

MINISTÈRE DE JUSTICE CENTRE DE FORMATION JUDICIAIRE (CFJ)

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE SUR LE THEME :

LA GESTION STRATEGIQUE ET LES POLITIQUES DE RESSOURCES HUMAINES

Présenté par :

Maître Kéba Dramé

Elève Administrateur des Greffes

Avant-propos

A la lecture de notre modeste contribution relative à la gestion stratégique des ressources dans les organisations structurées telles qu'une entreprise ou une administration publique, vous comprendrez et conviendrez avec nous l'importance de la stratégie avant d'entreprendre ou de réaliser une action de développement. Car une telle initiative doit toujours procéder d'un diagnostic clairement établi et de stratégies définies préalablement aux fins de maîtriser les facteurs exogènes et endogènes d'un environnement changeant en tenant compte également au facteur humain, c'est-à-dire à l'individu en tant que cellule première de tout développement organisationnel, car l'organisation n'a pas d'existence en dehors des individus qui la composent et, c'est chez ces hommes et femmes que se trouve tout le potentiel nécessaire à l'accomplissement des objectifs assignés. L'homme étant donc, au centre de tout développement organisationnel, de ce fait, la satisfaction de ses besoins peut lui procurer émulation et motivation, deux facteurs essentiels qui peuvent lui permettre de se transcender pour réaliser des résultats efficaces et efficients.

NOUS VOUS REMERCIONS D'AVANCE !

DEDICACES

Permettez –moi de dédier le fruit de notre labeur aux êtres vivants ou décédées qui nous sont chers ci-après :

A mon père, Landing Dramé, qui prématurément disparu m'a laissé les vertus cardinales qui constituent les premières richesses d'un homme ici bas, telles que l'honneur, la dignité, la responsabilité et la fidélité en toutes circonstances.

A ma mère, Fatoumata Bougoudio Mané, pour sa tendresse, sa patience en toutes épreuves, ses conseils d'une mère préoccupée par l'éducation, la formation et la promotion de son fils.

A mon oncle et père adoptif Sékou Amadou Tidiane Alpha Sonko, le comptable-maire qui en bon géomètre a su tracer la trajectoire ou l'itinéraire de toute ma réussite.

A ma tante Yaga Caroline Dramé qui a admirablement relayé sans failles ma mère génitrice décédée.

A mon grand-père Daffé Della ou Daffé le taciturne, marabout et savant émérite pour toutes ses bénédictions. Que la terre de Diassin lui soit légère !

A mon épouse Magatte Djigo pour son soutien constant et indéfectible en mon endroit et celui de mes enfants orphelins.

A mes défuntes épouses comme :

- Awa Sène Mbath pour avoir été mon premier amour ayant engendré mes premiers enfants à savoir Ndeye Fatou, Ndeye astou, Mame Gnima, Mame Yaga auxquels je souhaite une longévité, le bonheur, la réussite et la prospérité ;
- Fanta Mané qui a été en même temps une épouse sans reproches et une mère de substitution à mes enfants orphelins auxquels elle a consacré toute son énergie, son savoir-être et son savoir-faire. Que la terre de kaolack où elle repose lui soit légère !

A Mouhamed Lamine Landing Dramé, Awa Sène Dramé, Mamadou Marc Lilian Dramé et Fanta Fifi Dramé auxquels je voue un amour paternel affectueux. Que Dieu les protège !

A mon grand frère et ami Mady Wague pour son affection inégalée à notre endroit, sa générosité et son sens humain. Qu'il en soit ici remercié !

A notre illustre Directeur, Mamadou Diakhaté, pour ses conseils et efforts constants pour mener le « le bateau CFJ » à bon port.

A notre aimable et sympathique Directeur adjoint, Madièyna Bakhoum Diallo, pour les cours d'une grande facture qu'il nous dispense et son affection sans failles à tous les élèves Administrateurs des greffes ;

A tous nos formateurs qui n'ont ménagé aucun effort pour nous dispenser des cours et enseignements de grande qualité nonobstant leurs multiples charges ailleurs ; Que tous ceux-là trouvent ici, l'expression de notre profonde gratitude ;

A l'ensemble du personnel du Centre de Formation Judiciaire (CFJ) pour leur soutien et assistance qu'ils en soient ici remerciés.

Plan :

Introduction

- I) Objectifs et contraintes de l'action collective
 - A) Une société faite d'organisation
 - 1) L'ordre de l'organisation
 - 2) Pour une vie organisée
 - B) Les composantes de l'action collective

- II) Les individus et les groupes acceptent de se remettre en cause
- III) Le diagnostic de la situation actuelle et la rétroaction
- IV) La place de la stratégie dans l'organisation
- V) La démarche stratégique
- VI) Les ressources humaines et les positions stratégiques
- VII) Les pratiques de gestion des ressources humaines face aux oppositions humaines
- VIII) Les politiques publiques de gestion des ressources humaines
- IX) La formulation d'une politique de ressources humaines
- X) Le mouvement contemporain de modernisation de la gestion publique de ressources humaines
- XI) le mouvement contemporain de modernisation de gestion publique de ressources humaines
- XII) les politiques de maîtrise des effectifs dans la fonction publique

INTRODUCTION

Les hommes, cellules de base de toute existence sociale, dans leur quête permanente et perpétuelle d'un projet de société et face à l'insuffisance de l'action individuelle, se regroupent en s'inscrivant dans les moindres détails de ce qu'on définit comme la société idéale dans laquelle chacun trouve son bonheur, un bonheur partagé entre tous les membres de ce regroupement ;

Un projet de société s'inscrit en définitive, du modèle de culture que, les individus visent et qui procèdent d'un choix à la fois conscient et inconscient.

A travers l'histoire de l'humanité, différents auteurs, de PLATON à HEGEL, ont tenté de se donner une société conçue comme la plus parfaite, qui pourra seulement se développer au moyen d'un mode particulier d'éducation visant à former un but social et culturel de personnalité. Ces projets de société partent du principe que, la vie en groupe n'est pas facile, que des difficultés et des tensions peuvent surgir à tout instant entre des membres d'une même entité organisationnelle ou entre les organisations elles-mêmes. Aussi qu'il s'agisse d'un groupe familial, informel comme la foule ou structuré comme une organisation de travail, de différents systèmes de pensées d'après leur conception de l'homme et de la société ont répondu et vulgarisé des règles qui leur semblent appropriées à éviter les rapports conflictuels dans ces groupes sociaux.

En ce qui nous concerne, nous nous intéressons à la gestion de groupes structurés tels que l'administration, l'entreprise, tant dans leur organisation que dans leur fonctionnement, en adoptant des règles ou stratégies dans l'atteinte des objectifs et politiques qu'elles se sont initialement fixés.

Sur ce, l'organisation du travail peut-être, en matière de management en général et de gestion des ressources humaines en particulier, définie comme une entité constituée pour réaliser une mission particulière et pour atteindre des objectifs définis dans le cadre de cette mission.

Elle n'a toutefois pas d'existence en dehors des individus qui la composent. Elle est un regroupement de personnes intéressées à atteindre des objectifs particuliers, et c'est chez ces personnes que se trouve tout le potentiel nécessaire à l'accomplissement de sa mission. Il arrive couramment que les besoins de l'individu et de l'organisation soient présentés comme s'il s'agissait de deux phénomènes opposés. Alors que, sur le plan strictement théorique comme sur le plan de la réalité quotidienne et concrète, cette « polarisation » aussi indéfendable que serait le fait d'opposer les besoins des neurones aux besoins du cerveau. L'illustration d'un tel phénomène a été réalisée et démontrée par KARL PRIBAM ; le célèbre théoricien du fonctionnement du cerveau, et le physicien DAVID BOHM ont tenté d'utiliser un modèle dynamique et multidimensionnel pour expliquer le fonctionnement du cerveau. Selon eux, le cerveau est un hologramme qui interprète un univers holographique. C'est dire que chaque neurone contient le cerveau sous forme condensée et que les neurones et le cerveau sont des réalités indissociables et intercommunicantes.

Le paradigme holographique est très intéressant parce que qu'il est susceptible d'expliquer le fonctionnement des systèmes vivants imbriqués l'un dans l'autre. Ainsi, si on l'applique à la relation individu-organisation, il devient évident qu'on ne peut affecter le fonctionnement de l'individu sans influencer instantanément le fonctionnement de l'organisation, vice-versa.

Bref, l'individu et l'organisation ne sont pas unis par un lien de cause à effet, mais par une relation d'identité et de simultanéité. C'est dire que pour bien comprendre le fonctionnement, il faut d'abord et avant tout connaître la cellule première de l'organisation : l'individu. Ceci est d'autant plus vrai que, PETERS et WATEMAN ont identifié les principales sources de productivité d'une compagnie américaine les plus performantes. Ce faisant, ils placent au premier rang l'attention portée aux personnes qui composent l'organisation. Cette attention consiste à la fois en une écoute respectueuse et attentive des employés et en une attitude confiante à leur endroit, basée sur la certitude qu'ils sont adultes à part entière et qu'ils préfèrent se comporter comme tels. Selon eux, c'est cette manière d'agir avec les gens qui permettent que des personnes ordinaires atteignent des résultats extraordinaires.

Les entreprises ou les employés ont un certain contrôle sur leur destinée et, où on accentue les caractéristiques positives de chacun, obtiennent un rendement supérieur de leurs employés. Cependant, il ne faut croire comme le fait dans de nombreuses entreprises que d'appliquer une ou deux techniques « éprouvées » : comme la gestion par objectif où les cercles de qualité, garantit l'atteinte de tels résultats. Une attitude résolument orientée vers les ressources humaines de l'entreprise et plus globale que cela. Il s'agit, en fait d'un ensemble de valeurs fondamentales, dont la présence se fait sentir, tant dans la structure et les procédures que dans les styles de gestion des supérieurs. Les valeurs fondamentales des supérieurs doivent transcender les techniques de gestion. Le contraire serait catastrophique. Par conséquent ; si l'on admet que la bataille de la productivité passe par une meilleure utilisation des ressources humaines dans l'organisation, on admet du même coup que les gestionnaires doivent améliorer leur connaissance des composantes et du fonctionnement de la personnalité humaine, et ce, pour plusieurs raisons :

- La conception qu'une personne a de la nature humaine influence grandement sa compréhension des autres, de même que ses réactions à leurs comportements. Il importe donc que le gestionnaire, qui se trouve en interaction fréquente avec d'autres personnes, soit bien au fait des fonctionnements des personnes, de leurs possibilités et de leurs limites. De plus, le gestionnaire doit utiliser dans ses relations avec les autres personnes, l'outil très important qu'est sa personnalité. Ainsi, celui qui veut être bien et productif dans un poste de gestion à besoin non seulement d'acquérir des connaissances sur la personnalité humaine en général, mais également de bien se connaître lui-même.
- Dans les organisations occidentales par exemple, les ressources humaines spécialisées et les techniques hautement sophistiquées sont généralement à la disposition de tous, mais il n'est pourtant pas rare que les projets les mieux planifiés, les systèmes les mieux organisés échappent au contrôle de ceux qui les conçoivent et les dirigent. Lorsqu'on analyse ces échecs, on constate qu'ils découlent bien plus souvent de problèmes humains que d'erreurs scientifiques.

I/OBJECTIFS ET CONTRAINTES DE L'ACTION COLLECTIVE

A. UNE SOCIÉTÉ FAITE D'ORGANISATION :

1. L'OMBRE DE L'ORGANISATION

Comme l'a si bien fait remarquer HENRY MINTZBERG, professeur de management à Montréal, notre vie moderne se déroule à l'ombre de l'organisation. Nous naissons dans une organisation (hôpital), nous mourrons dans cette même organisation et il n'est pas un temps de notre vie sociale qui nous soit pris en charge par une organisation : Entreprise où l'on travaille, entreprise où l'on consomme (voyages, vacances), association, etc. Une partie de notre énergie est d'ailleurs consacrée en de subtiles négociations pour détourner le fonctionnement de l'organisation à notre profit. Convaincre l'employé de cette compagnie aérienne de nous embarquer sur cet avion, obtenir une augmentation de salaire etc. La course du rat de l'homme moderne se joue dans un labyrinthe dont les murs sont autant de contraintes exigées par des organisations.

