les apports de nos participants, et spécialement ceux de nos instructeurs, ont pris une place prépondérante dans le processus de mise au point de notre matériel. En 1981, nous avons consulté en Afrique plusieurs institutions de formation et de développement, tant nationales qu'internationales. De même, à Washington, la Banque Mondiale, le Fonds Monétaire International et USAID nous ont aidés. Les modules furent terminés en temps et testés pour la première fois au séminaire de 1981. A la suite de cela, nous avons procédé à une évaluation du matériel et avons effectué d'amples révisions. La seconde version des modules, basée sur le résultat de ces évaluations et sur nos révisions, fut re-testée lors de la quatrième session annuelle du Séminaire Francophone en Management du Développement Africain qui s'est tenu à Pittsburgh en été 1982. Après une évaluation, les modules furent adaptés et employés dans trois programmes successifs de formation, en Afrique, d'octobre 1982 à février 1983 : un séminaire de management du Développement, à Djibouti, organisé en coopération avec le Ministère de la Fonction Publique et de la Formation des Cadres de Djibouti, un séminaire de management des projets, en Haute Volta, pour les fonctionnaires de dix pays, organisé en coopération avec l'Institut Panafricain pour le Développement à Ouagadougou, ainsi qu'un séminaire de management des entreprises publiques organisé au Congo, avec le Ministère de l'Industrie et de la Pêche et l'Ecole Nationale d'Administration de l'Université Marien Ngouabi de Brazzaville. La version des modules qui est présentée ici a bénéficié des expériences, des retours d'informations et d'autres enrichissements pédagogiques fournis par ces expériences. Cette version

est celle qui sera employée lors de la cinquième session annuelle du Séminaire Francophone en Management du Développement Africain qui doit se tenir à Pittsburgh du 20 juin au 19 août 1983.

Les modules sont conçus de façon à constituer un matériel d'enseignement pour les séminaires tels que le séminaire annuel SFMDA. Après une recherche exhaustive et des consultations visant à déterminer quels sont les quatre questions de management les plus communément citées et les plus typiques en Afrique francophone, nous avons retenu chacun des thèmes des quatre modules. Ainsi, les modules comprennent (1) le management de l'information, (2) le management des ressources humaines, (3) la planification et le management des projets et (4) le management des ressources financières. Chaque module est supposé couvrir dix jours d'enseignement, en comptant des journées de cinq heures. Chaque module contient les éléments pédagogiques habituels : résumé des thèmes à développer ; objectifs d'apprentissage pour chaque module ; présentation des concepts-clés ; présentation plus détaillée des concepts dans le contexte de la relation entre le management et le développement, lectures à propos du sujet ainsi qu'études de cas et exercices.

Le postulat de base sur lequel est fondé le séminaire (qui lui-même sous-tend le point de vue pris dans ces modules), est que la formation aux moyens et techniques de management contribue à renforcer l'aptitude personnelle des participants à accomplir avec efficacité leurs responsabilités ; à son tour, cette aptitude, mise en valeur par leur formation, permettra aux institutions qui les emploient de mieux s'acquitter des tâches et des objectifs qui concernent le développement. Par management, nous entendons une certaine façon d'aborder l'analyse et la résolution de problèmes qui inclut la maîtrise des dimensions humaines, financières, informatives et techniques des organisations de

même que l'appréciation des données qui sont en dehors de ces organisations et qui interfèrent avec le travail du manager. De plus, un autre postulat est que le processus d'apprentissage est le meilleur dans le cadre d'un groupe. Ce contexte est celui qui approche de plus près les conditions réelles de travail et qui plus est, offre à tous les participants du séminaire une occasion optimum de participer à l'acquisition de la connaissance.

Les modules sont enseignés par des instructeurs expérimentés et hautement qualifiés. Tous sont des professionnels chevronnés possédant une vaste expérience autant comme instructeurs que comme administrateurs en Afrique. Il y a, autant que possible, deux instructeurs à la fois afin de rendre plus aisés l'enseignement en équipe et l'étroite supervision du travail fourni par le groupe. En fait la façon d'enseigner est ouverte, active et participative ; elle encourage les discussions de groupe et évite les cours magistraux. La plus grande partie de l'instruction se fait dans le cadre des groupes de discussion et des groupes de travail pour la résolution de problèmes. Pour donner un exemple typique, un groupe de 40 participants à un séminaire est divisé en cinq groupes de huit. Les simulations, exercices et études de cas qui, avec les exposés théoriques, constituent les modules, sont traités à l'intérieur du groupe pour que soient ensuite rapportés en session plénière les résultats du travail du groupe. De cette façon, on maximise la participation individuelle dans un contexte similaire à celui des situations quotidiennes de travail. Et de plus, on peut tirer avantage du séminaire considéré comme un tout, puisqu'en réponse à un seul problème il peut avoir émergé cinq solutions différentes.

La raison pour laquelle nous offrons ce matériel à nos collègues qui sont engagés dans des activités de formation en

francophone est de leur donner une idée de ce que nous faisons à Pittsburgh et par là d'apporter une modeste contribution à leurs propres efforts. Dans une même perspective, nous souhaitons vivement recevoir leurs commentaires et critiques ; en agissant ainsi ils nous aideront à remettre continuellement à jour notre outil de travail dans la perspective de le rendre toujours plus adapté aux besoins de la formation au développement des managers africains.

David J. Gould et Jacques G. Katuala
Pittsburgh, le 28 février 1983

FOREWORD

It is a pleasure to present to our readers the four-volume set of teaching materials which constitute a model curriculum in the connate fields of development management especially adapted to the Francophone countries of Africa. The purpose of presenting and circulating these materials is to share our work with management trainers in the field, to contribute to their work, and at the same time to obtain their suggestions for improvement in order that our materials might be strengthened further.

By way of background, these materials were developed for use in the Francophone African Development Management Seminar (FADMS), Graduate School of Public and International Affairs, University of Pittsburgh. This program will hold its fifth annual session in the summer of 1983. In the previous four sessions there have been 125 upper-middle and upper-level officials from development projects, central ministries, parastatal corporations and the private sector attending the program. They came from 17 countries, including Haiti. Most participants were funded by USAID; some were also supported by the United Nations Development Program, two by the Government of Ivory Coast, and one by the Organization of American States. Most were experienced and had had some university-level training; a few had advanced degrees.

The materials herein presented represent the third generation of revisions of the modules which we originally introduced in the third annual Francophone African Development Management Seminar in 1981. They were developed with the assistance and support which we are grateful to acknowledge of

the National Association of Schools of Public Affairs and Administration (NASPAA) through its Technical Cooperation Project with the Bureau of Science and Technology's Office of Multisectoral Development, US Agency for International Development, and the AID Africa Bureau's Office of Regional Affairs. In developing the materials, the experience of our first two sessions weighed heavily, along with the inputs provided by our past participants and especially our instructors. In 1981 consultations were held in Africa with several training and development institutions, both national and multinational. Likewise, the World Bank, International Monetary Fund and USAID in Washington, and several sister universities in the US, were helpful. The modules were completed in time for, and were first tested in, the 1981 seminar. Afterwards an evaluation was conducted and extensive revisions were carried out. The second draft of the modules were developed based on these evaluations and revisions and retested in the fourth annual Francophone African Development Management Seminar held in Pittsburgh in the summer of 1982. After an evaluation the modules were further adapted and used in three successive training programs in Africa from October 1982 through February 1983: a seminar on development management, organized jointly with the Ministry of Civil Service and Executive Training of Djibouti in Djibouti; a seminar on project management for officials of 10 countries held jointly with the Pan-African Institute for Development in Ouagadougou, Upper Volta; and a seminar on public enterprise management held jointly with the Ministry of Industry and Fisheries and the National School of Administration of the Marien Ngouabi University in Brazzaville, Congo. The version of the modules which is presented herewith benefits from the experiences, feedback and other pedagogical enrichments gained in these experiences. This version is the one that will be used in the Fifth Annual Francophone African Development Management Seminar to be held in Pittsburgh from June 20 through August 19, 1983.

The modules are constructed in such a way as to constitute teaching materials for seminars such as the annual FADMS. Each of the four modules' themes was retained after exhaustive research and consultations in order to determine the four most commonly-cited and most generic set of management issues in Francophone Africa. Thus the modules cover (1) management of information; (2) management of human resources; (3) planning and project management; and (4) management of financial resources. Each module is assumed to take ten days to teach, based on a five-hour teaching day. Each module contains common pedagogical elements: outline of themes to be covered; learning objectives for the module; key concepts presented; a narrative presentation of the concepts in the context of the overall relationship of management and development; and related readings, case studies and exercises.

The basic assumption of the seminar, which underlies the approach taken in these modules, is that training in management skills and tools contributes to strengthening the participants' individual capacity to perform their responsibilities effectively and that this enhanced capacity will in turn increase their institutions' capability to carry out their development-related objectives and tasks. By management we mean that approach to problem-analysis and -resolution which includes mastery of the human, financial, informational and technical dimensions of organizations as well as an appreciation of extra-organizational features which constrain the manager's work. Another assumption is that learning takes place best in a group setting. That context best approximates the work environment and at the same time offers maximum opportunity for all seminar attendees to participate in knowledge-acquisition.

The modules are taught by highly qualified experienced instructors. All are seasoned professionals with extensive

experience as both instructors and administrators in Africa. Wherever possible, there are two instructors at a time, facilitating team-teaching and especially close supervision of group work. In fact, the teaching approach used is open, active and participative, stressing group discussion and avoiding lectures. Most learning takes place in the framework of discussion and problem-solving groups. A seminar group of 40 participants is typically divided into five groups of eight. The simulations, exercises and case studies which, along with the conceptual narratives, form the modules, are dealt within the groups, each of which then reports back in plenary session on the results of the group's work. In this way, individual participation is maximized in a context similar to daily work situations, and yet the seminar as a whole benefits, because five different solutions may have been found to a single problem.

The purpose of offering these materials to colleagues involved in training activities in Francophone Africa is to provide some idea of what we are doing in Pittsburgh and thereby to proffer a modest contribution to their own efforts. At the same time, their comments and criticisms are most welcome; such will help us as we continually revise our work-product with a view toward making it ever-more responsive to the development training needs of African managers.

David J. Gould and Jacques G. Katuala
Pittsburgh, February 28, 1983

PROGRAMME-TYPE D'ENSEIGNEMENT EN MANAGEMENT DU DEVELOPPEMENT

MODULE II

LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Ce module a été préparé par
Jacques Katuala et David Gould
dans le cadre du Séminaire Francophone
en Management du Développement Africain
de l'Ecole Supérieure d'Administration Publique
de l'Université de Pittsburgh,
avec le concours de l'Association
Nationale des Ecoles d'Administration Publique
sous les auspices du Service de l'Administration du Développement de
la Division du Développement Multi-sectoriel de la Direction
de la Science et la Technologie de l'Agence
Américaine pour le Développement International (USAID).
Directeurs de la publication : Jacques Katuala et David Gould

This Module was prepared by
Jacques Katuala and David Gould
as teaching materials for
the Francophone African Development Management Seminar,
Graduate School of Public and International Affairs, University
of Pittsburgh, through funding provided by the Technical
Cooperation Project, National Association of Schools of Public
Affairs and Administration, as part of a technical cooperation
agreement with the Division of Development Administration, Office of
Multisectoral Development, Bureau of Science and Technology,
United States Agency for International Development.
General Editors: Jacques Katuala and David Gould

STRUCTURE DU MODULE

SEGMENT I - INTRODUCTION GENERALE

1. Le contexte africain et antillais (situation globale des années 1980)
2. Importance des ressources humaines dans la gestion
3. Hommes en tant que fin des actions de gestion
4. Relations humaines ou ressources humaines

SEGMENT II - CONTEXTE SYSTEMIQUE DU MANAGEMENT ET LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'approche de système

Exercice

2. Fonctions du management
3. Missions et fonctions de gestion des ressources humaines
 - A. Missions
 - B. Fonctions
- R. Alec Mackenzie, Le processus de gestion en trois dimensions
4. La gestion ou l'organisation du temps du responsable
 - A. Objectif général
 - B. Eléments de théorie
 - Comment gérer son temps
 - C. Analyse quotidienne du temps
 - D. Répartition du temps des cadres
 - E. Les rongeurs de temps
 - F. La gestion de votre temps

Exercices

SEGMENT III - ACTIVITES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La direction du personnel

A. Le leadership (ou la direction)

Questionnaire

1. Théories sur le leadership
2. Théories sur le style de leadership
3. Comment choisir un style de leadership

R.R. Blake et al., Progrès dans le Développement des Organisations

Exercices

B. La délégation

1. Pourquoi déléguer
2. Barrières à la délégation

Exercices

C. La communication

1. Un modèle de communication

Questionnaire

2. L'animation de groupe
3. Obstacles à la communication

Exercices

D. La motivation

1. Motivation et besoins
2. Comment motiver vos employés ?

E. La gestion des conflits

1. Sources de conflits
2. Formes de conflits
3. Techniques de gestion des conflits

Exercices

SEGMENT IV - TECHNIQUES DE GESTION ET DE PROMOTION DES RESSOURCES HUMAINES

1. La gestion prévisionnelle des ressources humaines
 - a. Notions de base
 - b. Modèles et techniques de gestion prévisionnelleExercices
2. Le recrutement et la sélection
 - a. La classification des emplois
 - b. L'analyse et la description des postesExercice
 - c. Conditions et modes de recrutement et sélection
 - d. Processus de recrutement et de sélection des ressources humaines
 - e. Stratégies de recrutement et de sélection
3. L'évaluation du rendement et de la productivité des ressources humaines
4. La formation et le perfectionnement des ressources humaines
Exercices

SEGMENT V - QUESTIONS SPECIALES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

1. L'environnement sociologique du manager africain et antillais
2. Le problème de la conscience professionnelle du personnel
3. La femme en tant que manager et ressource humaine
4. La problématique de la formation en cours d'emploi
5. Le contexte culturel et la nationalité du manager

SEGMENT VI - INTERFACE AVEC LES AUTRES MODULES

SYNTHESE

ANNEXES

HOMME, ORGANISATION ET GESTION

OBJECTIFS DU MODULE

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

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

INTRODUCTION AU MODULE

Dans toutes les écoles professionnelles (scientifiques, techniques et administratives) la manière de diriger, d'être avec les autres travailleurs, de traiter les personnes n'est presque jamais abordée et si elle l'est, cela se fait d'une manière superficielle. Le postulat du départ étant : la gestion des hommes ne s'apprend pas ; elle s'acquiert sur le tas, souvent à partir d'un don.

L'objet de ce module sera donc de combler en partie cette lacune :

- D'abord en montrant par des analyses, des exercices et des discussions l'ampleur du problème.
- Ensuite en faisant des applications affectives donnant aux participants un minimum de maîtrise des outils de gestion des ressources humaines qui seront présentés.
- Enfin en donnant aux participants des attitudes et si possible des comportements favorisant la solution des problèmes de direction des hommes.

L'approche pédagogique suivie dans ce module répondra à la démarche suivante qui sera systématisée : EXPERIENCE - CONCEPTUALISATION - APPLICATION. Chaque point fera l'objet d'objectifs spécifiques de deux niveaux :

- les objectifs de management
- les objectifs pédagogiques.

A la fin du module, les participants auront des outils d'analyse et des références d'expérience. L'approche finale en pédagogie étant de renvoyer chacun à lui-même, à son organisation et à son environnement. L'approche normative est certainement satisfaisante au niveau des lois logiques, mais le comportement

du manager s'intériorise et doit donc, de ce fait, être renforcé à soi-même. La pédagogie sera donc auto-centrée sur chaque participant ; les exposés et les expériences des autres ne servant que de cadre de comparaison, de compréhension en vue de l'amélioration individuelle voulue.

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

Le premier segment analyse le contexte africain et antillais de la gestion des ressources africaines et antillaises pour dégager les caractéristiques et les conditions de cette gestion dans la décennie 80. Il présente aussi l'importance des ressources humaines en tant que moyen et fin de toute action de management et du développement tout en établissant la différence entre la conception traditionnelle des relations humaines et la conception actuelle des ressources humaines.

Le deuxième segment du module développe la logique de l'approche de système utilisé dans tous les modules. Il identifie les missions, fonctions et activités du management en général et celles liées à la gestion des ressources humaines en particulier. Le segment analyse aussi les notions de la gestion et de l'organisation du temps du responsable tout en suggérant un certain nombre d'idées et de principes pour gérer ce temps.

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

Le quatrième segment du module décrit les différentes techniques de gestion et de promotion des ressources humaines. Il s'étend de la gestion prévisionnelle à la formation du personnel en passant par le recrutement, la sélection et l'évaluation de ce

personnel. Dans chaque cas les étapes, les techniques et les limites de chaque technique de gestion et de promotion des ressources humaines sont présentées.

Le cinquième segment soulève pour discussion les problèmes de l'environnement sociologique du gestionnaire africain et antillais des ressources humaines, celui du manque de conscience professionnelle des agents, le problème de la femme dans les organisations, celui de la formation et de l'expert en Afrique et aux Antilles.

Enfin, le sixième segment établit le lien entre ce module sur les ressources humaines et les autres modules (information, finances et projets).

SEGMENT I

INTRODUCTION GENERALE

J'AIME BIEN LE MONDE, MAIS CE SONT
LES HOMMES QUE JE PEUX TOLERER.

Charlie Brown

SEGMENT I

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

1. Comprendre l'importance des ressources humaines comme moyen et fin de toute action de management.
2. Prendre conscience du contexte institutionnel africain et antillais des années 80 et y insérer l'importance des ressources humaines.
3. Etablir la différence entre relations humaines et ressources humaines et privilégier les dernières dans tout processus de gestion des projets du développement.

1. LE CONTEXTE AFRICAIN ET ANTILLAIS : SITUATION GLOBALE DES ANNEES 80

En considérant les caractéristiques du contexte africain et antillais de la décennie 70 et la situation globale qui les marquera dans les années 80, on peut dire que l'élargissement des politiques du développement, l'accroissement des demandes et attentes populaires, la diminution et la rareté des ressources dues à la situation économique mondiale, l'accroissement dans la complexité des relations économiques internationales, les récessions, le montant de la dette publique et la compression des revenus, poseront de nouveaux problèmes de management aux dirigeants et administrateurs de ces pays.

Les problèmes de management que ces pays rencontrent et rencontreront au cours de la décennie 80 seront plus complexes et exigeront également des solutions plus complexes de la part des hommes qui tenteront de les résoudre. Or, en analysant la situation globale des ressources humaines au cours des deux dernières décennies et qui pourraient servir de base pour une certaine extrapolation du futur, on peut relever entre autres les problèmes suivants :

a) Insuffisance qualitative et quantitative du personnel

Plusieurs études menées dans les pays africains mettent l'accent sur le fait que les actions de développement sont handicapées par un manque de personnel qualifié et suffisant pour les mener à bonne fin. Ce qu'il y a c'est qu'on trouve un personnel pléthorique sans formation qui absorbe une part importante du budget de l'Etat. C'est pourquoi, au Burundi, en Côte d'Ivoire et au Mali, les projets de réformes administratives avaient cru mettre un accent particulier sur la qualité et la quantité suffisante d'un personnel qualifié.

b) Absence d'infrastructures adéquates de formation et de perfectionnement du personnel

Le problème de l'insuffisance quantitative et qualitative du personnel aurait certainement pu être résolu si les gouvernements africains et antillais disposaient d'infrastructures suffisantes de formation comprenant un personnel scientifique ou des formateurs compétents. Les puissances colonisatrices avaient trouvé leur propre moyen de former les gens dont elles avaient besoin pour exploiter les richesses de l'Afrique et des Antilles. Leurs besoins en cadres africains et antillais étaient limités de façon qu'aucun effort consistant n'avait été entrepris pour former les africains et les antillais en grand nombre. Au lendemain de leur indépendance, les pays africains et antillais furent confrontés à des situations d'ordre politique, économique et social ainsi qu'aux impératifs de développement exigeant un nombre toujours croissant de ressources humaines. Malgré leurs efforts, le problème de la formation reste toujours posé. La construction et l'entretien des écoles pour la formation du personnel se heurte aux difficultés scientifiques, techniques et financières. La solution pour pallier à ces insuffisances matérielles et scientifiques consiste à envoyer des étudiants à l'étranger où le coût des études est très élevé et avec tous les risques d'être frappé par le "brain drain".

c) Centralisation à outrance de la gestion du personnel

Dans la plupart des pays africains et antillais, la gestion du personnel est confiée aux autorités centrales. De plus, au sein même d'une organisation, on constate souvent une centralisation de ces pouvoirs dans les mains d'une seule personne dont la compétence ne lui permet pas d'assumer toutes les tâches relatives à la gestion du personnel. Cette centralisation a pour désavantages le fait que l'organisation se prive de la contribution des idées de tout son personnel ; les mauvais rapports

entre les supérieurs et les subordonnés; le manque de motivation à exécuter des décisions auxquelles l'on n'a pas participé, etc.. Plusieurs études considèrent cette centralisation comme la source des mécontentements, des conflits entre jeunes et vieux, le refus catégorique des cadres compétents d'être transférés dans les régions éloignées de principaux centres de décision, donc de la capitale.

d) Politisation des emplois publics

Contrairement à ce qui se passe dans les pays développés où la politisation de la fonction publique se réfère à la distribution des emplois à des personnes supportant ou ayant rendu des services appréciables au parti ou pouvoir, en Afrique et dans beaucoup de pays des Antilles la situation se complique davantage par la confusion totale entre les tâches politiques et les tâches administratives du personnel - bien que la distinction entre les deux soit difficile à établir. Régis pour la plupart par un système de parti unique, puissant et omniprésent, les pays africains connaissent des régimes où le personnel public et para-public est engagé et géré selon des considérations tout à fait politiques. Cette politisation a entraîné l'inexploitation des rapports d'évaluation du rendement du personnel public en vue de promouvoir les éléments compétents et dynamiques.

