

Ecole d'Enseignement et de Promotion sociale
De la Communauté Française
Rue Saint-Brice, 53
7500 Tournai
Enseignement Supérieur Paramédical
Cadre en soins de santé

RAPPORT DE STAGE L'ARMEE

Présenté par De Pryck Catherine
En vue de l'obtention du diplôme
de cadre en soins de santé

Table des matières

A. L'ARMEE	3
1. Le Ministre de la Défense	3
2. Le Chef de la Défense	4
3. Vice-Chef de la Défense	6
4. Grades	8
5. Les composantes	9
B. HISTOIRE ET ECOLE	17
1. La préhistoire	17
2. L'Egypte	17
3. Babylone	17
4. Le modèle chinois	18
5. La Grèce	18
6. Rome	18
7. Le Moyen-âge	18
8. La période moderne	18
9. Les hommes	19
10. Les précurseurs	20
11. L'école des relations humaines	24
12. L'école Empirique (ou néoclassique)	27
13. Les approches	29
C. LE LEADERSHIP SITUATIONNEL II	31
1. Définition du leadership	31
2. Les quatre niveaux de développement	31
3. Les quatre styles de leadership	33
4. La correspondance du style au niveau de développement	38
5. Etapes nécessaires pour la mise en place du Leadership Situationnel II	38
6. Les cycles progressifs du leadership situationnel	40
D. MOTIVATION AU TRAVAIL	41
1. Définition	41
2. Renforcement, extinction et punition	42
3. Les théories des besoins	44
4. Les théories du processus	47
5. Un modèle intégré de la motivation	49
E. LE CONTINUUM DU COMPORTEMENT MANAGERIAL	51
F. EXPERIENCE DE MILGRAM	54
G. PRATIQUE	56
1. Lieu du stage	56
2. Organisateur du stage	57
3. But et objectif de la formation	57
4. Composition du groupe	57
5. Description du stage	58
6. Conclusion du stage	63

A. L'ARMÉE

1. Le Ministre de la Défense



André Flahaut est né le 18 août 1955 à Perbais, Province du Brabant wallon. Ses premières expériences professionnelles, il les a vécues au centre d'étude du Parti socialiste, l'Institut Emile Vandervelde où il a exercé successivement les tâches de collaborateur extérieur - 1979, attaché, conseiller, et enfin directeur de l'Institut - 1989 à 1995.

De 1989 à 1995, il a assuré la présidence de l'Office de la naissance et de l'Enfance (ONE).

De 1991 à 1994, il a été membre du conseil d'administration de la RTBF.

Il a également occupé la vice-présidence de l'Intercommunale des Oeuvres

sociales du Brabant wallon - 1993 à 1995.

De 1993 à 1999, il a assumé le rôle de président des Mutualités socialistes du Brabant wallon.

Militant dès 1973, il est devenu Président de la Fédération socialiste du Brabant wallon en 1983 (jusqu'en 1994). En 1995, il devient Ministre fédéral de la Fonction publique ayant en charge la régie des bâtiments et la tutelle des victimes de guerre.

Le 12 juillet 1999, il a accepté le poste de Ministre de la Défense avec de nouvelles responsabilités à assumer et de nombreux défis à relever. Sa note de politique générale "Une approche réaliste et pragmatique. Des propositions concrètes pour entrer dans le XXI^{ème} siècle." donne les lignes directrices qui guideront la politique qui sera menée en matière de défense pendant les 15 années à venir. Ce texte n'est cependant pas encore définitif (il doit en effet encore être discuté - réunions intercabinets, commission défense,...).

Ce qui est déjà acquis :

- L'effort belge de défense doit être prioritairement intégré dans un contexte européen;
- Il est nécessaire d'adapter les statuts du personnel afin d'augmenter l'attractivité des fonctions militaires;
- L'intérêt à défendre les synergies déjà mises en place, notamment avec le ministère des Affaires étrangères;
- La gestion de l'infrastructure doit être axée sur la rationalisation des implantations.

2. Le Chef de la Défense

Le Chef de la Défense (CHOD, Chief Of Defence) est la plus haute autorité relevant du ministre. Il est également Chef de l'état-major de la Défense.

Le CHOD prépare les éléments pour l'élaboration de la politique de la Défense.

Il conseille le ministre au sujet des opérations planifiées et en cours.

Au sein du Commandement général, le Chef de la Défense est responsable de l'exécution de la politique de la Défense arrêtée par l'autorité politique.

De plus, il est responsable de la gestion et de l'administration du département et il assure et contrôle l'exécution des plans arrêtés par le ministre.

Un budget annuel de 2,7 milliards d'euros, plus de 40.000 employés. Des outils de haute technologie.

Près d'un millier d'hommes et de femmes en opération de par le monde. Des capacités d'engagement de moyens militaires importants, mais aussi d'aide à la Nation et au Monde. Voilà le département de la Défense. Pour le diriger et faire l'interface avec les décideurs politiques, un général aux responsabilités énormes : le Chod (Chief of Defence).



Le Général Ir. August VAN DAELE est né à Sint-Niklaas le 25 février 1944. Le 6 décembre 2002, le conseil des Ministres le désigne comme Chef de la Défense pour un mandat de quatre années. Depuis le 1er janvier 2003, il occupe la fonction de Chef de la Défense et il revêt également le grade de Général (4 étoiles OTAN).

Le Général Ir. August VAN DAELE est Aide de Camp du Roi.

2.1. Les attributions du Chef de la Défense

Le Chef de la Défense est la plus haute autorité relevant du ministre. Il est également Chef de l'état-major de la Défense.

Le Chef de la Défense prépare les éléments pour l'élaboration de la politique de défense. A cet effet, il formule des propositions relatives aux objectifs à atteindre et aux missions, tâches et structures qui en découlent; il propose les effectifs en personnel, les moyens matériels et budgétaires et leur répartition par objectif à atteindre; il rédige et présente au ministre dans le conseil supérieur de la défense les plans et programmes dans tous les domaines, ainsi que les tranches annuelles et les moyens y afférents.

Il conseille le ministre au sujet des opérations planifiées et en cours. A cet effet, il fait des propositions relatives aux objectifs à atteindre, aux missions, aux structures, aux règles d'engagement et aux moyens

en personnel et matériel y afférents.

Au sein du commandement général, le chef de la défense est responsable de l'exécution de la politique de défense arrêtée par l'autorité politique.

A cet effet, comme commandant de la force d'intervention, il est responsable de son entraînement et de la préparation et de l'exécution des opérations.

De plus, il est responsable de la gestion et de l'administration du département et il assure et contrôle l'exécution des plans arrêtés par le ministre. Il détermine les principes de base et les directives relatifs à la mise en oeuvre des moyens en fonction des missions et contrôle l'application des prescriptions légales et réglementaires.

2.2. La restructuration des Forces armées: pourquoi?

Le monde évolue et nous ne pouvons nous satisfaire d'immobilisme, de rigidité ou de petits accommodements. Ceci implique que la gestion et les moyens doivent s'adapter à ces nouvelles réalités. L'engagement des moyens des Forces armées en temps de paix, dans un contexte interforce et international est le scénario le plus probable pour le futur. Le but du plan stratégique du 12 mai 2000 est d'obtenir de plus grandes capacités avec du personnel bien entraîné, bien équipé et très motivé. Mais les opérations de soutien à la paix peuvent être d'une violente intensité ce qui indique que les capacités de combat doivent être sauvegardées et que les unités déployées doivent disposer d'une puissance de feu destructive, être moins lourdes, plus faciles à mettre en oeuvre, appuyées par une logistique flexible et performante.

Moins de personnel et plus d'efficacité et de rendement demande une nouvelle approche des méthodes de travail actuelles. Le capital humain est la première richesse de l'armée, la nouvelle structure prévoit des nouveaux statuts et une gestion flexible des carrières individuelles. Le bien-être de tous les membres du Département ainsi que de leur famille occupe une place importante au sein de la restructuration. Mais nous souhaitons aller plus loin: la protection de l'environnement retient toute notre attention: le 'Manifeste de l'eau' vient d'être signée par les Commandants de composantes. Garder le navire sur le bon cap, ajuster là où c'est nécessaire, être préoccupé par la bonne exécution des missions et rester disponible, au service de la Nation et de la Communauté internationale. Voilà leur défi à tous, militaires et civils, pour la réussite du plan stratégique.

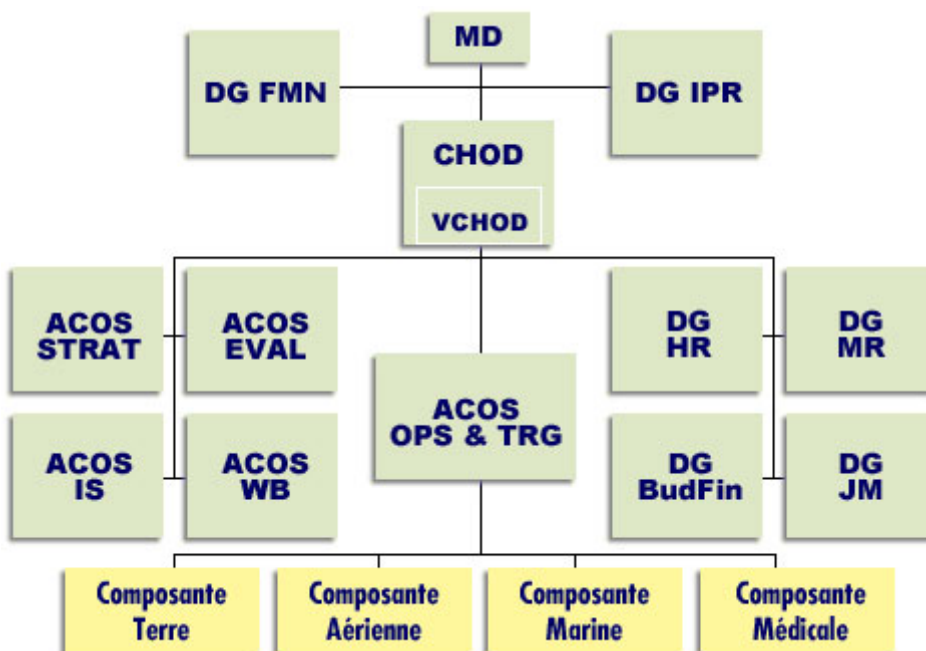
2.3. Le Cabinet du Chef de la Défense

Le Cabinet du Chef de la Défense analyse tous les dossiers, les notes et la correspondance, adressés au Chef de la Défense, et en assure le suivi.

En même temps, il assure la coordination externe avec le Cabinet du Ministère de la Défense.

Le planning des activités du Chef de la Défense est suivi par son cabinet.

2.4. Organigramme



3. Vice-Chef de la Défense

3.1. Lieutenant-Général Oger Pochet



Né le 16 septembre 1947. A l'issue d'humanités scientifiques et de deux années à la Faculté des Sciences Agronomiques de Gembloux, Oger POCHET rejoint la Compagnie Ecole du Régiment Para-Commando, à Flawinne, en avril 1970.