2. POUR UNE VIE ORGANISÉE

Voici exactement ce qu'écrit l'auteur Canadien, au début de son ouvrage majeur consacré aux organisations :

« Notre monde est devenu, pour le meilleur et pour le pire, une société faite d'organisation. Nous sommes nés dans le cadre d'organisations et ce sont encore des organisations qui ont veillé à notre éducation de façon à ce que plus tard, nous puissions travailler dans des organisations. Dans le même temps, les organisations ont pris en charge nos besoins et nos loisirs. Elles nous gouvernent et nous tourmentent (et par moment les deux à la fois). Et, notre dernière heure venue, ce sont encore des organisations qui s'occuperont de nos funérailles.

B. LES COMPOSANTES DE L'ACTION COLLECTIVE

Qu'est ce qu'une organisation de travail ?

Une organisation combine généralement les caractéristiques suivantes :

- Un groupe de personnes
 - Un but(ou finalité ou objectif), par exemple l'objectif premier d'une entreprise est de réaliser du profit, l'objectif d'un syndicat est défendre les salariés
 - Des règles de fonctionnement :
- 1) Une division des tâches. A partir du moment où l'action atteint un certain niveau de complexité, il est nécessaire de diviser le travail : c'est ce qui distingue un groupe structuré d'un groupe informel comme une foule par exemple. Ainsi, dans une entreprise, certains salariés effectuent des tâches d'approvisionnement, d'autres de production, de vente, d'administration...
 - 2) Un système d'autorité qui met en place une hiérarchie entre les individus et permet de faire respecter les règles. Ainsi, dans un atelier, on trouve souvent un ingénieur, des contremaîtres, des ouvriers.

- 3) Un système de communication ou d'information destiné à mettre ensemble les membres de l'organisation. Cette communication ne doit pas être uniquement verticale c'est-à-dire du chef vers les subordonnées, mais également horizontale c'est-à-dire entre les membres.

L'action individuelle est souvent insuffisante, c'est pour cette raison que les individus se regroupent « l'union fait la force ».

Lorsque l'objectif de l'organisation est de gagner de l'argent (but lucratif), c'est l'entreprise individuelle ou la société qui est la forme juridique appropriée. Au contraire, lorsque le but est non lucratif, l'association est la forme juridique adaptée. Dans tous les cas, une organisation s'oppose de rassembler des moyens humains, matériels et financiers.

- l'action collective

L'action individuelle est souvent insuffisante, c'est pour cette raison que les individus se regroupent « l'union fait la force ».

Lorsque l'objectif de l'organisation est de gagner de l'argent (but lucratif), c'est l'entreprise individuelle ou la société qui est la forme juridique appropriée. Au contraire, lorsque le but est non lucratif, l'association est la forme juridique adaptée. Dans tous les cas, une organisation s'oppose de rassembler des moyens humains, matériels et financiers.

- les mécanismes de coordination

A partir du moment où on divise les tâches, il devient nécessaire de les coordonner afin que l'organisation fonctionne et atteigne son objectif ;

Organiser, c'est donc à la fois diviser les tâches et les coordonner. C'est la coordination qui permet de maintenir ensemble les différentes parties et les différents acteurs de l'organisation : ce qu'est le développement organisationnel.

En effet, pour vous permettre de comprendre et d'appréhender la notion de développement organisationnel, nous vous proposons la définition suivante et commentons chacun des éléments qu'on y trouve :

Le développement organisationnel est un processus séquentiel de changement par lequel les individus ou les groupes avec l'aide d'un agent de changement acceptent de se remettre en cause et de questionner leurs objectifs et leurs modes de fonctionnement pour solutionner leurs problèmes internes et améliorer leur performance ; il constitue également une stratégie globale d'intervention qui incite une organisation à questionner sa culture, ses objectifs, sa structure, ses modes de fonctionnement et la qualité de ses rapports sociaux, en vue d'accroître l'efficacité et la santé de cette organisation.

- un processus de changement séquentiel

Tout changement majeur renvoie aux notions de mutation, de transformation, de passage d'une situation actuelle jugée inconfortable à une situation souhaitée. Que ce soit sur le plan individuel ou organisationnel, toute modification majeure d'un Etat ou d'une situation se fait par étapes ou phases précises décrites de la manière suivante dans la littérature portant sur l'intervention de nature psychologique ou thérapeutique :

- Une phase de décristallisation

Les membres de l'organisation prennent conscience de la situation actuelle de leurs forces et de leurs faiblesses tant au niveau individuel qu'au niveau du groupe et de l'organisation ; cette prise de conscience entraîne un questionnement sur les valeurs, les attitudes, les perceptions et les comportements qui ont cours. Elle favorise également l'exploration de nouvelles avenues (nouvelles possibilités, nouveaux choix) de façon à discerner les composantes de la situation nouvelle dans laquelle on aimerait se retrouver ;

- Une phase de mouvement

A la suite d'une telle réflexion ou conscientisation, les individus sont plus en mesure d'évaluer si l'équilibre des forces favorables d'une part, et contraignantes, d'autre part, penche pour le changement ; en d'autres termes, ces personnes peuvent mieux vérifier individuellement s'il existe une véritable motivation à l'égard du changement.

L'exploration d'avenues possibles et la vérification d'une motivation à l'égard du changement se poursuivent en vue de préciser les objectifs qu'on veut atteindre par l'apport des modifications à la situation actuelle ou par l'instauration d'une situation nouvelle, de même que par la détermination des actions à prendre et des moyens à mettre sur pied vient ensuite l'exécution des programmes d'action.

- Une phase de stabilisation des changements (recristallisation)

L'adoption de nouvelles valeurs, attitudes et comportements et les nouveaux programmes d'action qui en découlent n'ont de chance de survivre que s'ils viennent bien s'harmoniser avec ceux qui ont cours dans l'organisation ; autrement, il peut se produire un phénomène de rejet à l'exemple du patient qui a subi une greffe d'un rein et dont le système rejette l'organe. Cette phase consiste donc à vérifier dans quelle mesure les programmes d'action mis de l'avant permettent la réalisation d'objectifs fixés et vont de pair ou entrent en conflit avec les modes de fonctionnement existants.

II) LES INDIVIDUS ET LES GROUPES ACCEPTENT DE SE REMETTRE EN CAUSE

Même si un programme de développement organisationnel s'adresse éventuellement à l'ensemble de l'organisation, il faut bien se rendre compte qu'on ne peut mobiliser tout le monde en même temps et qu'il est préférable de débiter avec un groupe restreint ou avec l'unité administrative qui présente le plus de problèmes en ce qui concerne son fonctionnement interne et les échanges qu'elle entretient avec d'autres unités. Ce faisant, on constitue ainsi une sorte d'îlot de changement qu'on qualifie d'« expériences pilotes » ou

d'expérience en milieu clos susceptible de s'étendre au sein de l'organisation toute entière. On évite aussi les situations de phasage ou de rejet où un groupe va de l'avant avec des valeurs, en mode nouveau d'organisation et d'accomplissement du travail, alors que les autres secteurs de l'organisations ne bougent pas ou se voient pas la nécessité de bouger. Ce serait le cas de l'entreprise qui mettrait sur pied un cercle de qualité dont le fonctionnement ferait appel à une philosophie participe de gestion au sein d'une entreprise, alors que la direction de cette usine entendait conserver intact son pouvoir unilatéral de décision.

- l'agent de changement

La notion d'agent de changement dans une intervention en développement organisationnel reflète à celle de consultant, c'est-à-dire une personne venant de l'intérieur ou de l'extérieur de l'organisation, qui assiste ou aide d'autres personnes ou groupe faisant partie de l'organisation pour qu'ils atteignent une situation souhaitée : sensibilisation conduite d'un diagnostic, détermination de nouvelles avenues, choix d'exécution.

Le rôle que peut jouer l'agent de changement se situe entre deux pôles : comme expert, le rôle de consultant à l'apparente à celui des médecins qui pose le diagnostic, propose, voire prescrit un traitement en incitant le patient à collaborer dans la mesure du possible à sa propre guérison. Dans une intervention en développement organisationnel, le consultant détermine le cadre d'analyse qui aidera à poser le diagnostic de la situation existante, pose le diagnostic et dégage un éventail de recommandations qu'il soumet à ceux qui ont retenue ses services. En tant que facilitateur, le consultant supporte les gens dans leur démarche pour l'apport de connaissances, tirées à la fois des sciences du comportement et de la gestion qui peuvent servir aux personnes du milieu dans le processus de changement ;il assiste également ces personnes en mettant au point avec elles des instruments de diagnostics appropriés , en interprétant les données recueillies et en dégageant des solutions. Bref, l'agent de changement qui joue le rôle de facilitateur s'intéresse surtout à développer chez une organisation cliente des aptitudes à analyser et solutionner des problèmes et s'adapter aux urgences de contextes nouveaux sans qu'elle s'installe dans une relation de dépendance à l'endroit du consultant.

- une stratégie globale d'intervention

Une stratégie globale d'intervention en développement organisationnel signifie que l'organisation tout entière envisagée comme un système social, culturel, technologique est touchée par le changement, où des inters dépendances entre chacunes des composantes du système et des échanges entre ce système et l'environnement puis en considération. Par conséquent, une intervention s'inspirant de l'une ou de l'autre des stratégies particulières qui porte sur un aspect du système social, par exemple, le style de leadership qui a cours, doit être conduite en tenant compte de toutes les autres composantes du système qui entretiennent des liens directs avec celle qui fait l'objet de l'intervention. On peut difficilement intervenir sur le style de leadership dominant sans questionner de nouveau la philosophie de gestion, la culture de l'organisation, le degré de centralisation de la prise de décision, les communications... etc.

Bien que chaque intervention au développement et organisationnel débouche sur des objectifs spécifiques de changement, il demeure quand même possible de circonscrire les objectifs

- Préviation des coûts ;
- Préviation de la possibilité d'un suivi.

La motivation des individus a l'égard du changement

Si la direction générale a déjà envisagée un profil de la nouvelle situation, il est nécessaire de poursuivre la réflexion en mettant sur pied une série de rencontres avec les supérieurs hiérarchiques de chacune des unités et leurs collaborations. Au cours de ces rencontres, les participants établissent un diagnostic de la situation actuelle sur la manière dont ils vivent personnellement au sein des équipes de travail, sur les améliorations à apporter sur le plan des relations qui ont une panoplie de techniques déjà décrites et largement diffusées est utilisée (techniques de communication de solution des problèmes, de solution de conflits, de fixations d'objectifs). Ces rencontres sont souvent présentées comme un programme de formation des cadres ou de développement personnel qui, soit dit en passant, sert souvent d'amorce à une intervention en développement organisationnel.

Ces rencontres peuvent également mettre en présence des groupes de travail différents, ce qui permet alors aux participants de confronter leurs visions des problèmes et de les restituer dans une perspective organisationnelle.

On utilise alors la méthode du miroir, de la confrontation, de la conciliation ou de la médiation par une tierce personne.

III/LE DIAGNOSTIC DE LA SITUATION ACTUELLE ET LA RETROACTION

Après avoir cerné les malaises qui existent au sein de l'organisation et après avoir vérifié leur désir d'aller plus loin et d'introduire des changements, les composantes de l'organisation (haute direction, direction des unités administratives, etc.), à la sujétion de l'agent de changement, peuvent s'engager dans une étude systématique et approfondie de ses points forts et de ses points faibles. Les données ainsi recueillies à l'aide de questionnaires ou d'entrevues sont remises de façon sélective à chacune des unités administratives, pour qu'elles puissent identifier des zones et des priorités de changement. Habituellement, après qu'organisation a mené un sondage d'opinion auprès de ses membres, les données sont transmises confidentiellement à la haute direction ou au service du personnel. Un programme s'intégrant dans le processus de développement organisationnel utilise une méthode nettement différente appelée la rétroaction d'enquête. Etant donné qu'un tel programme s'inscrit dans une approche démocratique de changement planifié, il est normal que tous les individus impliqués se voient remettre l'information traitée. Evidemment le caractère de confidentialité de certaines données sur les forces et les faiblesses de l'organisation exige qu'elles soient redistribuées de façon sélective, c'est-à-dire aux individus et aux groupes directement mis en cause par ces données.