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

e) Manque d'une politique salariale cohérente

L'importance des avantages matériels comme l'un des éléments motivateurs sera analysé un peu plus tard dans ce module. En Afrique et aux Antilles, non seulement des bas salaires sont

payés au personnel des administrations publiques, mais différents barèmes sont également appliqués pour les différents ministères et services. Ces différences dans la rémunération et les barèmes créent des tensions entre le personnel et produit "l'exode des meilleurs fonctionnaires vers les secteurs les mieux rémunérés". D'où le "véritable nomadisme des cadres à la recherche constante de l'emploi qui procure le plus d'avantages" (1). Le manque d'une politique salariale cohérente entraîne également l'octroi anarchique d'avantages pécuniaires complémentaires sous les rubriques les plus diverses telles que primes et indemnités souvent accordées selon certaines considérations individuelles.

f) Crise des régimes disciplinaires

La politisation des administrations africaines et antillaises a engendré l'inapplication de régime disciplinaire. Dans certains pays, on trouve parmi le personnel public certains "intouchables" ou "protégés" des hautes personnalités ou du régime en place. Il a été aussi constaté qu'un grand nombre de détournements des deniers publics ont été opérés par ces "intouchables" ou "protégés" politiques à l'endroit desquels aucune mesure disciplinaire ou judiciaire n'est appliquée. Cette crise nous amène à suggérer qu'il règne dans ces pays une sorte "d'impérialisme statutaire" dans la mesure où le régime disciplinaire est utilisé par les plus forts, protégés du régime, pour dominer et exploiter les plus faibles.

g) Manque de cohérence entre les pratiques de gestion et les objectifs organisationnels

La plupart des administrations africaines et antillaises se caractérisent par le népotisme, le patronage, le favoritisme et

(1) Exposé des motifs du Statut du Personnel Administratif Algérien de 1966, cité par Jean Scokart et Serge A. Vieux, Options et propositions de base pour la réforme des statuts de la Fonction Publique du Mali, Bamako, mars 1975, pp. 10-14.

la recherche du gain personnel, pratiques qui ne garantissent pas l'acquisition d'un personnel compétent pour la réalisation de leurs objectifs.

h) Confusion dans la répartition des tâches et des responsabilités

Très peu de pays africains et antillais possèdent des services publics qui ont une répartition claire des tâches et des responsabilités entre le personnel. Leurs organigrammes sont souvent muets et la description des postes n'existe pratiquement pas. D'où chacun fait tout et rien n'est fait.

Notez que cette liste de problèmes de la gestion des ressources humaines en Afrique et aux Antilles n'est pas complète. La question qu'on se pose est celle de savoir quelles sont les causes principales de ces problèmes de gestion des ressources humaines en Afrique et aux Antilles ?

Les causes à la base de ces problèmes se trouvent dans le contexte organisationnel de chaque pays africain et antillais. Il s'agit donc des problèmes provenant des environnements externes (système politique, économique, structures sociales, écologie, culture, etc...) et internes (structures internes et technologie) de ces administrations. Pour essayer de résoudre ces problèmes, il faut étudier le contexte organisationnel propre à chaque pays. Cependant il faut aussi que ceux qui gèrent les ressources humaines maîtrisent un ensemble de techniques et stratégies considérées comme indispensables pour cette gestion, surtout lorsqu'il s'agit des problèmes posés par l'environnement interne des organisations. C'est pourquoi nous présentons dans ce module un ensemble d'analyses, des outils et des exercices qui montrent l'ampleur du problème de la gestion des ressources humaines tout en donnant aux participants des attitudes et, si possible, des comportements qui favorisent la solution aux problèmes de direction des hommes qu'ils pourraient rencontrer

dans l'accomplissement de leurs tâches.

2. IMPORTANCE DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA GESTION

Une organisation ou un projet n'a pas de sens sans ressources humaines. Même le management lui-même avait été défini par certains auteurs comme étant le processus de faire accomplir des tâches efficacement avec, et par les hommes. Chaque organisation est constituée par des hommes de qui elle acquiert les services, développe des capacités et motive en vue d'atteindre ses objectifs. C'est donc par les ressources humaines et avec elles que le gestionnaire accomplit son travail. Même Robinson Crusoe n'était devenu un manager que le jour où Vendredi arriva sur l'île. D'où l'importance des ressources humaines dans toute action de gestion. Cette importance est à stigmatiser car certains considèrent les ressources humaines comme acquises jusqu'au jour où elles vont en grève ou dans des circonstances inhabituelles. Par conséquent, l'acquisition et le maintien des bonnes ressources humaines est une condition du succès.

3. HOMMES EN TANT QUE FIN DES ACTIONS DE GESTION

Depuis les indépendances des pays africains et antillais, la plupart, si pas tous, des leaders de ces pays prétendent s'embarquer dans un processus de développement. Des experts et des hommes de science des pays développés tant de l'Ouest que de l'Est leur avaient été envoyés pour leur permettre de se "développer". Les uns comme les autres parlaient du développement politique, du développement économique, du développement social et institutionnel, etc...

Qu'il s'agisse de l'un ou de l'autre développement, l'objectif visé n'était pas de développer un régime parlementaire, d'augmenter la production minière ou agricole, de développer la

la culture d'un pays, etc... Par ces développements, l'objectif final ou le but ultime était d'améliorer les conditions d'existence de l'homme. Ce qui signifie que par développement, on voit immédiatement l'homme, la ressource principale qu'il faut développer.

Certains nous reprocheront d'adopter une position optimiste du développement en estimant que par la nature des programmes du développement, des intérêts des dirigeants des pays africains et antillais et de la rationalité propre aux organisations bureaucratiques, les objectifs poursuivis ne sont pas ceux du développement de l'homme mais plutôt l'acquisition de plus de pouvoir en utilisant l'homme. Ils continueront en estimant que les organisations bureaucratiques de ces pays ont leurs agendas égoïstes et développent une rationalité qui n'a presque pas de relation avec les hommes qu'ils sont supposés servir.

D'autres répondront à ces critiques en disant que même si en fait la réalité de ces pays confirment dans une certaine mesure leur doute, il n'en reste pas moins vrai qu'on doit distinguer deux catégories d'organisations bureaucratiques : la première catégorie qui est conforme à celle décrite ci-dessus et la deuxième catégorie qui est constituée des leaders et managers bien intentionnés mais qui manquent des ressources, des capacités humaines et des conditions de base pour entreprendre des programmes de développement mettant l'homme au centre et à la fin de leurs actions. Le débat est donc ouvert et nous laissons aux participants le temps de réagir envers ces deux positions.

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

La conception qui stigmatise la place centrale de l'homme dans tout processus de développement et dans toute organisation avait été privilégiée par des théoriciens tel que Raymond Miles qui, en critiquant les conceptions des écoles classiques sur les

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

C'est pourquoi, la gestion efficace des ressources humaines peut être considérée comme le moyen et la fin de tout processus de développement. D'où l'importance et la place cruciale de la gestion des ressources humaines dans ce module. D'où également la recherche de l'efficacité dans cette gestion.

A l'heure actuelle, toutes les organisations sont préoccupées par la productivité et l'efficacité de leurs opérations. Qu'elles utilisent des machines sophistiquées ou des technologies rudimentaires, l'homme joue un rôle dans leur opération et dans l'atteinte des objectifs organisationnels. Ce rôle, l'homme ne peut pas le jouer efficacement s'il n'est pas bien géré lui-même et s'il ne meut pas dans un cadre ou environnement approprié. Ceci est particulièrement vrai en Afrique et aux Antilles où les déficiences dans la gestion des ressources humaines et les contraintes des environnements empêchent l'homme de devenir une ressource efficace à l'accomplissement des fins des organisations.

En un mot, le développement de l'Afrique et aux Antilles dépend de et vise ces ressources humaines. L'efficacité dans la gestion de ces dernières est parmi les facteurs qui déterminent le succès de tout effort de développement.

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

SEGMENT II

CONTEXTE SYSTEMIQUE DU MANAGEMENT
ET LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

SEGMENT II

Dès que ce segment sera complété, vous serez en mesure de :

1. Comprendre la logique de l'approche de système utilisé tout au long de ce module et lier la gestion des ressources humaines au cadre global d'un projet ou d'une organisation.
2. Identifier les fonctions du management en général et celles liées à la gestion des ressources humaines en particulier.
3. Découvrir la nécessité de l'organisation du temps du manager et les notions de gestion du temps.

1. APPROCHE DE SYSTEME

Comme l'avait bien souligné John Karns, David Jones et David Gould (1), une analyse de l'organisation ou d'un problème de gestion qui néglige de considérer les influences économiques, sociales, politiques, juridiques et autres aboutit à des résultats partiels ou incomplets. Un cadre théorique qui met l'accent sur les influences de l'environnement est donc indispensable pour comprendre la gestion des ressources humaines. Ce cadre est basé sur l'approche de système. C'est pourquoi il est nécessaire de présenter la logique de cette approche et les concepts importants à sa base.

Sans entrer dans les problèmes de définition de l'approche de système, disons tout de suite qu'un système comprend une série d'éléments interdépendants et qui partagent une frontière commune qui les sépare d'autres éléments de l'environnement. La conception ici est celle d'un système qui est ouvert dans la mesure où il y a des interactions réciproques avec son environnement. Comme l'avait bien montré James D. Thomson et Todd LaPorte, cet environnement n'est pas stable. Il est caractérisé par une complexité et une turbulence qui font que l'organisation doit constamment s'adapter si elle veut survivre (2).

Quand on étudie la gestion des ressources humaines en utilisant l'approche de système, nous devons introduire les notions et les concepts des intrants, des withinputs, des extrants et de rétroaction (3). Puisque ces concepts sont importants, nous allons essayer de les développer.

(1) Dans Administrative Resource Manual for Personnel Managers within Correctional Facilities (University of Pittsburgh, n.d.), pp. 4-13.

(2) James D. Thompson, Organizations in Action (New York: McGraw-Hill, 1967); Todd R. LaPorte (ed.), Organized Social Complexity.

(3) Pour les détails, lire Karns et al., Administrative Resource Manual, op. cit., pp. 8-12.

a) Les inputs (intrants)

Les inputs provenant de l'environnement tels que les demandes, les ressources et les supports qui ont un impact sur la gestion des ressources humaines proviennent des forces extérieures dont les plus importantes sont : la nature de la propriété de l'économie, les classes et les groupes sociaux, le pouvoir politique, l'idéologie dominante dans la société, les forces culturelles et psychologiques et la distribution géographique des ressources dans la société (1). Ces forces extérieures aux systèmes administratifs dans lesquels la gestion des ressources humaines prend place mobilisent et fournissent des ressources à ces systèmes tout en exerçant des demandes pour des programmes et des politiques conformes à leurs intérêts pendant qu'elles s'opposent à ceux qui les menacent.

Quelle est alors l'importance analytique du concept des inputs ? D'abord, cette notion permet de comprendre certains faits organisationnels tels que le niveau de salaire, les conditions et le style de travail, etc... Ensuite, elle nous facilite la saisie de certains aspects et facteurs négatifs vis-à-vis des ressources humaines. Enfin, ce concept d'input explique les aspects positifs de l'environnement extérieur qui ont un impact sur le comportement des ressources humaines dans un système.

b) Les withinputs

Il s'agit notamment des éléments internes du système que Max Weber appelle la structure et que Joan Woodward identifie comme étant la "technologie interne". Ces withinputs consistent en des mécanismes internes de réception et de transformation des inputs de l'environnement externe en outputs qui servent cet

(1) Ibid, p. 8.

environnement. Karns et les autres citent dans cette catégorie les structures organisationnelles formelles et informelles, les procédures décisionnelles, la position des gestionnaires dans la structure des classes dans la société, leurs préférences et leurs attitudes, etc... (1). Ils insistent sur le fait que les withinputs sont en interaction avec l'environnement externe mais ils arrivent à avoir une vie indépendante qui font qu'on aboutit à un contraste entre le discours et le praxis (2).

c) Les outputs (extrants)

Les outputs sont des biens et des services produits par l'environnement interne et fournis aux différents éléments de l'environnement externe; Il s'agit précisément des décisions, des programmes, des politiques et des performances qui sont délivrés par l'environnement interne et qui, en fait, reflètent les intérêts des forces économiques, sociales, politiques et autres qui dominent l'environnement externe. Les outputs reflètent donc la configuration de la société dans laquelle une organisation est insérée et représentent les efforts de cette dernière de satisfaire les besoins des forces de son environnement externe qu'elle favorise dans la distribution des biens et services (3).

d) Les feedbacks (rétroaction)

Pour Karns et les autres, le feedback est un mécanisme qui permet à l'environnement externe de régulariser les outputs du système pour être sûr qu'ils reflètent la véritable volonté du public. C'est donc un mécanisme de contrôle par lequel l'environnement réagit aux outputs du système (4).

(1) Ibid., p. 9.

(2) Ibid., p. 9.

(3) Ibid., p. 10.

(4) Ibid., p. 11.

Ce cadre théorique est important pour analyser la gestion des ressources humaines car il utilise une approche globale des problèmes en privilégiant l'étude des liens et des liaisons entre les composants. Cependant, puisque celle-ci est essentiellement un problème organisationnel, il est donc nécessaire de compléter ce cadre théorique par une étude d'un certain nombre de fonctions managériales que le gestionnaire devra manipuler pour administrer les hommes.

APPROCHE DE SYSTEME

EXERCICE

1. Trouvez une organisation ou un groupe que vous connaissez bien et qui accomplit des tâches bien déterminées. Un groupe de dactylographes, une station d'essence, un restaurant, un projet de construction, un département d'une université, ou un département d'un ministère, etc... peut être votre cible.
2. Analysez l'organisation ou le groupe que vous avez choisi en utilisant l'approche de système. Vous pouvez suivre les étapes suivantes :
 - a. Identifiez l'organisation ou le groupe.
 - b. Identifiez les objectifs de l'organisation.
 - c. Définissez la (ou les) tâche(s) de l'organisation.
 - d. Analysez les caractéristiques de la (ou des) tâche(s).
 - e. Etudiez les caractéristiques des membres.
 - f. Etudiez les caractéristiques des membres.
 - g. Etudiez les caractéristiques des systèmes managériaux - systèmes de motivation, styles de leadership, structure de l'organisation, etc...
 - h. Analysez les éléments de l'organisation qui vont ensemble.
3. Identifiez les éléments de l'organisation qui ne concordent pas avec elle.
4. Recommencez un cours d'action spécifique pour corriger les éléments qui ne concordent pas.

2. FONCTIONS DU MANAGEMENT

Bien qu'il n'existe pas un accord sur les fonctions organisationnelles indispensables pour comprendre et gérer les hommes, les fonctions telles que la planification, l'organisation, le contrôle ou l'évaluation, la communication semblent recueillir l'assentiment général comme étant des fonctions de base que le gestionnaire manipule pour gérer. Ainsi, on parle de la planification des ressources humaines, de l'organisation du personnel, du contrôle ou de l'évaluation du personnel et de la communication inter-personnelle. Etudions brièvement chacune de ces fonctions.

a) La planification

Sans entrer dans les détails, la fonction de la planification consiste à entreprendre un processus de prévision qui vise à adapter l'organisation aux changements de l'environnement. Il s'agit d'un processus qui comprend trois étapes : l'élaboration, l'exécution et l'évaluation.

L'élaboration est une étape qui comprend un certain nombre d'éléments dont les plus importants sont : la détermination des critères, la fixation des objectifs généraux et spécifiques opérationnels, la détermination de l'écart et l'adoption d'un document appelé plan.

L'étape de l'exécution consiste à mettre en oeuvre les différents éléments contenus dans les programmes et les projets du plan. Si cette exécution n'est pas entreprise, le plan reste un document de tiroir ou de bibliothèque sans importance.

L'étape de l'évaluation, qui va de l'élaboration jusqu'à l'exécution, consiste à comparer si les objectifs prévus dans le plan ont été atteints.

Ainsi, quand on parle de la gestion prévisionnelle des ressources humaines, il s'agit bien d'une planification de ces ressources pour satisfaire les besoins en personnel présents et futurs d'une organisation. Nous y reviendrons.

b) L'organisation

Alors que la conception traditionnelle considérait l'organisation comme étant un système fermé sans interaction entre ses éléments, la conception moderne la considère, tel que signalé dans les pages précédentes, comme un système ouvert ayant des éléments en interaction et la fonction d'organisation consiste donc à établir un lien entre les différents éléments du système. C'est donc grâce à l'organisation que le gestionnaire pourra faire des hommes et d'autres ressources (matérielles et financières) un ensemble cohérent et efficace pour atteindre les objectifs du système.

Dans un processus d'organisation des ressources humaines, le gestionnaire doit reconnaître et considérer l'entreprise comme un système intégré ayant des parties en relation et en interaction et établir des réseaux de communication capables de déclencher l'action et la correction. Il doit aussi élaborer des mécanismes d'adaptation aux changements de l'environnement tout en définissant les centres de décisions et leurs prérogatives. Enfin, organiser consiste à pourvoir les postes avec les plus qualifiés des hommes dont le gestionnaire dispose. C'est donc une fonction qui vient après le recrutement et la sélection.

c) Le contrôle

Au risque de nous répéter, nous pouvons dire que ce mot suggère ou évoque l'idée de faire le point pour déterminer si les plans ont été ou sont respectés, si la performance escomptée a été atteinte. Il ne s'agit donc pas de la connotation vulgaire du terme qui signifie commander. C'est plutôt une fonction ayant

en son sein l'idée de vérifier que les ressources humaines dont on dispose agissent en conformité avec les objectifs. C'est la mesure et la correction de l'activité des ressources humaines pour satisfaire un plan d'ensemble. Par le contrôle, on vérifie, on examine le rendement et la productivité des ressources humaines par rapport au standard déterminé d'avance. Cette fonction peut aussi être entendue comme celle de correction. Entendue dans ce sens, le contrôle est un moyen pour améliorer les résultats, dans le sens de fin, le contrôle se confond avec l'évaluation.

d) La communication

Nous avons déjà mentionné la communication comme étant un concept important pour étudier la gestion des ressources humaines. Ici, nous voulons insister sur la fonction de communiquer qui joue un rôle essentiel pour le bon fonctionnement de la planification, de l'organisation et le contrôle des ressources humaines. Comme l'avait bien écrit Richard A. Johnson, Fremont E. Kast et J.E. Rosenzweig (1), la fonction de communication englobe toutes les autres dans le sens que sans elle, on ne peut pas planifier, organiser, diriger et contrôler les activités de l'organisation. C'est donc par la communication que le gestionnaire influence l'action collective des ressources humaines pour la diriger vers la réalisation des objectifs organisationnels.

La communication est un processus qui comprend un ensemble d'éléments nécessaires pour créer une action réciproque entre les individus. Formulés laconiquement, ces éléments sont : la source, le messager, le message, le récepteur et le destinataire.

La communication peut aller de haut en bas, horizontalement et de bas en haut. Elle comprend des réseaux structurés ou formels

(1) Richard A. Johnson et al., Théorie, conception et gestion de système (Paris : Dunod, 1970).

et des réseaux spontanés ou informels (1).

Bref, la bonne gestion des ressources humaines dépend de la communication car c'est par celle-ci qu'on échange les informations, les idées, les sentiments et les attitudes parmi les membres de l'organisation pour les canaliser vers des objectifs communs.

Avant d'analyser les éléments technico-stratégiques qui permettent d'aboutir à une qualité intrinsèque du personnel, essayons de déterminer brièvement les missions et fonctions qu'accomplissent le manager en tant que gestionnaire des ressources humaines.

3. MISSIONS ET FONCTIONS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Quand on parle de la gestion des ressources humaines, il faut distinguer les missions, les fonctions et les activités dévolues à cette gestion. Dans la présente section de ce segment, nous allons présenter sommairement les missions et les fonctions de gestion des ressources humaines. Cette présentation permettra au participant d'identifier ces missions et fonctions en vue de les accomplir au cas où il lui en était demandé ou dans le cadre de ses responsabilités en tant que dirigeant des hommes.

A. MISSIONS

La finalité de la fonction de gestion des ressources humaines dans une organisation, une entreprise ou un projet est de réaliser l'équilibre entre les objectifs techniques (productions des biens et des services) et économiques (rendement, rentabilité) de l'organisation et les objectifs et les valeurs du personnel. La

(1) Le module sur l'information donne plus de détails sur ces éléments.

fonction de gestion des ressources humaines doit donc organiser d'une façon harmonieuse l'effort humain investi dans l'organisation, l'entreprise ou le projet.

La Direction du Personnel a donc pour mission à la fois de fournir à l'ensemble des unités de l'organisation les hommes les plus aptes et motivés à atteindre les objectifs et de donner aux hommes dans l'organisation les moyens d'un épanouissement dans et par leur travail ; cela à tout moment de la vie de l'organisation ou du projet.

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

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

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

b. Les missions spécifiques

Il s'agit :

- de définir en ce qui concerne le personnel, des politiques efficaces, d'édicter des principes, règles et procédures communs à l'ensemble du personnel et d'en contrôler l'application dans un esprit d'équité et de justice sociale.

- d'établir et de gérer les moyens financiers nécessaires à l'administration et à la formation d'un personnel apte à atteindre les objectifs que l'organisation s'assigne.
- d'élaborer et de mettre en oeuvre les moyens permettant aux agents de développer les compétences et potentialités individuelles dans le cadre des objectifs de l'organisation ou de l'entreprise.
- de mettre à disposition les compétences techniques et humaines dont l'organisation a besoin.

B. FONCTIONS

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

a. Fonction assistance et conseil

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

- Aider le Directeur Général à définir les politiques sectorielles en matière d'ACCUEIL, de RECRUTEMENT, de PERFECTIONNEMENT et de PROMOTION ; et en améliore l'efficacité en permanence.
- Aider le Directeur Général à avoir une vision prévisionnelle en matière d'emploi et de main-d'oeuvre.
- Aider la Direction Générale à la définition des structures de production des plus appropriées à l'environnement et aux hommes.
- Assister, conseiller, former si nécessaire l'encadrement de l'organisation dans son rôle de gestion des hommes.
- Aider tout le personnel de l'organisation à développer leurs potentiels et à résoudre certaines difficultés

sociales, dans les limites de ses moyens.

b. Fonction administrative ou de gérance

La Direction du Personnel doit :

- Faire appliquer les dispositions, les procédures légales ou réglementaires et les dispositions particulières prises par le Directeur Général concernant les travailleurs.
- A cet effet elle a la charge de tous les actes administratifs régissant le personnel de l'organisation, que ce personnel soit ou non en période d'activité.
- Etablir et gérer le budget et les moyens matériels propre à la Direction du Personnel.
- Etablir le budget des frais de personnel de l'ensemble de la Société.
- Contrôler l'efficacité des politiques appliquées.

c. Fonction de Relations Publiques

La direction du Personnel doit :

- Assurer la liaison entre l'organisation et les partenaires sociaux (interne et externe) dans un souci de bonne compréhension réciproque.
- Organiser la circulation de l'information et donner aux agents toutes les informations concernant leurs droits et devoirs.
- S'assurer à chaque instant du climat social de l'organisation et de proposer des solutions aux difficultés qui relèveraient éventuellement des rapports entre les groupes.

d. La fonction sociale

La Direction du Personnel doit :

- Organiser et assurer à tout le personnel l'assistance et la surveillance médicale dans le cadre des textes en vigueur.
- Assurer à toutes les unités des conditions d'hygiène indispensables conformément aux textes en vigueur.
- Aider les familles et/ou les individus nécessiteux dans les limites des moyens dont dispose l'organisation.
- Aider à la promotion des activités socio-culturelles des agents.