Le 01 janvier 2007 il est désigné comme Vice-Chef de la Défense.

Il est titulaire des distinctions honorifiques suivantes :

Distinctions nationales :

- Commandeur de l'Ordre de la Couronne

- Officier de l'Ordre de Léopold
- Croix militaire de Première Classe
- Croix d'Honneur de Première Classe pour Service Militaire à l'Etranger
- Médaille Commémorative pour Missions ou Opérations à l'Etranger
- Médaille du Mérite Militaire

Distinctions internationales :

- United Nations Medal (Bronze)
- European Community Monitor Missions Medal
- NATO medal for Services on Operations
- Ehrenkreuz der Bundeswehr (Silber)

3.2. Lieutenant Général Jean-Marie Jockin



Le Lieutenant Général Jean-Marie JOCKIN est né à LANAYE en 1949.
En janvier 2002, il devient Vice-Chef de la Défense.





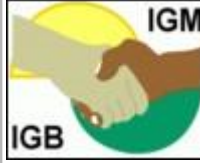






3.2.1. Les attributions du Vice-Chef de la Défense

- Assiste le chef de la défense et le remplace dans les limites des directives particulières fixées par le CHOD.
- Est membre du conseil supérieur de défense.
- Est membre du comité de direction..
- Dirige la Direction Territoriale..
- Exerce la fonction de Commandant de la Circonscription Militaire Bruxelles-Capitale et de Commandant de la Circonscription Militaire pour le territoire national, et ce pour les manifestations à caractère fédéral.

3.2.2. Le Cabinet du Vice-Chef de la Défense

- Le Cabinet du Vice-Chef de la Défense analyse tous les dossiers, les notes et la correspondance, adressés au Vice-Chef de la Défense, et en assure le suivi.
- Le planning des activités du Vice-Chef de la Défense est suivi par son cabinet.

3.2.3. Les départements

	Appui juridique et médiation ...		Budget et finances ...
	Evaluation ...		Formation ...
	Image et relations publiques ...		Le service d'inspection générale ...
	Opérations et entraînement ...		Santé, environnement, qualité de vie et bien-être ...
	Stratégie ...		Ressources Matériel ...
	Ressources Humaines ...		Renseignement et sécurité ...

4. Grades

Volontaire subalterne : Soldat

1e Soldat

Caporal

Volontaire d'élite : Caporal-chef

1e Caporal-chef

Sous-Officier subalterne : Sergent

1e Sergent

1e Sergent-chef

Sous-Officier d'élite : 1e Sergent-Major

Adjudant

Sous-Officier Supérieur : Adjudant-chef

Adjudant-major

Officier subalterne : Sous-Lieutenant

Lieutenant

Capitaine

Capitaine-Commandant

Officier Supérieur : Major

Lieutenant-colonel

Colonel

Officier : Général de Brigade

Général-major

Lieutenant-Général

Général

5. Les composantes



La Composante Terre

Comment fonctionne notre nouvelle structure ?

La nouvelle structure de la

Composante Terre traduit ce que nous faisons en pratique depuis des années. Voici quelques temps déjà que nous n'engagions plus nos unités dans leur forme existante. Pour accomplir une mission, nous regroupons les moyens nécessaires au sein d'une "Task Force" constituée sur mesure.



La Composante Maritime

Le 2 janvier 2002, le

Commandement opérationnel de la Marine, dirigé essentiellement

par l'état-major de la Marine, a été dissout et la structure unique a été mise en place. Celle-ci prévoit que les composantes opérationnelles, dont fait partie la Composante marine, tombent sous la direction du Vice-chef d'état-major Opérations et Entraînement.



La Composante Air

Les caractéristiques de la Composante Air

Le facteur le plus important dans

toute situation de crise ou de conflit, est la rapidité. Afin d'exploiter au mieux les avantages de cette rapidité, la Composante Air garde en permanence une partie de ses moyens en état d'alerte.



La Composante Médicale

La Composante Médicale est le service médical de la Défense. A ce titre, elle se doit d'assumer

d'une part une mission opérationnelle et d'autre part la prise en charge médicale du personnel militaire en dehors des opérations.

5.1. Composante Terre

5.1.1. Le Commandant de la Composante Terre



Le 02 janvier 2007, le Général-major Eddy TESTELMANS a pris le Commandement de la Composante Terre.

5.1.2. Caractéristiques de la Composante Terre

VISION :

Nous voulons être en tant que Composante Terre une partie essentielle du succès de la force d'Intervention: Etre à tout moment prêt en donnant priorité à l'exécution des opérations.

Avec un Team dans lequel toutes nos capacités sont rassemblées en une entité efficace

Et ceci aussi bien dans un cadre national que multinational.

MISSION :

Nous sommes un réservoir de forces disponibles, disposant de suffisamment de personnel, compétent et motivé et de matériel adapté; structuré à base de capacités projectables afin de générer des formations capables de remplir la mission attribuée.

A cette fin, nous exprimerons nos besoins opérationnels et nous entraînerons et préparerons nos unités pour répondre dans des délais courts aux engagements nationaux et internationaux et dans ce contexte, être capable d'opérer dans un cadre interarmes et intercomposante et garantir la continuité des opérations ; afin de répondre à chaque forme de menace.

POLITIQUE :

Nous concrétisons ceci dans un environnement en mouvement permanent tenant compte des effets multiplicateurs suite à la coopération Internationale, Interdépartementale et civilo-militaire; en promouvant toujours un maximum de complémentarité.



VALEURS :

En tant qu'organisation, la Composante Terre crée envers l'individu un espace d'autodéveloppement et d'initiative. Dans ce contexte, on montrera du respect pour la diversité et la personnalité propre des collaborateurs; pour les institutions, pour les droits de l'homme et pour l'environnement et le milieu. Il existe au sein de la Composante Terre un espace pour une communication franche et un dialogue constructif.

Chaque collaborateur est caractérisé par une grande disponibilité et flexibilité. Il est prêt à participer aux différents types d'opérations et donc prêt à courir les risques qui y sont liés. Il est caractérisé par une connaissance professionnelle très élevée, liée à l'exécution couronnée de succès des missions dans tous les domaines possibles et avec un rendement maximal.

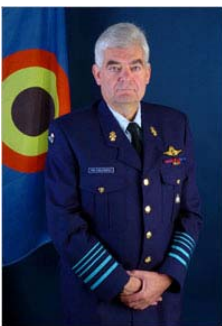
5.1.3. Les unités de la Composante Terre

L'organisation de la Composante Terre est basée sur le concept des 'capacités' qui regroupe les unités en fonction du personnel (formation) et de leur matériel. La capacité de commandement regroupe les niveaux de commandement suivants :

- COMOPSLAND (Etat-major de la Composante Terre/Evere)
- IRCC (Immediate Reaction Capability Command - unités paracommando/Evere)
- 1 Brigade (Etat-major opérationnel de la brigade/Leopoldsburg - néerlandophone)
- 7 Brigade (Etat-major opérationnel de la brigade/Marche-en-Famenne - francophone)

5.2. Composante Air

5.2.1. Le Commandant de la Composante Air



Le Lieutenant Général aviateur Gerard Van Caelenberge

Le 1er janvier 2006, il devient le Commandant de la Composante Air et depuis le 10 janvier, il exerce également en cumul la fonction de Directeur du Groupe Aérien Européen, une organisation dont le quartier général est à High Wycombe (UK) et qui optimise l'interopérabilité entre les forces aériennes de sept pays européens (Allemagne, Belgique, Espagne, France, Italie, Pay-Bas et Royaume-Uni).

5.2.2. Caractéristiques de la Composante Aérienne



Rapidité dans l'exécution des décisions

Le facteur le plus important dans toute situation de crise ou de conflit, est la rapidité. Afin d'exploiter au mieux les avantages de cette rapidité, la

Composante Air garde en permanence une partie de ses moyens en état d'alerte. Ce qui lui donne la possibilité de réagir dans les plus brefs délais. Selon les cas, il s'agit d'une période variant de quelques jours à quelques heures ou même quelques minutes, pour déployer ses avions, mettre sur pied une opération humanitaire ou organiser une action de défense aérienne.

Parcourir de grandes distances

Le rayon d'action des avions de combat permet d'intervenir sur de longues distances en peu de temps. Si la technique du ravitaillement en vol est utilisée, il est possible, en quelques heures seulement, d'intervenir à des milliers de kilomètres.

Polyvalence et souplesse

La Composante Air peut immédiatement réagir à des situations très variées par le biais d'actions de défense, d'évacuation, de sauvetage ou d'intimidation. En fonction de la situation, la mission pourra être adaptée rapidement, sans adjonction de moyens supplémentaires ou compliqués à mettre en oeuvre. Elle pourra également être combinée à des patrouilles de combat, de protection ou de reconnaissance aérienne.

Puissance de feu et précision

Selon le résultat souhaité, les armements modernes permettent des interventions massives, ainsi que des opérations d'une précision "chirurgicale".

Technologie

L'aviation militaire utilise les technologies les plus récentes telles que les matériaux composites, des ordinateurs de qualité supérieure, la navigation par satellite, etc...

Aujourd'hui, la Composante Air est engagée dans des opérations nécessitant des moyens de haute technologie et un minimum de personnel exposé. Les pertes éventuelles peuvent donc être limitées, tandis que le nombre de victimes civiles chez l'adversaire peut également être réduit grâce aux attaques de précision.

5.2.3. Les unités de la Composante Air

1 Wing

10 Wing Tactique

15 Wing Transport Aérien

2 Wing Tactique

80 UAV Sqn

Air Traffic Control Centre

Base de Koksijde

Control and Reporting Centre GLONS

Militaire Kennels Commando en Kennel Centrum

Wing Heli

5.3. Composante Maritime

5.3.1. Le Commandant de la Composante Maritime



Vice-amiral Michel Hellemans

Etat-major de défense belge – Sous-chef d' Etat-major Renseignements et Sécurité



Vice-amiral Pierre Warnauts

Chef du Protocole de la Cour



Amiral de division Jacques Rosiers, Ir.

Aide de camp du Roi

Etat-major de défense belge - Sous-chef d'état-major 'stratégie' (ACOS Strat)

Directeur général pour l'UE & l'OTAN

Directeur national de l'armement (NAD)



Amiral de flottille Jean-Paul Robyns

Commandant de la Composante Marine

5.3.2. Tâches de la Marine

En temps de crise et de guerre



Gestion, avec le soutien des alliés, des crises découlant des infractions aux principes de Droit International et/ou des Droits de l'Homme.

Exercice de la souveraineté dans les zones maritimes où la Marine est compétente, défense des lignes maritimes de communication, nationales et alliées, et protection des ports contre toute attaque

aérienne, de surface ou sous-marine (sans oublier la lutte anti-mines).

Soutien dans des opérations combinées en mer.

En temps de paix

Assurer la présence de la Belgique en mer.

Apporter un soutien à notre diplomatie et à notre commerce extérieur.

Collaboration technique et militaire avec les pays alliés.

Participation à des actions humanitaires.