L'agent de changement, seul ou avec le concours des personnes mises en cause, mettra au point un instrument de diagnostic et en surveillera l'utilisation. Une fois les données recueillies, il veillera à ce qu'elles soient traitées selon les objectifs de départ qui concernent

façon ponctuelle s'avèrent positifs, les individus et les groupes seront motivés à produire leur d'innovation, sachant qu'ils s'acheminent vers la bonne voie. Toutefois, si les résultats s'avèrent négatifs ou plus faibles que ceux anticipés, il faudra alors réviser tout le programme de développement organisationnel et envisager peut-être des orientations nouvelles et des actions à prendre qui soient plus appropriées. Un tel exercice d'évaluation permet à l'organisation de vérifier dans quelle mesure sa capacité d'autoanalyse ou d'autodiagnostic est forte. Il doit vérifier de façon globale les progrès réalisés une fois les changements implantés.

Cependant, il reste peu de moyens pour procéder à une telle évaluation. Les critères habituellement retenus réfèrent soit à la performance financière de l'organisation(accroissement du chiffres d'affaire et des profits, diminution des coûts d'opération, réduction des pertes matérielles etc.), soit au degré de satisfaction globale des individus et des groupes par rapport à la situation nouvelle créée : baisse du taux d'absentéisme et du taux de roulement, diminution de la fréquence et de la gravité des accidents de travail, réduction des plaintes et griefs, accroissement du degré de satisfaction au travail, plus grande autrement traité dans les relations interpersonnelles, réduction des conflits au sein des groupes fonctionnels(entre les supérieurs et groupes immédiats) et entre les groupes et les unités administratives

Lorsqu'on aborde les stratégies ou les approches particulières du développement organisationnel, on se réfère habituellement à un cadre conceptuel ou à une démarche proposée par les psychologues, les psychosociologues et des sociologues qui servent de support à l'intervention auprès d'individus, de groupe et d'organisations. Par exemple, la démarche d'Edgard H.Shein qu'on a convenu d'appeler la « la consultation sur les processus » favorise une intervention fortement axée sur la prise de décision, la communication, le leadership, etc. , autant de modes de fonctionnement qui s'adapte à l'une ou à l'autre des organisations. Le choix d'une approche vraie en fonction de multiples facteurs dont la nature des problèmes qu'on entend traiter et le degré de familiarité du consultant avec telle ou telle autre approche.

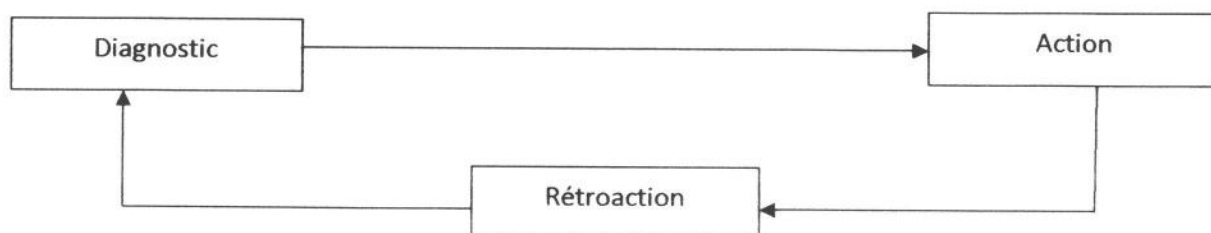
Une stratégie d'accompagnement souvent d'une autre, ce qui ajoute une difficulté de plus quand vient le temps de choisir celle qui convient le mieux. La relation aussi établit entre le consultant et l'organisation cliente s'inscrit habituellement dans une stratégie particulière de non-directivité, alors que le contenu même de l'intervention portant sur le diagnostic et les actions à prendre peut nécessiter une autre approche celle de l'analyse transactionnelle, ou celle des systèmes de gestion.

Nous présenterons donc ici les stratégies particulières les plus connues regroupées sous deux grandes rubriques : la stratégie de nature Behaviorale, plutôt axée sur les problèmes humains et les comportements, et la stratégie techno structurale, plutôt axée sur les interventions entre la technologie et les structures, entre l'environnement et la structure des organisations.

La recherche-action

La recherche-action est à la fois une méthode en sciences sociales qui s'apparente à la méthode de solution de problèmes en groupe. Kurt Lewin, instigateur de concept, tout en

poursuivant ses observations sur la structure et le fonctionnement des groupes restreints, d'abord comme animateur et ensuite comme participant, constatant l'immense fossé qui séparait la théorie en sciences sociales et la pratique. Sans constituer un nouveau modèle en recherche sociale, la recherche-action constitue en une réunion de faits observés dans les situations spécifiques, interprétées ou analysées à la lumière des lois générales du comportement humain, en vue d'amener le groupe à choisir les actions à prendre pour modifier une situation. Souvent l'action et l'évaluation, qui génèrent d'autres données en retour pour enrichir le diagnostic initial et amorcer d'autres actions. Il s'agit donc d'une opération circulaire et développement qui tente de créer une situation où l'action se nourrit de la recherche, de l'élévation des résultats de l'action rétablissant ainsi le pont entre la théorie et la pratique. Ce processus est habituellement représenté par le diagnostic suivant :



Les chercheurs et les praticiens de l'actions sociale adoptent une démarche commune concernant la solution de problèmes ; leur programme d'intervention en développement organisationnel comporte les mêmes phases :

- La prise de conscience ;
- Le recours à un consultant ;
- La collecte de données et le diagnostic de ou des problèmes ;
- La rétroaction avec des participants en cause ;
- La fixation des objectifs de changements ;
- La détermination de la séquence des actions à prendre ;
- L'accomplissement des programmes d'action ;
- L'évaluation et reprise du processus.

La consultation sur les processus

L'approche de la consultation s'intéresse beaucoup plus aux aspects humains des organisations qu'aux structures et à la technologie. L'intervention porte sur les modes de fonctionnement des groupes et des organisations de travail, c'est-à-dire sur les communications, l'exercice de l'influence interpersonnelle au sein individus et entre les groupes, le pouvoir, le leadership, la prise de décision et la solution de conflits. Elle se caractérise donc par un ensemble d'activités susceptibles d'aider l'organisation à mieux percevoir, comprendre et corriger les différents processus qui sont utilisés dans sont milieu. Comme elle porte avant tout sur le système humain elle peut se comparer facilement à

l'approche non directive mise de l'avant par Karl Rogers dans le domaine de la psychothérapie et de l'éducation. La non-directivité repose sur l'hypothèse que les individus possèdent ben eux-mêmes toutes ressources nécessaires pour prendre conscience de leurs propres valeurs, attitudes et comportements et pour déterminer des choix qui leur permettront de mieux s'adapter à leur environnement et d'adapter des comportements plus compatibles avec l'image qu'ils font d'eux-mêmes. De même, dans un processus de changement qui fait appel à une stratégie singulière de consultation sur les modes de fonctionnement des groupes et de l'organisation on peut tenir pour acquis que ces derniers possèdent les ressources pour solutionner les problèmes qui les concernent au moment où ils retiennent les services d'un consultant en développement organisationnel capable de diffuser les connaissances au diagnostic, à l'analyse et à la décision.

La stratégie techno structurale

Il s'agit ici d'une stratégie qui s'inspire d'un courant de recherche et d'une théorie appelée approche ou système sociotechnique. Comme son nom l'indique, elle fait une utilisation de la théorie des systèmes en mettant l'accent sur l'interface « système sociale » et « système technique », sont deux dimensions importantes des organisations de travail.

Elle vise avant tout par l'analyse des interrelations entre les deux systèmes à déterminer un point d'équilibre ou un point d'optimisation conjointe des objectifs ou des résultats anticipés propres aux deux systèmes. Dans des termes plus connus cette approche tente de réconcilier la poursuite d'objectifs au départ opposés : d'une part, la réalisation des aspirations des individus dans leurs milieux de travail et, d'autre part la réalisation des objectifs de l'organisation définis en termes de rentabilité de productivité. Cette stratégie est largement utilisée lors de l'instauration de programmes d'amélioration de la qualité de la vie au travail qui comportent, entre autres, un effort de restructuration du travail ou d'implantation de groupe semi-autonomes de travail.

En plus de l'apport sociotechnique on peut inclure l'approche de la contingence où l'environnement des organisations est étudié en termes de stabilité ou de turbulence, de conformisme ou de dynamisme, afin de poursuivre la réflexion sur le type de structure organisationnelle qui serait le plus adaptée à un environnement donné. On considère donc qu'il n'existe pas de structure idéal mais qu'il existe des structures adaptées aux conditions de l'environnement.

Nous n'insisterons pas plus sur la description de ces stratégies puisqu'elles font aujourd'hui un peu figure de normes, sachant bien que les consultants en développement organisationnel vont plutôt adopter l'une ou l'autre de ces stratégies selon leurs formation ou leur préférence, et aussi selon les diverses phases du programme de développement organisationnel qu'ils ont choisis et la nature des problèmes auxquels font face les organisations.

IV/LE DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL ET LE SAVOIR ETRE

Comme nous l'avons déjà mentionné plus haut, le consultant en développement organisationnel est sollicité davantage pour son support moral que par ses connaissances théoriques car les individus et les groupes possèdent en eux les ressources nécessaires à une prise de conscience des situations critiques auxquelles ils sont confrontés et à une prise de décision quant aux possibilités qui se présentent.

Une telle vision renouvelée est optimiste des potentialités de l'individu et à une vision de la société et des organisations de travail fondée sur un nouveau mode d'existence, le mode de l'être. Elle apporte un contrepoids à une conception behavioriste de la personne qui relève à un type de société et d'organisation du travail fortement axé sur le mode d'existence de l'avoir ou de la possession.

L'émergence d'une telle réalité sociale nous incite donc à repenser et à redéfinir la nature des qualifications, le développement organisationnel ; à l'avenir, on fera davantage appel à un « savoir être » plutôt qu'à l'acquisition de connaissances et d'aptitudes propres à une société fondée sur le mode, l'avoir, de même qu'à un « savoir faire » caractérisé par une panoplie d'aptitudes et de techniques provenant d'une spécialisation dans un domaine particulier.

Pour faciliter la compréhension de ce raisonnement qui oppose deux visions différentes des sociétés des organisations de travail et de la personne et pour en dégager les conséquences sur les qualifications exigées d'un intervenant en développement organisationnel fortement orienté vers la croissance du produit national brut. L'identité personnelle façonne en considérant comme point de départ des éléments extérieurs à la personne « je possède, donc je suis », en d'autres termes, on existe dans la mesure où on possède quelque chose.

Les rapports sociaux sont construits autour d'échanges de types utilitaires, possédés et formalisés : avoir un courtier, un médecin, un notaire, d'avoir un époux, une épouse, des enfants, des amis etc.

L'acquisition et le développement des connaissances répondent à un besoin d'être titulaire d'un diplôme, d'avoir une spécialisation dans un domaine bien délimité.

Toutes ces caractéristiques entraînent l'adoption d'une perspective réductionnelle dans l'appréhension des phénomènes sociaux par l'utilisation intensive d'un mode linéaire et cartésien de représentation de la réalité sociale. C'est la recherche de la cause unie à des phénomènes complexes.