R. Alec Mackenzie résume le processus, les fonctions et les activités principales du management dans le texte qui suit et présente à la fin du texte un tableau récapitulatif.

4. LA GESTION OU L'ORGANISATION DU TEMPS DU RESPONSABLE

A. OBJECTIF GENERAL

Orienter les participants vers une utilisation plus efficace et plus rationnelle de leur temps.

Objectifs spécifiques

D'une façon plus spécifique, à la fin de cette section, chaque participant devrait normalement être en mesure de :

- faire une analyse détaillée de son temps de travail et identifier les principales lacunes rencontrées dans la gestion de son temps ;
- mieux planifier son emploi du temps par l'utilisation de certaines techniques appropriées ;
- saisir l'importance de la gestion du temps dans la recherche d'une plus grande efficacité administrative ;
- comprendre l'importance de la délégation et ainsi déléguer davantage certaines tâches à ses subordonnés.

B. ELEMENTS DE THEORIE

Dans l'accomplissement de sa tâche, le cadre se voit forcé de diriger compte tenu de trois contraintes importantes :

- LE TEMPS
- LES CAPITAUX
- LE PERSONNEL.

Le temps est la plus importante de ces contraintes ; il ne peut ni se louer, ni s'acheter, ni s'acquérir de quelque façon que ce soit.

Le temps est la plus rare des ressources ; il est éminemment périssable et ne peut se mettre en réserve.

Ce qui caractérise habituellement les cadres efficaces c'est l'attention constante avec laquelle ils régissent l'emploi de leur temps. Nul ne peut administrer efficacement s'il ne peut régir son temps adéquatement.

Comment gérer son temps

Il serait utopique d'essayer de gérer son temps en partant du point zéro en faisant abstraction du passé.

C'est ainsi que les cadres efficaces abordent habituellement le problème de la gestion de leur temps à partir du temps dont ils disposent plutôt qu'à partir des tâches à accomplir.

Ces cadres ne commencent pas par planifier leur temps mais par chercher à quoi ils utilisent effectivement leur temps. Puis ils essaient de contrôler leur temps en éliminant les obligations improductives. Enfin ils regroupent leurs temps libres en unités continues aussi grandes que possible.

C'est donc dire que les étapes à suivre sont les suivantes

- connaître l'emploi de son temps ;
- régir l'emploi de son temps ;
- regrouper les temps libres ;
- planifier et contrôler l'emploi de son temps.

Analysons en détails chacune de ces étapes.

1. Connaître l'emploi de son temps

Les grands organismes fondent leur puissance sur une extraordinaire consommation du temps de leurs cadres. En conséquence,

plus les institutions sont importantes, moins les cadres disposent de temps. Il est donc très important pour eux de savoir à quoi il est utilisé et comment régir le peu qui reste à leur disposition.

Pour ce faire, plusieurs méthodes peuvent être utilisées mais ce qui est important c'est que la chose soit faite et que les résultats soient donnés en temps réels, c'est-à-dire en temps enregistrés au moment même de l'événement et non d'après les données de la mémoire.

Il ne faut pas seulement faire ce travail pendant trois à quatre jours. Un cadre efficace se livre à cet exercice sur une période continue de trois ou quatre semaines, deux fois par an ; cet échantillon en mains, il repense et remanie son emploi du temps et souvent il constate six mois plus tard qu'il s'est laissé entraîner dans les mêmes ornières.

2. Régir son temps

Lorsque le cadre a la connaissance de l'utilisation réelle de son temps, il doit réorienter son emploi, le régir. Il lui faut découvrir les activités superflues et non productives et s'en débarrasser. Ce processus exige que l'on se pose un certain nombre de questions et que l'on prenne un certain nombre d'actions.

- a) Identifier et éliminer toutes les activités inutiles qui constituent une perte de temps pure et simple

Ce travail exige que l'on se pose la question pour chacune des activités mentionnées à l'agenda : "que se passerait-il si je la supprimais ?" Si la réponse est rien, il faut la supprimer.

b) Identifier les activités qui pourraient être accomplies aussi bien, sinon mieux, par quelqu'un d'autre et déléguer ces activités

Une étude sommaire de l'emploi du temps d'un cadre ou de son agenda lui permettra de réaliser rapidement qu'il ne dispose pas d'assez de temps pour faire les choses qu'il considère importantes, qu'il veut accomplir lui-même ou qu'il s'est engagé à exécuter. La solution consiste à déléguer aux autres certaines de ses tâches.

La délégation consiste à transférer à d'autres personnes de niveau inférieur des tâches qu'ils peuvent faire, de sorte que l'on ait pas à déléguer ou délaisser les tâches que l'on doit réellement accomplir.

c) Éliminer les pertes de temps

Ce travail se fait à deux niveaux ; d'abord l'élimination de ses propres pertes de temps puis l'élimination des pertes de temps à l'origine desquelles il se trouve, celles qu'il inflige à ses subalternes, à ses collègues et à ses supérieurs.

L'élimination des pertes de temps que le cadre fait subir à ses subalternes a deux conséquences importantes : elle favorise l'efficacité des subalternes (bonne gestion de son temps) et elle rend ces derniers plus disponibles favorisant de ce fait la délégation par le cadre.

Mais qu'elles sont ces sources des pertes de temps que l'on fait subir aux autres ? Succintement, il s'agit de

- 1) La multiplication des réunions pour lesquelles on convoque plus de personnes qu'il ne le faut.
- 2) Réunions inutiles mal préparées ou retardées.
- 3) Appels téléphoniques ou visites durant les réunions.
- 4) Mauvaises méthodes de travail imposées aux subalternes.

5) Système de la salle d'attente.

En ce sens les cadres efficaces ont appris à demander systématiquement et sans timidité à leurs collègues : "Que fais-je qui prenne de votre temps sans apporter de contribution à votre efficacité ?"

Face à ces pertes de temps les cadres doivent se poser une série de questions qui tendent à en identifier les causes.

- 1) Le manque de planification ou de prévision. Symptôme : l'éternel retour des crises, celles qui reviennent périodiquement.
- 2) Un excès de personnel - Une équipe peut certes être trop faible pour accomplir une tâche. Le travail en souffre, si même il peut être accompli. Mais ce n'est pas la règle. On se trouve plus généralement face à des équipes trop importantes pour être efficaces, les membres passent une fraction croissante de leur temps à agir les uns sur les autres plutôt qu'à travailler.
 - L'excès de personnel se traduit par un symptôme assez sûr. Si les cadres supérieurs du groupe passent plus d'une petite partie de leur temps, un dixième par exemple, à régler des querelles de compétences, à assurer une bonne coopération, etc..., il est presque certain que l'équipe est trop importante. Les membres de l'équipe gênent l'exécution de la tâche plus qu'ils n'y collaborent.
- 3) Une mauvaise organisation.
 - Un des symptômes les plus fréquents d'une telle situation est la multiplication des réunions (voir séminaire sur la conduite des réunions).

4) Une mauvaise circulation des informations :

- Circulation lente et incomplète nécessitant le recours de plusieurs personnes pour obtenir l'information ou ne permettant pas d'avoir accès à une information à jour donc fiable.
- Circulation impropre c'est-à-dire qu'elle ne s'adresse pas aux bonnes personnes.
- Circulation superflue c'est-à-dire qu'elle est trop élargie.

Les résultats d'une mauvaise circulation de l'information peuvent être multiples mais nous ne mentionnerons que les principaux :

- a) Mauvaise prise de décision qui nécessitera de faire marche arrière ou d'utiliser des méthodes correctives pour réajuster notre action.
- b) Perte de temps pour obtenir l'information requise.
- c) Tendance à s'adresser à un cadre de niveau plus élevé qu'il ne doit afin d'obtenir une certaine information.
- d) Perte de temps à lire de l'information inutile pour l'individu qui reçoit cette information.

3. Le regroupement des temps disponibles

Tous les cadres voient une bonne partie de leur temps perdue à des choses qui, bien qu'il faille apparemment les faire, n'apportent rien ou pas grand chose. Les cadres sont ainsi la proie de ce que l'on appelle "les rongeurs de temps".

Pourtant la plupart des tâches confiées aux cadres exigent, pour être accomplies efficacement, une durée assez longue. S'y attaquer sans disposer d'une période ininterrompue constitue une perte de temps. Pour être efficace, les cadres doivent donc disposer de périodes de temps assez longues.

La chose est particulièrement vraie en ce qui concerne le travail avec d'autres, situation qui se trouve au centre de l'activité des cadres. Le directeur qui pense pouvoir, en un quart d'heure, discuter avec l'un de ses subordonnés de plans, d'instructions et de résultats, essuiera de façon quasi certaine un échec.

Les cadres qui analysent l'emploi de leur temps et essaient de le gérer peuvent déterminer les périodes dont ils disposent pour leurs tâches importantes. Quelle est la durée des périodes disponibles, c'est-à-dire affectables à des travaux qui apportent une véritable contribution ?

Ces périodes disponibles ne seront jamais très grandes. En effet, les cadres supérieurs peuvent rarement consacrer plus du quart de leur temps à des sujets importants, ceux qui apportent une contribution à leur entreprise, ceux dont le traitement justifie leur salaire.

Plus les cadres s'élèvent dans la hiérarchie plus leur temps leur échappe et se disperse sans contre-partie.

Les cadres efficaces savent qu'ils doivent regrouper leurs temps disponibles. Ils savent qu'ils en ont besoin en grandes tranches et qu'une pluie de petites miettes ne sert à rien. Le quart d'une journée de travail permet souvent de faire avancer les choses si l'on peut l'aménager en unités importantes. Au contraire, les trois quarts de cette même journée sont sans intérêt si l'on ne peut disposer que d'un quart d'heure par-ci par-là.

La troisième étape de la détermination d'un emploi du temps est donc de regrouper les moments dont l'observation et l'analyse font apparaître la disponibilité.

4. Planifier et contrôler l'emploi de son temps

Maintenant que l'on connaît l'utilisation habituelle de son temps, que l'on a pris les mesures pour éliminer les activités superflues et les pertes de temps et que l'on a regroupé son temps disponible, il faut se concentrer à la planification proprement dite de son temps et au contrôle des résultats.

Mais comment y arriver ? Les étapes suivantes constituent un excellent guide.

a) Allouer son temps

- Déterminer à l'avance l'emploi de son temps par l'utilisation d'un agenda.

b) Fixer des objectifs quotidiens

- Ce que je veux accomplir aujourd'hui.
- Ces objectifs peuvent être déterminés à la fin de la journée précédente (préférable) ou au début de la journée qui débute.

c) Etablir des priorités

- Concentrez-vous sur un seul problème à la fois.
- Attaquez-vous à un domaine où la remise au lendemain vous contrarie et maîtrisez-la.
- N'éludez pas les problèmes difficiles, commencez par eux.
- Ne vous laissez pas paralyser par le perfectionnisme.
- En ce qui a trait au courrier vous pouvez le séparer en catégories représentant son importance et son urgence en prenant bien soin de transférer d'une catégorie à l'autre à l'intérieur d'une période relativement courte pour éviter de faire dormir du courrier.

Exemple : Catégories A, B, C.

- d) Noter le temps passé.
- e) Résumer et analyser régulièrement l'emploi de votre temps.
- f) Estimer le rendement quotidien.
- g) Evaluer les résultats par rapport aux objectifs.
- h) Prendre les mesures qui s'imposent et les annoncer.

C. ANALYSE QUOTIDIENNE DU TEMPS

Nous présentons ci-après un tableau ainsi que les instructions nécessaires pour être en mesure de procéder à une analyse détaillée de l'utilisation du temps d'un cadre.

ANALYSE QUOTIDIENNE DU TEMPS

(1) DATE ___/___/___ JOUR ___

<p><u>Objectifs de la journée (résultats visés) (2)</u></p> <p>1. _____ 4. _____</p> <p>2. _____ 5. _____</p> <p>3. _____ 6. _____</p>	<p><u>Nature de l'activité (4)</u></p> <p>P: Planification O: Organisation GP: Gestion du personnel GB: Gestion du budget E: Exécution C: Contrôle D: Affaires personnelles A: Autres</p>	<p><u>Le degré d'importance de l'activité (5)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - urgent - important - important et urgent - urgent d'importance secondaire - aucune importance - routine
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

HEURE	ACTIVITE (3)	NATURE (4)	IMPORTANCE (5)	TEMPS REEL (6)	TEMPS NORMAL ESPERE (6)	RESULTATS ET COMMENTAIRES (7)	DELEGATI (8)

(8) CODE 1: Ma responsabilité CODE 2: J'aurais pu déléguer CODE 3: Cette activité n'aurait pas dû remonter jusqu'à moi

II-24

54

INSTRUCTIONS A SUIVRE

1. Inscrire la date et la journée.
2. Au début de la journée, préciser les objectifs de la journée sous forme de résultats visés.
3. Enregistrer toutes les activités de votre journée au fur et à mesure qu'elles prennent de votre temps. N'attendez ni le midi, ni la fin de la journée car le bénéfice serait perdu. Vous décidez vous-même de la nomenclature de vos activités.
4. Indiquer par un des codes suivants la nature de l'activité.

P : Planification
O : Organisation
GP : Gestion du personnel
GB : Gestion du budget
E : Exécution
C : Contrôle
D : Affaires personnelles
A : Autres.
5. Noter le degré d'importance de l'activité.

- Urgent
- Important
- Important et urgent
- Urgent d'importance secondaire
- Aucune importance
- Routine.
6. Inscrire le temps réel de l'activité et dans la case suivante donner le temps que cette activité aurait normalement dû prendre selon vous.

7. Dans l'avant dernière colonne, inscrire les résultats de l'activité ainsi qu'un bref commentaire s'il y a lieu.
8. Dans la dernière colonne, utiliser les codes suivants pour déterminer si cette activité aurait pu être déléguée à quelqu'un d'autre sous votre responsabilité à savoir :

Code 1 : Je devrais absolument m'occuper de cette activité.

Code 2 : J'aurais pu déléguer à quelqu'un d'autre (adjoint, secrétaire, etc...)

Code 3 : Cette activité n'aurait pas dû remonter jusqu'à moi.

9. Faire maintenant l'analyse critique de votre journée en vous servant des questions suivantes :

- 9.1 Le fait de me fixer des objectifs quotidiens a-t-il amélioré mon efficacité. Dans l'affirmative, pourquoi ? Dans la négative, pourquoi pas ?
- 9.2 Quelle a été la plus longue période ininterrompue ?
- 9.3 Quelles activités m'ont apparus comme trop longues ?
- 9.4 Par ordre d'importance, quelles sont les interruptions qui ont été les plus coûteuses ?
- 9.5 Que peut-on faire pour les éliminer ou les contrôler ?
 - a) Quels étaient les coups de téléphone inutiles ?
 - b) Quels coups de téléphone auraient pu être plus courts ou plus efficaces ?
 - c) Quelles visites ont été inutiles ?
 - d) Quelles visites auraient pu être plus courtes ou plus efficaces ?

- 9.6 Combien de temps a-t-on passé en réunions ?
- a) Combien de réunions étaient nécessaires ?
 - b) Combien de choses aurait-on pu faire en plus dans dans un temps moindre ?
- 9.7 Quelles sont les activités où j'aurais pu déléguer davantage ?
- 9.8 Combien de mes buts quotidiens ont-ils contribué directement à mes objectifs à long terme ?
- 9.9 Une tendance auto-corrective est-elle apparue quand je notais mes actions ?
- 9.10 Quelles sont les deux ou trois mesures que je pourrais prendre maintenant pour améliorer mon rendement ?
- 9.11 Combien d'objectifs ai-je réalisé sur ceux que j'avais fixés et avec quel degré de performance ?

D. LA REPARTITION DU TEMPS DES CADRES

Nous présentons ci-après un tableau permettant au cadre d'évoluer la répartition de son temps par activité. Ce tableau est suivi de données statistiques sur la répartition optimale du temps pour différentes catégories de cadre.

EXERCICE PRELIMINAIRE

Compte tenu du poste que j'occupe actuellement et des responsabilités inhérentes à mon travail, je crois que l'utilisation optimale de mon temps pour une semaine de travail devrait idéalement se faire de la façon suivante :

MES ACTIVITES	Pourcentage relatif du temps	Nombre d'heures p semaine
1. Je travaille seul à ma table de travail ou à mon bureau.		
2. Je suis en réunion avec mes subalternes.		
3. Je suis en réunion ou en Comités plus élargis.		
4. Je suis au téléphone.		
5. Reçois un ou des visiteurs.		
6. Je prends connaissance des documents, lectures, avis, lettres, etc...		
7. Je me déplace pour mon travail sur les heures de travail.		
8. Je règle mes affaires personnelles sur les heures de travail.		
9. Je réponds au courrier.		
10. Je donne suite à des commandes externes.		

PROPORTION DES TACHES DANS LE TEMPS

CAS GENERAL

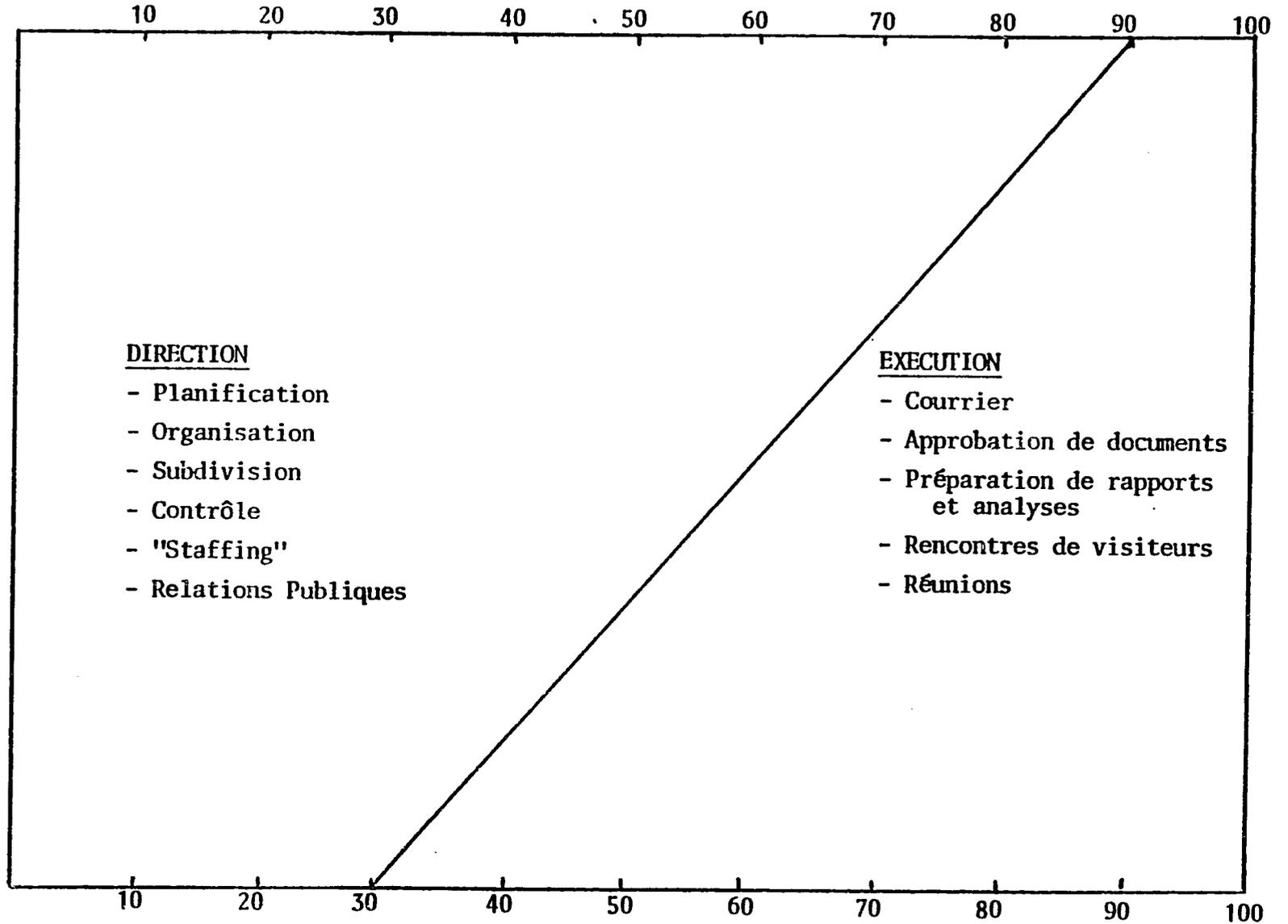
II-29

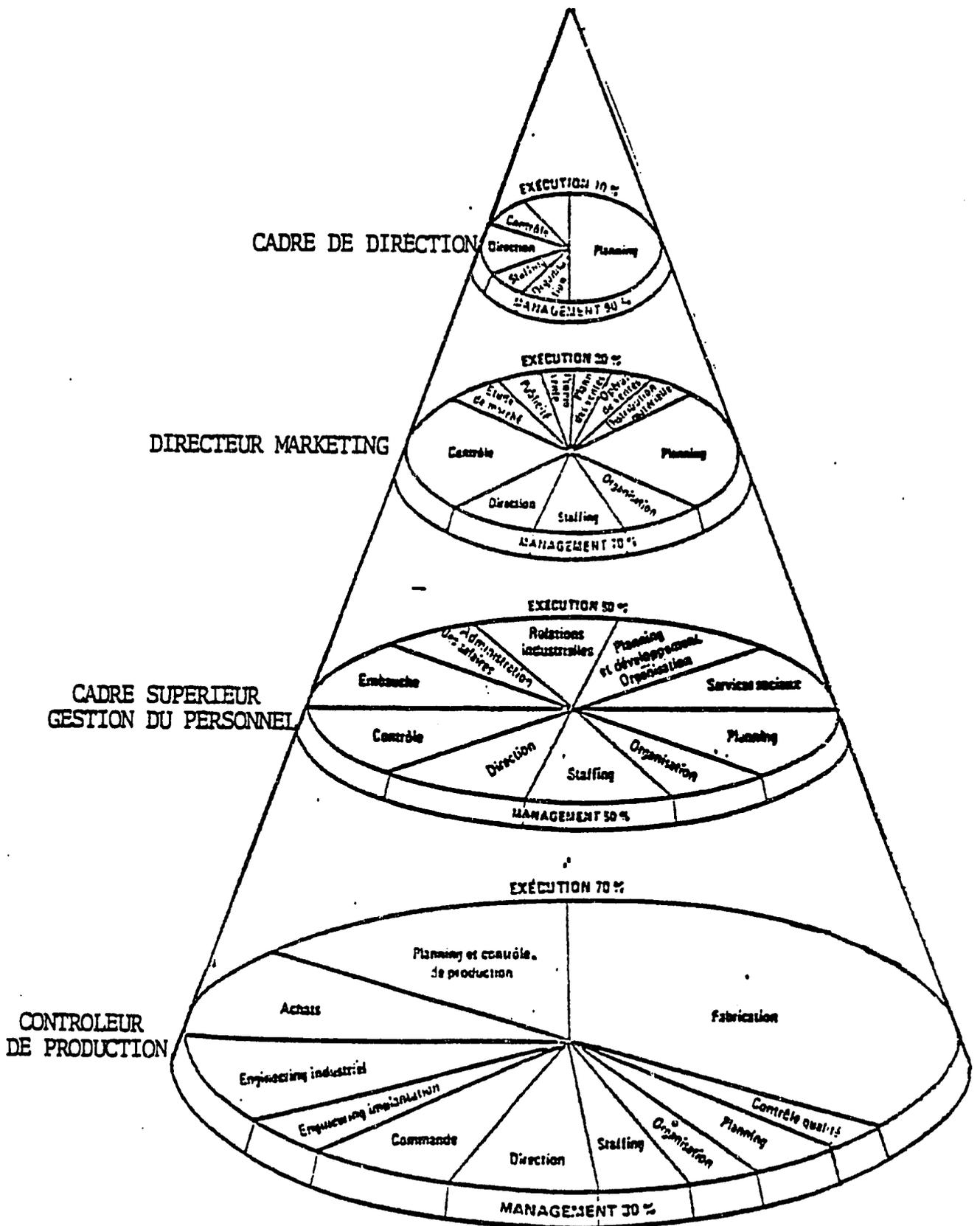
DIRECTEUR
GENERAL

DIRECTEUR
DE SERVICE

CHEF D'UNITE

CONTROLEUR DES
OPERATIONS





LE CÔNE DU TEMPS DE MANAGEMENT.