Aide à la nation dans les zones maritimes dont la Belgique est responsable:

- Contribution à la recherche océanographique.
- Contrôle de la pêche
- Contribution à la lutte contre la pollution en mer.
- Participation au plan d'aide dans les eaux territoriales
- Soutien aux opérations de la police et de la douane
- Détection d'épaves de bateaux.
- Participation à des sauvetages en mer
- Contribution à la formation des officiers de la marine marchande
- Contrôle des eaux territoriales et de la zone économique exclusive.
- Si nécessaire, ouverture du centre de médecine hyperbare à la population.
- Destruction d'engins explosifs en mer.

Préparation aux tâches à exécuter en temps de crise et de guerre.

Contribution à la dissuasion en mer par le biais d'escadres alliées permanentes.

5.3.3. Bases et Détachements

- Zeebrugge
- Sint-Kruis-Brugge
- Oostende
- Antwerpen détachement
- Den Helder

5.4. Composante Médicale

5.4.1. Le Commandant de la Composante Médicale

Pharmacien Général de brigade Danielle Levillez

En janvier 2002, au moment de la restructuration de la Défense, elle intègre le Département d'état-major Evaluation comme chef de la division Méthodes et Procédures.



Nommée inspecteur pharmaceutique militaire en avril 2003, elle exerce sa fonction au sein du Département d'état-major Bien-être et est membre de la Commission Belge de Pharmacopée.

En 2005, elle participe à la première session des Hautes Etudes de Sécurité et de Défense (HESD) à l'Institut Royal Supérieur de Défense.

5.4.2. MISSIONS

La Composante Médicale a pour mission d'assurer, par ordre de priorité décroissante :

l'appui médical aux opérations menées par la Défense;

l'appui médical nécessaire dans le cadre de la formation, de l'entraînement et du maintien des compétences de l'ensemble du personnel de la Défense, ou en d'autres mots la mise en condition; et l'aide à la nation.

Dans le cadre de l'appui médical aux opérations, la Composante Médicale met en œuvre :

- une capacité d'appui de première ligne;
- une capacité d'évacuation sanitaire tactique et stratégique;
- une capacité d'appui médical spécialisé;
- une capacité d'appui logistique médical;
- une capacité de contrôle vétérinaire et d'hygiène.

Dans le cadre de la formation, de l'entraînement et du maintien des compétences, autrement dit la mise en condition, la Composante Médicale assure :

- la sélection, le suivi, le maintien et la restauration de l'aptitude médicale du personnel de la Défense;
- l'appui médical nécessaire pour l'ensemble de la Défense;
- la formation initiale et la formation continuée en premiers soins, au profit de l'ensemble de la Défense;
- la formation continuée du personnel de la Composante Médicale;
- la participation à la politique de santé globale édictée par ACOS Well Being.

Dans le cadre de l'aide à la nation, la Composante Médicale met à disposition de la société civile l'ensemble des capacités qui lui sont allouées au titre des missions d'appui aux opérations et de mise en condition, pour autant qu'elle soit libre d'engagement opérationnel et que ceci n'hypothèque en rien un possible engagement.

5.4.3. Le personnel de la Composante Médicale

C'est grâce à son personnel que la Composante Médicale de la Défense peut accomplir les missions qui sont les siennes.

Le personnel de la Composante Médicale est réparti en 2 grands groupes :

- le corps technique médical
- le corps médical d'appui.

Au sein de ces deux groupes on distingue 3 catégories de personnel (militaire ou civil assimilé) selon le niveau d'études requis pour exécuter les fonctions correspondantes :

- Les officiers possèdent un diplôme universitaire (un « Master » selon les appellations actuelles).
- Les sous-officiers sont porteurs d'un diplôme d'études secondaires supérieures ou d'un diplôme de bachelier sanctionnant 3 années d'études supérieures.
- Les volontaires possèdent un diplôme d'études secondaires inférieures.

Les membres du corps technique médical sont tous officiers. On distingue parmi eux des médecins, des pharmaciens, des dentistes et des vétérinaires.

Le corps médical d'appui regroupe les personnes exerçant des fonctions complémentaires à celles du personnel technique médical ; des fonctions paramédicales, organisationnelles ou administratives indispensables au fonctionnement de la Composante Médicale.

Ce personnel compte parmi ses rangs des officiers, des sous-officiers et des volontaires.

On distingue notamment des officiers gestionnaires dans le domaine du personnel, du matériel ou des opérations, des psychologues, des kinésithérapeutes, des infirmiers, des laborantins, des techniciens biomédicaux, des ambulanciers et des brancardiers.

B. HISTOIRE ET ECOLE

1. La préhistoire

- Elevage et Agriculture
- Naissance de l'échange entre :
 - individus
 - communautés
- Nécessité de la communauté :
 - le chef
 - les règles communes
 - la spécialisation
 - la délégation
 - l'arbitrage

2. L'Égypte

- L'industrie :
 - outils
 - vêtements
 - poterie
- Mines et grands chantiers = entreprises d'état
- Impact des crues :
 - Organisation stricte
 - Réglementation pointilleuse

⇒ L'absolutisme étatique = ? Une conséquence

- Des fonctionnaires
- Des écoles d'administration

⇒ La trilogie « planification – organisation – contrôle »

3. Babylone

- Hammourabi et le salaire minimum
- Le concept de responsabilité culpabilité
- Nabuchodonosor et le contrôle de production en échange du salaire variable

4. Le modèle chinois

- Absence totale de délégation
- Rôle extrême des fonctionnaires
- L'art de la guerre et le Management

5. La Grèce

- La ville et l'autonomie
- L'organisation de l'armée
- L'organisation et la démocratie

6. Rome

- La propriété : concentration et bail
- La domination économique
- La main-d'oeuvre bon marché
- Les ancêtres des fermiers généraux
- La poste
- Une faiblesse : l'innovation technique

7. Le Moyen-âge

- Un nouvel ordre
- La main-d'oeuvre plus rare
- La consommation indirecte :
 - le surplus agricole
 - le développement des villes et l'artisanat

8. La période moderne

- L'agrandissement du monde
 - les richesses
 - les nouveaux produits
- Des méthodes et des types de production par région
- Des structures étatiques puissantes

- protection des producteurs et des commerçants
- création autoritaire des industries
- Venise et l' Arsenal
- Italie du Nord, manufactures et commerçants
- Aux Pays-Bas, un vaisseau par jour
- La France et les fermiers généraux
 - les directeurs généraux
 - les contrôleurs généraux
 - les receveurs généraux

9. Les hommes

9.1. INTRODUCTION

- Vauban :- le salaire à la tâche
 - le contrôle du temps
- Colbert et la standardisation
- La Hire et le surmenage
- A. Smith et la division du travail
- Coulomb et le travail optimal

« Il ne faut pas trop enfoncer la bêche »

9.2. Frédéric Le Grand de Prusse (1740-1786)

- Les automates
- L'armée : au départ des mercenaires, des volontaires, des gueux
 - grades et uniformes
 - spécialisations
 - règlements
 - équipements
 - ordres
 - formation
- Fonctions opérationnelles et d'état major
- Contrôle décentralisé pendant les opérations

9.3. Charles BABBAGE (1792-1871)

Scientifique et mathématicien anglais

Machine à calculer analytique – tables d'assurances vie

- Principes généraux d'organisation :
 - Démarche descriptive
 - Distinction des fonctions
 - Division du travail en opération
- La production :
 - Connaissances techniques
 - Mesure du temps
 - Le zèle
- La comptabilité analytique :
 - Frais fixes – Frais variables
 - Les amortissements
- Relations humaines : « difficiles »
- La distribution :
 - Renommée
 - Confiance commerciale
 - Politique de prix bas

10. Les précurseurs

- Explosion des techniques industrielles
- Extension des entreprises

10.1. Henri FAYOL (1841-1925)

Ingénieur des mines FR

- Charbonnages et métallurgie
- Conseiller du gouvernement
- « Administration Industrielle et Générale »
- Le champion du redressement

Fonctions

- technique
- commerciale
- financière

- de sécurité
- comptable
- administrative

Administrer

- Prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler
- Tâche de tous

Personnel

- Points par fonction
- Capacités relatives
- Niveaux hiérarchiques : $P = aC_n$ ($a \leq 15$ ouv. , $n \leq 8$)
- Les passerelles

Doctrine et Enseignement

- Publications
- Formation

Principes Généraux

- Division du travail
- Autorité
- Discipline
- Unité de commandement
- Unité de direction
- Intérêt général
- Rémunération
- Centralisation
- Hiérarchie
- Ordre
- Equité
- Stabilité
- Initiative
- Union du personnel

Gouverner, c'est prévoir ; prévoir, c'est déjà agir.

10.2. F. TAYLOR (1886-1915)

Ingénieur US

Métallurgie - Sidérurgie

« Note sur les courroies »

Constat :

- absence de codifications
- pas de recours à l'initiative
- rémunérations non stimulantes

Critique des méthodes :

- analyse du problème
- recherche des variables

Science du travail

- analyse de chaque élément
- collaboration des acteurs et partage des gains
- la flânerie naturelle...

Management scientifique

- étude des temps
- salaire aux pièces
- séparation : préparation/exécution
- sélection et formation des opérateurs
- méthodes scientifiques pour le travail
- contrôle par le management
- management fonctionnel

Les 8 fonctions

- ordres de travail
- fiches d'instructions
- comptabilité des temps
- discipline
- opérationnelle
- allure
- qualité
- entretien

« Priorité de l'analyse et de la Préparation »

- Le facteur humain

- Théorie et pratique

Les disciples de TAYLOR : GANTT et GILBERTH

1. GANTT (1861-1919)

- ingénieur US
 - mouvement mathématique : graphiques, contrôle statistique de la qualité,...
 - prise en compte de l'aspect social
- « enseigner et mener » davantage que « conduire ».

2. GILBRETH (1868-1924)

- ingénieur US
- 17 mouvements simplifiés : les therbligs
- chronométrage généralisé

→ application dans le domaine du bâtiment

NB : Son épouse étendra ses réflexions à l'organisation ménagère, l'organisation domestique et la psychologie du travail.

CONCLUSIONS

« L'ECOLE CLASSIQUE »

- objectif principal : la tâche à accomplir
- job design
- influence la recherche opérationnelle et le contrôle de gestion

mais non satisfaction de l'homme

Outils Privilégiés

- description de fonctions et de postes
- organigramme
- mesure des temps
- spécialisation des tâches
- ...