Cette nouvelle société valorise l'expérience humaine et l'expression d'une richesse intérieure dans une multitude d'activités sociales ou autres. De telles activités deviennent une manifestation d'un pouvoir personnel, elles font contrepoids aux activités productives d'aliénation (absence de pouvoir et de signification, état d'isolement social et peu d'identité).

La réussite la réussite psychologique repose sur l'assurance personnelle, la confiance de ses capacités productives plutôt que sur la confiance de conserver ce qu'on possède. Le temps est considéré comme une ressource inestimable. Au lieu de le voir comme une contrainte ou

uniquement une ressource dont l'utilisation répond à une planification précise, les individus le perçoivent comme permettant à chacun de retrouver son rythme. Le travail rémunéré favorise l'autonomie personnelle, l'actualisation de sa participation, la polyvalence, l'interdisciplinarité plutôt que, le chacun pour soi érigé en chasses gardées disciplinaires. Cette " nouvelle " société met l'action sur la " sélectivité " dans le domaine de consommation des biens et des services et sur un mode de consommation marqué par un souci de conservation et de récupération.

Aux deux visions sociales dont nous venons de donner les caractéristiques correspondent également deux modes différents de représentation de l'organisation du travail.

Ces caractéristiques renvoient au modèle mécaniciste ou bureaucratique de l'organisation du travail et ont déjà été décrites dans de nombreux ouvrages.

Nous mentionnons ici les principales caractéristiques :

- Une division poussée du travail : travail spécialisé, individuel, répétitif, routinier où l'exécutant ne voit qu'une infime partie du processus de falsification, de commercialisation ou de gestion, ce qui l'empêche de se rattacher à un ensemble et de s'y identifier ;
- Une hiérarchie constituée par voie de délégation successive de l'autorité ce qui crée plusieurs niveaux de prise de décision et place les individus dans un rapport étroit de subordination et de dépendance par rapport à d'autres ;
- La présence dans une telle hiérarchie de rapports sociaux formalisés, marqués par le calcul, la rationalité, la méfiance ;
- La présence d'une réglementation lourde pour éviter l'arbitraire, assurer la conformité, l'ordre et la stabilité des conduites ;
- Une forte centralisation de la prise de décision accentuant aussi le fossé entre ceux qui pensent, ceux qui font appliquer ce que d'autres pensent et ceux qui exécutent ;
- Une compétition nécessaire entre les personnes pour accéder aux postes supérieurs qui se font de plus en plus rares à mesure qu'on gravit les échelons de la pyramide hiérarchique.

L'organisation bureaucratique qu'on croyait le gage de l'efficacité, est devenue vite synonyme de lenteur, et d'inefficacité. Cependant, elle constitue une vision tellement ancrée dans nos perceptions et notre vie quotidienne que nous avons du mal à imaginer une sorte d'alternative à la hiérarchie. Cependant, nous pensons aux organisations composées d'une multitude d'unités sociales restreintes reliées d'un noyau central et supportées par une technologie appropriée. Les notions d'organisations-réseaux, d'organisations temporaires ou ad hoc laissent entrevoir aux participants :

- La possibilité de prendre, des décisions en matière de conception, de répartition et de contrôle de leur propre travail ;

- L'occasion de nouer des rapports basés sur la confiance, l'ouverture aux autres et la nécessité de reconnaître l'interdépendance qui existe entre les individus et les groupes lors de la réalisation d'une tâche commune, afin de faire contrepoids à la puissance hiérarchique ;
- La possibilité de décentraliser le pouvoir de décision et d'assumer des responsabilités réelles à niveaux inférieurs de la pyramide ;
- L'occasion de redéfinir les rôles des services généraux et des services conseils de façons à supporter directement les unités sociales restreintes pour la réalisation de leurs objectifs respectifs ;
- La possibilité de restructurer le travail pour mieux satisfaire les aspirations d'autonomie et de réalisation des personnes sont en assurant un niveau élevé de productivité, pour les personnes se sentent mieux employées et qu'elles puissent saisir le sens et la portée des gestes quotidiens qu'elles posent.

A « l'organisation-robot » correspond également la notion de « l'homme-robot ». Evidemment, il s'agit ici d'une vision assez imagée, voire caricaturée de l'organisation bureaucratique et de la personne. Cependant, derrière la caricature se cache un fond de vérité.

L'intensification des spécialisations dans les sciences humaines et les sciences de la santé nous ont habituées à une conception fragmentée de la personne, chaque fragment devenant l'objet d'une discipline scientifique, réduisant ainsi la personne à l'une ou l'autre de ses composantes physique, biologique, psychologiques affectives ou spirituelle

De son côté, la psychologie behavioriste qui s'intéresse aux conditionnements opérants véhicule une vision de la personne qui tend à réduire les comportements humains à un éventail d'automatismes acquis. Le comportement constitue une réaction apprise à un stimulus donné dans le processus de satisfaction des besoins d'ordre psychologique et économique, ce qui laisse peu de place à l'expression individuelle lorsque seul un petit nombre accorde les gratifications nécessaires à la satisfaction des besoins.

Par ailleurs, la psychologie Freudienne véhicule une vision pessimiste de la nature en conservant la dichotomie entre le corps et l'esprit et en faisant de l'expression humaine un produit des instincts et des pulsions de l'individu. La gratification de tels besoins d'ordre psychologique, économique et l'écoute des pulsions incitent les personnes à entrer en compétition les unes avec les autres pour obtenir les qualifications désirées, encadrant ainsi des comportements tels que l'affrontement, la soumission, l'agression ou la fuite.

L'approche humaine en psychologie, plus particulièrement une version renouvelée de la gestalt, propose une vision nettement différente, cette fois optimiste, de la personne humaine.

La personnalité est envisagée comme un tout composé de parties différenciées et intégrées de façon à maintenir un équilibre harmonieux face aux exigences d'un environnement socioculturel changeant. C'est donc un système ouvert en interaction avec un environnement, capable de saisir, de traiter et de stocker l'information en vue d'une adaptation consciente de l'environnement.

Cette conception de l'individu s'insère dans une vision hostile qui intègre dans un seul contenu les dimensions suivantes :

- Le corps (dimension psychologique),
- La psyché (dimension psychique),
- L'esprit (dimension spirituelle).

Les tenants d'une telle vision globalisante de la personne reconnaissent les besoins d'ordre psychologique, économique et personnel sans nécessairement retenir la notion de hiérarchie des besoins mais plutôt celle de l'émergence des besoins de façon cyclique dans le temps. Il valorise l'expérience du moment, de « l'ici et du maintenant », et la considère comme point culminant dans un processus de transformation, sans chercher à imprimer une finalité bien circonscrite à ce processus. Les hémisphères droits du corps humain sont sollicités pour donner une signification à l'expérience humaine. La vision hostile privilégie le savoir être, c'est-à-dire la recherche continue d'un degré de congruence entre les expériences qu'on vit et la perception qu'on a de soi-même.

La réalité organisationnelle que nous venons de décrire en empruntant deux modèles (le dominant et le nouveau, l'actuel et l'émergent) correspond fortement à une vision binaire qui tend vers la polarisation. Il faudrait plutôt envisager ces deux paradigmes comme des points extrême d'une même réalité qui se développent et se transforment dans le temps sur un continuum ou dans une même spirale. L'intervenant en développement organisationnel joue alors un rôle de facilitateur dans ce long processus de transformation en apportant l'aide et support dont les personnes ont besoin. L'accomplissement d'un tel rôle fait appel aux qualifications déjà exigées quant au savoir et au savoir faire. Il ne s'agit pas ici de mettre au rancards des connaissances et des aptitudes acquises pour faire place uniquement à des qualifications qui sont l'ordre du savoir être. Loin delà, nous avons esquissé à grand traits un processus transformatif qui a cours actuellement dans la société postindustrielle et dans l'organisation, et qui doit inciter l'intervenant à s'y engager en recherchant continuellement un équilibre entre son expérience personnelle et la représentation qu'il se fait de lui-même, c'est-à-dire l'acquisition d'un « savoir être ».

Par conséquent, au savoir et au savoir faire doit s'ajouter d'autres aptitudes. Donc, sur le plan du savoir l'intervenant doit pouvoir :

- S'appuyer sur des connaissances en psychologie individuelle et comportementale : le jeu des valeurs, des attitudes, des perceptions et des motivations individuelles pour la compréhension des comportements ;

- S'appuyer sur les connaissances en psychologie sociale, plus particulièrement sur la structure et le fonctionnement des groupes de travail, l'interdépendance entre les rôles, les sentiments et les échanges dans la détermination des normes de groupe ;
- S'appuyer sur des connaissances en stratégies, des structures et du fonctionnement des organisations de travail dans un environnement donné ;
- S'appuyer sur des connaissances en gestion des organisations de travail, que ce soit la gestion des finances, de la production, des ressources humaines et des relations du travail, etc.

Sur le plan des aptitudes, l'intervenant doit avoir :

- Une certaine capacité à concevoir des cadres d'analyse qui permettent aux individus et aux groupes de mieux saisir ou visualiser les situations critiques auxquelles ils sont confrontés ;
- Une capacité à animer les groupes de discussions dans le but qu'ils prennent conscience d'une situation, qu'ils soient aptes à solutionner des problèmes, des conflits et à déterminer des objectifs : l'intervenant devra donc utiliser adéquatement et de façon appropriée toutes les techniques favorisant le travail d'équipes ;
- Une capacité de mettre au point des instruments de diagnostic ou de les utiliser adéquatement ;
- Une capacité d'aider les personnes à échanger, recevoir et donner les informations sur elles-mêmes ou sur la situation qui a cours ;
- Une capacité de développer chez les personnes une aptitude à utiliser des instruments de planification et d'évaluation de programme d'action.

LE SAVOIR –ETRE :

En définissant le savoir-être comme étant cette recherche continue d'une congruence entre l'expérience et la représentation de soi, nous sommes loin de fournir une définition opérationnelle qui permettrait de répertorier les aptitudes qui en découlent et qui sont susceptibles de se traduire dans des comportements. On peut toujours en constatant que les recherches se poursuivent sur ce sujet, de sorte qu'il soit plus facile dans l'avenir d'identifier ces aptitudes.

E.C.Névis a imaginé un profil d'aptitude dans une perspective thérapie type gestaltiste qui se rapproche le plus de ce que nous souhaiterions observer chez l'intervenant en développement organisationnel. Selon Dévis, celui-ci devrait :

- Etre présent à ce qui se passe, se centrer sur des processus qui ont cours, savoir discerner les différentes phases du cycle d'expérience et aider l'organisation cliente à traverser correctement une période de la bousculade ;

- Démontrer une très grande sensibilité à son propre fonctionnement physique, sensoriel et à celui des autres, en particulier être capable de suivre les modèles interactifs s'appliquant au langage, à l'écoute, au toucher ;
- Etre en mesure de distinguer les données qu'on, en faire, de préconiser les observations dénuées de jugements de valeur ;
- Pouvoir saisir où les individus et les groupes en sont dans leur cheminement personnel et respecter cet état des choses en intervenant dans un système social
- Etre apte à reconnaître ses réactions émotives et celles des autres et à exprimer cette prise de conscience d'une manière ouverte et directe ;
- Savoir faire face à des situations émotives en contrôlant ses réactions défensives, c'est-à-dire pouvoir tolérer les tensions, les silences ;
- Etre en mesure de décrire des situations d'une manière directe, succincte et claire en maintenant un degré de congruence entre les paroles et les mouvements du corps ;
- Savoir connaître ses intentions et exprimer clairement ce qu'il attend des autres personnes qu'il veut aider ;
- Etre capable de se montrer à la fois ferme et conciliant en étant conscient que la confrontation se traduit par un contact direct et intense et n'implique pas nécessairement de l'agressivité ou d'amour ;
- Pour se montrer lui-même attirant sans nécessairement jouer le personnage charismatique, c'est-à-dire permettre aux autres d'exercer une certaine influence sans abdiquer ses qualités de leader ;
- Etre en mesure d'apprécier correctement les points critiques et significatifs à une intervention dans un système social, en particulier, être sensible à ce qu'il peut accomplir au cours d'une période de temps donné et aux répercussions sur certains éléments que peut créer une intervention sur d'autres éléments
- Savoir allier la rationalité et l'efficacité à un certain sens mystique.