E. LES RONGEURS DE TEMPS

Quelles sont les causes les plus largement répandues qui viennent ronger le peu de temps dont nous disposons ?

En voici quelques unes :

1. L'absence de planning.
2. L'absence de priorités.
3. L'excès d'engagements.
4. Le management par crise.
5. La précipitation.
6. La paperasserie et la lecture.
7. La routine et le train-train.
8. Les visiteurs.
9. Les appels téléphoniques.
10. Les réunions.
11. L'indécision..
12. Le manque de délégation.

LES RONGEURS DE TEMPS

RONGEURS DE TEMPS	CAUSES PRINCIPALES	SOLUTIONS POSSIBLES
1. ABSENCE DE PLANNING	<ul style="list-style-type: none"> - Incapacité à en voir le bénéfice. - Orientation vers l'action. - Succès sans planning. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaître que le planning prend du temps mais en économie finalement. - Augmenter les performances et non l'activité. - Reconnaître que le succès vient souvent malgré et non à cause des méthodes.
2. ABSENCE DE PRIORITES	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de buts et d'objectifs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre par écrit les buts et objectifs. - Discuter des priorités avec les subordonnés.
3. EXCES D'ENGAGEMENTS	<ul style="list-style-type: none"> - Etendue des intérêts. - Confusion dans les priorités. - Incapacité à fixer les priorités. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dire : non. - Faire en premier les choses importantes. - Mettre au point une philosophie personnelle du temps. - Etablir une corrélation entre les priorités et le calendrier des événements.
4. MANAGEMENT PAR CRISE	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de planning. - Estimations du temps - Orientation du problème. - Répugnance des subordonnés à annoncer de mauvaises nouvelles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Appliquer les mêmes solutions que ci-dessus. - Accorder davantage de temps. - Accorder des interruptions. - Sauter sur les occasions. - Encourager la transmission rapide des informations, facteur essentiel pour exercer à temps une mesure corrective.

RONGEURS DE TEMPS	CAUSES PRINCIPALES	SOLUTIONS POSSIBLES
5. PRECIPITATION	<ul style="list-style-type: none"> - Impatience à voir les détails. - Répondre à l'urgence. - Manque de planning pour le futur immédiat. - Essayer d'en faire trop en trop peu de temps. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prendre le temps de bien faire. Economiser le temps de le refaire. - Distinguer entre ce qui est urgent et ce qui est important. - Prendre le temps de planifier. Cela est une opération largement payante. - Essayer d'en faire moins. - Déléguer davantage.
6. PAPERASSERIE ET LECTURE	<ul style="list-style-type: none"> - Explosion des connaissances. - Ordinité. - Incapacité à fixer. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lecture sélective. - Apprendre la lecture rapide. - Adopter le management par exception pour les données de l'ordinateur. - Se rappeler le principe de Pareto. - Charger les subordonnés de la lecture.
7. ROUTINE ET TRAIN-TRAIN	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de priorités - Surveillance exagérée des subordonnés. - Refus de déléguer : sentiment de plus grande sécurité en s'occupant des détails. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fixer les buts et s'y concentrer. Déléguer les choses non essentielles. - Déléguer : laisser alors faire les subordonnés. - Examiner ensuite leurs résultats et non les détails ou les méthodes. - Reconnaître que, sans délégation il est impossible de faire faire les choses par les autres.
8. VISITEURS	<ul style="list-style-type: none"> - Plaisir de socialiser. 	<ul style="list-style-type: none"> - Socialiser ailleurs. Rencontrer les visiteurs à l'extérieur. Leur suggérer de déjeuner ensemble si nécessaire. Tenir des conférences debout.

RONGEURS DE TEMPS	CAUSES PRINCIPALES	SOLUTIONS POSSIBLES
VISITEURS (suite)	- Incapacité de refuser.	- Filtrer. Dire : non. Etre indisponible. Modifier la politique de la porte ouverte.
9. APPELS TELEPHONIQVES	- Manque d'autodiscipline. - Désir d'être informé.	- Filtrer et faire grouper les appels. - Etre bref. - Ne s'occuper de rien que de l'essentiel.
10. REUNIONS	- Peur de prendre la responsabilité de décisions. - Indécision. - Excès de communications. - Mauvaise animation.	- Prendre les décisions sans réunions. - Prendre les décisions même en l'absence de certains éléments. - Décourager les réunions superflues. Ne convoquer que les réunions indispensables. - Utiliser les ordres du jour. Ne pas s'écarter du sujet. Préparer dès que possible un procès-verbal détaillé.
11. INDECISION	- Manque de confiance dans les faits. - Insistance sur tous les faits : paralysie de l'analyse. - Crainte des conséquences d'une erreur. - Absence d'un processus rationnel de prise de décision.	- Mieux découvrir les événements et valider les procédures. - Accepter les risques comme quelque chose d'inévitable. - Décider sans attendre l'intégralité des faits. - Déléguer le droit d'avoir tort. Utiliser les erreurs comme moyen d'apprendre. - Rassembler les faits : fixer les buts. - Rechercher les alternatives et les conséquences négatives. - Prendre la décision et la mettre en oeuvre.

RONGEURS DE TEMPS	CAUSES PRINCIPALES	SOLUTIONS POSSIBLES
12. MANQUE DE DELEGATION	<ul style="list-style-type: none"> - Peur de l'inaptitude des subordonnés. - Crainte de la compétence des subordonnés. - Surcharge de travail pour les subordonnés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les former. - Admettre leurs erreurs. - Les remplacer si cela est nécessaire. - Déléguer intégralement. - Accorder du crédit. - Assurer la croissance de l'entreprise pour conserver la compétitivité. - Equilibrer la charge de travail. - Compléter le personnel. - Remettre en ordre les priorités.

6.5

F. LA GESTION DE VOTRE TEMPS

Voici une liste de quelques "mythes" de la gestion du temps qui sont souvent utilisés pour justifier l'emploi non judicieux de son temps ou le refus de se pencher sur le problème.

1. Le temps ne m'appartient pas.
2. La décision doit être prise en haut.
3. Il faut attendre avant de décider.
4. En le faisant soi-même, ce sera plus rapide et mieux fait.
5. On n'a pas toujours le personnel voulu et compétent pour déléguer.
6. Plus vous travaillez, plus vous en faites et meilleurs sont vos résultats.
7. C'est normal qu'un cadre travaille à la maison le soir.
8. Ma porte est ouverte et les gens peuvent venir me voir pour discuter de leurs problèmes.
9. Il faut consulter tout le monde avant de prendre une décision.
10. Planifier mon temps ne changera rien dans mon travail.

Il existe des règles à suivre pour améliorer l'emploi de notre temps. En voici quelques-unes :

1. Déterminer vous-même l'emploi de votre temps par l'utilisation d'un agenda.
2. Fixez-vous des priorités et concentrez-vous sur un seul problème à la fois.
3. Attaquez-vous à un domaine où la remise au lendemain vous contrarie et maîtrisez-la.
4. Fixez-vous des délais, faites-les connaître et mettez en place des mécanismes de contrôle.
5. N'évitez pas les problèmes les plus difficiles, commencez par eux.

7. Analysez quotidiennement l'utilisation de votre temps.

Ces règles se concrétisent dans une démarche à suivre qui nous permet d'atteindre notre objectif. Le formulaire reproduit à la page suivante est essentiel pour le succès de cette démarche.

1. Allouer votre temps.
2. Fixer des objectifs quotidiens.
3. Etablir des priorités.
4. Noter le temps passé.
5. Résumer et analyser régulièrement l'emploi de votre temps.
6. Estimer le rendement quotidien.
7. Evaluer les résultats par rapport aux objectifs.
8. Prendre les mesures qui s'imposent et les annoncer.

SEGMENT II

ACTIVITES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

SEGMENT III

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

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

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

LA DIRECTION DU PERSONNEL

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

A. LE LEADERSHIP (OU LA DIRECTION)

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

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

Bien que des données empiriques ne confirment pas l'hypothèse de la relation directe entre leadership et productivité, hypothèse contestée d'ailleurs par des auteurs qui insistent qu'il faut ajouter "tout dépend", la notion de leadership elle-même a été l'objet d'une analyse fouillée de la part des auteurs tels que Max Weber, Rensis Likert, Douglas McGregor, etc... qui ont montré l'importance du leader et de la nature du leadership dans la Gestion des Ressources Humaines (1). Pour eux il existe un lien direct entre le leadership et la productivité. Qu'est ce qu'est la productivité ?

La notion de productivité a une connotation économique et est utilisée ici comme étant une variable qui indique la quantité des produits, services ou activités fournis pour être consommés par les membres d'une organisation. Elle indique également une augmentation, ou une diminution dans la production fournie dans les échanges. Cette connotation de la productivité, fournie par Todd R. LaPorte (2), indique qu'un changement dans la productivité est l'une des préoccupations de toute organisation. La productivité est également l'un des déterminants de la qualité de vie dans une société. Ainsi, elle peut être comprise sous deux

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

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

aspects :

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

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

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

Etes-vous un dirigeant ou un exécutant ?

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

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

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

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

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

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

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

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

- 1. Rendre visite à un client important avec l'un de vos collaborateurs pour lui montrer que votre direction s'intéresse à lui.
- 2. Décider s'il faut créer un nouveau poste de travail.
- 3. Approuver les heures supplémentaires de l'un de vos collaborateurs.
- 4. Lire et exploiter les rapports périodiques pour déterminer l'avancement des programmes.
- 5. Décider de la modification du budget (chapitre dépenses) dans votre service.
- 6. Interroger un candidat à un poste dans votre service.
- 7. Assister à un colloque (une conférence) pour apprendre les nouveautés techniques.
- 8. Rencontrer un spécialiste extérieur qui vous propose une machine ou une technique nouvelle.
- 9. Evaluer l'un de vos collaborateurs.
- 10. Demander à un collaborateur des comptes sur ses tâches.
- 11. Offrir un dîner à un collaborateur extérieur important.
- 12. Donner une conférence sur le programme et l'organisation de votre service.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

12. Exécution : Ceci est une fonction de relations publiques

Qu'est-ce donc que le management ?

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

Ceci implique particulièrement :

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

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

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

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

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

Prendre des décisions : collecter des faits, spécifier des problèmes, fixer des objectifs, provoquer des alternatives, évaluer des conséquences, choisir une séquence d'action et réaliser.

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

Qu'est-ce donc que l'exécution ?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le participant trouvera ci-après un certain nombre d'actions liées au leadership positif et celles se rattachant au leadership négatif, extrait du livre Les Essentiels du Management par le Dr. F. Burke Sheeran.

ACTION DU LEADERSHIP POSITIVE

1. Stabilité. Le leader capable est stable dans son modèle de conduite. Par exemple, il n'est pas chaleureux et amical un jour, et distant et froid le lendemain ; une personne à discipline rigide puis à discipline relâchée. Il sait que les subordonnés aiment savoir quelle conduite attendre d'un supérieur.
2. Bienveillance. Mais il n'exagère pas cette dernière. Une bienveillance naturelle n'est ni une familiarité excessive, ni un effort pour gagner une popularité à bon marché. C'est une sincère amitié pour les autres.
3. Une approche individuelle. Le bon leader a une approche à la mesure de chaque personne sur une base individuelle. Il sait que ce qui peut bien marcher avec une personne, peut échouer avec une autre. Il étudie chaque individu affecté à son service de façon à bien savoir comment il agit ou réagit en face de certains stimuli.
4. Un bon auditeur. Quand quelqu'un lui parle, le leader est alerte et le montre. Il se concentre sur ce que dit celui qui lui parle. Il a l'habileté d'écouter dans une communication d'homme à homme.
5. Il est prompt à discipliner. Le leader compétent sait qu'il doit appliquer les sanctions le plus tôt possible pour un maximum d'action efficace et uniforme. Il rend aussi son action impersonnelle.

ACTION DE LEADERSHIP NEGATIVE

1. Instabilité. Les gens ne savent pas comment réagir quand un leader varie son modèle de conduite. Si c'est une personne à discipline rigide dans un cas et relâchée dans un autre, il déconcertera ses subordonnés et causera la formation de sentiments négatifs.
2. Attitude distante. Les subordonnés aiment que le patron agisse d'une façon amicale, sans cérémonie, envers eux. Le manager qui dit rarement un mot aimable à ses subordonnés est rarement aimé et est souvent traité avec méfiance.
3. Une approche standard pour traiter les gens.
Cette approche donne peu ou pas du tout de considération aux différences entre les individus.
4. Un mauvais auditeur. Cette personne n'a jamais su comment écouter. C'est un pauvre "communicateur" parce qu'il est pauvre "récepteur".
5. Il diffère en matière de discipline. De longs retards dans l'application d'une action disciplinaire nécessaire lui fait perdre une partie de son effet et éveille souvent un ressentiment profond chez l'individu.

6. Honnêteté-Franchise. Un bon leader donne à un subordonné une réponse franche et il refuse de répondre quand il ne peut donner une telle réponse. Cela ne veut pas dire cependant qu'il soit aveuglément brutal ou qu'il manque de diplomatie. Mais il ne manipule pas la vérité pour satisfaire ses propres projets.
7. Soutient ses subordonnés. Le leader fort édifie une loyauté en donnant un soutien ferme et consistant à ses subordonnés. Ils savent qu'ils peuvent compter sur lui dans les situations dures, même au risque de sa propre position. Loyauté engendre loyauté.
8. Donne crédit quand crédit est dû. Le leader fort et qui a confiance en lui-même cherche toujours à donner à ses subordonnés et aux autres le crédit pour leur succès. Il fait attention à toujours reconnaître leurs contributions. Il est généreux dans son partage du crédit, même quand il est seul responsable d'un certain succès.
9. Fournit des opportunités pour progrès et développement. Le leader alerte cherche toujours un moyen d'aider ses subordonnés à se développer et à avancer. Il n'est pas seulement hautement perceptif à la formation du personnel, mais aussi la favorise.
10. Un coopérateur et joueur d'équipe. Le leader compétent sait que la coopération et le travail d'équipe sont essentiels pour l'efficacité de l'organisation et l'accomplissement des objectifs. Tout en ne compromettant pas ses principes, il essaye de trouver un terrain commun pour un compromis acceptable là où se trouvent des points de vue différents.
6. Fausseté. Certains individus agissent presque toujours d'une manière fausse. On n'est jamais sûr s'ils disent toute la vérité ou seulement une partie de la vérité. On ne sait jamais quel but caché ils ont en tête. Ce sont souvent des intrigants dont les actions sont, ou sans morale aucune ou bien dans cette zone grise entre une conduite morale ou sans morale. Une fois qu'un leader a la réputation d'être une personne fausse, il n'a plus la confiance des autres.
7. Faible dans le soutien de ses subordonnés. Il y a très peu d'exemples d'action de leadership qui blesse le moral et endommage la loyauté comme celle de prendre une position faible et non compromettante. Non seulement la loyauté sera affaiblie, mais les subordonnés éviteront de prendre des risques nécessaires s'ils pensent que leur supérieur ne les soutiendra pas.
8. S'approprie le crédit ou se donne fausement crédit. Certains individus qui ont une position de manager sont ou peu scrupuleux sur les crédits donnés ou sont trop avare dans la reconnaissance des contributions faites par les autres. Ce type de manager crée non seulement du ressentiment chez ses subordonnés mais tue aussi toute initiative.
9. Prend peu ou pas d'intérêt au progrès et développement de ses subordonnés. Il est indifférent. Son intérêt est quelquefois seulement son travail et non les subordonnés. Pour cet homme, la formation du personnel est largement une perte de temps et d'argent.
10. Un solitaire. Cette personne est tellement individualiste qu'elle ne peut pas agir comme un bon membre de l'équipe. Ou bien elle ne peut pas transiger quand le compromis est essentiel.

- | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>11. <u>Réceptif aux idées nouvelles.</u> Le leader veut bien juger une nouvelle idée sur son mérite. Ses subordonnés savent qu'il accueille les nouvelles idées, qu'il essaiera de les évaluer soigneusement et impartialement et qu'il essaiera de les mettre à effet si elles ont de la valeur. En conséquence, il crée un climat positif pour de nouvelles idées à l'intérieur de l'organisation.</p> | <p>11. <u>Négatif envers des idées nouvelles.</u> Cette personne a une attitude négative en face de toute idée. Sa première réaction est presque toujours "cela ne marchera pas". C'est, fondamentalement, une personne négative. Quelque fois, c'est une personne jalouse qui veut que personne ne reçoive de crédit pour quelque chose de nouveau.</p> |
| <p>12. <u>Un innovateur.</u> Le leader moderne sait qu'il ne doit pas seulement être réceptif aux nouvelles idées mais qu'il doit trouver et appliquer de nouvelles approches et techniques.</p> | <p>12. <u>Un socle.</u> Cette personne est du type qui dit, "la méthode a bien marché depuis quinze ans, pourquoi devons-nous la changer maintenant ?"</p> |
| <p>13. <u>Reconnaît et loue le bon travail et les réalisations de valeur.</u> Le leader sait que ses subordonnés ont besoin et veulent être reconnus en tant qu'individus et qu'ils veulent que leur bon travail soit aussi reconnu.</p> | <p>13. <u>Indifférent.</u> Prononce rarement un mot de louange ou regarde ses subordonnés comme des individus mais il est souvent prompt à critiquer. Fondamentalement, cette personne n'aime pas les autres.</p> |
| <p>14. <u>Une position ferme.</u> Le leader fort ne vacille pas sur les questions. Il n'est pas aveuglément obstiné mais il tient ferme sur sa position quand il pense qu'il a raison.</p> | <p>14. <u>Prend rarement une position ferme.</u> Cet individu veut toujours être du côté du vainqueur ou du côté populaire. Il mouille son doigt et l'élève au-dessus de sa tête pour savoir d'où vient le vent. Il a la réputation d'un opportuniste.</p> |
| <p>15. <u>Objectivité.</u> Le bon leader essaie de minimiser ses préférences et ses penchants et de traiter les questions et ses subordonnés d'une manière objective.</p> | <p>15. <u>Laisse ses penchants personnels et ses aversions l'influencer à l'excès.</u> Quelquefois il est même fier de ses préjugés.</p> |

Notes sur les traits caractéristiques du bon leader :

1. Le courage. C'est essentiel.
2. L'intégrité et le caractère. Doivent être du plus haut standard.

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

3. L'énergie de l'individu. Doit être suffisante.
4. Self-control (maîtrise de soi). Doit être excellente.
5. Un désir d'accomplir. Doit être fort.

L'intégrité et le bon caractère d'abord ;
La brillance intellectuelle au second plan.

QUESTIONNAIRE SUR LE LEADERSHIP

NOM _____ GROUPE _____

INSTRUCTIONS :

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

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

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

Si j'étais responsable :

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

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

T _____ S _____

1. Théories sur le leadership

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

a) La théorie des traits du leadership

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

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

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

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

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

i. les traits de personnalité

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

ii. les traits motivants

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

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

b) Théories sur les styles de leadership

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

(1) Ghiselli, op. cit.

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

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

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

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

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

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

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

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

ii. La théorie du Système 4

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

On distingue, selon Likert, 4 systèmes de gestion :

(1) McGregor, ibid.