10.3. WEBER (1824-1920)

Sociologue allemand

« Economie et société »

Le concept d'autorité (acception anglo-saxonne : domination)

- légale
- ou de caractère rationnel
- - règlements, lois

- traditionnelle
- ou de caractère coutumier
- - traditions, naissance
- charismatique
- - sainteté, héroïsme, exemplarité

⇒ La bureaucratie est la forme la plus typique de la domination légale

- existence de services définis avec des compétences déterminées
- statut principal
- protection des fonctionnaires
- séparation homme – fonction (Disparition de la charge obtenue par achat ou héritage)
- hiérarchie des fonctions
- recrutement sur concours
- rémunération régulière et hiérarchisée
- avancement sur base de critères objectifs
- autorité représentée par une commission de discipline

Au centre :

- la personne
- la formalisation

LES CARACTERISTIQUES COMMUNES

- La spécialisation engendre l'efficacité
- L'existence du chef
- La nécessité de la vision
- Le rôle de l'Etat

11. L'école des relations humaines

d'Elton MAYO aux frontières de l'Excellence

11.1. Elton MAYO (1880–1949)

l'expérience « Hawthorne » - Western Electric Company

Trois principes :

- relations entre productivité et moral des employés,
- rapports personnels à l'intérieur et entre les groupes
- différentes manières de diriger

⇒ découverte des fondements non économiques de la satisfaction du travail

11.2. Kurt LEWIN (1890-1947)

Docteur en philosophie (Allemagne)

influence du leadership

- prise de décisions
- répartition des tâches
- évaluation du travail
- ...

Trois types de leader :

- le leader autoritaire : résultats quantitatifs
- le leader démocratique : résultats qualitatifs
- le leader « laisser faire » (apport d'expertise) : résultats faibles

Réussite ssi :

- rapports de qualité entre le leader et le groupe
- tâches à accomplir moyennement structurées
- pouvoir formel attribué faible

11.3. Chris ARGYRIS (1923)

Docteur en administration US

définition de l'efficacité d'une organisation

- atteint ses objectifs
- s'adapte à son environnement

l'énergie la plus importante est d'origine humaine :

- élargissement des tâches
- contrôle de gestion transféré aux salariés
- travail en groupe
- autoévaluation par chacun

11.4. Douglas Mac GREGOR (1906-1964)

docteur en psychologie US

Modèle des x et des y

	<u>x</u>	<u>y</u>
Travail :	aversion naturelle	source de satisfaction
Direction :	contraintes, contrôles, menaces	par les objectifs
Homme :	fuite des responsabilités	cf. pyramide des besoins
Style :	autoritaire centralisé	permettre la créativité
	<ul style="list-style-type: none">• aider le subordonné s'il rencontre une difficulté• clarifier le calcul des salaires• récompenser autrement qu'en argent• l'employé participe à la définition de ses objectifs et à leur contrôle	

11.5. LES PRINCIPES (OU LA PYRAMIDE) DE MASLOW

De bas en haut :

- Physiologie (manger, dormir,...)
- Sécurité (contre les dangers, les menaces)
- Appartenance (recevoir, donner)
- Estime de soi (confiance, autonomie,...)
- Réalisation de soi (considération, statut,...)

11.6. ET ENCORE

F. HERZBERG – psychologue – médecin US

« La motivation ne vient pas de l'élimination de l'insatisfaction mais par le développement des facteurs de motivation ».

G. FRIEDMANN – chimiste – philosophe FR

« L'efficiencia n'est pas donnée par la vitesse d'exécution mais par l'aisance et le rythme de travail ».

- La fatigue (l'usure physique) est difficile à combattre
- La monotonie est dangereuse pour l'organisation
- ...

11.7. CONCLUSIONS

« L'ECOLE DES RELATIONS HUMAINES »

Elle met l'individu et les valeurs de l'organisation au centre des préoccupations, mais elle ne démontre pas de lien absolu entre les performances de l'entreprise et la motivation des individus.

Ses outils privilégiés sont :

- la dynamique de groupe
- la gestion des compétences
- l'entreprise apprenante
- les groupes semi-autonomes
- ...

12. L'école Empirique (ou néoclassique)

« Recherche de la synthèse entre l'approche scientifique et la place reconnue à l'homme ».

12.1. A. SLOAN (1875-1966)

Scientifique US

Patron de GM pendant 45 ans

- Approche inductive
- Concentration des achats et de la trésorerie, puis publicité, engineering, design

Principes de gestion : « décentralisation coordonnée »

- coordination par des comités où tous sont représentés
- uniformisation des méthodes de calcul, de gestion et de prévision avec centralisation des décisions financières.

12.2. P. DRUCKER (1909)

Juriste autrichien

« Pape du Management »

Principes :

- organisation scientifique du travail
- décentralisation
- management du personnel pour adapter hommes et structures
- formation des managers
- planification à long terme

Les nouvelles tâches :

- objectifs clairs, missions spécifiques
- travail humain productif
- impacts social et communautaire

Attention :

- le profit est un concept minimaliste
- une mauvaise structure entraîne de mauvais résultats
- la structure n'évolue pas par elle-même
- la définition de la stratégie et des activités précède la construction de la structure
- il n'existe pas d'organisation parfaite

Les cinq types de structures :

- L'organisation fonctionnelle
(entreprises moyennes – environnement stable)
- L'organisation par équipes
(très souple mais instable, convient à l'innovation)
- L'organisation fédérative décentralisée
(activités autonomes – division)
- L'organisation décentralisée simulée
(banques par ex.)
- L'organisation par système
(extension de l'organisation par équipes, par ex. NASA).

12.3. CONCLUSIONS

« L'ECOLE NEOCLASSIQUE »

L'organisation doit privilégier la responsabilisation, la communication, la qualité des relations internes, pour réussir elle doit aller jusqu'à devenir une organisation « apprenante » mais elle n'a jamais pu démontrer qu'il y avait une relation entre les gains de productivité et la satisfaction du travail.

Ses outils privilégiés sont :

- l'enrichissement des tâches et des responsabilités
- la dynamique de groupe
- le management participatif et par objectifs
- l'autocontrôle
- l'apprentissage continu
- ...

13. Les approches

13.1. SOCIO-TECHNIQUES (Ecole de TAVISTOCK)

- J. WOODWARD : Scient. et Technol. UK
- E. JACQUES : Psychologue-Médecin canadien

L'organisation est un système ouvert composé :

- d'un système techno-économique
- d'un système social

dont toutes les forces internes sont interdépendantes.

Pour être efficace, l'organisation du travail doit reposer sur la capacité autonome de travailler à s'organiser en groupes autonomes.

Le champ d'application de ces approches concerne uniquement les procédures à forte valeur ajoutée.

13.2. SOCIO-ECONOMIQUES

L'entreprise est un milieu humain contractuel qui établit des relations apaisées entre les acteurs.

Une partie des dysfonctionnements générant des coûts souvent importants provient des interactions entre structures, comportement, niveaux de formation et contenu des postes.

Cette méthode a permis de chiffrer l'impact des dysfonctionnements sur les performances.

Elle est lourde à développer et présuppose la qualité de la participation du personnel.

Les outils privilégiés sont :

- le diagnostic des coûts cachés
- la restructuration des tâches
- la gestion des compétences
- ...

13.3. SYSTEMIQUE

Un système est un ensemble d'organes, de procédures, d'idées, organisé en vue de la réalisation d'un objectif commun et distinct de son environnement

- voir BERTALANFY (1901-1972)

Biologiste « autodidacte » autrichien

- MELESE

Ingénieur FR

L'organisation est un système ouvert, finalisé, régulé et composé d'un ensemble de sous-systèmes en interaction.

Elle comporte une structure composée d'éléments matériels, incorporels et humains.

13.4. SOCIOLOGIQUE

L'entreprise est un lieu de gouvernement où les individus s'allient et s'opposent dans la défense de leurs intérêts.

- Lawrence, Elzioni, Crozier, Friedberg, Touraine, March,...

Certaines variables ont un impact majeur sur l'organisation :

- la technologie
- la taille de l'entreprise
- l'environnement

13.5. CONCLUSIONS

Il n'y a pas de principes ou de modèles universels, l'organisation doit s'adapter aux contingences.

La structure est une construction sociale où la répartition du pouvoir et son origine sont des facteurs explicatifs majeurs.

L'apport politique permet d'expliquer de nombreux problèmes mais débouche rarement sur des actions concrètes.

Les outils privilégiés sont :

- l'audit du climat social
- l'expression des salariés
- l'étude des styles de management
- ...

C. LE LEADERSHIP SITUATIONNEL II

Modèle de Ken Blanchard

« Un bon maître a ce souci constant : enseigner à se passer de lui. »

André Gide, extrait de Journal.

Le Leadership Situationnel II (LS II) est un modèle de développement des collaborateurs qui leur permet d'atteindre le niveau de performance le plus élevé pour une tâche ou un objectif spécifique. C'est un processus pour aider les individus à s'auto-motiver et s'auto-diriger. LS II est basé sur l'inter-relation entre le niveau de développement du collaborateur lors de la réalisation de la tâche donnée et le style de leadership que le leader utilise.

1. Définition du leadership

Le leadership est un processus d'influence ; Il s'agit de travailler ensemble avec le collaborateur pour accomplir leurs objectifs et ceux de l'entreprise.

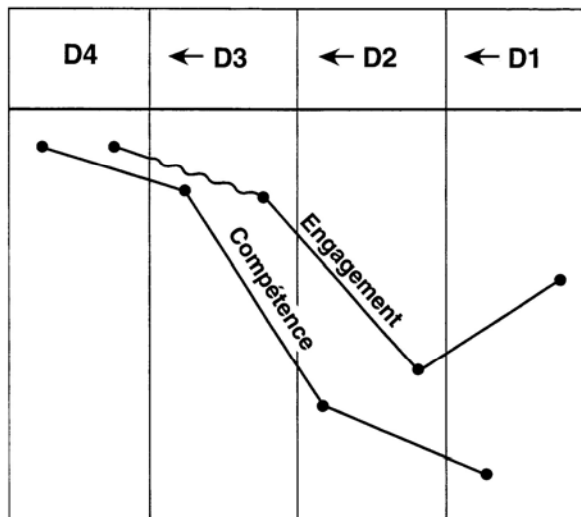
Différence entre leadership réussi et leadership efficace

Le *leadership réussi* obtient des résultats ponctuels. Il se focalise uniquement sur le fait que le travail soit terminé et que les résultats soient atteints.

Le *leadership efficace* obtient des résultats à long terme. L'efficacité établit un rapport entre les attitudes, l'engagement et les sentiments, ce qui pousse les gens à faire ce qu'ils font quand le leader n'est pas là.

2. Les quatre niveaux de développement

Le niveau de développement est constitué de deux dimensions : la compétence, la connaissance et les capacités dont témoigne l'individu par rapport à une tâche ou un objectif spécifique ; et l'engagement, la motivation de l'individu et sa confiance en soi par rapport à cette tâche ou cet objectif.



2.1. D 1 – compétence faible et engagement élevé. Un collaborateur en D 1 est intéressé et enthousiaste à réaliser des objectifs ou son travail, mais manque de compétence et d'expérience.