Nous vous soumettons ces aptitudes imaginées par E.C.Nevis à la réflexion et à l'expérience de ceux qui, veulent assurer le rôle de facilitateur auprès d'une organisation.

De cet éventail d'aptitude se dégage une caractéristique dominante selon la quelle une intervention réussie en développement organisationnel repose pas uniquement sur des connaissances en sciences du comportement ni sur une capacité d'utiliser les instruments connus ;En effet ,l'intervenant doit avant tout savoir « s'utiliser » lui-même comme instrument d'intervention avec les ressources dont il dispose et le cheminement personnel qu'il a effectué et qu'il poursuit au cours de ses diverses expériences accumulées.

V/LA PLACE DE LA STRATEGIE DANS L'ORGANISATION

L'exercice du management suppose la définition des niveaux de responsabilités, la définition des actions à entreprendre, les méthodes et traitement de l'information. Globalement, il y a trois niveaux de responsabilités :

- Le niveau stratégique ;
- Le niveau intermédiaire ;
- Le niveau opérationnel ;
- Le niveau stratégique

1) Le niveau stratégique

Les décisions qui sont prises à ce niveau sont dites stratégiques et se font sur la prospective, l'analyse des environnements internes et externes sur les politiques générales. Les décisions stratégiques aboutissent à la définition d'objectifs généraux Exemple : cas de la société Moulinex, qui définit son objectif stratégique : alléger les travaux ménagers de la femme ;

2) Le niveau intermédiaire

Son rôle c'est de mettre en œuvre des décisions stratégiques. Ce niveau correspond à certaines grandes fonctions des finances, des comptabilités, des achats etc.

3) Le niveau opérationnel

Il exécute les instructions et pour cela devra normalement produire des rapports analytiques, tels que les tableaux de bord. La coexistence de ces trois (03) niveaux impose aux différents responsables les obligations suivantes :

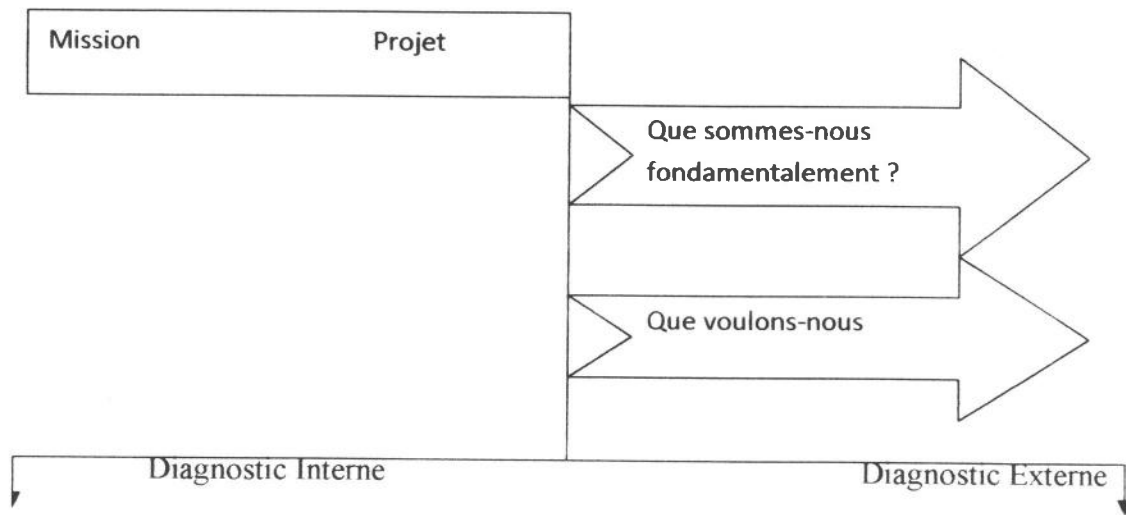
- Gérer dans les meilleures conditions les activités courantes en conformité avec les stratégies retenues ;
- Insérer les activités dans un plan d'action.

VI/LA DEMARCHE STRATEGIQUE

La stratégie a pour objectif de prendre des décisions à long terme et sur l'agencement des ressources.

L'analyse stratégique va donc concerner les capacités (forces et faiblesses), la philosophie des dirigeants, l'environnement, les objectifs etc.

Le rôle du dirigeant est ainsi de faire décider les objectifs stratégiques, fonctionnels, opérationnels et individuels.



Formulation des objectifs selon la nature des organisations a partir des projets(profitabilités)

- Mission de production ;
- Mission de relations sociales ;
- Mission d'amélioration de positions concurrentielles ;
- Mission d'avance technologique ;
- Mission d'efficacité, d'excellence ;

Pour ce faire, le dirigeant doit avoir des qualités de leadership, une image de marque, une qualité de la vie, se placer en position de stratégie :

- D'entreprenariat ;
- De liquidation ;
- De profits ;
- De retournement ;
- De croissance dynamique ;

Une fois, tout cela réalisé, on passe à une étape de prévisions de ressources :

- Elaboration des plans d'actions ;
- Exécution des plans d'actions ;
- Contrôle (qui est une notion de processus continu, donc de feed-back).

Une bonne stratégie suppose certaines étapes :

- Identification des besoins :

Clients, situation des citoyens, groupes de pression, etc.

Pour définir les champs d'activités sous forme de produits service, de résultats, de marchés tout en précisant les vecteurs de croissance, les avantages et les canaux par lesquels, les cibles seront atteintes ainsi :

- Préciser les moyens de financement de même que l'équilibre entre l'excellence, la rentabilité et la sécurité ;
- Décrire la taille, la structure de l'organisation et un système d'information à mettre en place ;
- Spécifier le processus de mesure des résultats.

A chaque niveau de ces différentes étapes, un effort de formulation doit être effectué, notamment :

- Expliquer la stratégie et les problèmes actuels ainsi que la perception des opportunités nouvelles ;
- Identifier les éléments clefs le diagnostic des ressources et leur mode d'utilisation ;
- L'analyse des améliorations à apporter au niveau des systèmes de communication et de marketing ;
- Analyse des améliorations au niveau des relations avec les cibles (clients, citoyens, etc.) ;
- Formulation d'alternative, notamment celles existantes ou celles préférées par les dirigeants ;
- Et enfin, choix d'une stratégie nouvelle dont l'impact sera évalué.

VII- LES RESSOURCES HUMAINES ET LES POSITIONS STRATEGIQUES

- Typologie de positions stratégiques :

Globalement, il est possible en analyse stratégique de retenir :

- La stratégie d'entreprenariat ;
- La stratégie de croissance dynamique ;
- La stratégie de retournement ;
- La stratégie de liquidation ;
- La stratégie de diversification de profits.

1) La stratégie d'entrepreneuriat:

Elle concerne les organisations qui débutent (concernent à de nouvelles activités et qui entreprennent alors de nouveaux ou de nombreux projets à hauts risques. Ce qui importe à ce stade, c'est de faire décoller l'organisation des activités à entreprendre.

2) La stratégie d'extension et de croissance :

Elle consiste pour les organisations qui ont trouvé un bon filon à mener les efforts pour améliorer le produit et la production compétitive. Elle est centrée sur l'ouverture et la pénétration massive. Les organisations qui ont atteint ce stade sont confrontées à des problèmes de planification, à la nécessité d'investir davantage dans un segment tout en évitant une surcapacité.

3) La stratégie de diversification:

Les facteurs favorables à une telle stratégie ont trait à la philosophie des dirigeants, par exemple, managers qui sont souvent favorable alors que les actionnaires sont inclinés sous réserves qu'il y ait un processus de contrôle renforcé. En outre, les organisations qui ont une vocation technique et commerciale large ont des atouts pour mettre en œuvre une telle stratégie. Les étapes ci-après sont généralement suivies :

- Pénétration d'un marché d'un segment traditionnel
- Expansion sur le plan géographique
- Développement de produits complémentaires
- Entrée dans de nouvelles activités

Par ailleurs, la diversification, revêt les formes les formes suivantes :

- La diversification de placement ce qui suppose un projet à long terme rentable ;
- La diversification de redéploiement, dans les secteurs dont les perceptions de croissance ou de rentabilité s'avèrent insuffisante ;
- La diversification de comportement, qui vise à renforcer les activités existantes et la synergie entre-elles ;
- La diversification de suivis, pour une entreprise mal placée et sans avenir qui cherche à se définir une nouvelle vocation et une nouvelle identité.

4) La stratégie de profits

Elle est appliquée par les organisations de matières dans un marché saturé ou en perte de vitesse mais pas tout à fait éteint. Les recettes ou les activités ont atteint un seuil maximum. Il s'agit de continuer à faire des recettes voir du chiffre d'affaires tout en minimisant les coûts. La stratégie consiste alors à se séparer des activités ou des produits non rentables.

Au cours de cette période, il y a lieu de mettre en place des règles de procédure et de contrôle pour gérer les coûts (dépenses, charges, etc.)

5) La stratégie de retournement : (de replis, de contraction, etc)

Elle est appliquée par les organisations qui interviennent dans les secteurs à croissance négative. Celles-ci sont obligées de cesser certaines de leurs activités. L'objectif est de rémission des activités et les fonctions couteuses et non rentables, il s'agit de lutter contre leur baisse tendancielle. Elle suppose une plus grande flexibilité dans les modes de fonctionnement, une plus grande exigence vis-à-vis du personnel qui doit se montrer capable de changer et de s'adapter pour abandonner un marché à croissance nouvelle et stable.

6) Stratégie de liquidation .

C'est celle des entreprises qui ont leurs activités irréversiblement en place de déclin en volume et en profits (ressources). L'organisation va arrêter ses activités pour une grande partie entre elles.

VIII/ LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES FACE AUX OPPOSITIONS STRATEGIQUES

En période de stratégie entrepreneurial les politique de ressources ne doivent satisfaire les besoins de personnel :

- Un personnel innovateur
- Un personnel flexible
- Un personnel corporatif

Ayant le coût du risque et la capacité de travail exceptionnel, car il s'agit de se lancer dans des activités et des projets nouveaux et à hauts risques.

En matière de salaire ou de rémunération, il convient de mettre en place un système de motivation basé sur une appréciation individuelle et peu formalisée. Enfin dans le domaine de la gestion des potentiels, il convient d'encourager le besoin de réalisation des travailleurs.

Au cours de la phase dynamique : pendant la phase entrepreneurial beaucoup de problèmes d'organisation n'ont pas été assumés. En effet, le temps ne permet pas l'affinement des possibilités. Avec la phase de passage dynamique d'importants changements s'opèrent dans l'organisation. Celle-ci va alors avant tout améliorer la qualité de ses hommes. Elle a besoin d'un personnel flexible adaptable, voire talentueux. Le recrutement visera à attirer les

meilleurs c'est-à-dire des gens opérationnels rapidement. Le système de rémunération devra être attractif, basé sur la performance individuelle, l'appréciation des résultats, des comportements de la capacité d'adaptation et de travail en équipe. Il doit également exister une politique de développement de la participation aux fruits de la croissance. Enfin, l'organisation doit chercher à développer le potentiel du personnel par une politique de formation ouverte, appliquant et structurée.

Au cours de la stratégie de profits : au cours de cette phase, il s'agit de développer les procédures et le contrôle des profits aussi que les ressources. Les besoins en personnel doivent être satisfaits au strict nécessaire et un personnel doté d'une forte implication. Enfin, le recrutement sera standardisé à ce niveau.