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

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

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

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

iii. La théorie de la Grille Managériale

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

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

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

LA GRILLE MANAGERIALE

Haut

9 8 7 6 5 4 3 2 1 Bas	<p><u>Management 1,9 : Maître d'hôtel de luxe</u> - La préoccupation élevée des besoins des hommes pour satisfaire leurs relations conduit à une organisation aux bonnes relations amicales et à une bonne atmosphère de travail.</p>	<p><u>Management 9,9 : Monteur de Groupe</u> L'accomplissement au travail provient de l'attachement des hommes ; l'interdépendance par "l'intérêt commun" dans l'objectif organisationnel conduit à des relations de confiance et de respects mutuels.</p>							
	<p><u>Management 5,5 : Homme de l'organisation</u> La performance organisationnelle adéquate est possible par une balance entre la nécessité de travailler et le maintien du moral des hommes à un niveau satisfaisant.</p>								
	<p><u>Management 1,1 : Laissez-faire</u> L'exercice d'un effort minimum pour accomplir le travail demandé est nécessaire pour maintenir les membres de l'organisation.</p>	<p><u>Management 9,1 : Stimulateur de la Production</u> - L'efficacité au travail provient par l'arrangement des conditions de travail de façon à ce que les éléments humains interviennent dans un degré minimum.</p>							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Bas	Préoccupation pour la production							Haut

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

iv. La Théorie "Contingente" du Leadership

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

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

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

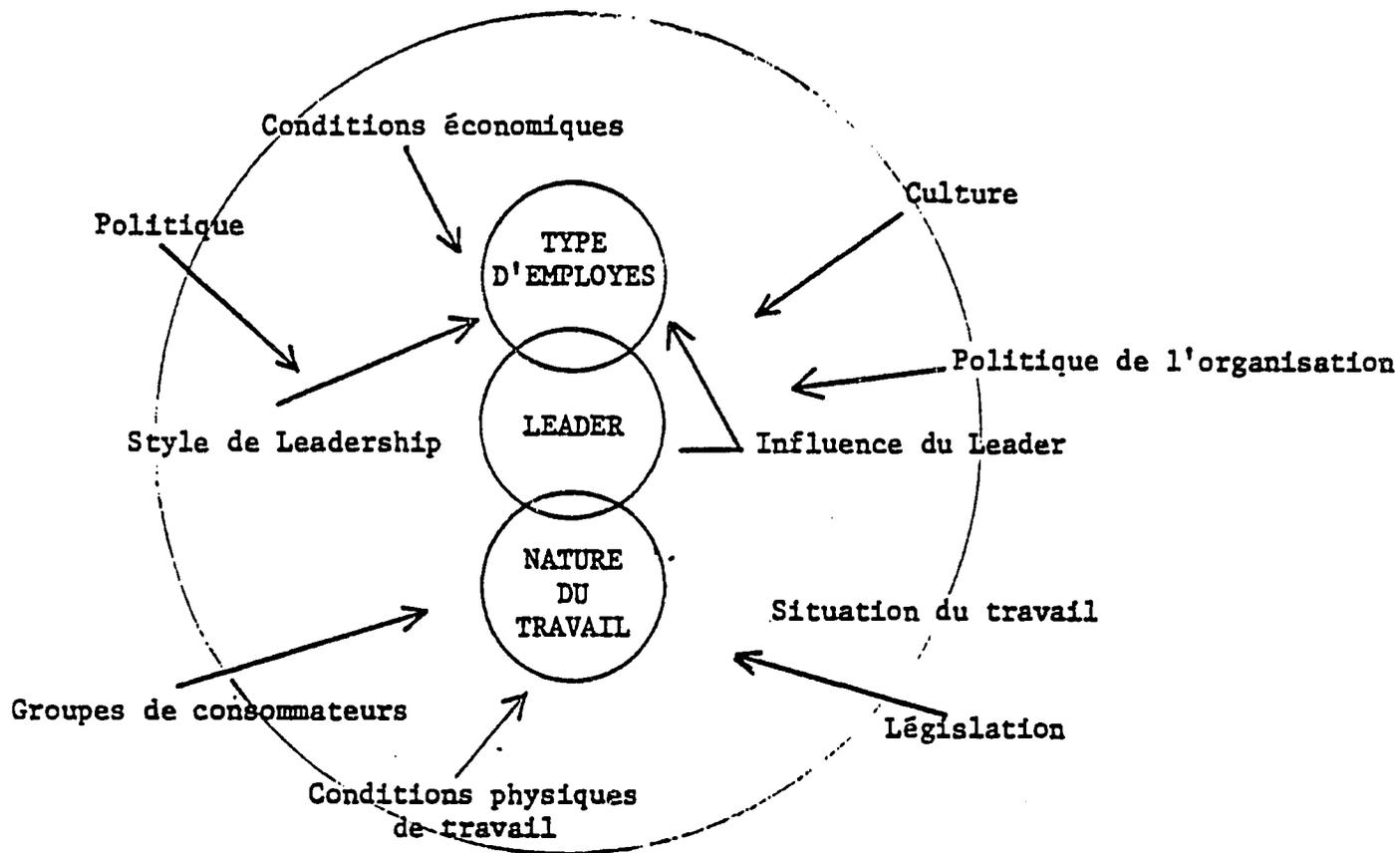
Pour Fiedler, le "climat" du groupe a un impact considérable sur l'efficacité des styles de leadership. Si la situation du groupe est soit favorable soit non favorable, pour le leader, on peut alors déterminer le succès ou l'échec de ses actions.

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

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

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

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



ENVIRONNEMENT

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

94

INDICATEURS DE BASE SUR LE STYLE DE DIRECTION

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

III-26

95

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

Comment choisir alors son style de leadership ?

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

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

E X E R C I C E

Titre : Le "cimetière" des véhicules.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Nous ne sommes qu'au début du second semestre.

- Quel est le problème de management posé ici ?
- Existe-t-il une solution ?

B. LA DELEGATION

1. Pourquoi déléguer ?

Quand on parle du leadership et des styles de leadership, on constate qu'il y a une diversité de styles dont on vient de présenter la liste. L'un de ces styles de direction implique l'établissement et le fonctionnement d'une structure centralisée dont le dirigeant s'occupe totalement sans laisser participer ses subordonnés. C'est le style du type X qui aboutit à la lenteur et au fait que le dirigeant se trouve submergé par des détails qui l'obligent parfois à emporter régulièrement du travail à la maison, à fouiller partout, etc...

Pour essayer de faire face à cette situation qui réduit la productivité du dirigeant et de toute l'organisation, les théoriciens et praticiens des organisations ont suggéré que la participation est l'une des stratégies. La délégation des éléments de cette participation peut être définie comme étant le transfert ou la cession d'une partie des fonctions et/ou des activités du dirigeant à ses subordonnés immédiats.

Quels sont les objectifs poursuivis quand on procède à la délégation ? La délégation permet au dirigeant d'étendre le champ de ses activités et d'utiliser d'une façon rationnelle et efficiente le personnel mis à sa disposition. Par elle, le supérieur hiérarchique fait participer ses employés en tant que groupe et augmente ainsi la productivité. En déléguant à ses subordonnés, le dirigeant peut ainsi s'occuper directement des affaires délicates qui exigent une attention soutenue.

De plus, le dirigeant procède à la délégation des tâches que d'autres peuvent accomplir aussi bien que lui. Il est généralement admis que la délégation est une méthode efficace pour faire progresser les employés. Cependant, cette délégation ne

doit pas impliquer des tâches assignées d'une façon temporaire et elle doit être entreprise en déterminant les buts des tâches déléguées. Plus encore, la fixation des buts et des objectifs à atteindre est insuffisante. Le dirigeant doit aussi prévoir les critères d'évaluation en fixant des normes minimales pour juger la valeur et les résultats du travail accompli. Il s'agit ici d'un système de contrôle qui doit être établi pour tout travail.

Bref, une délégation efficace est basée sur les règles selon lesquelles il faut établir un système de rapport informant des problèmes qui se posent et des progrès réalisés ; ne déléguer que dans la mesure où l'on peut effectuer un contrôle et ne pas se mettre à réfléchir à la place du subordonné.

Parfois, la délégation peut devenir routinière ou machinale. Il est donc utile de déléguer à la personne la plus compétente. Cependant, certains dirigeants ont peur de déléguer à la personne la plus compétente parce qu'ils craignent la concurrence des employés ou parce que, dans beaucoup de cas, les techniciens placés aux postes administratifs n'ont pas une connaissance suffisante des tâches administratives qui leur sont confiées.

On a précédemment touché à la délégation de façon superficielle. Les pages qui suivent apportent des éléments qui permettent de tester votre capacité de déléguer et qui déterminent les facteurs constituant des obstacles à la délégation.

VOTRE CAPACITE A DELEGUER

	OUI	NON
1. Emportez-vous régulièrement du travail chez vous ?	—	—
2. Travaillez-vous plus longtemps que vos subordonnés ?	—	—
3. Passez-vous du temps à faire pour les autres ce qu'ils pourraient faire d'eux-mêmes ?	—	—
4. Quand vous rentrez de voyage, trouvez-vous que la corbeille du courrier à l'arrivée est trop remplie ?	—	—
5. Continuez-vous à exercer les activités et avez-vous les mêmes problèmes qu'avant votre dernière promotion ?	—	—
6. Etes-vous souvent interrompu par des questions ou des requêtes sur les projets en cours ou les missions fixées ?	—	—
7. Passez-vous du temps à des détails de routine dont pourraient s'occuper d'autres personnes ?	—	—
8. Voulez-vous mettre toujours votre nez partout ?	—	—
9. Foncez-vous tête baissée pour respecter les délais-limite ?	—	—
10. Etes-vous incapable de poursuivre la haute priorité ?	—	—

2. Barrières à la délégation

Bien qu'étant une méthode efficace de faire participer les subordonnés et augmenter la productivité, la délégation rencontre un certain nombre de barrières qui peuvent être groupées en trois catégories : les barrières chez celui qui délègue ; les barrières chez celui qui reçoit la délégation ; et les barrières propres à la situation. Enumérons les éléments de chacune de ces trois catégories.

a. Les barrières chez celui qui délègue

- 1) Préférence pour l'exécution.
- 2) Demande que chacun "connaisse tous les détails".
- 3) L'erreur du "Je peux faire cela beaucoup mieux moi-même.
- 4) Le manque d'expérience dans le travail ou dans la délégation.
- 5) L'insécurité.
- 6) La peur d'être détesté.
- 7) Le refus d'admettre les erreurs.
- 8) Le manque de confiance dans les subordonnés.
- 9) Le perfectionnisme qui conduit à un contrôle exagéré.
- 10) Le manque d'aptitude à l'organisation pour équilibrer les tâches.
- 11) L'incapacité de déléguer une autorité proportionnelle à la responsabilité.
- 12) L'incertitude sur les tâches et l'inaptitude à les expliquer.
- 13) Le peu d'inclinaison à promouvoir des subordonnés.
- 14) L'inaptitude à établir des contrôles effectifs et à suivre les gens.

b. Les barrières chez celui qui reçoit la délégation

- 1) Le manque d'expérience.

- 2) Le manque de compétence.
- 3) La fuite devant la responsabilité.
- 4) La dépendance exagérée du supérieur.
- 5) La mauvaise organisation.
- 6) La surcharge de travail.
- 7) La noyade dans les petits détails.

c. Les barrières propres à la situation

- 1) La politique du "One Man Show".
- 2) L'intolérance en ce qui concerne les erreurs.
- 3) Le caractère critique des décisions.
- 4) L'urgence qui ne laisse pas le temps d'expliquer (management par crise).
- 5) La confusion dans les responsabilités et l'autorité.
- 6) Le manque de personnel.

E X E R C I C E

LA DELEGATION

QUESTIONNAIRE - CHOIX MULTIPLE

1. Choisir la réponse qui complète le mieux la phrase suivante :

Nous procédons à des délégations parce que ...

- a) La sélection est difficile ; beaucoup de travailleurs sont hautement qualifiés ; les communications entre personnes sont source de progrès ; et la délégation diminue les risques de critiques.
 - b) Cela permet au supérieur hiérarchique d'étendre les champs de ses activités, d'utiliser les compétences des individus cela rend possible le travail d'équipe et augmente la productivité.
 - c) La délégation fait reposer les charges sur qui de droit, tient le supérieur au courant de tous les faits de détail et permet de juger de la compétence des employés.
 - d) Augmente le sentiment de sécurité du supérieur ; c'est intéressant pour les subordonnés ; cela évite des conflits de situation, facilite les communications entre personnes et n'alourdit pas la charge du travail de chacun.
2. Quel est parmi les principes suivants celui qui, à votre avis, sera le plus utile au déléguant ?
- a) Permettre au supérieur de porter une appréciation sur la valeur des subordonnés immédiats.
 - b) S'occuper soi-même des affaires délicates.

- c) Demander à ses proches collaborateurs d'infliger des sanctions aux employés ou de les récompenser lorsque cela paraît nécessaire.
 - d) Ne jamais déléguer dans l'intention de former un employé.
3. Parmi les tâches indiquées ci-dessous laquelle devez-vous déléguer à autrui ?
- a) La promotion des subordonnés immédiats.
 - b) La décision de négocier un financement.
 - c) Les tâches et travaux que d'autres peuvent faire aussi bien que vous.
4. On admet généralement que la délégation est une excellente méthode pour faire progresser les employés. Mais on n'y parviendra pas en délégrant :
- a) des projets spéciaux et des tâches destinées à donner la mesure des capacités des employés.
 - b) des tâches assignées d'une façon temporaire.
 - c) le soin de porter un jugement sur ses subordonnés immédiats.
 - d) une autorité et une responsabilité qui s'accroîtront graduellement.
5. Vous pouvez avoir précisé les tâches à accomplir, fixé les délais de réalisation et établi un système de rapports mais vous n'aurez pas fait une délégation réellement efficace tant que vous n'aurez pas :
- a) établi un système de sanctions et de récompenses.
 - b) adopté un système efficace pour établir le réseau de communications.

- c) admis une certaine souplesse dans les délais de réalisation.
 - d) fait comprendre les buts de la tâche à accomplir.
6. Après avoir fixé les buts et objectifs à atteindre par la tâche confiée à quelqu'un il est intéressant de :
- a) surveiller étroitement la personne à qui l'on a confié le travail.
 - b) préciser par écrit en quoi consiste le travail confié.
 - c) fixer des normes minimales pour juger de la valeur du travail exécuté et des résultats obtenus.
 - d) aider l'employé tout au long des différentes phases de l'accomplissement de son travail.
7. Après avoir nettement fixé et fait comprendre les objectifs à atteindre après avoir indiqué la nature et les limites de la tâche à accomplir et après avoir établi un système de contrôle sur les travaux confiés, un surveillant devra :
- a) faire en sorte que le subordonné comprenne de mieux en mieux ce qu'il doit faire.
 - b) demander des rapports partiels aux moments importants de la réalisation afin que l'on ne poursuive pas un travail si l'on n'est pas sûr d'être sur la bonne voie.
 - c) revenir en arrière pour examiner les erreurs commises.
 - d) fixer une date limite pour la réalisation des tâches assignées ou déléguées.
8. Les quatre (4) paragraphes ci-dessous renferment l'énoncé de certaines règles à respecter en matière d'organisation des entreprises. Quel est le paragraphe qui contient toutes les

règles importantes pour parvenir à des délégations efficaces ?

- a) Etablir un système de rapports informant des problèmes qui se posent et des progrès réalisés ; déléguer dans la mesure où l'on peut exercer du contrôle ; ne pas réfléchir à la place du subordonné.
 - b) Avoir une notion précise des déviations et des différences ; fixer des normes réalisables. Etablir et respecter des réseaux de communications.
 - c) Apporter son aide dans chacune des phases successives de la réalisation du travail ; s'efforcer d'obtenir du subordonné une compréhension toujours plus profonde de la tâche confiée ; établir un système équitable de sanctions et de récompenses.
 - d) Etre assez souple sur les dates limites d'exécution des travaux.
9. Nous avons dit que le surveillant doit déléguer en faveur de la personne qui, dans l'entreprise, se trouve au niveau le plus bas parmi ceux qui sont susceptibles de mener à bien la tâche à réaliser. Nous avons également dit qu'on ne doit déléguer qu'à ses subordonnés immédiats. Cela signifie que :
- a) Les principes d'organisation des entreprises sont contradictoires. Un délégataire éventuel ne peut remplir ces deux (2) conditions à la fois.
 - b) Les surveillants doivent choisir une règle ou l'autre.
 - c) Ces deux (2) théories sont peut être fournies dans le contexte réel dans lequel le surveillant doit agir.
 - d) Si un surveillant estime qu'un subordonné de son subordonné peut faire le travail, il doit le dire, mais il ne doit déléguer le travail qu'à son propre subordonné immédiat.

10. Il est parfois souhaitable de déléguer une tâche à une personne dont on veut juger les capacités même si on peut confier ce même travail à d'autres employés plus capables de le mener à bien.
- a) Je ne suis pas d'accord.
 - b) C'est peut être vrai dans certaines circonstances.
 - c) Théoriquement cela paraît être une bonne idée ; mais, en fait, il vaut mieux s'adresser au plus compétent. Pourquoi risquer de perdre du temps ?
 - d) Pourquoi "parfois" ? Il est toujours souhaitable de permettre à ceux qui sont compétents de se manifester. C'est là un excellent moyen d'y parvenir.
11. Les façons de déléguer le travail peuvent devenir machinales. C'est pourquoi il est bon de :
- a) faire le travail soi-même jusqu'à ce qu'on soit sûr de le connaître puis déléguer.
 - b) ne pas s'en tenir à la solution de facilité ; envisager la délégation sous différents aspects ou en faveur de personnes différentes.
 - c) déléguer à la personne la plus compétente.
 - d) éviter de considérer la délégation comme un moyen de permettre aux employés de progresser.
12. Souvent les superviseurs n'envisagent pas de délégation alors qu'ils savent qu'ils pourraient le faire. Pourquoi cette réticence ?
- a) Pour déléguer, un superviseur doit éprouver un sentiment de sécurité.
 - b) Les superviseurs ont besoins de sentir qu'ils dépendent de quelqu'un.

- c) Les superviseurs s'identifient intimement à l'entreprise.
 - d) Les supérieurs hiérarchiques ont peu de compétence sur le plan technique.
13. Certains superviseurs conservent pour eux les informations essentielles et les tâches importantes qu'ils devraient déléguer aux employés. A quoi cela peut-il être dû ?
- a) C'est parce qu'ils craignent la concurrence qui naîtra pour eux des progrès des employés.
 - b) C'est parce qu'ils désirent ainsi éviter tout malaise dans l'organisation.
 - c) C'est parce qu'ils désirent être plus efficaces.
 - d) C'est parce qu'ils désirent protéger l'employé.
14. Des techniciens placés aux postes administratifs de direction éprouvent parfois des difficultés à déléguer des tâches parce que :
- a) ils n'ont pas une connaissance suffisante des tâches administratives qu'on leur a confiées.
 - b) les autres techniciens n'ont pas besoin d'être dirigés.
 - c) ils craignent de ne pas connaître les réponses à des questions de détail concernant les tâches qu'ils ont déléguées.
 - d) ils peuvent faire les tâches confiées mieux que leurs subordonnés.
15. Un employé qui accepte volontiers une délégation est :
- a) capable d'obtenir du patron des réponses à ses questions.
 - b) un homme qui est parvenu à un degré élevé d'indépendance.

c) enclin à craindre la critique.

d) heureux de dépendre de quelqu'un.

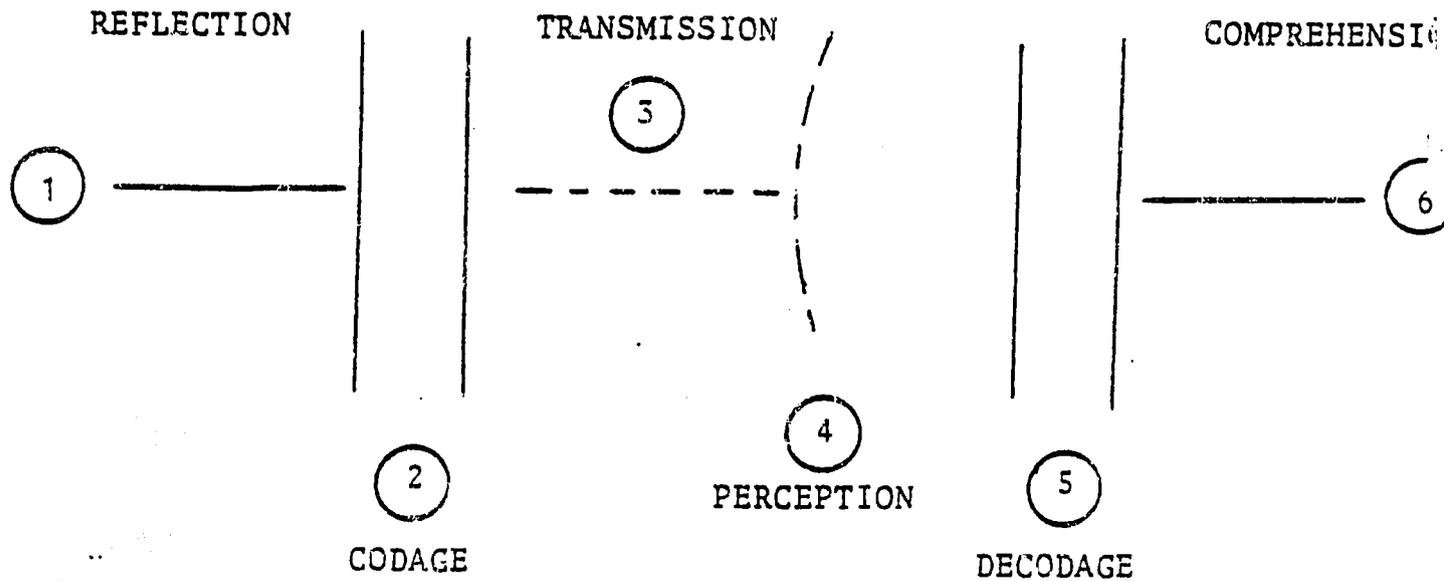
C. LA COMMUNICATION

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

Le dirigeant d'une organisation ou d'un projet doit être en mesure de réaliser l'importance de la communication dans son organisation car celle-ci est à la base de toute bonne gestion et surtout d'une prise de décision efficace. Puisqu'il y a tout un module sur la communication et les systèmes d'information aux fins de la gestion, nous référons le participant à ce module. Toutefois, nous présentons dans cette section certains éléments de la communication que le module sur l'information n'aborde que superficiellement. Il s'agit de la communication inter-personnelle et surtout de l'animation de groupe et des obstacles à cette communication.

1. Un modèle de communication

Toute activité qu'un dirigeant accomplit, qu'il s'agisse de la motivation ou du contrôle des subordonnés, tourne autour de la communication. En d'autres termes, un dirigeant ne fait que communiquer. Selon des auteurs qui ont étudié la gestion des organisations, le dirigeant utilise 50 à 90 pour cent de son temps à communiquer. Cette communication implique l'utilisation d'un simple modèle que Warren Weaver et Claude Shannon présentaient sous la forme qui suit.



Ce modèle avait déjà été analysé dans le module 1. Le message à communiquer peut être transmis sous forme de gestes, de discours, de mots écrits, d'images ou de symboles. Souvent, le dirigeant accomplit cette activité de communication dans son interaction sociale avec ses subordonnés. Et, puisqu'une organisation est constituée d'hommes, la grande partie de la communication se fait entre deux ou plusieurs personnes. Il s'agit donc d'une communication inter-personnelle dans laquelle le dirigeant agit en tant qu'animateur. L'un des aspects d'animation qui nous concerne dans cette section est celle de la conduite efficace des réunions.

QUESTIONNAIRE INDIVIDUEL SUR LA COMMUNICATION

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

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

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

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

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

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

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

INSTRUCTIONS

- Les questions se rapportent aux personnes de votre entourage, autres que celles de votre famille.
- Répondez à chacune de ces questions le plus rapidement et spontanément possible, et en fonction de ce que vous ressentez "sur le moment" (et pas la semaine dernière ou ce que vous ressentez d'habitude).
- Ne consultez personne pour remplir le questionnaire et soyez le plus sincère possible. Les réponses que vous donnerez n'auront aucune valeur si elles ne reflètent pas vos sentiments véritables. Et rappelez-vous que les réponses à ce questionnaire sont confidentielles.
- Exemple : Mettez une croix dans la colonne qui correspond le mieux à votre cas personnel :

OUI
(Habituel-
lement)

NON
(Rarement)

QUELQUE-
FOIS

10. Dans la conversation, avez-vous
tendance à parler plus que votre
interlocuteur ?

- ° La colonne OUI est à utiliser lorsque la réponse correspond à ce qui arrive "la plupart du temps" ou "habituellement". La colonne NON, lorsque la réponse arrive "rarement" ou "jamais". La colonne QUELQUEFOIS sera utilisée lorsque vous ne pouvez vraiment pas répondre par OUI ou par NON. Utilisez cette colonne le moins souvent possible.
- ° Lisez attentivement chacune des questions. Si les alternatives proposées ne correspondent pas exactement à votre réponse, choisissez celle qui s'en rapproche le plus. Rappelez-vous qu'il n'y a pas de "bonnes" ou de "mauvaises" réponses aux questions.