Les besoins d'un D 1

- La reconnaissance de son enthousiasme et de ses capacités
- Des objectifs clairs
- Une description standardisée d'un bon travail
- Des règles non écrites sur le processus de travail
- De l'information concernant la tâche et la société
- De l'apprentissage pratique
- Des plans d'actions – directives sur le comment, quand et avec qui
- Des délais
- Des priorités
- Un cadre de référence, des limites sur l'autorité et la responsabilité
- Du feed-back régulier sur les résultats

2.2. D 2 – Compétence faible à modérée et engagement faible. Un collaborateur en D 2 a normalement développé quelques capacités en relation avec l'objectif ou la tâche, mais est souvent frustré et démotivé suite à des attentes non réalisées. La baisse de l'engagement est normale mais évoluera rapidement grâce au style de leadership approprié.

Certains débutent en D 2 s'ils ont une faible compétence et un manque d'engagement.

Les besoins d'un D 2

- Des objectifs clairs
- Une vision d'ensemble
- Du feed-back régulier sur les résultats
- Une reconnaissance des progrès effectués
- La garantie de pouvoir faire des erreurs
- Des explications concernant le pourquoi
- Des possibilités de discuter de ses préoccupations
- L'implication dans le processus de prise de décision et dans la résolution de problème
- De l'encouragement

2.3. D 3 – Compétence modérée à élevée et engagement variable. Un

collaborateur en D 3 a de bonnes connaissances concernant l'objectif ou la tâche, mais sa confiance peut être instable, ce qui peut affecter sa motivation.

Les besoins d'un D 3

- Un guide ou un entraîneur disponible
- Des possibilités de discuter de ses préoccupations
- Du soutien et des encouragements à développer ses aptitudes à résoudre des problèmes
- Un soutien pour examiner objectivement ses capacités afin d'augmenter la confiance
- La reconnaissance et la récompense de la compétence et de la prestation de haut niveau
- L'élimination d'obstacles à l'accomplissement de l'objectif

2.4. D4 – Compétence élevée et engagement élevé. Un collaborateur en D 4 a maîtrisé l'objectif ou la tâche et est confiant et motivé.

Les besoins d'un D 4

- De la variété et du défi
- Un manager qui est plus un guide et un collaborateur qu'un supérieur
- La reconnaissance de ses contributions à l'exécution de la tâche
- De l'autonomie et de l'autorité
- La confiance du leader

3. Les quatre styles de leadership

Le style de leadership est constitué de deux dimensions : le comportement directif et le comportement encourageant.

3.1. Comportement directif

- Définir les buts et les objectifs- définir en détails ce qu'est l'objectif ou le travail, préciser à quoi ressemble un bon travail et comment sera suivie la performance
- Planifier et organiser le travail – organiser les moyens, planifier l'action et développer une stratégie pour que le collaborateur développe son expérience
- Identifier les priorités d'un travail – dire au collaborateur ce qui est important
- Clarifier les rôles – trouver quelles parts respectives le manager et le collaborateur auront dans l'accomplissement de l'objectif et comment les décisions seront prises
- Etablir les délais
- Déterminer les méthodes d'évaluation et de vérification du travail – fournir fréquemment du feed-back sur les résultats
- Apprendre au collaborateur comment effectuer une tâche spécifique
- Superviser de près le progrès

Quatre mots-clés pour le comportement directif

- Structurer
- Organiser
- Instruire
- Superviser

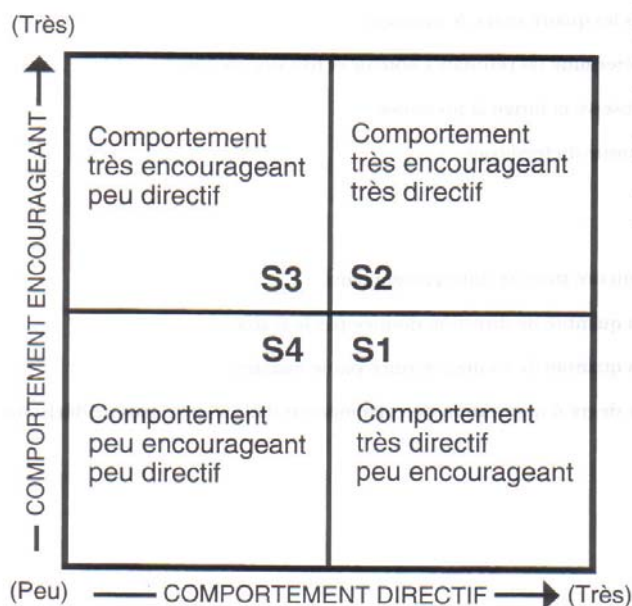
3.2. Comportement encourageant

- Encourager, rassurer et féliciter un collaborateur
- Ecouter les problèmes du collaborateur, professionnels ou non
- Impliquer le collaborateur dans le processus de prise de décision en demandant des suggestions ou des données
- Expliquer le pourquoi
- Encourager la résolution autonome des problèmes
- Rendre accessible l'information concernant l'organisation
- Divulguer de l'information sur soi
- Encourager le travail d'équipe

Quatre mots-clés pour le comportement encourageant

- Encourager
- Ecouter
- Questionner
- Expliquer

Il y a quatre styles de leadership qui correspondent à quatre combinaisons différentes de comportements directifs et encourageants.



3.3. Style 1 : Diriger – Comportement très directif / peu encourageant.

Un leader utilisant un style de leadership «diriger» - S 1

- Reconnaît l'enthousiasme du collaborateur
- Reconnaît les expertises transférables et les progrès encore à réaliser
- Détermine l'emploi du temps et les délais pour le travail à accomplir
- Clarifie le rôle que chacun doit remplir pour l'accomplissement de la tâche et établit des méthodes pour évaluer les performances
- Développe un plan d'apprentissage pour le collaborateur
- Se charge d'établir un plan d'action
- Prend la plupart des décisions concernant le quoi, quand et avec qui
- Etablit une direction et des instructions claires
- Se charge de la résolution des problèmes
- Réalise un suivi fréquent et donne régulièrement du feed-back

3.4. Style 2 : entraîner – comportement très directif / très encourageant

Un leader utilisant un style de leadership «entraîner» - S 2

- Implique le collaborateur dans le processus de prise de décision, de résolution de problème et de fixation d'objectif
- Encourage, rassure et félicite le collaborateur

- Ecoute – permet au collaborateur de discuter de ses préoccupations et de lui faire part de ses idées
- Prend les décisions finales sur le plan d’action après avoir écouté les idées et les sentiments des collaborateurs
- Apporte direction et support afin d’augmenter les capacités
- Clarifie les motifs de certaines prises de décision
- Détermine l’emploi du temps et les délais pour un travail
- Décrit ce qu’est un bon travail et met au point un système d’évaluation avec l’aide du collaborateur
- Continue de faire un suivi fréquent et donne régulièrement du feed-back

En quoi le style 2 diffère-t-il du style 1 ?

- Certains comportements tels que soutenir, féliciter, communiquer (dans les 2 sens) et impliquer le collaborateur dans le processus de décision et de résolution de problème sont plus présents.
- Au lieu de définir, il y a plus d’explications.
- Au lieu de dire, il y a plus de clarifications
- Au lieu de mettre l’accent sur le comment et le quoi, le pourquoi est mis en avant.

3.5. Style 3 : épauler – comportement très encourageant/ peu directif

Un leader utilisant un style de leadership «épauler» - S 3

- Partage la responsabilité de l’identification de problèmes et de fixation de l’objectif avec le collaborateur
- Demande au collaborateur de diriger la planification d’actions et de résolution de problème
- Est à l’écoute, encourage le collaborateur à discuter de ses préoccupations et de ses idées
- Rassure, soutient, encourage et félicite
- Explique comment rendre l’objectif ou la tâche plus intéressant ou défiant si la motivation est faible
- Aide et résout des problèmes en partageant des idées si nécessaire
- Evalue le travail du collaborateur avec l’aide de celui-ci
- En quoi le style 3 diffère-t-il du style 2 ?
- Le collaborateur prend en charge le planning d’action. Il y a plus d’auto-direction de la part du collaborateur.
- Le leader s’assure de bien comprendre l’approche du collaborateur afin de pouvoir fournir, si nécessaire, aide et ressources.

- Le leader devient plus un collègue.

3.6. Style 4 : déléguer – comportement peu encourageant / peu directif

Un leader utilisant un style de leadership «déléguer» - S 4

- Permet au collaborateur d'être responsable
- Fixe les problèmes et les résultats désirés avec le collaborateur
- Attend du collaborateur qu'il fixe les objectifs, planifie les actions et se charge du processus de prise de décision
- Encourage le collaborateur à s'auto-évaluer
- Offre la possibilité au collaborateur de partager ses idées, de célébrer ses succès et d'aider les autres
- Reconnaît, évalue et récompense les contributions du collaborateur vis-à-vis de l'organisation
- Encourage le collaborateur à atteindre des prestations plus élevées

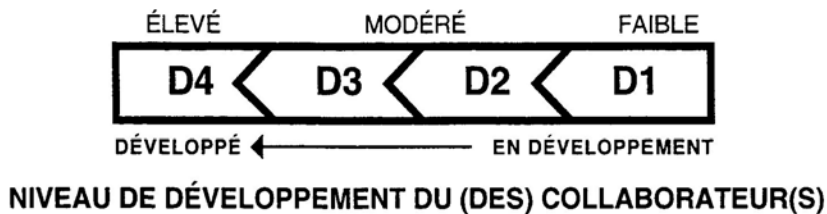
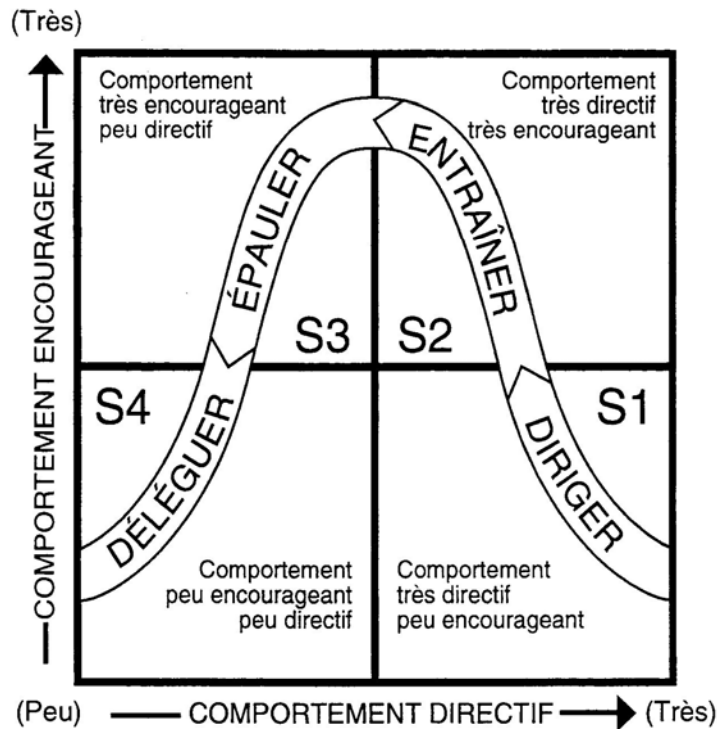
En quoi le style 4 diffère-t-il du style 3 ?