Pendant la stratégie de retournement : au cours de cette phase la primauté des intérêts de l'organisation l'emporte sur des intérêts particuliers. L'organisation a besoin de ressources humaines nouvelles dans des secteurs novateurs et doit résoudre le problème des relations humaines. Elle doit expliquer le régime de la douche écossaise, c'est-à-dire ne maintenir qu'un personnel flexible qui accepte de réaliser des efforts et de s'impliquer pleinement. Les dirigeants doivent donc chercher à motiver et à convaincre. La politique de rémunération doit satisfaire les besoins du personnel dans les postes clefs et fidéliser le personnel à un niveau élevé de participation. Souvent au cours de cette phase, la rémunération est une variable gelée à cause des difficultés passagères. La seule variable d'actions étant constituées les primes sur la base d'une appréciation de performances et de résultats. Il s'agit aussi de favoriser le comportement coopératif, d'enrayer les capacités nulles.

Enfin, au cours de la stratégie de liquidation, cette phase sera mal acceptée par le personnel qui voit menacer sa carrière. L'organisation va organiser les départs, c'est la meilleure manière possible en mettant en place un plan social. Les seuls recouvrements doivent être constitués en de compétences nouvelles dans les postes clefs. La politique de rémunération doit être standardisée et la formation inclusive. A cet égard des mesures d'accompagnement doivent être mises en place telles que l'aide au reclassement ou placement.

IX/ LES POLITIQUES PUBLIQUES DE GESTION DE RESSOURCES

HUMAINES

Dans la formulation et l'application, comme indiqué précédemment en guise d'introduction, les politiques de ressources humaines peuvent être définies comme un ensemble d'intentions et de principes directeurs exprimée par la direction générale en matière de personnel et d'orienter l'action de tous les cadres et collaborateurs d'une organisation politique de personnel.

En effet, dans une telle entreprise, les objectifs recherchés sont les suivants :

1. Faire face à l'incertitude ; une multitude de décisions échappant au règlement ;
2. Encadrer la prise de décision ainsi que les actions à entreprendre
3. Maintenir une certaine cohérence permet de coordonner et d'éviter le favoritisme :

a) Le contenu des politiques de gestion des ressources humaines

A cet égard, on peut distinguer :

- Les politiques générales et,
- Les politiques partielles.

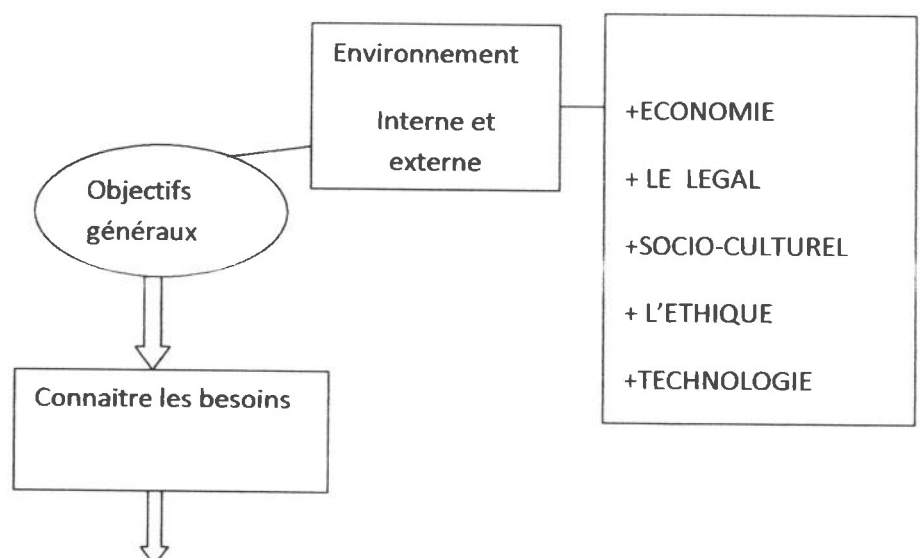
Les politiques générales ont pour but l'encadrement et la définition des objectifs généraux. Tandis que, les politiques partielles en matière de gestion de ressources humaines, s'appliquent à une catégorie de travailleurs en un domaine d'activités des travailleurs ou en un domaine de gestion du personnel. Elles concernent les aspects ci-après :

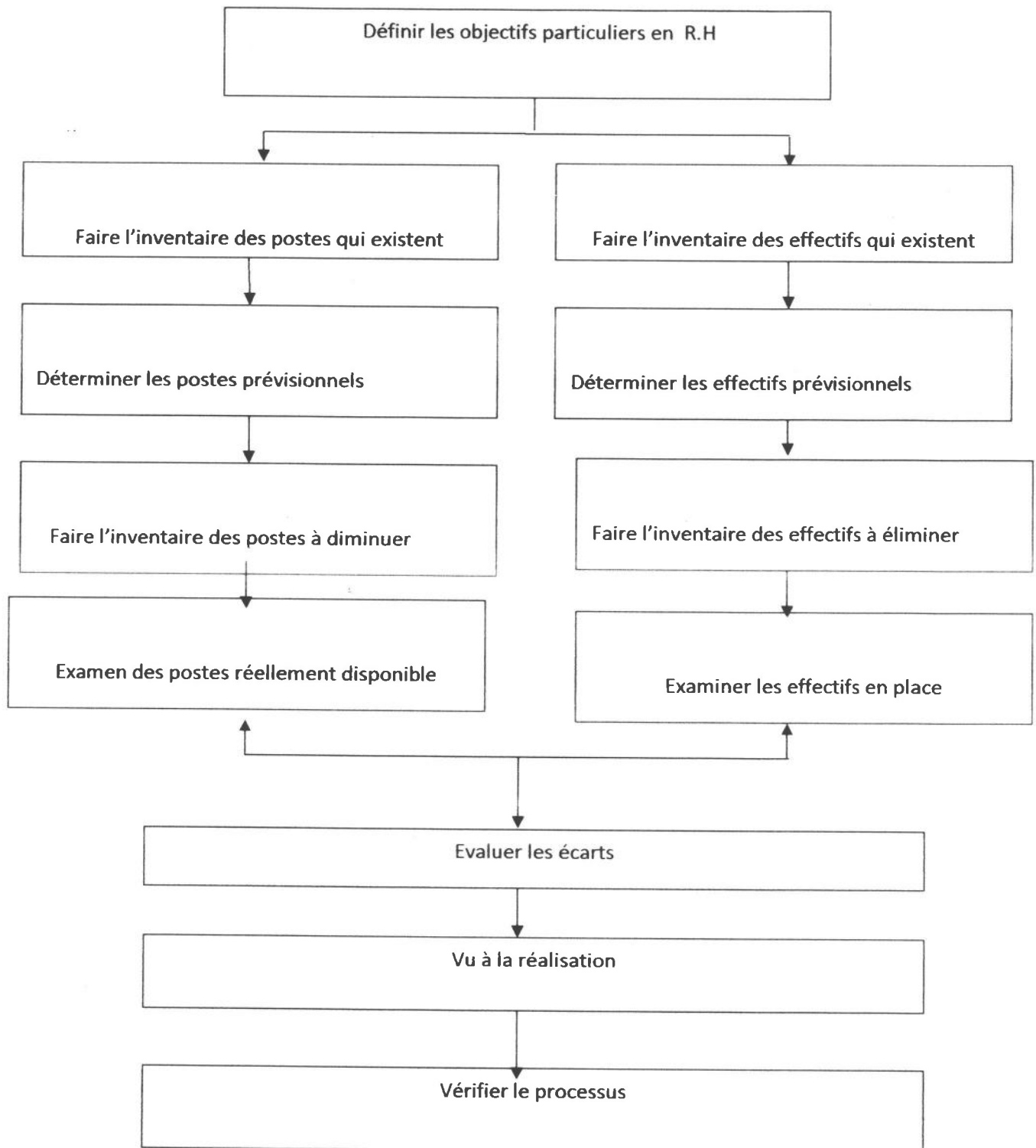
- 1) Les politiques de l'emploi ;
- 2) Les politiques de formation
- 3) Les politiques d'évaluation du personnel ;
- 4) Les politiques de rémunération et d'avantages ,
- 5) La politique disciplinaire ;
- 6) La politique d'information et de consultation des employés ;
- 7) Les politiques de qualité de vie au travail.

❖ La politique d'emploi :

Elle régit l'ensemble des activités, des besoins en ressources humaines, du recrutement à la sélection jusqu'à l'intégration des employés.

Présentation d'un processus de planification de la main-d'œuvre :





- Les politiques de formation :

Il s'agit de développer et de perfectionner les ressources humaines pour les rendre plus efficaces et plus efficientes.

- Les politiques de promotion :

Elles visent à doter l'organisation de moyens utiles d'évaluer le potentiel pour la qualification pour faire des choix de promotion interne ou étudier l'alternative de recrutement (promotion externe).

- Les politiques d'évaluation du personnel :

Liées aux objectifs de formation, de promotion, elles poursuivent les objectifs ci-après :

- Favoriser l'amélioration du recrutement ;
- Servir de base aux décisions d'affectation, de formation et de mutation ;
- Mettre en évidence le degré de réalisation des objectifs et responsabilité ;
- Fournir un outil pour faire le bilan des ressources humaines.

- Les politiques de rémunération :

Il s'agit d'avoir une option claire liée à l'équité, à la capacité de payement, aux ajustements des effectifs et de la masse salariale.

- La politique de discipline :

Elle a pour but les employés à adopter et à maintenir au travail des comportements qui tendent à amener l'ordre et le bon fonctionnement interne.

- La politique d'information et de consultation :
- Elle vise à véhiculer les informations sur les décisions. Une telle politique propose sur la philosophie des gestions le consensus et la participation.
- La politique des relations professionnelles

Elle vise à dégager une doctrine et des pratiques en fonction des perceptions qu'on a des partenaires sociaux (syndicalistes, adversaires, partenaires ou clients, etc.)

- La politique de la qualité de vie au travail :

Il s'agit de l'éducation qu'une direction propose même par la concertation pour améliorer les conditions de vie du travailleur et les modalités d'exécution du travail

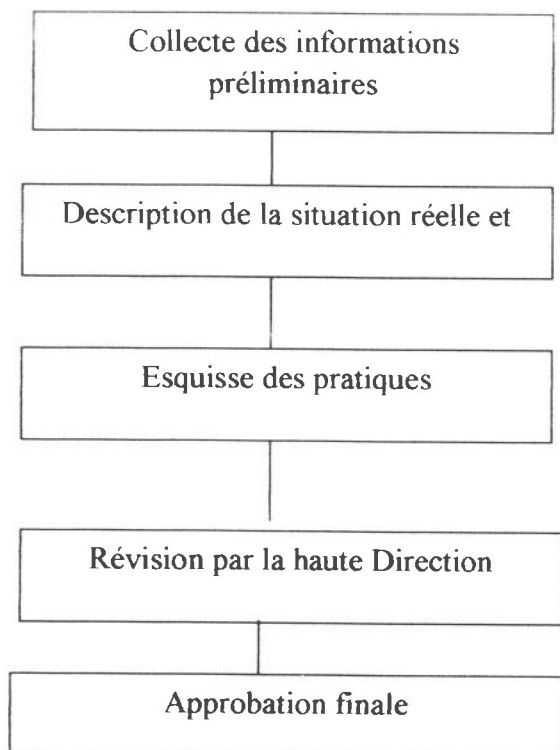
X/- LA FORMULATION D'UNE POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Formuler des politiques suppose la maîtrise du contexte stratégique. Dans le cas de ressources humaines le Directeur du personnel va prendre des initiatives pour formuler des politiques de ressources humaines dont l'approbation finale est réservée à la haute direction. Les étapes suivies sont les suivantes :

a) Collecte des informations préliminaires

D'abord, il y a lieu de faire à ce niveau une analyse de l'environnement interne et externe. A ce stade, on essaie de voir quels sont les problèmes auxquels font face les différents dirigeants par exemple en matière de recrutement et de promotion.