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

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

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

149

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

GRILLE DE NOTATION

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

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

121

2. L'animation du groupe

Les discussions de groupe ou les réunions de travail constituent des occasions durant lesquelles le dirigeant échange et communique des idées, des ordres, etc... au personnel ou à ses représentants. Ceci ne facilite pas la communication de haut en bas ni celle de bas en haut. Comme le montre Roger Mucchielli dans le texte qui suit, le dirigeant agit en tant qu'animateur pour faire participer le personnel et ainsi permettre une interaction sociale entre le dirigeant et le personnel d'une part et entre le personnel d'autre part.

La participation,

facteur essentiel de fécondité des réunions (1)

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

- les conditions de nombre ;
- le degré de « maturité » du groupe, auquel est lié le degré de richesse des échanges ;
- les conditions matérielles proprement dites ;
- le moral du groupe ;
- la qualité de la conduite de la réunion par son président ou son animateur.

LE NOMBRE.

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

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

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

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

- *Pourquoi de 5 à 10 ?* Les expériences ont prouvé que :
 - Le groupe de 3 ou 4 membres est pauvre comme réalité sociale. Les relations qui s'établissent dépendent grandement des personnes et de leur influence individuelle sur chacune des autres. Le groupe comme tel n'existe pas en face de chaque membre.
 - Le groupe supérieur à 10 membres tend à se fractionner en sous-groupes. Cette tendance peut être combattue lorsque le chiffre atteint 10 à 12, mais devient de plus en plus forte. La structuration autoritaire ou formelle paraît alors nécessaire, pour éviter l'émiettement, mais elle supprime le groupe comme réalité créatrice.
 - Entre 5 à 10 membres (avec un optimum de 6 à 8 participants, l'animateur étant en plus) il y a le meilleur équilibre possible entre le dynamisme du groupe, le temps de production et la richesse de cette production.
- *En application immédiate*, on peut prévoir d'une part la relative pauvreté des groupes de 3 ou 4 membres en ce qui concerne le dynamisme... et d'autre part la relative stérilité des groupes de plus de 10 personnes lorsqu'il s'agit de groupes de réflexion, car ils deviennent lourds, lents, ou se fractionnent spontanément.

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

■ LE DEGRÉ DE « MATURITÉ » DU GROUPE.

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

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

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

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

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

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

Etape 2 : Etablissement de la confiance interpersonnelle.

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

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

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

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

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

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

Etape 5 : Auto-régulation du fonctionnement du groupe.

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

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

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

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

La participation ne commence vraiment qu'à l'étape 5. La plupart des comités, commissions, réunions de groupe institutionnelles ne dépassent malheureusement pas l'étape 2. Par là ces groupes font la preuve qu'ils n'existent pas comme groupes... qu'ils ne sont que le reflet de structures sociales extérieures au groupe comme tel, inhibant son existence autant que son unité créatrice.

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

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

- la définition des objectifs communs (et de l'idéologie du groupe), fondement de la volonté d'être-là ;
- l'interconnaissance ;
- la confiance mutuelle (au-delà des masques sociaux) ;

- la communication (inter-compréhension des messages émis, acceptation de chacun par chacun);
- l'ajustement des objectifs et des attentes de chacun dans le groupe;
- l'égalité de droit des « participants » à participer.

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

• *La notion d'interaction.*

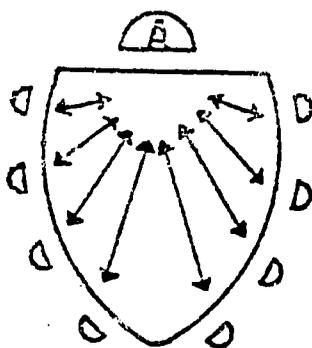
1° Une interaction est d'abord un échange entre membres du groupe, ou entre un membre et le groupe entier. Elle suppose une communication interpersonnelle. Processus social de base, l'interaction est un phénomène vital pour un groupe. S'il n'y a que peu d'échanges, avec de longs silences, ou des initiatives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

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

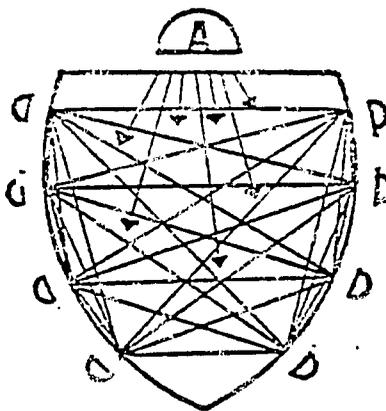
2° *L'interaction est l'unité de mesure de la participation.*

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

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



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



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

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

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

• Valeur des interactions.

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

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

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

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

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

■ LES CONDITIONS MATÉRIELLES PROPREMENT DITES.

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

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

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

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

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

II LE « MORAL » DU GROUPE

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

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

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

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

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

IV LA QUALITÉ DE LA CONDUITE DES RÉUNIONS.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. Les obstacles à la communication

La communication dans une organisation, un service ou un projet ne se fait pas sans problèmes. Il y a de nombreux éléments qui peuvent, soit la bloquer, soit provoquer des distorsions dans le message transmis ou à transmettre. Parmi ces facteurs, on peut citer les distorsions dans la perception du message, le manque de confiance dans la source, le comportement défensif, la traduction erronée, les distorsions provenant des messages passés, etc... (1). Carl Rogers et F.J. Roethlisberger résument les obstacles liés à la communication et les moyens de les surmonter dans leur article "Obstacles à la communication et moyens de les surmonter"(2). Le lecteur est prié de recourir à cet article qui illustre ces obstacles dans l'entreprise.

(1) David Hampton et al., Organizational Behavior and the Practice of Management (Glenview, Ill.: Scott, Foresman and Company, 1982) donnent des détails sur ces facteurs qui gênent la communication.

(2) Harvard Business Review (juillet-août 1952).

E X E R C I C E

COMMUNICATIONS INTERPERSONNELLES

Outils Disponibles

FEUILLE D'OBSERVATION SUR LA "CLASSIFICATION DES INTERVENTIONS"

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

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

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION D'UNE REUNION (1)

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

1. Les objectifs de notre groupe étaient-ils précis ? Les avons-nous atteints ?
2. La tâche du groupe était-elle suffisamment claire et précise ? A-t-elle été réalisée à votre satisfaction ?
3. Aurait-il été possible de faire mieux ou d'aller plus loin ? Comment aurait-on pu faire cela ?
4. Tous les membres du groupe étaient-ils autant intéressés et motivés par l'activité à accomplir ?
5. Y a-t-il eu beaucoup de digressions ? Chacun a-t-il montré, en s'exprimant, qu'il tenait compte de tout ce qui avait été dit avant lui ?
6. Le groupe était-il suffisamment structuré et/ou organisé ?
7. Les rôles étaient-ils bien définis entre les membres du groupe
8. Y a-t-il eu des blocages, des tensions, de l'agressivité, si oui, pourquoi ?
 - La participation était-elle égale, certains parlaient-ils beaucoup et d'autres peu ?
 - Cette situation a-t-elle variée sensiblement au cours de la discussion ? Sous quelle influence ?
 - Certains ont-ils cherché à faire parler ceux qui parlaient peu ou à modérer ceux qui parlaient beaucoup ? Ont-ils réussi ?
 - La discussion, même restreinte, était-elle animée ou endormante ? Quels facteurs semblent avoir joué dans l'un ou l'autre sens ?

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

L'ANALYSE DU TRAVAIL EN EQUIPE

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

1. Degré de confiance réciproque :
Méfiance complète 1 2 3 4 5 6 7 8 Confiance complète
 2. Niveau de soutien réciproque :
Chacun pour soi-même 1 2 3 4 5 6 7 8 Coopération sincère
 3. Communications :
Fermées, restreintes 1 2 3 4 5 6 7 8 Ouvertes, franches
 4. Les objectifs :
Mal compris et définis 1 2 3 4 5 6 7 8 Bien compris, clairs
 5. Conflits, désaccords :
L'équipe renie, évite, supprime 1 2 3 4 5 6 7 8 L'équipe admet les conflits et tend à les ménager
 6. Emploi des talents et connaissances de chaque membre :
Aucun effort, intérêt ou système 1 2 3 4 5 6 7 8 "Plein emploi"
 7. Direction ou gestion de l'équipe :
A la dérive, laissez faire 1 2 3 4 5 6 7 8 Autoritaire, imposée
 8. Ambiance psychologique :
Conformisme, statu quo 1 2 3 4 5 6 7 8 Libre, respect mutue
 9. Capacité pour résoudre des problèmes, les définir :
Inférieure 1 2 3 4 5 6 7 8 Supérieure
 10. Adaptabilité aux changements imprévus :
Inférieure 1 2 3 4 5 6 7 8 Supérieure
-

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

D. LA MOTIVATION

Lorsqu'on mentionne la motivation, on y voit immédiatement l'idée de ce qui est à la base des actions ou du comportement de l'homme. Le terme lui-même n'a pas une définition précise. Cependant, beaucoup d'auteurs des sciences du comportement acceptent que la motivation comprenne les besoins, les buts, les motifs, etc... qui donnent naissance à un comportement destiné à satisfaire l'un ou l'autre désir (1). Bernard Berelson et G.A. Steiner donnent une définition laconique de la motivation en ces termes : "Un motif est un état interne qui donne de l'énergie, fait activer ou fait déplacer et qui dirige ou canalise le comportement vers un but " (2). Nous développerons plus loin les quelques théories principales que l'on trouve dans la littérature sur la gestion des ressources humaines. Signalons toutefois l'existence d'un problème méthodologique pour étudier la motivation. Celui-ci a trait au fait qu'il est difficile d'établir un lien entre la motivation, qui est un état non observable et le comportement qui, quant à lui, est observable. Ceci est d'autant plus vrai lorsqu'il s'agit des besoins d'estime personnelle et de statut social.

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

1. Motivation et besoins

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

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

(2) Ibid.

groupe explique le contenu de celle-ci. La question que le premier groupe de théories se pose est celle de savoir : comment se produit la motivation ? Ce groupe de théories expliquent la motivation de l'homme en termes de perceptions, de croyances et d'attentes sur la satisfaction de ses besoins par le travail qu'il accomplit. Le deuxième groupe de théories se pose la question suivante : comment motiver les hommes ? Ces théories du contenu de la motivation essaient de l'expliquer en termes de besoins. Dans cette section, nous allons présenter une base théorique qui explique la motivation de l'homme au travail tout en identifiant les agents motivateurs, leurs forces et leurs limites.

a) La gestion scientifique et la motivation

L'Ecole de la Gestion Scientifique contenait certains éléments de la motivation humaine. Pour son principal tenant Frederick Taylor, l'homme est un individu à la recherche permanente de la sécurité matérielle. Il veut travailler dans une organisation parce qu'il veut obtenir des moyens pour survivre. Ainsi, l'homme peut être motivé et atteindre une haute productivité s'il s'attend à recevoir une rémunération pour ses efforts. L'argent ou plus précisément les avantages matériels influencent le niveau de la motivation humaine et peuvent le pousser à contribuer d'une façon maximale à la prospérité de l'entreprise (1).

Cette théorie de la motivation humaine qui met l'accent sur les avantages matériels avait été critiquée par les théoriciens des relations humaines du fait qu'elle mettait l'accent sur un seul élément négligeant ou ignorant la complexité des besoins et de la motivation de l'homme. Ces critiques avaient poussé certains auteurs à préciser que sous certaines conditions, les récompenses

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

matérielles ou monétaires peuvent motiver l'homme à produire plus. Lorsque l'argent est une forme de récompense ou de reconnaissance pour une performance efficace au travail, il peut encourager l'homme à travailler pour une grande productivité (1). Mais ce n'est pas pour autant que la controverse qui entoure la théorie de la motivation basée sur les récompenses matérielles soit résolue. Une tentative de résolution avait cependant été tentée par Abraham Maslow. Analysons brièvement sa théorie.

b) La théorie de la hiérarchie des besoins

S'écartant de la tradition de l'École de la Gestion Scientifique et de la branche traditionnelle des relations humaines, Abraham Maslow (2) adopte une conception humaniste des interprétations de la motivation en développant une théorie basée sur les besoins de l'homme et une conception existentielle du comportement humain.

Pour Maslow, on trouve une hiérarchie de besoins chez l'homme qui va de bas en haut. Lorsque les besoins d'un niveau inférieur sont satisfaits, ils cessent d'être des motivateurs et l'homme cherche alors à satisfaire les besoins du niveau qui suit. Ainsi, pour lui, les besoins non-satisfaits peuvent servir de motivateurs du comportement de l'homme. Voici la classification des besoins de l'homme telle que présentée par Maslow.

En effet, pour l'auteur, on trouve cinq catégories de besoins chez l'homme qui sont, en allant de bas en haut :

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

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

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

dormir, de faire l'amour, etc... Ils sont importants en tant que motivateurs. Mais une fois satisfaits, ils cessent de l'être. Apparaissent alors les besoins de la deuxième catégorie ;

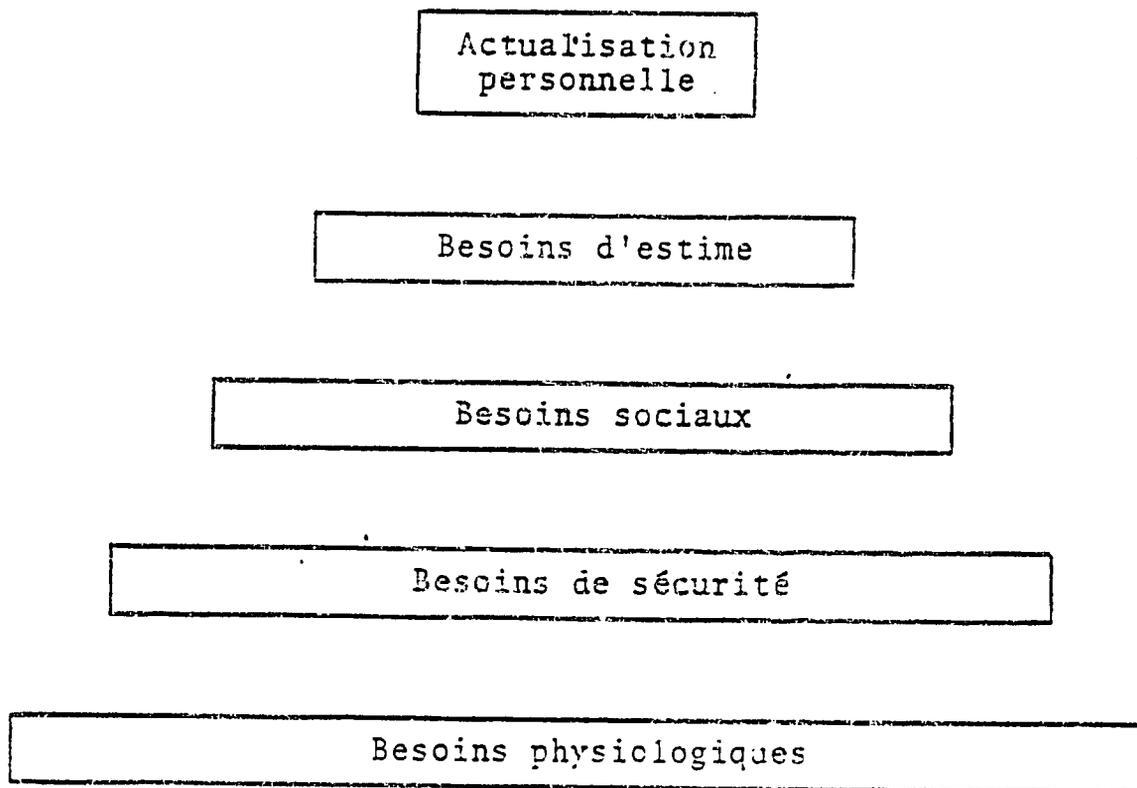
- ii. les besoins de sécurité : ce sont des besoins de sécurité physique et émotionnelle. Il s'agit des besoins de sentir que sa vie, son bien être, sa personnalité ou son identité ne sont pas menacés ;
- iii. les besoins sociaux : dans cette catégorie, on inclut les besoins d'être accepté par les autres, d'appartenir à un groupe, d'aimer et d'être aimé et de socialiser avec les autres ;
- iv. les besoins d'estime : il s'agit des besoins à un niveau élevé qui sont généralement moins satisfaits. On se réfère ici aux besoins de statut personnel, de pouvoir, d'accomplissement et de prestige. Ces besoins comprennent la conception ou l'image que les autres ont de soi et de celle qu'on a de soi-même ; et
- v. les besoins d'actualisation personnelle : ce sont des besoins du niveau le plus élevé auxquels l'homme aspire mais qu'il satisfait rarement parce qu'il passe trop de temps pour satisfaire les besoins de base. Il s'agit des besoins de réalisation de ses potentiels, ceux d'être ce qu'on peut être et d'actualiser le concept le plus positif de soi (1).

Commentant la théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow, Crahe précise que les différences dans les besoins et les désirs parmi les employés peuvent être le résultat des différences des conditions économiques et sociales de base, d'éducation, des intérêts, des capacités et aptitudes, des expériences passées,

(1) Ibid.

des contacts avec les autres, etc... Une combinaison de ces facteurs joue un rôle important dans la nature de la motivation d'un employé (1). Ci-après un schéma de la hiérarchie des besoins de Maslow.

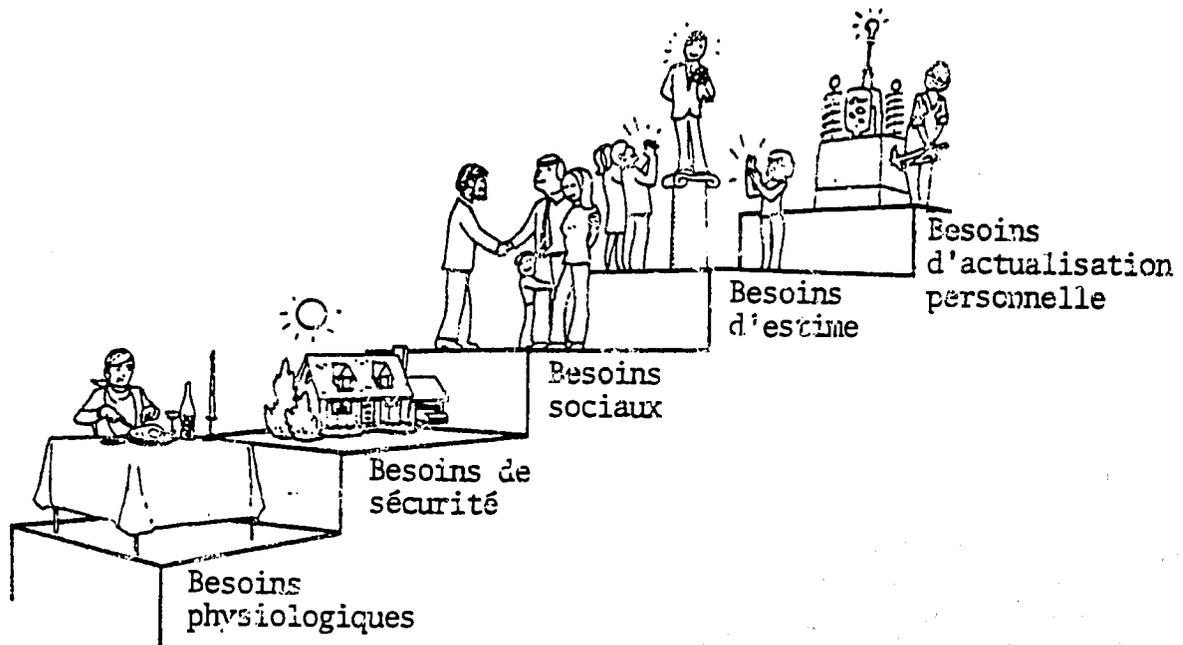
Schéma de la hiérarchie des besoins de Maslow



Source : Maslow, op. cit.

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

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



c) La théorie de la motivation-hygiène

Appelée également "la théorie des deux facteurs d'Herzberg", cette théorie basée sur celle de Maslow maintient que l'homme a deux groupes de besoins qui sont indépendants : le besoin d'éviter la peine et celui de grandir psychologiquement. Pour Frederick Herzberg, les facteurs liés à la satisfaction au travail sont tout à fait différents de ceux liés à la dissatisfaction. Il suggère que les facteurs tels que la politique de la compagnie, l'administration, la supervision, le salaire, sont des facteurs hygiéniques qui, si les employés n'en sont pas contents, peuvent conduire à la dissatisfaction. Cette dernière peut provenir de la nature du travail lui-même, de la reconnaissance, de la responsabilité, de la promotion, etc... Et pour Herzberg, pour que l'homme soit satisfait dans son travail, il faut que celui-ci soit enrichi pour inclure des éléments motivateurs qui lui permettent de se

développer psychologiquement.

Bref, pour Herzberg, les facteurs hygiéniques identiques à ceux qui satisfont les besoins de la hiérarchie inférieure de Maslow permettent à l'employé de se maintenir mais pas de le motiver. Ces facteurs sont importants, mais à eux seuls ils ne peuvent pas satisfaire l'homme et le motiver. La responsabilité, la promotion, l'accomplissement, etc... sont des facteurs qui motivent l'homme pour qu'il travaille mieux. Par conséquent, le travail doit être enrichi ou élargi pour comprendre les deux groupes de facteurs, c'est-à-dire les facteurs hygiéniques ou de maintenance et les facteurs motivateurs (1).

d) La théorie des attentes

Développée par J.W. Atkinson (2) et Victor Vroom (3), la théorie de la motivation basée sur les attentes pose l'hypothèse selon laquelle, l'homme a des attentes quand il pose un acte. Certains résultats de ces actes sont perçus comme étant plus désirables que d'autres. Ainsi, la tendance d'agir d'une certaine façon dépend de l'attente que l'acte posé produira un résultat déterminé et de la valeur de ce résultat pour l'employé.