- Le collaborateur se procure ses propres directions et soutien.
- Il y a moins d'interactions entre le manager et le collaborateur.
- Le collaborateur est plus indépendant pour fixer des objectifs, développer des plans d'action, créer ses propres opportunités de réalisation et partager l'examen de la prestation.
- Le manager est moins fixé sur la résolution de problème au jour le jour que sur le futur.

Les styles de décision

Style 3—Encourager <i>Parlons en et nous décidons</i>	Style 2—Entraîner <i>Parlons en et je décide</i>
Style 4—Déléguer <i>Tu dis, tu décides</i>	Style 1—Diriger <i>Je dis, je décide</i>

4. La correspondance du style au niveau de développement



5. Etapes nécessaires pour la mise en place du Leadership

Situationnel II

5.1. Former les collaborateurs au modèle du LS II

5.2. Définir des objectifs SMART :

Spécifique :

L'objectif doit être clairement défini, sans approximation : éviter les «réaliser une étude sur...» et préférer les «réalisez un document couleur d'une trentaine de pages qui devrait répondre aux questions suivantes...».

Mesurable :

L'objectif doit, dans sa formulation, inclure les critères sur lesquels son atteinte sera évaluée. Il doit donc être mesurable et des critères d'évaluation (les plus objectifs possibles) doivent être clairement définis.

Action, Attractif, Attribuable, Ambitieux, Acceptable :

La formulation de l'objectif doit comprendre un verbe d'action puisqu'il s'agit bien de veiller à ce que quelque chose soit réalisé.

Dans la mesure du possible, il sera formulé de manière à présenter un caractère attractif qui motivera la personne appelée à l'atteindre.

Il sera également attribuable et plus précisément, attribué : sa formulation doit inclure le nom de la personne responsable de l'atteinte de cet objectif et ne doit pas être ambiguë. Eviter les objectifs lancés à la cantonade.

Idéalement, cet objectif sera ambitieux tout en étant acceptable, ces deux facteurs étant de nature à influencer sur la motivation du responsable.

Réaliste mais aussi «relevant» (pertinent) :

A l'impossible, nul n'est tenu. Veillez donc à ce que l'objectif que vous confiez ou qui vous est confié soit réaliste. Veillez aussi à ce qu'il soit «relevant» (expression néerlandophone), c'est-à-dire pertinent.

Temps :

Objectif = résultat + date. Dites ce que vous voulez, comment vous le voulez mais aussi pour quand vous le voulez. Soyez précis... Evitez les «ASAP» et préférez les «pour demain 10 Hr».

5.3. Evaluer le niveau de développement du collaborateur (en fonction de la compétence et de l'engagement démontrés) pour chaque objectif. Cette évaluation peut notamment avoir lieu lors d'entretiens de fonctionnement.

Aborder la compétence et identifier les besoins de direction et de formation.

Aborder l'engagement et identifier les besoins d'encouragement et de support.

5.4. Avec le collaborateur, se mettre d'accord sur le futur style de leadership et spécifier les actions qui seront mises en œuvre pour diriger et soutenir ses efforts.

5.5. Assurer le suivi en utilisant le style de leadership convenu.

6. Les cycles progressifs du leadership situationnel

Une des volontés du LS II est de ne jamais accepter de bloquer un collaborateur au niveau d'autonomie où il se trouve à un moment donné, face à une tâche donnée.

Le leader veillera à se situer un pas en avance par rapport à son collaborateur, à le conduire vers davantage d'autonomie. A l'écoute, il saisira la moindre occasion pour progresser de «Diriger» vers «Entraîner», puis «Epauler» et enfin «Déléguer».

Dans la progression, tout comme dans la régression, le leader veillera à ne pas franchir les étapes trop rapidement. Celui à qui l'on a délégué une tâche n'acceptera pas d'être à nouveau mené de manière directive par rapport à cette même tâche. Si le chef constate une baisse d'autonomie, il va d'abord être participatif, puis persuasif si nécessaire avant même d'envisager une régression vers le directif. Ce dernier style, utilisé à mauvais escient, risque fort d'enfermer le collaborateur dans son manque d'autonomie, non seulement par rapport à la tâche concernée mais éventuellement aussi par rapport aux autres tâches demandées.

Le leadership situationnel est un travail de tous les instants, évaluant sans cesse le niveau d'autonomie du collaborateur par rapport à la tâche, de façon à pouvoir rapidement adapter son style de management, et ainsi augmenter cette autonomie.

C'est donc bien la qualité du leadership qui crée la qualité du travail de l'équipe, et non l'inverse...

D.MOTIVATION AU TRAVAIL

Absentéisme, turn over, mauvaise volonté, manque d'initiative, ... Des réalités auxquelles la plupart des chefs (de service ou d'entreprise) sont aujourd'hui confrontés. Des réalités qui ont bien évidemment un impact sur le rendement. Rendement... Un terme ô combien valorisé au sein des organisations. Et pour qu'une organisation puisse espérer atteindre un rendement optimal, il faudrait que le rendement individuel de chacun soit lui aussi optimal.

Le rendement d'un individu est en fait la résultante de ses caractéristiques individuelles, des efforts qu'il fournit dans son travail et du soutien qu'il reçoit de l'organisation. Nous allons voir quel impact le leader peut avoir sur l'un de ces facteurs qui détermine le rendement : l'effort que fournissent les collaborateurs. Autrement dit : comment accroître le rendement en influençant la motivation ? Il existe sur la motivation une littérature aussi nombreuse que variée et il n'est donc pas possible de parler d'une théorie de la motivation, d'un outil miracle. Après avoir défini la notion, nous passerons en revue quelques-unes des théories qui ont actuellement cours.

1. Définition

La motivation est le terme générique désignant les forces qui maintiennent l'humain en action. Ces forces proviennent aussi bien de l'individu que de la situation dans laquelle il se trouve. La motivation est un concept quelque peu impalpable qu'il est dès lors difficile de définir. Cette notion désigne la dynamique qui pousse à un certain comportement. La motivation au travail décrit les forces qui agissent à l'intérieur d'une personne et qui déterminent le déclenchement, l'intensité, l'orientation et la persistance de ses efforts. La motivation peut donc être définie comme "la somme des raisons à l'action présentes à un moment donné". La motivation est déterminée par un ensemble de facteurs (somme des raisons à l'action) interagissant et ne constitue dès lors en aucun cas un état figé. Il s'agit d'une notion dynamique subissant l'influence du temps et de la situation.

Avant de présenter une synthèse des différents courants de recherche qui se sont intéressés à la motivation, distinguons deux types de motivation :

- la motivation extrinsèque : le sujet agit dans l'intention d'obtenir une conséquence qui se trouve en dehors de l'activité même : par exemple, recevoir une récompense, éviter de se sentir coupable, recevoir de la reconnaissance, ...
- ... et la motivation intrinsèque : c'est le comportement lui-même qui est source de satisfaction. L'individu travaille volontairement et par intérêt pour l'activité elle-même : il n'a pas besoin des autres pour disposer de « raisons à l'action ».

Abordons dans un premier temps la notion de renforcement pour ensuite nous pencher sur diverses théories liées aux besoins (Maslow, Alderfer, McClelland, Herzberg), à l'équité (Adams) et aux attentes (Vroom). Nous terminerons par la présentation d'un modèle intégré.

2. Renforcement, extinction et punition

Nous avons défini la motivation extrinsèque. Nous allons maintenant aborder trois mécanismes permettant de comprendre comment des stimuli extrinsèques peuvent encourager les individus à adopter le comportement professionnel souhaité par le leader : le renforcement, l'extinction et la punition. Ces éléments sont susceptibles d'être mis en œuvre dans un processus d'apprentissage. Il s'agira dès lors d'« apprendre » aux collaborateurs les comportements qui leur permettront d'obtenir un maximum de récompenses de leur travail. Comme l'a montré Thorndike (1911) en formulant sa « loi de l'effet », ces stimuli extérieurs peuvent avoir une influence considérable sur le comportement professionnel. « Tout comportement qui aboutit à un résultat agréable est susceptible d'être reproduit ; tout comportement qui a des conséquences désagréables ne risque pas d'être reproduit. »

2.1. Le renforcement

Pour qu'il y ait renforcement, deux conditions doivent être remplies :

- l'accomplissement d'une conduite est suivi de l'apparition ou de la disparition d'un stimulus ou d'un événement (agent de renforcement) ;
- cette situation augmente la probabilité que ce comportement soit répété.

Deux formes de renforcement existent le renforcement positif et le renforcement négatif.

Le renforcement positif d'un conditionnement opérant

Le renforcement positif consiste à encourager la poursuite d'un comportement ou d'une conduite en ajoutant un stimulus dans l'environnement. En y associant une conséquence positive, on s'efforce d'augmenter la probabilité qu'un comportement soit reproduit.

Par exemple, un responsable manifeste son approbation ou sa satisfaction à un collaborateur qui émet une remarque judicieuse pendant une réunion de travail.

Pour appliquer cette stratégie à bon escient, il faut être conscient de l'infinité de facteurs susceptibles de tenir lieu de récompenses (augmentation, promotion, sourire, compliment,...). Mais pour les utiliser comme mesures de renforcement positif, il convient d'examiner plusieurs points.

Nous l'avons dit cependant, pour qu'il y ait renforcement, deux conditions doivent être remplies. La reconnaissance du chef sera à la fois récompense et source de renforcement si elle incite un employé à améliorer son rendement. Mais toute récompense n'aura pas forcément le résultat escompté. Il existe des cas où la récompense apparente ne se convertira pas en mesure de renforcement positif : un employé qui a repéré des erreurs dans un rapport est félicité par son supérieur devant le reste de l'équipe. Mais si cela

lui vaut d'être mis en quarantaine par ses collègues, il risque d'éviter de relever d'autres erreurs par la suite. La récompense ne s'apparente donc pas ici à un renforcement positif.

De plus, pour qu'une récompense ait pleinement valeur de renforcement positif, il faut qu'elle soit attribuée uniquement si le comportement souhaité se manifeste. Elle doit donc être liée au comportement (loi du renforcement contingent, Miller, 1975). Finalement, la récompense doit être accordée le plus tôt possible après l'adoption du comportement souhaité. (loi du renforcement immédiat, Miller, 1975).

On l'aura compris, pour obtenir l'effet escompté, il sera nécessaire d'indiquer clairement à chacun les comportements souhaités en fixant des objectifs¹ précis et en informant sur la qualité du rendement. Il importe aussi de connaître ses collaborateurs afin de savoir quelles sont les récompenses susceptibles de servir au renforcement positif de chacun.

Le renforcement négatif ou évitement

Le renforcement négatif consiste à éliminer, à retirer, à faire cesser une condition négative suite à l'émission d'un comportement désiré (on parle de « disparition d'un stimulus aversif »). Par exemple, un responsable fait régulièrement des remontrances à un employé à cause de ses piètres résultats, mais cesse d'en faire dès que celui-ci travaille correctement. L'objectif premier est le même que dans le cas du renforcement positif, c'est-à-dire, accroître la probabilité d'une conduite.