On étudie aussi les problèmes posés au niveau de l'administration des lois et règlements d'une convention politique ainsi que la dimension psychologique.



b) Analyse des plaintes

Les insatisfactions par divers moyens tels les tableaux de bord, les enquêtes psychologiques, il est possible de passer à la phase de :

Description de la situation réelle :

Il s'agit de décrire après analyse des informations collectées la situation réelle de l'organisation, ses forces, ses faiblesses, les opportunités, les dysfonctionnements, etc. a ce

stade, il s'agira aussi de tenir compte de la dynamique de l'organisation par rapport à son environnement pour décrire finalement des objectifs majeurs qui seront retenus. Il est alors possible de passer à la phase de réduction des politiques de gestion de ressources humaines.

c) Rédaction des politiques et pratiques de gestion de ressources humaines

Il s'agit d'obtenir un document qui précise les objectifs visés, précise en outre la séquence des actions à réaliser, des procédés à appliquer au cours de l'application des politiques et à ces pratiques, des conditions générales de ces applications exemple (coûts, délais, date d'entrée en vigueur).

d) Révision et approbation par la haute Direction

Des décisions conjointes vont permettre d'arrêter une version définitive du projet. En approuvant la politique définie, le Directeur Général apporte son appui de tel sorte que la décision prise s'apprécie comme provenant des responsables hiérarchiques.

e) L'appréciation

Elle pose le problème de la communication et du contexte :

- ✓ La communication est l'un des piliers dans la définition des politiques. Elle doit être de préférence écrite ce qui permet d'uniformiser l'interprétation.
- ✓ Le contrôle des politiques : l'un des piliers majeurs sera de mettre en place un système de contrôle pour vérifier le degré de réalisation et d'implication pour répondre aux questions suivantes :

La politique facilite-t-elle l'atteinte des objectifs ? Ne crée-t-elle pas des discriminations ? Ou des dysfonctionnements ? Est-elle compatible avec la philosophie de gestion de l'organisme et des actions menées dans d'autres secteurs ?

XI/ LE MOUVEMENT CONTEMPORAIN DE MODERNISATION DE GESTION PUBLIQUE DE RESSOURCES HUMAINES

Aujourd'hui sous l'impulsion d'un courant de réformateurs, les systèmes de fonction publique, des bouleversements mise en compte de certaines données de la crise contemporaine de gestion publique notamment :

- La dimension de ressources publiques ;
- La nécessité de gérer du coût, de compresser les dépenses publiques et de réduire les déficits budgétaires.

Au total, l'objectif suppose une culturelle organisationnelle et de passer à une compétition moderne de la gestion de ressources humaines. Mais cela suppose surtout des actions sur des aspects environnementaux et sur les aspects managériales.

Aspect D) : Modernisation stratégique :

1. L'aspect l'environnement

A l'évidence, il n'est pas possible de moderniser les services publics sans agir sur l'environnement de la gestion publique en général et de la gestion des ressources humaines en particulier. Les principes suivants sont à la base de la modernisation : la flexibilité, l'efficacité et l'adaptabilité.

a. La flexibilité et l'adaptabilité :

La distinction entre les centres stratégiques et les centres opérationnels. La modernisation suppose donc une distinction claire entre les niveaux stratégiques de définition de politique des services publics et les centres opérationnels d'actions tournées vers les usagers et les citoyens et au profit de l'administration elle-même. Ainsi, un pays comme l'Islande a publié un livre blanc sur la réforme des services publics. Plusieurs audits commandités par le gouvernement aboutissent aux conclusions suivantes, notamment la nécessité de :

- Séparer sur le plan organique les corps et services chargés de la définition des politiques publiques et ceux chargés d'exécution des dites politiques.
- Mettre en place des unités de planification distinctes des unités de gestion des ressources en introduisant les méthodes de planification jusqu'ici utilisées dans le secteur privé et une nouvelle technique de l'information.
- Décentraliser voire déconcentrer l'autorité, les effectifs et les ressources des fonctions à vocation générale (primature, MF, MFP) vers les ministres techniques, des services opérationnels, les autorités locales.

Redéploiement de personnel et des ressources

La distinction entre centre stratégiques de définition des politiques publiques et des centres opérationnels orientés vers les résultats commande le redéploiement du personnel et des ressources du sommet vers la base, au niveau des services publics de proximité, l'exemple de l'Islande qui va dans le cadre de la politique de modernisation précitée, en est une illustration parfaite de politique moderne. Il en est aussi en Grande-Bretagne, dans le cadre de sa politique dite Next-Step va redéployer les effectifs et les ressources les prochaines étapes du sommet vers les centres opérationnels, appelés Agences.

b. L'adaptabilité

Pour rendre les services capables de s'adapter et de s'ajuster aux évolutions de l'environnement, il faut créer les conditions et les modalités d'une adaptation aux mutations de l'environnement. Pour cela, il faut passer à une période de sacralisation des méthodes réglementaires et centralisées à une démarche centrée vers les résultats :

XII/LES POLITIQUES DE MAITRISE DES EFFECTIFS DANS LA FONCTION PUBLIQUE

Nature	Liste	Objectifs
Mesures techniques	<ul style="list-style-type: none"> Recensement et contrôle des effectifs Mettre en phase des outils de gestion. 	Réduire les dépenses de l'Etat.
Mesures d'ordre financier	<ul style="list-style-type: none"> Diminution de la masse salariale et organisation des effectifs 	Adapter les effectifs de la fonction publique à ces ressources de l'Etat.
Mesures d'ordre organisationnel et de gestion RH.	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation plus adéquate des structures et du personnel. 	Rationaliser le fonctionnement des administrations publiques et l'utilisation des agents.

Pour ce faire, il y a lieu de se poser des questions et y apporter des réponses ci-après :

- Combien y a-t-il de fonctionnaires ?
- Qui sont-ils ?
- Catégorie, statut, ancienneté

Collecte d'informations fiables

- Où travaillent-ils
- Répartition par ministère
- Par décision géographique sectorielle

Mise en place d'outils de gestion du personnel.

- Y a-t-il surnombre % au budget de l'Etat ?
- Combien faut-il supprimer d'emplois ?
- Lesquels ? Qui ?
- Dans quels secteurs de l'administration ?
- Quelles mesures adopter ?
- Quelles stratégies mettre en œuvre ?
- Quels moyens ?
- Avec quelle échéance ?

Fichier informatique

Mesure à court terme et moyen terme.

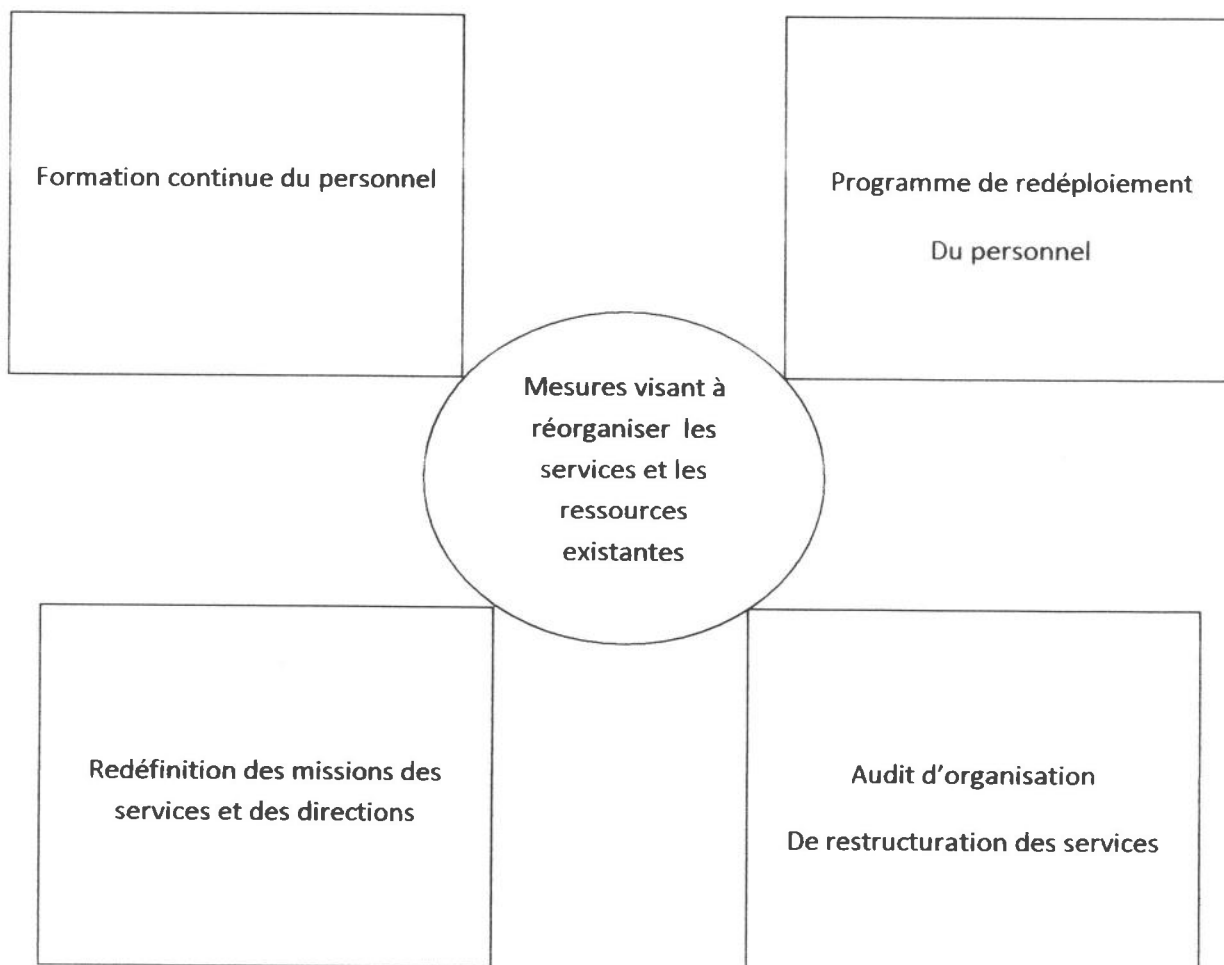
Analyse des problèmes ciblés

Tenir compte de certain nombre comparatif

- Comment mieux utiliser les personnels ?
- Comment rendre les administrations plus efficaces ?

Mesures d'ordre organisationnel et de gestion de sources humaines

Quelques mesures:



Le programme de redéploiement des effectifs, consiste après l'analyse des déséquilibres géographiques, sectoriels du personnel d'un ministre par exemple, de procéder avec ou sans incitation financière à une réaffirmation des personnels.