Pour Vroom, qui a avancé un modèle plus accepté que celui d'Atkinson, l'attente qu'un effort accru conduira à une performance élevée ($E \rightarrow P$) multiplié par l'attente qu'une performance élevée aboutira à un résultat particulier ($P \rightarrow R$) détermine la mesure des attentes totales d'un individu. Pour qu'une personne

(1) Pour plus de détails, lire Frederick Herzberg, Work and the Nature of Man (New York: McGraw-Hill, 1966) ; Gould, op. cit., pp. 69-70 ; Bozeman, op. cit., pp. 201-202 ; Crane, op. cit., pp. 64-65 ; D.S. Pugh et al., Writers on Organizations, 2ème ed. (Harmondsworth: Penguin, 1971).

(2) J.W. Atkinson, An Introduction to Motivation (Princeton: Van Nostrand Co., 1964).

(3) Victor Vroom, Work and Motivation (New York: John Wiley, 1967).

soit motivée à mieux travailler, elle doit savoir que son effort conduira à une performance attendue et à un résultat ayant une valeur pour elle.

Les éléments qui déterminent les attentes sont la situation du travail, l'apprentissage, la personnalité, etc... alors que ceux qui ont un impact sur la performance sont les expériences passées, la nature de l'homme, etc...

On peut donc dire que la théorie de Vroom avait comblé les vides des théories de Maslow et d'Herzberg en évitant de simplifier la motivation humaine. Cependant, sa théorie est complexe et sophistiquée et par conséquent rend difficile la compréhension de la motivation de l'homme. C'est pour dire que quand les théories de la motivation devenaient de plus en plus complexes, elles compliquaient la compréhension du comportement humain en général et du comportement organisationnel en particulier.

Après avoir parcouru toutes ces théories, la question est de déterminer comment, dans la pratique, motiver les hommes à leur travail ? Frederick Herzberg répond en ces termes à cette question dans son article "Une fois de plus : comment motiver vos employés ?" (1).

2. Comment motiver vos employés ?

Le cas suivant pose un problème de motivation que le lecteur peut analyser, en déterminer les éléments et proposer une ou des solutions.

(1) Harvard Business Review (janvier-février 1968).

E. LA GESTION DES CONFLITS

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

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

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

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

1. Sources de conflits

Lorsqu'on parle des sources de conflits dans une organisation ou dans un service, il faut tout de suite signaler que c'est l'accroissement de la complexité et de l'interdépendance des organisations et des individus et des groupes en leur sein qui constituent les sources principales de ces conflits. Là où il y a interdépendance et où les hommes doivent entrer en relations avec les autres, là où il y a interaction entre individus et groupes, là où l'on trouve deux ou plusieurs groupes en interaction, on trouve fréquemment des tensions et des conflits. Les chances d'avoir des conflits dans une organisation ou dans un service dépendent de l'incompatibilité des objectifs de l'organisation avec ceux de ses membres, du degré du partage des ressources de l'organisation et du degré de l'interdépendance des activités ou des tâches à accomplir.

Dans le contexte africain, les sources générales mentionnées ci-dessus s'appliquent aussi. Il faut cependant citer les autres sources potentielles de conflit qui sont les suivantes :

- 1) différences régionales, tribales, ethniques et géographiques.
- 2) conflits entre générations.
- 3) conflits entre spécialistes et généralistes (différences dans la formation).
- 4) conflits entre cadres supérieurs et cadres inférieurs (différences de niveau).
- 5) différences de salaires.
- 6) aliénation, etc...

Cette liste n'est pas exhaustive. Le participant peut se référer à son propre service et à son contexte pour déterminer les autres sources de conflits.

2. Formes de conflits

Pour ce qui est des formes de conflits, les auteurs et praticiens du management reconnaissent que les conflits peuvent prendre plusieurs formes dont les principales sont :

- Conflits entre individus

Exemple : Deux ou plusieurs individus qui se battent pour une promotion ; deux chefs de bureau qui sont en conflit à cause d'une jolie secrétaire ; etc... Dans la plupart des cas, ces individus se disputent la possession d'une ressource rare, d'un statut social, du prestige, de l'argent ou du pouvoir.

- Conflits entre un individu et un groupe

Cas où il y a conflit entre les besoins ou objectifs individuels et ceux du groupe.

- Conflits entre groupes

Les conflits entre différents services d'une même organisation, entre deux groupes dont les membres proviennent de différentes régions, tribus ou écoles, etc...

- Compétition

La compétition est une forme de conflit qui présente une certaine similarité avec ce dernier. Dans les deux cas, il y a une perception d'incompatibilité des objectifs ; et dans les deux cas il en résulte que ceux qui sont en compétition ou en conflit n'arriveront pas à gagner dans leur lutte. La principale différence entre les deux est que dans

le conflit, au moins une partie perçoit une occasion d'interférence dans la capacité de l'autre d'acquérir les ressources rares, le statut, le prestige ou le pouvoir alors que dans la compétition les concurrents considèrent leurs activités respectives comme indépendantes et sans interférence possible.

3. Techniques de gestion des conflits

La plupart des techniques utilisées en management ne tentent pas d'éliminer le conflit ni de le résoudre comme disent certains, mais plutôt de le gérer ou le maîtriser. En considérant les sources mêmes des conflits, qui proviennent comme on vient de le dire de facteurs divers - caractéristiques aux organisations tels que la division du travail, la spécialisation des tâches, l'interdépendance, la différenciation des objectifs et l'allocation des ressources - on peut suggérer aux managers d'utiliser différentes techniques afin de gérer les conflits. Les techniques les plus connues sont les suivantes :

- La domination

Dans la domination, le principe de résolution est basé sur la loi du plus fort. Puisque le conflit dans ce cas est défini comme étant une lutte pour le contrôle des valeurs, du pouvoir, du prestige ou des ressources rares, la nécessité d'éliminer son antagoniste l'emporte. C'est alors le plus fort qui gagne.

- Le recours à la hiérarchie

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

très croyant pour avoir de la patience et attendre que Dieu ou la chance viennent résoudre le conflit. D'où le recours à l'idée d'un juge ou d'un supérieur hiérarchique c'est-à-dire une personne qui se trouve dans une position reconnue supérieure, qui entendra les parties en conflit et qui décidera. C'est donc l'idée de l'utilisation de la chaîne de commandement. Le problème avec cette technique est que le chef hiérarchique doit comprendre ou connaître la source du conflit pour pouvoir être en mesure de le gérer. Dans d'autres cas, on trouve des individus qui sont dans une position informelle difficile à insérer dans un cadre hiérarchique. Enfin, dans beaucoup d'organisations, il est difficile de déterminer la hiérarchie. D'où parfois le recours à une autorité supérieure.

- Le recours à l'arbitration

Afin de permettre aux individus ou aux groupes en conflit de bénéficier d'une grande impartialité et de protection, un arbitre indépendant peut être engagé pour écouter leurs plaintes, rassembler des informations et rendre un jugement. Un tel arbitre doit être un spécialiste ce qui fait que beaucoup de gestionnaires ont peur du contrôle de leur organisation.

- L'Ombudsman

L'Ombudsman n'est pas tellement une technique de gestion des conflits puisque souvent il se trouve en dehors de la structure hiérarchique de l'organisation. Cependant, puisqu'il se trouve en dehors de l'organisation, il peut faciliter la communication entre les parties en conflit et ainsi s'assurer que le personnel au bas de la hiérarchie peut conduire ses doléances au niveau supérieur de l'organisation. Son plus grand rôle est de permettre aux parties de rassembler l'information et d'éviter des mésententes.

- La restructuration du système

Afin de minimiser l'impact des conflits entre plusieurs individus ou groupes au sein d'une même organisation, les managers recourent parfois à la restructuration du système par la rotation ou la mutation du personnel ; en évitant des contacts entre individus ou entre groupes en conflit ; par un découplage ayant un coordinateur ou un intégrateur qui établit le lien entre les individus et/ou groupes en conflit ; par un découplage accompagné d'une duplication, etc...

- La confrontation ou le jeu de rôle

La confrontation ou le jeu de rôle est la technique à propos de laquelle la littérature actuelle du management consacre une place importante. Les recherches actuelles montrent que les gestionnaires efficaces s'attachent à ce que le personnel reconnaisse le conflit et qu'il se réconcilie plutôt que de l'adoucir en le déniait ou en imposant une solution de force. Ces gestionnaires reconnaissent que le conflit est inévitable et, qu'en permettant aux employés de suivre les règles de la confrontation, ils pourront dire ce qu'ils pensent et exprimer ainsi leur conflit.

- La négociation

Il est parfois difficile de distinguer la négociation de la domination. Cependant, il existe une différence entre les deux. Dans la domination, celui qui domine estime ne plus avoir besoin du perdant alors que dans la négociation, les deux parties reconnaissent leur interdépendance et après le conflit, elles continueront à travailler ensemble. La communication est à la base de toute négociation.

E X E R C I C E

LA GESTION DES CONFLITS

Jeu de Rôle

TITRE : "De quoi se mêle-t-il ?"

Le Dr. AMBIBEGA, Directeur de l'Education Sanitaire et Nutritionnelle (DESN) rend visite à l'un des centres de récupération nutritionnelle qu'il supervise avec 17 autres centres identifiés, créés dans le cadre d'un projet national qui relève de sa direction et qui est financé par la FIDE (organisme international).

Il est à noter que le personnel (infirmières, sages-femmes) qui travaille dans ce centre dépend hiérarchiquement de la Direction de la Protection Maternelle et Infantile (DPMI).

A l'issue de sa visite, le Dr. AMBIBEGA fait remarquer au responsable du centre que :

- 1) Les normes et les méthodes de travail qu'ils utilisent ne sont pas conformes à celles définies dans sa circulaire N° 0034/DESN en date du 3 février 1979.
- 2) Le rythme de consommation des crédits ne respecte pas la programmation ; les cahiers de comptes sont mal tenus. "C'est inadmissible", dit-il expressément.
- 3) Le Centre est mal entretenu : fissures dans les murs, fenêtres en mauvais état, toiles d'araignées partout, aucun stock de produits.

Dès le départ du Dr. AMBIBEGA, le chef du centre, excédé, prend sa voiture et se rend auprès de la Directrice de la PMI. Il lui rend compte des observations et remarques du Dr. AMBIBEGA. A son tour, Mme Assama FIAYE, Directrice de la PMI, estime qu'elle n'a pas à recevoir d'observations et encore moins de critiques du Dr. AMBIBEGA, ce jeune médecin ! surtout pas en matière de normes nutritionnelles et encore moins sur la façon de gérer les fonds mis à sa disposition.

"Moi, j'applique les normes et les instructions de la commission interministérielle arrêtées en sa séance du 16.6.78, dans le cadre des dispositions prises par notre pays pour l'année internationale de l'enfant".

De quoi se mêle-t-il ? Ce n'est pas parce que c'est lui qui a signé les maigres crédits mis à ma disposition qu'il va exagérer

Madame Assama FIAYE, très énervée, demande au Chef du centre de retourner à ses occupations. "Il va voir de quel bois je me chauffe", dit-elle. Elle fait une note au Ministre de la Santé pour se plaindre de la démarche intempestive du Dr. AMBIBEGA. Par la même occasion, elle fait une note au représentant du Ministre de l'Education Nationale en sa qualité de Président de la Commission interministérielle sur les normes de nutrition.

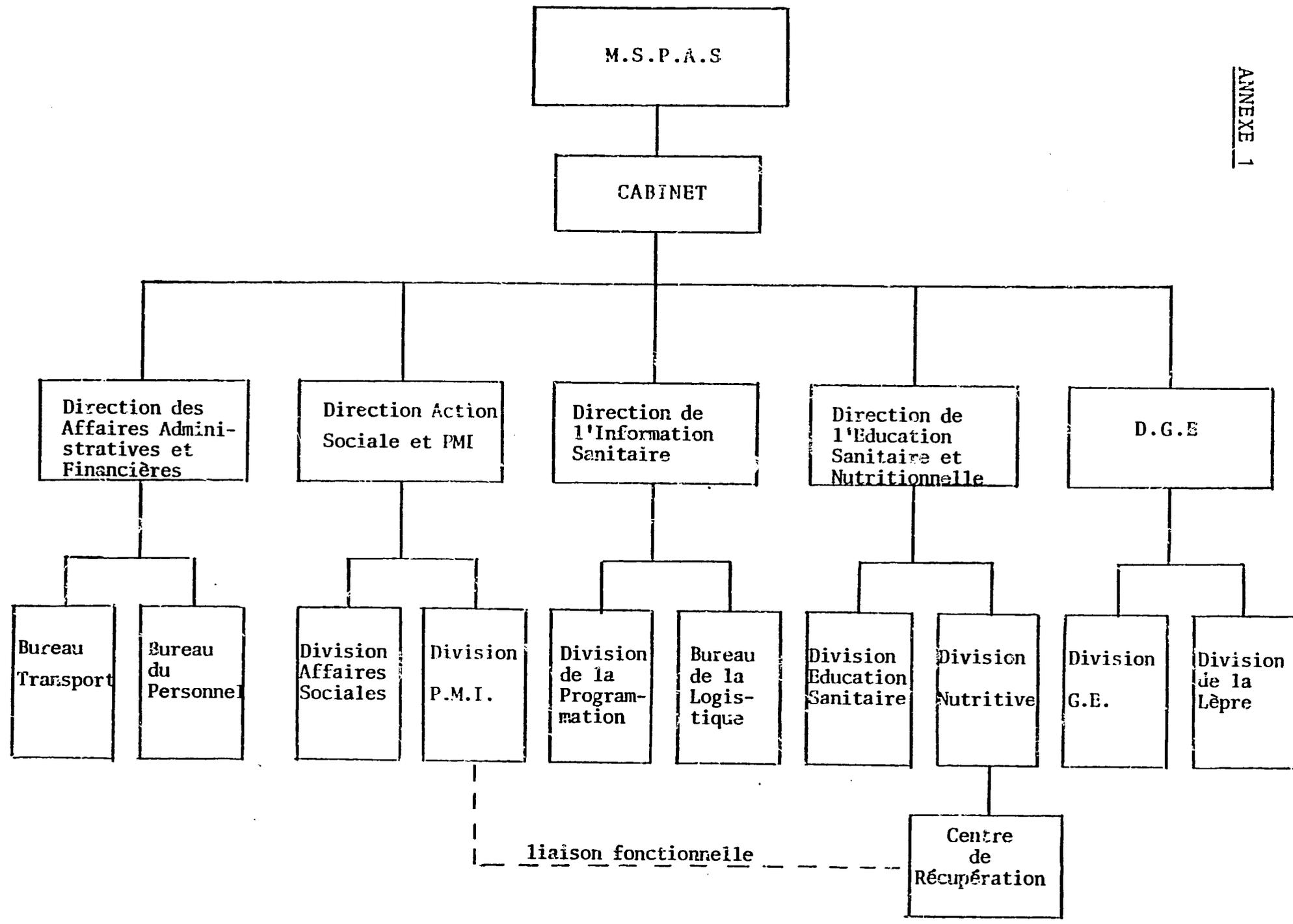
Elle téléphone au Ministre du Développement de l'Agriculture pour lui relater les faits et lui demander d'intervenir afin de clarifier la situation au cours d'une réunion du Conseil Ministériel sur les normes nutritionnelles. Celui-ci, au cours de la conversation téléphonique, se plaint d'ailleurs de n'avoir jamais été convié à une seule réunion de ce Comité depuis plus de 19 mois.

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

QUESTIONS :

- 1) Quels problèmes pose ce cas ?
- 2) Quelles solutions le management peut-il leur donner ?

III-83



157

ANNEXE 2

CURRICULUM VITAE

NOM : Madame Assama FIAYE - 51 ans.

FONCTION : Directrice de la protection maternelle et infantile
de 1969 à ce jour.

FORMATION :

- BAC - Série D
- Maîtrise en Sciences Sociales
- Spécialiste en récupération nutritionnelle
- A suivi des stages sur des maladies infectieuses

AUTRES DISTINCTIONS :

- Ex. Député à l'Assemblée Nationale
- Chevalier de l'Ordre du Mérite
- Grand Commandeur de l'Ordre de l'OMS
- Membre d'honneur de la CROIX ROUGE
- Président de l'Association Nationale des Femmes

ANNEXE 3

CURRICULUM VITAE

NOM : AMBIBEGA - 39 ans.

FONCTION : Directeur de l'Education Sanitaire et Nutritionnelle.

FORMATION :

- BAC Série D
- Docteur en Médecine
- Spécialiste des maladies infectieuses
- Deux certificats d'études supérieures sur la nutrition

AUTRES TITRES :

- Maire de sa ville natale, JAKARANDA
- Membre du Conseil National pour le Renouveau
- Officier de l'Ordre du Mérite

SEGMENT IV

TECHNIQUES DE GESTION ET DE PROMOTION
DES RESSOURCES HUMAINES

SEGMENT IV

Ce segment vous aidera à :

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

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

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

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

1. LA GESTION PREVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES (GRPH)

a) Notions de la GPRH

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(1) CAFRAD, Conférence Régionale sur le Développement et la Gestion des Ressources Humaines dans le secteur public Africain, Tanger, Septembre 1972, pp. 18-22, dans La Gestion Administrative du Développement par Yves Chapel, p. 98.

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

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

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

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

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

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

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

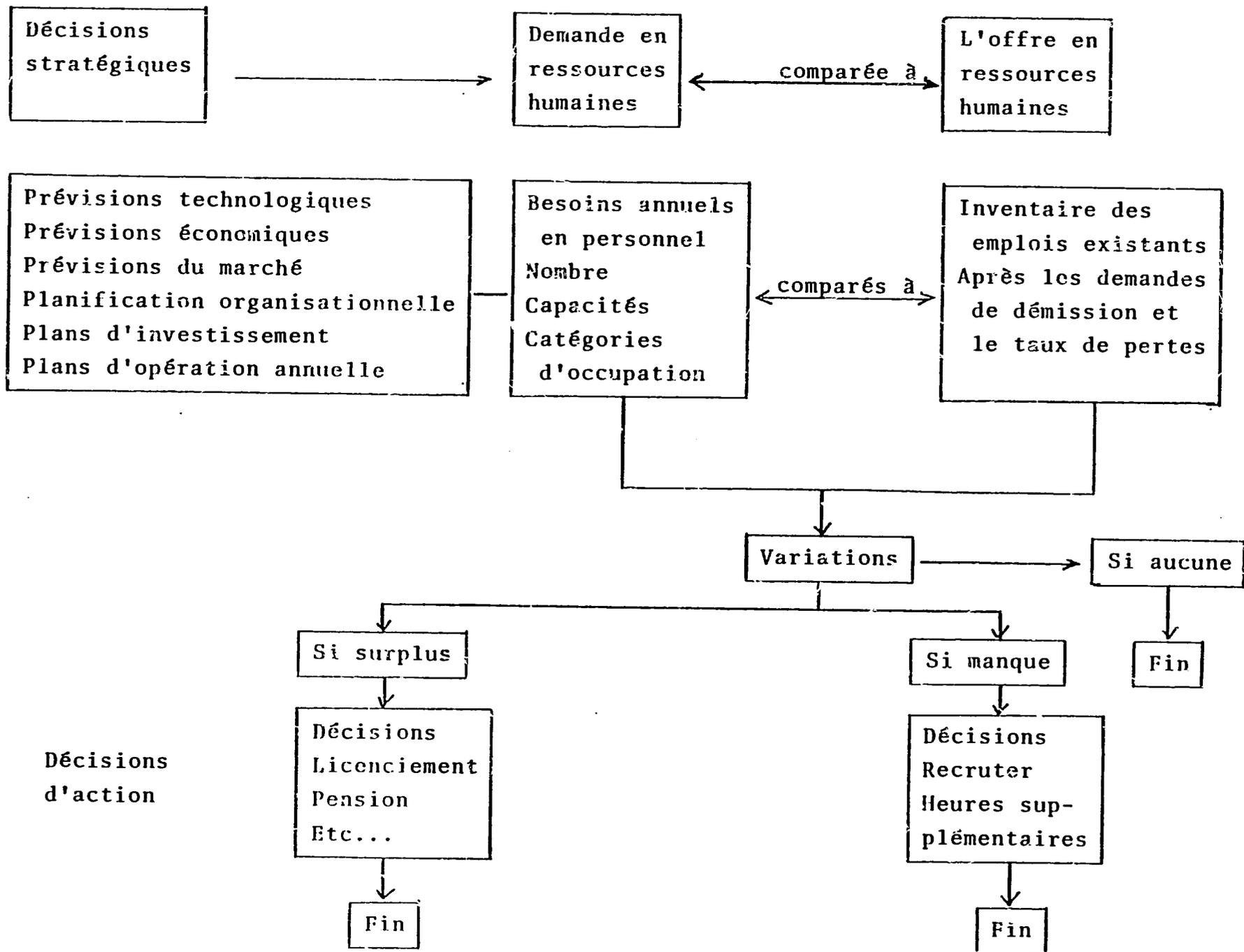
l'horizon temporel où le personnel d'une certaine qualification, d'un certain âge et sexe sera utile pour l'organisation.

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

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

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

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



IV-7

Source : George E. Biles et Stevan R. Holmberg, Strategic Human Resource Planning (Glen Ridge, N.J.: Thomas Horton, 1980), p. 6.

10/27

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

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

1. Les estimations des experts

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

2. La comparaison historique

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

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

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

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

3. L'analyse des tâches

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

4. Identification des facteurs souverains

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

5. On utilise des modèles (modeling)

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

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

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

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

COURT TERME
0-2 ans

MOYEN TERME
2-5 ans

LONG TERME
Plus de 5 ans

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

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

E X E R C I C E

GESTION PREVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES

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

Tableau 1 - Effectifs de l'UNICA

Personnel non qualifié	167
Personnel qualifié	82
Maîtrise et techniciens	27
Cadres	<u>24</u>
Total	300

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

Tableau 2 - Pyramide des âges

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

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

Tableau 3 - Les départs probables

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

Tableau 4 - Evolution probable du personnel dans la période considérée

	<u>Effectifs actuels</u>	<u>Départs</u>	<u>Effectifs probables dans 5 ans</u>
Cadres	24	4	23
Maîtrise et techniciens	27	2	30
Personnel qualifié	82	8	72
Personnel non qualifié	167	22	139

163

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

Tableau 5 - Les besoins d'UNICA

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

QUESTIONS

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

2. LE RECRUTEMENT ET LA SELECTION

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

a) La classification des emplois

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

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

i. Responsabilité financière

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

ii. Productivité

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

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

METHODES DE CLASSIFICATION

1. La méthode de classement des postes

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

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

2. La méthode de classification des postes

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

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

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

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

3. La méthode des points

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

Cette méthode comprend 6 étapes :

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

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

Exemple : Position de Direction

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

5° Classification des postes

6° Attribuer un salaire à chaque poste en :

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

4. Le système de la classification factorielle

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

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

5. La méthode Castellion

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

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

Il s'agit donc :

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

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

174

6. La méthode de l'étendue du temps

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

7. La méthode de carte-guide de profil

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

8. La méthode fonctionnelle

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

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

b) L'analyse et la description des postes

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

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

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

ELEMENTS DE LA DESCRIPTION DES POSTES

1. Titre du poste

2. Activités et procédures de travail

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

3. Environnement physique

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

4. Environnement social

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

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

5. Conditions de travail

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

6. Spécifications du travail

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

METHODES DE DESCRIPTION DES POSTES

Techniques les plus utilisées pour décrire les postes :

1. Observation de celui qui occupe le poste

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

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

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

- Elle est complète.
- 4 = Elle est exacte.
- Elle est concise.
- Elle est claire

- 2 = Tout ce qui est semblable est-il regroupé ?
- Tout ce qui est différent est-il distingué ?