Deux aspects se dégagent ici : le premier tient aux conséquences négatives, qui découlent d'un comportement indésirable, le second relève de leur abandon lorsque le comportement souhaité est abordé. C'est ce second facteur qui a donné naissance à l'expression renforcement négatif ; on emploie aussi parfois le terme « évitement », parce que le but visé par l'individu est d'éviter les conséquences négatives en adoptant le comportement souhaité.

Disons en synthèse que le renforcement positif et le renforcement négatif ont pour but d'encourager les comportements souhaités. Le premier est assorti d'une conséquence agréable ; le second entraîne le retrait ou la disparition d'une conséquence négative.

2.2. L'extinction

L'extinction est l'abandon d'un renforcement dans le cas d'un comportement qui, jusque-là, avait été positivement renforcé et qui, du fait de cet abandon, sera soit affaibli, soit moins fréquent. Alors que le renforcement positif a pour but de susciter des comportements souhaités puis de les maintenir, l'extinction vise à affaiblir et à éliminer ceux qui sont répréhensibles.

Un exemple : X, chef de service, constate que Y, un assistant brillant, se comporte comme un clown lors des réunions hebdomadaires. Ce comportement semble encouragé par deux autres collaborateurs qui réagissent en souriant ou en hochant de la tête d'un air approbateur, collaborateurs vers lesquels se

tourne automatiquement Y dès qu'il vient de plaisanter. X en déduit que ces deux collaborateurs renforcent de manière positive le comportement d'Y. En conséquence, X décide d'opter pour une stratégie d'extinction et demande aux deux collègues de cesser d'approuver le comportement perturbateur d'Y. Les approbations supprimées, les plaisanteries de Y diminuent immédiatement.

2.3. La sanction

Stratégie de renforcement destinée à supprimer un comportement indésirable, la sanction consiste à décourager la poursuite d'un comportement (non souhaité) en ajoutant un stimulus dans l'environnement. En y associant une conséquence négative, on s'efforce de diminuer la probabilité qu'un comportement soit reproduit.

Notons que si une sanction infligée à la suite d'un rendement médiocre peut susciter une amélioration des résultats, elle n'a pas d'incidence notable sur la satisfaction. En revanche, une sanction perçue comme injuste par le collaborateur se traduit par une très faible satisfaction et un mauvais rendement. Le ressentiment et le sabotage peuvent aussi être les corollaires d'une sanction. Il importe donc de l'appliquer judicieusement.

3. Les théories des besoins

Les théories des besoins mettent l'accent sur les causes du comportement motivé. Pour les tenants des théories du besoin, un comportement motivé serait fonction des besoins propres à l'individu.

Ces théories peuvent donc aider un leader à, d'une part, comprendre les forces qui motivent et perpétuent le comportement d'une personne, et d'autre part, discerner le type de récompense pertinent pour cette personne.

3.1. La pyramide des besoins de Maslow.

Maslow a hiérarchisé ces besoins en deux catégories et cinq niveaux.

Les besoins d'ordre inférieur comprennent :

1. Les besoins physiologiques. Il s'agit des besoins fondamentaux de l'individu tels que la conservation de la vie, le besoin d'être vêtu et logé, la faim et la soif, l'appétit sexuel,...
2. Les besoins de sécurité, c'est-à-dire le besoin de se sentir équilibré et protégé, dans sa vie physique et dans ses relations quotidiennes avec autrui.
3. Les besoins sociaux qui sont le besoin d'être aimé et accepté, le besoin d'interagir avec les autres, de se sentir intégré au sein d'un groupe.

Les besoins d'ordre supérieur concernent :

4. Les besoins d'estime. Il s'agit du besoin de se sentir estimé, respecté, reconnu par les autres, mais aussi par soi-même, ainsi que du besoin de se sentir compétent, maître de soi et de sa vie.

5. Les besoins de réalisation, c'est-à-dire le besoin de s'épanouir, de réaliser son potentiel, de s'accomplir ; c'est aussi le besoin de croître personnellement, d'utiliser ses compétences au maximum.

Selon Maslow, les besoins doivent être satisfaits selon cet ordre croissant, d'où l'expression « pyramide des besoins » : les besoins physiologiques doivent être comblés avant les besoins de sécurité ; ces derniers doivent l'être avant les besoins sociaux et ainsi de suite.

Certaines recherches ont cependant apporté un bémol à la théorie de Maslow : le niveau des besoins varierait en fonction de la position dans la hiérarchie, ces besoins seraient également influencés par le contexte de vie de l'individu et aucune preuve empirique n'a prouvé que la satisfaction d'un besoin en réduise l'importance et renforce le besoin immédiatement supérieur. Certains chercheurs ont tenté d'adapter la théorie de Maslow pour mieux rendre compte du comportement quotidien individuel. Parmi ceux-ci, Clayton Alderfer.

3.2. La théorie ERD d'Alderfer

Alderfer réduit à trois le nombre des catégories de besoins :

- **E** : les besoins existentiels, liés au bien-être physiologique et matériel de l'individu ;
- **R** : les besoins relationnels, qui correspondent au désir d'entretenir avec autrui des relations personnelles satisfaisantes ;
- **D** : les besoins de développement, qui expriment le désir de croître et de s'épanouir sans cesse.

Alderfer introduit un principe de frustration – régression, selon lequel un besoin d'ordre inférieur satisfait peut renaître si l'on ne donne pas satisfaction à un besoin d'ordre supérieur. Autre divergence avec le modèle de Maslow : un individu peut chercher à satisfaire plusieurs besoins simultanément.

Si peu de recherches ont été effectuées sur la théorie ERD, on peut cependant avancer que la combinaison du principe de satisfaction – progression de Maslow et du principe de frustration – régression de Alderfer offre aux responsables une approche plus souple que la seule hiérarchie des besoins formulée par Maslow, pour comprendre les besoins humains.

3.3. La théorie des besoins acquis de McClelland

McClelland distingue quant à lui trois autres types de besoins :

- Le **besoin d'accomplissement**. C'est le désir de mieux faire les choses ou de les faire plus efficacement, de résoudre des problèmes ou de maîtriser des tâches plus complexes ;

- Le **besoin d'affiliation**. C'est le désir d'établir des relations amicales et chaleureuses, et de les entretenir ;
- Le **besoin de pouvoir**. C'est le désir de dominer les autres, d'influencer leur comportement, d'avoir autorité sur eux.

Selon la théorie de McClelland, ces besoins s'acquièrent avec le temps et l'expérience. Ce sont eux qui motivent la personne et l'on peut relier chacun à une préférence que la personne manifeste face au travail (tableau 1). Si le leader discerne la présence de ces trois besoins chez lui et chez les autres, il peut alors créer un climat de travail propre à satisfaire chaque profil de besoins. Il devient également possible de connaître les besoins à cultiver pour réussir dans tel ou tel type d'emploi. Ainsi, McClelland a voulu déterminer les besoins qu'on doit ressentir pour être un « chef » efficace. Il est arrivé à la conclusion que, pour occuper fructueusement les échelons supérieurs d'une organisation, on doit éprouver à un niveau moyen ou élevé le besoin de pouvoir et, à un moindre degré, le besoin d'affiliation. En effet, un besoin de pouvoir élevé pousse le responsable à influencer les autres et à orienter leur conduite, tandis qu'un besoin d'affiliation faible lui permet de prendre des décisions difficiles, sans se préoccuper outre mesure du jugement des autres.

Tableau 1 : Préférences professionnelles liées à la prédominance d'un des trois besoins

Besoin dominant	Préférences professionnelles	Exemples
Besoin d'accomplissement	Responsabilités personnelles Objectifs stimulants mais réalistes Feed-back sur le rendement	Vendeur à qui l'on propose des objectifs stimulants, assortis de primes de rendement
Besoin d'affiliation	Relations interpersonnelles Possibilités de communiquer	Préposé au service à la clientèle ; membre d'une unité de travail soumise à une prime de rendement collectif
Besoin de pouvoir	Influence sur les autres Attention Reconnaissance	Employé exerçant des responsabilités de supervision ; président d'un groupe de travail ou d'un comité

3.4. La théorie des deux facteurs de Herzberg

Au cours de ses recherches sur la motivation, Herzberg s'est intéressé à la satisfaction au travail et a découvert que les facteurs qui entraînent une satisfaction au travail (*déclencheurs de satisfaction* ou *facteurs moteurs*) sont différents de ceux qui entraînent une insatisfaction (*déclencheurs d'insatisfaction* ou *facteurs d'hygiène*).

Les facteurs d'hygiène sont liés au milieu de travail. En d'autres termes, l'insatisfaction que l'on ressent devant le travail dépend plus du contexte où celui-ci s'exerce que de la nature même de celui-ci. Citons quelques exemples de déclencheurs d'insatisfaction ou facteurs d'hygiène : la politique et l'administration de l'entreprise, l'encadrement, les relations avec le supérieur immédiat, le salaire, les relations avec les collègues et les subordonnés, le prestige inhérent au poste,...

Les facteurs moteurs sont eux liés à la nature du travail : le sentiment d'accomplir quelque chose, d'être reconnu, d'assumer des responsabilités, les possibilités d'avancement,...

Si des insuffisances dans les facteurs d'hygiène sont source d'insatisfaction, pallier ces insuffisances n'est pas pour autant source de satisfaction (si l'insuffisance du salaire est une source d'insatisfaction, son augmentation n'entraîne pas automatiquement satisfaction et motivation) ; il s'agit alors d'empêcher les employés d'être insatisfaits. Pour obtenir un meilleur taux de satisfaction, c'est sur les facteurs moteurs qu'il faut jouer.

Les théories des besoins que nous venons d'aborder mettent l'accent sur le contenu de la motivation, sur le « quoi offrir » pour motiver quelqu'un. Nous allons maintenant nous pencher sur le « comment », sur les processus de la pensée qui déterminent le comportement, qu'éclairent, entre autres, les théories du processus.

4. Les théories du processus

4.1. La théorie de l'équité

La théorie de l'équité s'appuie sur un processus de comparaison entre individus et sur les travaux de J. Stacy Adams (1963, 1965) ; lorsqu'une personne compare avec d'autres ce qu'elle reçoit pour un même travail, la perception d'injustice crée chez elle une stimulation : si elle estime inéquitable le traitement accordé pour ses contributions, elle sera poussée à supprimer la tension ressentie et à redresser la situation. C'est donc le quotient entre la rétribution et la contribution individuelles qui va être comparé au quotient rétribution accordée aux autres et leur contribution.

On parlera de perception d'une injustice négative lorsqu'une personne a l'impression d'avoir reçu moins que les autres pour un même travail et de perception d'une injustice positive lorsqu'elle a l'impression

d'avoir reçu plus que les autres. Dans un cas comme dans l'autre, la personne est susceptible d'adopter un ou plusieurs des comportements suivants pour corriger l'injustice perçue :

1. Modifier l'intensité de son travail ;
2. Obtenir une modification de la rétribution ;
3. Abandonner son poste ;
4. Chercher d'autres points de comparaison ;
5. Modifier les comparaisons par un raisonnement qui déforme la réalité ;
6. Prendre des mesures pour modifier les contributions ou les rétributions de la personne avec laquelle elle se compare.