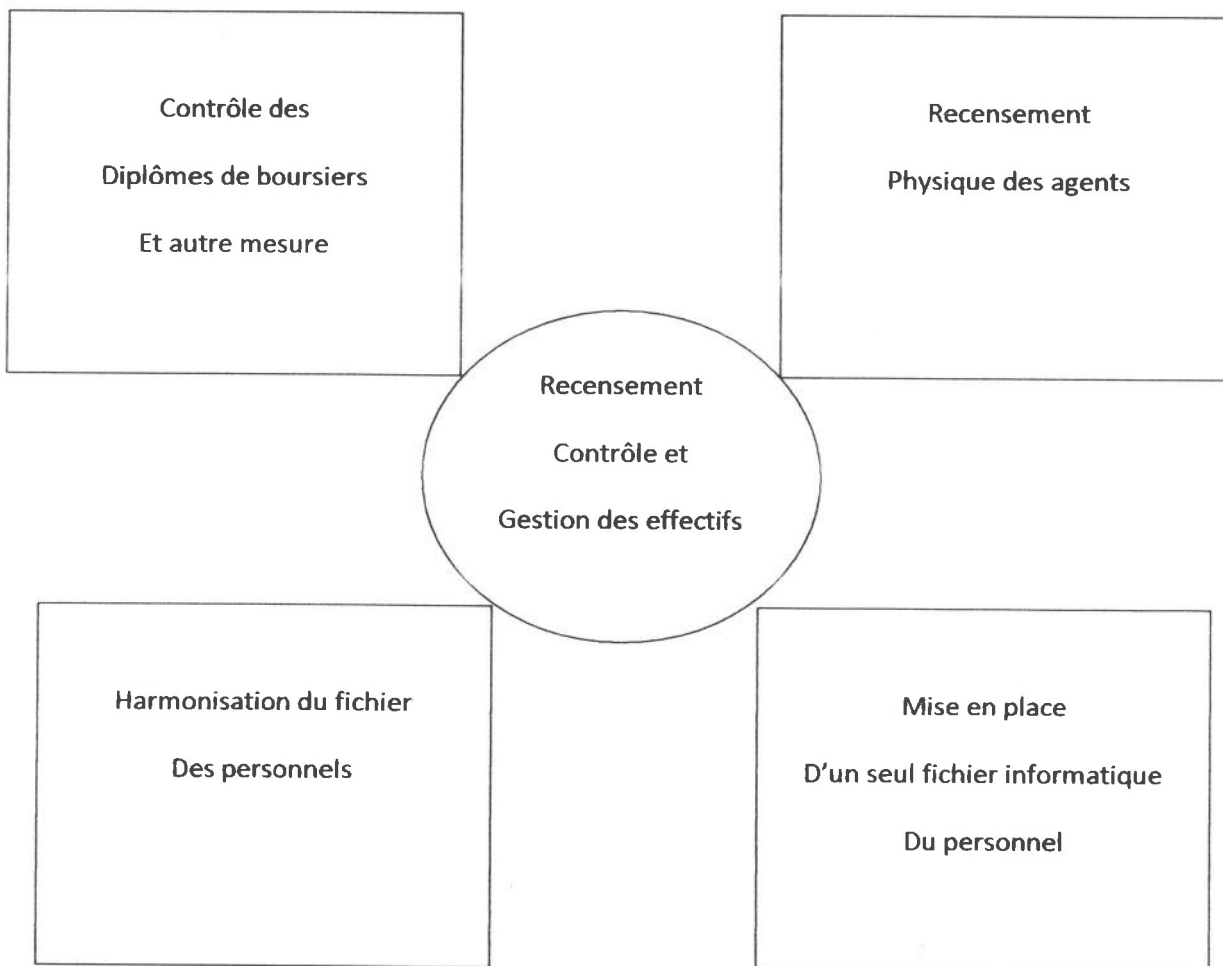
Mesures techniques de recensement de contrôle et de mise en place d'outils de gestion

Elles visent deux objectifs:

- Avoir des statistiques des outils fiables pour la gestion du personnel actuel et futur;
- Contrôler et détecter les agents en situation illégale.

Elles peuvent se mettre en place à court terme:

❖ Les mesures les plus courantes:



-Recensement physique:

Une équipe d'opérateurs se place dans les différents établissements (ministères) pour comptabiliser les agents, et vérifier ou actualiser les informations concernant. Le succès de ce type d'opération dépend de la rapidité de sa mise en œuvre. Un autre type d'opération appelée consiste à subordonner la remise du salaire à la fourniture par l'agent d'une fiche d'information retirée préalablement auprès de son ministre qui vérifie en même temps l'identité de l'agent par rapport à son fichier. Il peut en faire de même pour les pensionnaires et les retraités.

-L'harmonisation du fichier

L'idée principale est d'avoir une même et seule référence pour l'établissement du fichier du personnel émergeant au budget de l'Etat.

Dans un premier temps, on rapproche les différents fichiers (fichier de la solde, fichier du ministère de la fonction publique, fichier des retraités...) pour évaluer les différences et les anomalies, puis on élabore, une même base de données qui servira pour tenter les opérations de gestion.

-La mise en place d'un seul fichier informatique du personnel

Cette mesure est liée à la précédente opération (harmonisation de fichiers). La création d'un fichier central informatisé relié à la périphérie (autres ministères, solde, etc.), soit par un système informatique, soit par la fourniture de disquettes réactualisées en permanence (tous les 15 jours ou tous les mois par exemple) sont la garantie des données fiables pour la gestion du personnel, le contrôle des diplômes, de la situation des boursiers, des reclassements;

-La révision des nomenclatures budgétaires

L'idée est d'intégrer dans la masse salariale l'ensemble des primes, leurs suppléments, paiement des agents occasionnels qui peuvent émarginer sur d'autres postes budgétaires (exemple: dépenses communes) et donc échapper au calcul réel de la masse salariale.

Mesures visant à la diminution de la masse salariale à la réduction des effectifs

Objectifs : Avoir moins d'agents dans la fonction publique et de diminuer les dépenses de l'Etat. Ces mesures sont au cœur des politiques de maîtrise des effectifs.

Certaines mesures peuvent être mises ou prises en place rapidement et ne demandent pas de moyens particuliers. Elles ont un effet immédiat sur le plan budgétaire.

- Blocage des salaires, primes et avancements

Ceci a des effets négatifs sur la motivation des agents et ne peut se prolonger au risque d'une démobilitation générale. C'est une mesure en contradiction avec la crise d'efficacité dont souffrent les fonctions publiques.

➤ Départs à la retraite non remplacés

Si cette mesure se prolonge, on assiste à un vieillissement de la population et donc à un déséquilibre de la pyramide des âges.

➤ Gel des recrutements et des titularisations

Cette mesure est un corollaire à la procédure précédente. On peut y ajouter le non renouvellement des contrats pour les occasionnels et contractuels.

➤ Un autre type de mesures spécifiques concerne les programmes de départs volontaires (PDV), cibles (PDC).

- 1) Un nombre global d'agents à faire partie est déterminée en fonction des possibilités de l'Etat à payer ses factures ;
- 2) Ou fait une offre sous forme de proposition de primes calculées à partir de critères d'ancienneté, grade etc... et en fonction des moyens à la disposition de l'Etat pour ce programme.

Style et technique de direction

1) Le management par objectifs :

Il vise à instaurer un style de gestion et de responsabilité grâce à un renforcement des pouvoirs des dirigeants assujettis à l'obligation de rendre compte exemple : méthode des centres de responsabilités.

2) Le renforcement des pouvoirs de gestion et d'encadrement

Exemple, le Danemark a emprunté cette voie dans un contexte global de modernisation caractérisée par une réforme budgétaire. Elle a ainsi institué de fortes délégations de pouvoirs et définit des politiques de personnel. Un projet sur la nouvelle politique de gestion du personnel d'encadrement au cours des années a été mise en place et vise à renforcer le pouvoir de gestion des dirigeants dont la compétence et les résultats seront a posteriori évalués, exemple au Portugal, l'accent a été mis sur la réforme du statut des dirigeants qui vont être considérés comme des gestionnaires et non comme simplement des techniciens. Ainsi, certaines réformes visent à distinguer la sphère des responsabilités de gestion. Des mesures sont exactement prises un peu partout pour améliorer la capacité de gestion des dirigeants séminaires en management, réseaux de flexions, etc....)

3) Les mesures opérationnelles :

Les services publics qui font des résultats doivent être récompensés. Il faut donc évalué ce qui n'est pas possible sans gestion des coûts, sans allocations optimales des ressources, sans renforcement de l'efficacité et de la productivité grâce par exemple à l'utilisation de nouvelles technologies et à l'utilisation des ressources humaines. En conséquences, les actions doivent être prises pour assurer les mutations de types de relations professionnelles grâce à la concertation et à la formation.

- Départs à la retraite non remplacés

Si cette mesure se prolonge, on assiste à un vieillissement de la population et donc à un déséquilibre de la pyramide des âges.

- Gel des recrutements et des titularisations

Cette mesure est un corollaire à la procédure précédente. On peut y ajouter le non renouvellement des contrats pour les occasionnels et contractuels.

- Un autre type de mesures spécifiques concerne les programmes de départs volontaires (PDV), cibles (PDC).

- 1) Un nombre global d'agents à faire partie est déterminée en fonction des possibilités de l'Etat à payer ses factures ;
- 2) Ou fait une offre sous forme de proposition de primes calculées à partir de critères d'ancienneté, grade etc... et en fonction des moyens à la disposition de l'Etat pour ce programme.

Style et technique de direction

1) Le management par objectifs :

Il vise à instaurer un style de gestion et de responsabilité grâce à un renforcement des pouvoirs des dirigeants assujettis à l'obligation de rendre compte exemple : méthode des centres de responsabilités.

2) Le renforcement des pouvoirs de gestion et d'encadrement

Exemple, le Danemark a emprunté cette voie dans un contexte global de modernisation caractérisée par une réforme budgétaire. Elle a ainsi institué de fortes délégations de pouvoirs et définit des politiques de personnel. Un projet sur la nouvelle politique de gestion du personnel d'encadrement au cours des années a été mise en place et vise à renforcer le pouvoir de gestion des dirigeants dont la compétence et les résultats seront a posteriori évalués, exemple au Portugal, l'accent a été mis sur la réforme du statut des dirigeants qui vont être considérés comme des gestionnaires et non comme simplement des techniciens. Ainsi, certaines réformes visent à distinguer la sphère des responsabilités de gestion. Des mesures sont exactement prises un peu partout pour améliorer la capacité de gestion des dirigeants séminaires en management, réseaux de flexions, etc....)

3) Les mesures opérationnelles :

Les services publics qui font des résultats doivent être récompensés. Il faut donc évalué ce qui n'est pas possible sans gestion des coûts, sans allocations optimales des ressources, sans renforcement de l'efficacité et de la productivité grâce par exemple à l'utilisation de nouvelles technologies et à l'utilisation des ressources humaines. En conséquences, les actions doivent être prises pour assurer les mutations de types de relations professionnelles grâce à la concertation et à la formation.

Description, qualifications, évaluation des postes de travail :

Objectif : Décrire et évaluer les postes de travail pour mieux gérer et former les agents mais aussi améliorer le travail ou le fonctionnement d'une organisation.

❖ Décrire, Analyser un poste de travail



- ✓ Meilleure connaissance du travail
- ✓ Clarifier qui fait quoi ?
- ✓ Situer dans son travail
- ✓ Redéfinir les attributions

❖ Recueil de l'information
Qui ? Quoi ? où ? Comment ? But ?



- ✓ Meilleure adéquation entre poste/individu
- ✓ Etablir un profil – Recrutement/promotion
- ✓ Mettre des actions de formation → Ecarts

❖ Evaluer le poste
❖ Etablir la hiérarchie des postes



- ✓ Etablir une base de rémunération
- ✓ Hiérarchiser les postes
- ✓ Filières de promotion

CONCLUSION

Se proposer de faire l'étude d'une gestion stratégique et les politiques publiques des ressources humaines, de tenter de les comprendre et de s'en approprier comme un mode de développement organisationnel, revient à se poser la question : qu'est-ce qu'une stratégie de gestion de ressources humaines et les politiques publiques qui peuvent en découler pour un développement harmonieux d'une administration efficace et efficiente. Ainsi, l'organisation de travail peut-être, tant en management qu'en gestion des ressources humaines, définie comme une entité constituée pour réaliser une mission particulière aux fins d'atteindre les objectifs définis dans le cadre de cette mission.

Mais l'unanimité est faite qu'elle n'a toutefois pas d'existence en dehors des individus qui la composent, que sa mise en œuvre exige de la part des managers une bonne gestion des ressources humaines qui dépend d'une stratégie claire et efficace, dans l'atteinte des objectifs à leur assignés.

En effet, la stratégie cherche à adapter les modes d'action et d'allocation des ressources. Mais, nous nous empressons pour préciser clairement qu'il ne peut y avoir de stratégie managériale en matière de gestion et de politiques publiques de ressources humaines sans un plan d'action préalable et un diagnostic de l'environnement interne au besoin d'une remise en cause des actions à entreprendre et des changements à apporter au développement de l'organisation. Elle permet en outre d'identifier le genre d'activité auquel on doit se consacrer, mais aussi, par le type d'organisation et de politique à mettre en œuvre, par exemple déterminer un organigramme, quelles politiques de gestion des ressources publiques et d'information faut-il disposer ? La stratégie c'est donc, l'art de maîtriser les destin plutôt que de le subir.