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

DESCRIPTION DU POSTE

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

E X E R C I C E

- 1) Choisir un poste que vous connaissez bien.

Appliquer les principes d'analyse sur ce poste.

Utiliser la fiche poste.

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

FICHE DE MEMORISATION ET DE SUIVI

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

OBSERVATIONS

132

FICHE D'ANALYSE DU PROBLEME

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

OBSERVATIONS

103

c) Conditions et modes de recrutement et sélection

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

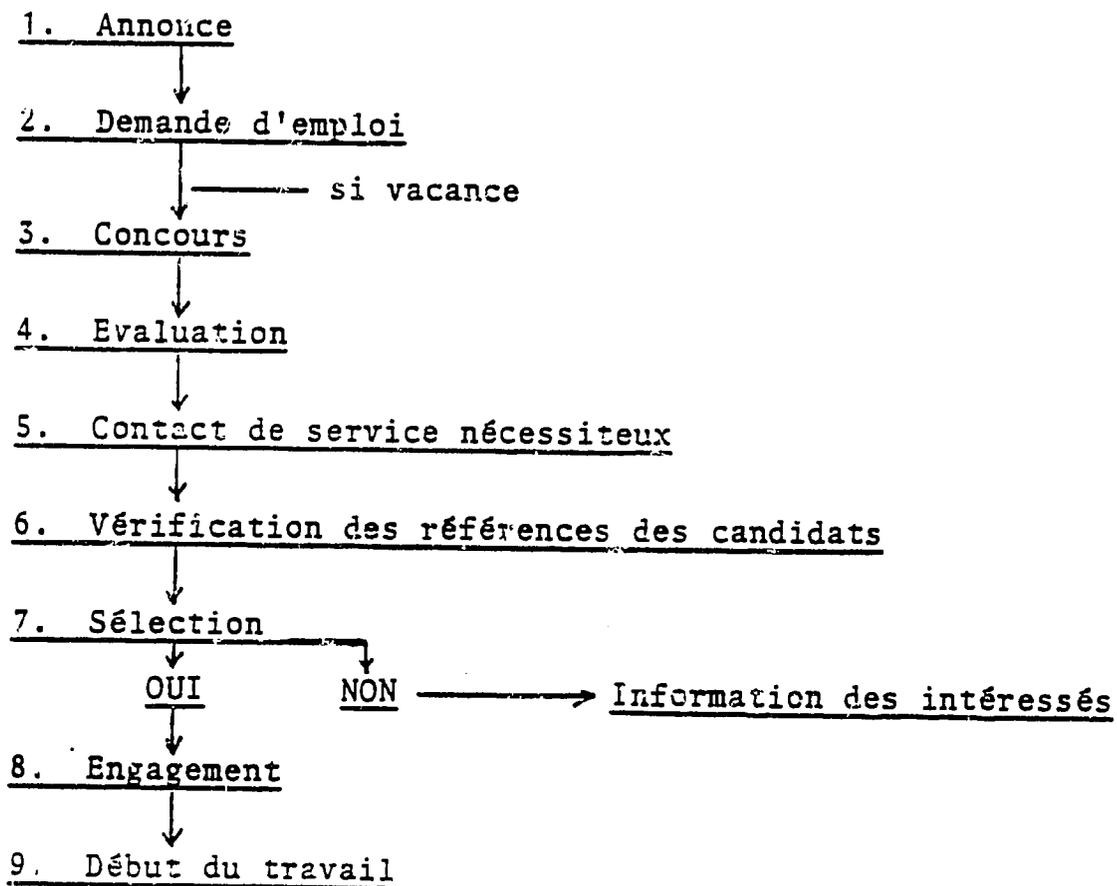
Les deux grands modes de recrutement et de sélection couramment employés en Afrique et aux Antilles restent essentiellement "le recrutement sur titre" et "le recrutement au mérite ou sur concours". Dans la plupart des pays développés comme aux Etats-Unis, on a les systèmes de mérite ("merit system")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

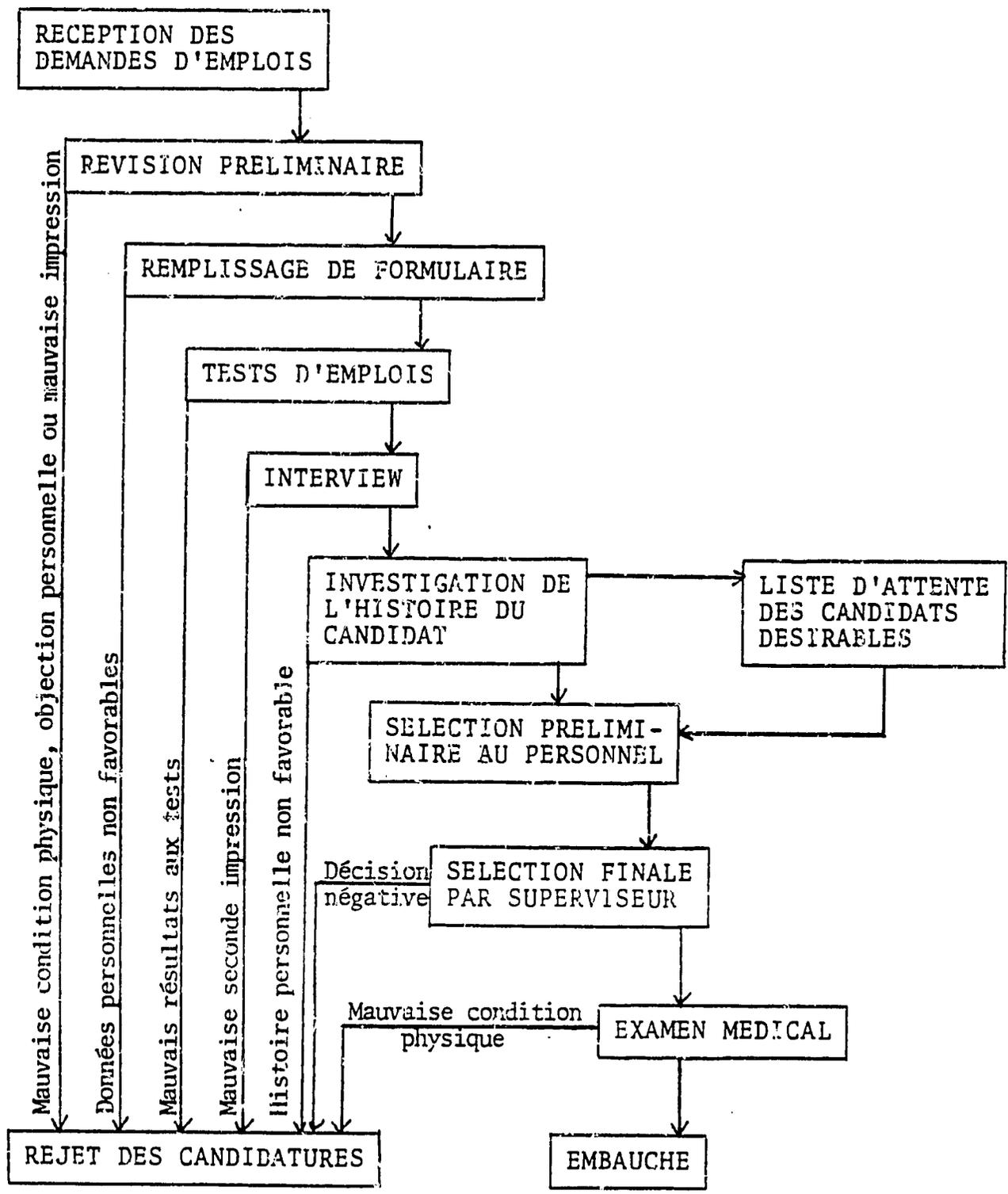
d) Processus de recrutement et de sélection des ressources humaines

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

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

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





PROCESSUS DE SELECTION TYPIQUE

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

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

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

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

e) Stratégies de recrutement et de sélection

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

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

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

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

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

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

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

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

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

a) Notions d'évaluation du rendement des ressources humaines

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

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

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

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

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

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

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

- qui serait évalué ?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

c) Techniques d'évaluation de rendement des ressources humaines

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4. LA FORMATION ET LE PERFECTIONNEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

a) Notions de formation et de perfectionnement

La formation et le perfectionnement sont de prime abord des remèdes possibles contre le manque d'un personnel qualifié dont la plupart des organisations africaines souffrent.

En effet, la formation peut être définie "comme un tout... non seulement une acquisition de connaissances, mais encore et surtout le développement des aptitudes intellectuelles, de caractère et la modification d'attitudes psychologiques face au travail et aux administrés" (1). Pour les Nations Unies, "la formation consiste à transmettre des connaissances et à développer des aptitudes" (2).

En général, une distinction est toujours établie entre la formation sanctionnée par un diplôme de fin d'études régulières et le perfectionnement sanctionné par un titre de qualification reçu à l'issue d'un cycle de formation professionnelle (stage, recyclage, séminaire, etc...). En plus, on distingue 3 phases successives de formation :

- i. l'éducation qui est un processus permettant l'acquisition et le développement méthodiques des connaissances les plus générales visant l'appropriation d'une culture ;
- ii. la formation qui concerne l'acquisition d'un ensemble de connaissances spécifiques et plus utilitaires, c'est-à-dire l'appropriation des principes et techniques d'une profession afin de jouer un rôle productif plus accru ;
et,

(1) P. Martin, cité par Tatard ds Formation des agents administratifs, CAFRAD N° 21, 1979, p. 17.

(2) Nations Unies, cité par Tatard dans ibid.

iii. le perfectionnement qui est une variété plus ou moins individualisée de formation professionnelle et qui se caractérise par une spécialisation plus poussée, axée sur un emploi donné et plus pratique que théorique (1).

b) Importance et objectifs de la formation et de perfectionnement des ressources humaines

La réalisation des objectifs d'une organisation exige de prime abord l'utilisation non seulement des ressources financières et techniques, mais aussi des ressources humaines qualifiées. Cependant, cette qualification permanente du personnel n'est possible à assurer et à maintenir que par la formation et le perfectionnement.

En plus, le manque de qualification professionnelle du personnel administratif constitue une des causes fondamentales des carences ou de l'inefficacité des administrations africaines et antillaises. Ainsi donc, dans la gestion des ressources humaines, la formation et le perfectionnement occupent une place clé et visent surtout à compléter la formation de base du personnel soit en vue d'améliorer ses capacités pour un rendement plus élevé, soit en vue de le préparer aux emplois supérieurs ou équivalents.

Enfin, la formation et le perfectionnement constituent aussi un des moyens souvent utilisés par une administration pour motiver son personnel.

La formation des ressources humaines d'une organisation devrait donc répondre à trois objectifs essentiels notamment

(1) Scokart et Vieux, Options et propositions de base pour la réforme des statuts de la fonction publique au Mali, Bamako, mars 1975.

l'acquisition de connaissances, le développement de leurs aptitudes intellectuelles et la modification de leurs mentalités et comportements (1).

c) Types de formation

Selon les Professeurs Karns, Gould et al., on peut distinguer trois types de formation pour une administration (1) :

- i. La formation d'orientation destinée aux nouvelles recrues et qui consiste à fournir à ces dernières les informations de base sur l'organisation, leurs droits et obligations ainsi que toute la réglementation régissant leur travail. Il s'agit d'une formation générale d'information et d'adaptation à un nouveau milieu de travail.
- ii. La formation sur le travail : plus spécifique et généralement organisée pour les nouvelles unités par les agents expérimentés ou chevronnés, expliquant le contenu du travail et les stratégies pour sa meilleure exécution. Ce genre de formation équivaut au stage ou apprentissage où les nouvelles unités travaillent sous la surveillance et la supervision d'un maître de stage ou d'apprentissage.
- iii. La formation en dehors du travail : semblable au présent programme, elle se donne en dehors de l'organisation et varie d'une durée d'un jour à un an ou même plus. Elle permet au personnel d'acquérir de nouvelles connaissances nécessaires à l'amélioration de leur rendement. La formule la plus courante est qu'elle se fait par cours magistraux ; séminaires ou séances de discussion ; stages

(1) Joël Tatard, op. cit., pp. 17-24.

dans des services analogues d'autres organisations plus développées ou spécialisées ; syndicats ou par travail en groupe employant des moyens audio-visuels et la simulation (1).

d) La planification de la formation et du perfectionnement

La formation tant générale, professionnelle, technique ou spécialisée constitue pour une administration un préinvestissement dans la réalisation concrète de ses objectifs. Elle est en fait une opération coûteuse et nécessite une planification, donc l'usage de certaines règles pratiques de la rationalité. Cette planification permet d'établir non seulement les priorités nécessaires en fonction des objectifs organisationnels, mais aussi à l'orienter vers différents types de travail où les besoins de formation sont pressants.

La planification de la formation et du perfectionnement se fait par une analyse systématique des besoins de l'administration en formation. Cette analyse insiste sur les trois niveaux suivants (2) :

- i. du nouveau personnel en poste et qui est supposé avoir besoins de la formation pour une meilleure performance ;
- ii. d'ancien personnel ayant objectivement besoin de la formation ;
- iii. des équipes de travail, de bureaux et services de l'organisation même.

D'une manière générale , cette planification consiste à

(1) André Molitor cité dans Yves Chapel, La gestion administrative du développement (Bruxelles : Institut International des Sciences Administratives, 1974).

(2) Karns et al., op. cit., p. 120.

répondre aux questions suivantes (1) :

- quels sont les besoins de l'administration en formation par échelon ?
- quels sont les cours de formation nécessaire pour répondre à ces besoins, et par échelon du personnel ?
- quelle a été l'efficacité des programmes de formation antérieurs auxquels une partie du personnel a déjà participé ?
- quels types d'institutions de formation sont à même de satisfaire nos besoins de formation ?

La technique utilisée pour identifier les besoins en formation aux différents niveaux précités reste le dialogue entre la direction et les superviseurs du personnel, l'observation directe de ce dernier et surtout l'exploitation des rapports d'évaluation de son rendement. Donc, le besoin en formation apparaît souvent quand la productivité est inférieure à ce qu'elle devrait être ; quand il y a plaintes publiques du personnel et un manque de coordination, etc...

En ce qui concerne l'efficacité de programmes de formation antérieurs, leur évaluation peut être faite par simple réaction individuelle envers leur contenu ; par leurs objectifs intrinsèques mesurés par tests s'y rapportant ; par changements d'attitudes professionnelles et d'aptitudes après y avoir participé. Toutefois, une attention particulière est à faire en ce qui concerne le choix des programmes de formation qui doivent être en harmonie avec les contingences et les missions d'une administration du développement.

(1) CAFRAD, N° 14 (juillet 1975), pp. 190-191.

Enfin, la planification de la formation et du perfectionnement des ressources humaines est un processus permanent. Elle nécessite des actions périodiquement renouvelées afin de prendre en considération les changements intervenus dans le temps tels que l'évolution des effectifs administratifs (nouvelles recrues, licenciements, retraite, démissions et formations antérieures...) en général et celui de services en particulier.

Concluons que l'absence totale d'investissements dans la formation des ressources humaines d'une organisation finira par affecter sérieusement ses outputs quel que soit le volume de ses investissements financiers directs à la production ou à la réalisation de ses objectifs.

SEGMENT V ET VI

SEGMENT 5 ET 6

Ce segment vous permettra de :

1. Présenter librement vos idées sur l'environnement sociologique du manager africain et antillais, sur le problème du manque de conscience professionnelle des agents de l'Etat, sur la femme en tant que manager et ressource humaine pour le développement, sur les aspects positifs de la formation en cours d'emploi et sur l'expert étranger et le contexte culturel de management.
2. Partager avec les autres l'expérience de votre service et de votre pays sur les questions mentionnées ci-dessus.
3. Etablir le lien entre ressources humaines, information, finances et projets.
4. Conclure que sans hommes, la gestion de l'information, des finances et des projets ne peut pas se faire.

SEGMENT 5 - QUESTIONS SPECIALES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Lorsqu'on analyse le contexte africain et antillais, on constate qu'il existe un certain nombre de questions spéciales ayant trait à la gestion des ressources humaines et qui méritent d'être discutées en groupe. Ces questions peuvent affecter le management des ressources humaines si on ne s'en préoccupe pas. Ces questions peuvent être résumées sous les catégories suivantes :

1. L'environnement sociologique du manager africain et antillais.
2. Le manque de conscience professionnelle des agents de l'Etat.
3. La femme en tant que manager et dans le contexte africain et antillais.
4. La problématique de la formation en cours d'emploi.
5. Le contexte culturel et la nationalité du manager.

Les participants pourront se regrouper en petits groupes et discuter librement ces questions et présenter ce qu'ils pensent en être les causes, les conséquences et l'impact sur l'efficacité ou l'inefficacité dans la gestion des ressources humaines. Ils pourront également suggérer des voies et des moyens pour déterminer comment le gestionnaire pourraient utiliser les éléments clés de ces questions pour une gestion totale des ressources humaines.

SEGMENT VI - INTERFACE AVEC LES AUTRES MODULES

Quel est le lien qui existe entre ce module et les autres modules de ce séminaire ?

Comme nous l'avons signalé au début de ce module, la réussite de la gestion de l'information, de la gestion financière et des programmes et projets du développement dépend entre autres de la qualité du personnel qui font exécuter les tâches liées à ces gestions. L'information, les ressources financières, les programmes ne peuvent pas atteindre les objectifs des organisations en général et les objectifs du développement en particulier s'il n'y a pas d'hommes capables de les manipuler. C'est pourquoi nous pouvons dire que la gestion des ressources humaines est à la fois le moyen et la finalité des efforts du développement d'un pays.

BIBLIOGRAPHIE

- Argyris, Chris, Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness (Homewood, Ill.: The Dorsey Press, 1962).
- Atkinson, J.W., An Introduction to Motivation (Princeton: Van Nostrand Co., 1964).
- Berelson, B. et G.A. Steiner, Human Behavior (New York: John Wiley, 1964).
- Bird, Charles, Social Psychology (New York: Appleton, 1940).
- Blake, Robert et Jane S. Mouton, The Managerial Grid (Houston, Texas: Gulf Publishing Company, 1964).
- Bozeman, Barry, Public Management and Public Policy (New York: St Martin Press, 1979).
- CAFRAD, Cahiers Africains d'Administration Publique, N° 14 (Juillet 1975).
- Cartwright, D.R. et al. (éd.), Group Dynamics, 3ème édition (New York: Harper, 1960).
- Chapel, Yves, La gestion administrative du développement (Bruxelles : Institut International des Sciences Administratives, 1974).
- Craft, James A., A Critical Perspective on Human Resource Planning, University of Pittsburgh, Graduate School of Business, 1980, paper N° 343.
- Crane, Donald P., Personnel: The Management of Human Resources, 2ème édition (Belmont, Cal.: Wadsworth Publishing Co., 1979).
- Downs, Anthony, Inside Bureaucracy (Boston: Little, Brown, 1967).
- Fiedler, Fred. E., A Theory of Leadership Effectiveness (New York: McGraw-Hill, 1967).
- Ghiselli, E.E., Explorations in Management Talent (Pacific Palisade, Cal.: Goodyear, 1971).
- Gould, David, J., Introduction à la théorie de l'organisation (Lubumbashi : Mt. Noir, 1975).

- Harbison, F., Human Resource as the Wealth of Nations (New York: Oxford University Press, 1973).
- Herzberg, Frederick, Work and the Nature of Man (New York: McGraw-Hill, 1966).
- House, Robert, "A Path-goal Theory of Leadership Effectiveness", Administrative Science Quarterly (September 1971).
- Johnson, Richard et al., Théorie, conception et gestion de système (Paris, DUNOD, 1970).
- Karns, John et al., Administrative Resource Manual for Personnel Management within Correctional Facilities, University of Pittsburgh, n.d.
- LaPorte, Todd (éd.), Organized Social Complexity.
- Likert, Rensis, New Pattern of Management (New York: McGraw-Hill, 1961).
- _____. The Human Organization (New York: McGraw-Hill, 1967).
- Luthans, Fred., Organizational Behavior (New York: McGraw-Hill, 1973).
- Marini, Frank (éd.), Toward a New Public Administration (Scranton, Pa.: Chandler, 1971).
- Maslow, Abraham, Motivation and Personality (New York: Harper & Row, 1954).
- Mayo, Elton, The Social Psychology of an Industrial Civilization (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1945).
- McGregor, Douglas, The Human Side of Enterprise (New York: McGraw-Hill, 1960).
- McKinney, J. et L. Howard, Public Administration - Balancing Power and Accountability (Oak Park: Moore, 1979).
- Miles, Raymond, "Human Relations or Human Resources", Harvard Business Review, 43, N° 4 (July-August 1965).
- Nations Unies, L'évaluation de l'aptitude administrative au développement (New York, 1970).
- Perrow, Charles, Complex Organizations: A Critical Essay (Glenview, Ill.: Scott, Foresman and Co., 1972).

- Pugh D.S. et al., Writers in Organizations (Harmondsworth: Penguin, 1971).
- Rogers, Jean et L. Howard, Management of Human Resources, University of Pittsburgh, External Studies Program, n.d.
- Schacter, S.A., The Psychology of Affiliation (Palo Alto, Cal.: Stanford University Press, 1959).
- Scokart, Jean et Serge Vieux, Options et propositions de base pour la réforme des statuts de la fonction publique du Mali, Bamako, mars 1975.
- Stogdill, Ralph, "Personal Factors Associated with Leadership," Journal of Psychology, Vol. 25, N° 1 (1948).
- Taylor, Frederick, Scientific Management (New York: Harper & Row, 1947).
- Thompson, J.D., Organizations in Action (New York: McGraw-Hill, 1967).
- Vroom, Victor, Work and Motivation (New York: John Wiley, 1967).
- _____ et Philip Yetton, Leadership and Decision-Making (Pittsburgh, Pa.: University of Pittsburgh Press, 1973).