Les études d'Adams, généralement menées en laboratoire, ont montré que les employés qui s'estimaient trop payés augmentaient la quantité ou la qualité de leur travail tandis que ceux qui se considéraient sous-payés agissaient en sens contraire. Les études sont plus concluantes en ce qui concerne la perception d'injustice négative : il semble que l'on se sente moins à l'aise quand on est sous-payé que quand on l'est trop.

4.2. La théorie des attentes

Avec sa théorie des attentes ou de l'expectation, Victor Vroom (1964) a cherché à prévoir et/ou à expliquer les efforts consacrés par une personne à son travail. Vroom part du principe que tout comportement motivé repose sur un calcul de probabilité qu'à un individu d'atteindre un résultat ("récompense") qu'il valorise plus ou moins. Pour lui, le processus motivationnel repose sur trois facteurs explicatifs (modèle **VIE**) :

- La **Valence**, c'est-à-dire la valeur que l'individu attribue à la récompense en échange de son comportement. La question que se pose l'individu est « quelle est pour moi la valeur de ce travail, de ce résultat, de cette récompense ? ». Cette valeur est bien évidemment subjective.
- L'**Instrumentalité** concerne les attentes de résultats directement liés au comportement du salarié c'est-à-dire la probabilité que son accession à un niveau donné de rendement se traduira par telle récompense. La question que se pose l'individu est « que vais-je retirer de mon comportement ? Quel lien y a-t-il entre mon comportement (l'effort que je fournis) et la récompense que je souhaite ? »
- L'**Expectation** (ou attentes) est la probabilité, aux yeux de l'individu, que les efforts déployés pour l'exécution d'un travail permettront d'atteindre un niveau donné de rendement (jugement personnel sur ses propres capacités, ses chances de réussite). La question que se pose l'individu est « puis-je atteindre le rendement souhaité ? ». L'individu évalue ses chances de succès.

Vroom exprime la relation entre la motivation (M), les attentes (E), l'instrumentalité (I) et la valence (V) à l'aide d'une équation :

$$M = V \times I \times E$$

La motivation est donc le résultat de la multiplication des attentes par l'instrumentalité et par la valence. Chaque fois qu'un des facteurs tend vers 0, la motivation est grandement réduite. Et dès qu'une variable est égale à 0, la motivation devient nulle. En vertu de l'effet multiplicateur, le responsable doit maximiser les trois variables lorsqu'il cherche à motiver fortement ses collaborateurs.

Sur base de cette équation, on peut se rendre compte que la perspective d'une forte augmentation de salaire basée sur le mérite peut ne pas être le seul facteur qui poussera le travailleur à intensifier ses efforts ; le maintien de ses bonnes relations avec ses collègues peut aussi avoir son importance. En se distinguant trop de ses pairs par un fort rendement, le travailleur risque de perdre leur sympathie. Malgré son désir d'une augmentation (V) et sa conviction de pouvoir atteindre le rendement souhaité (E), sa motivation est freinée : il craint qu'un rendement élevé ne détériore ses relations avec ses collègues (I).

5. Un modèle intégré de la motivation

Chaque théorie abordée dans ce chapitre a son utilité pour le leader. Il semble cependant pertinent d'associer les théories du renforcement, des besoins et du processus en un seul modèle, orienté vers le rendement et la satisfaction de l'individu.

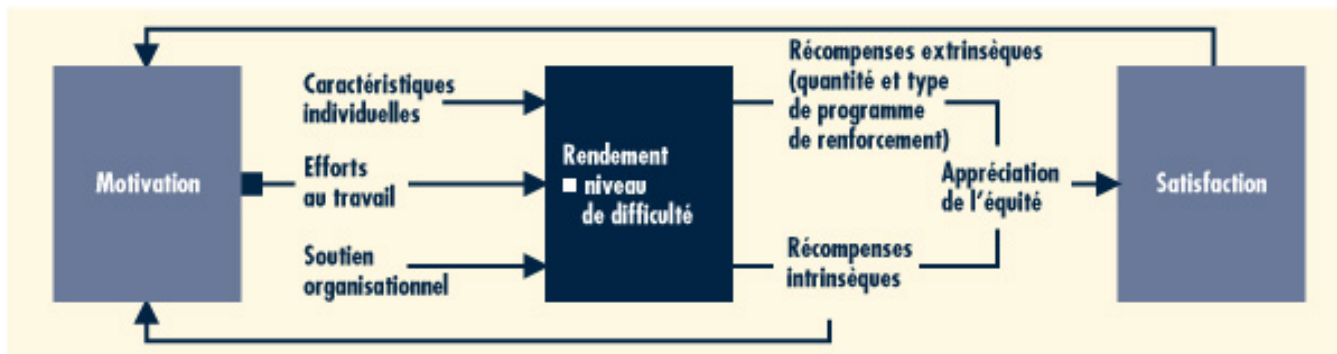


Figure 1 : Modèle intégré pour la prévision du rendement et de la satisfaction d'un employé

Ce modèle, présenté dans la figure 1, indique que le rendement d'une personne est déterminé par ses caractéristiques, par l'effort qu'elle fournit et par le soutien que lui apporte l'organisation où elle travaille. C'est la motivation individuelle qui détermine l'effort au travail. Et la clé de cette motivation réside dans l'aptitude du responsable à créer un contexte propice à satisfaire les besoins et les objectifs de chacun. Selon que des récompenses seront ou non attachées au rendement, le milieu de travail suscitera ou non la motivation. Les récompenses intrinsèques qui découleront du rendement auront une incidence directe et positive sur la motivation de l'employé. La motivation existera également lorsque les employés estimeront que la répartition des récompenses extrinsèques ou intrinsèques est équitable. Toute perception d'une injustice négative tendra à réduire le niveau de satisfaction et de motivation.

La figure repose sur l'équation du rendement individuel. Elle accorde un rôle-clé à la théorie de l'équité, tout en considérant le rendement et la satisfaction au travail comme deux conséquences de celui-ci : conséquences distinctes mais potentiellement interdépendantes. Dans le cadre du modèle intégré, les théories des besoins aident le responsable à saisir les caractéristiques de chaque employé et à discerner les besoins qui, aux yeux de celui-ci, confèrent une force motivante aux différentes récompenses offertes.

Si ce modèle présente lui aussi des limites, il y a cependant fort à parier qu'en cherchant à discerner, chez chacun de ses collaborateurs et dans le contexte de son entreprise, les différents leviers de motivation et de satisfaction, le leader influencera positivement le rendement global de son organisation.

E. LE CONTINUUM DU COMPORTEMENT MANAGERIAL.

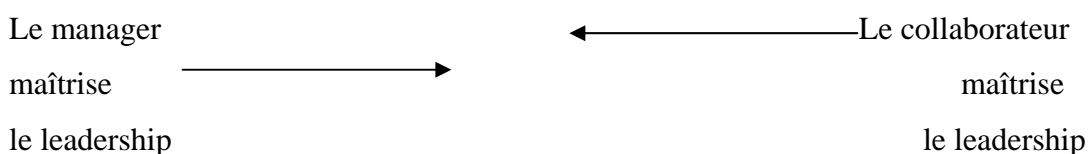
Les managers rencontrent constamment des situations face auxquelles ils doivent prendre des décisions concernant leur(s) département(s) ou leurs employés. Souvent, ils ont la possibilité de choisir de les impliquer ou non dans de pareilles décisions. Les chefs d'équipes aussi, rencontrent des situations où une décision doit être prise concernant l'équipe et l'on peut se demander s'il convient de faire participer les membres de celle-ci dans le processus de décision. En pratique le choix n'est pas si évident entre participation ou pas des employés. Contrairement aux apparences, il existe toute une série de possibilités d'implications différentes.

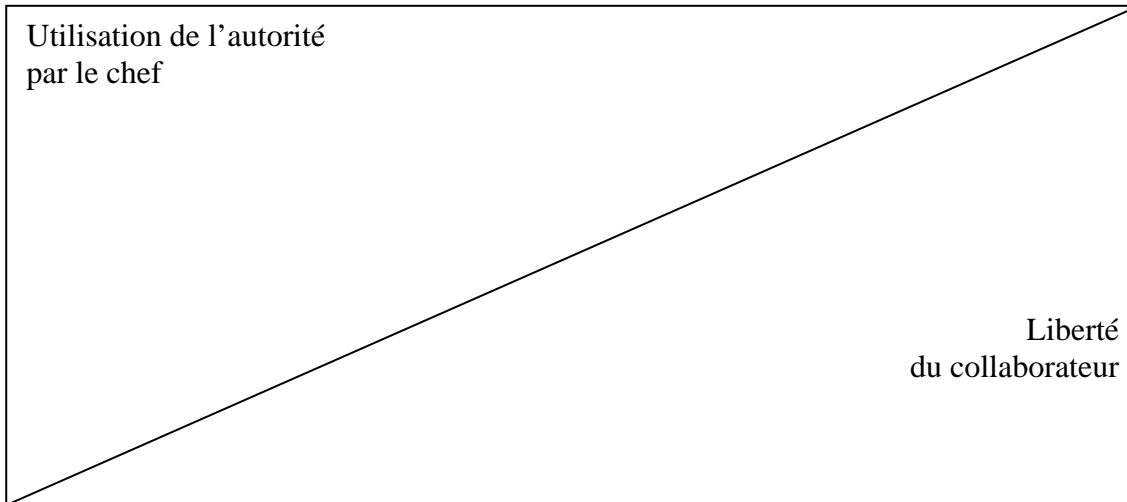
Tannenbaum et Schmidt (1973) furent dans les premiers à se pencher sur les différentes formes de participations dans les processus de prise de décisions. Ils partirent du principe que la méthode de prise de décision dépendait de l'emploi de l'autorité par le chef (directivité) et du degré de liberté du collaborateur. Il est bien sur évident que si la directivité du chef augmente le degré de liberté du collaborateur diminue.

A une extrémité, le chef domine le processus. Dans ces situations le manager prend les décisions, les fait savoir ou essaye de les « vendre » à ses subordonnés. A l'autre extrémité, le processus est dominé par les subordonnés. Dans de telles situations, les employés prennent les décisions souvent dans un cadre posé par la direction. Entre ces deux extrémités il existe une série d'autres possibilités pour le manager pour demander des informations, susciter l'apport d'idées et de suggestions à ces collaborateurs. Lawler (1986. 1992) également, qui nomme ces deux approches orientées d'une part sur le contrôle, d'autre part sur l'implication, aborde les avantages et les inconvénients de celles-ci et admet que le choix doit être effectué en fonction du contexte des valeurs socio-culturelles, de la situation du personnel, la production et l'environnement externe de l'organisation.

Le continuum du comportement managérial selon Robert Tannenbaum et

W.H. Schmidt





↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Le chef prend la décision et l'annonce	Le chef vend sa décision	Le chef présente des idées et invite à poser des questions	Le chef présente des décisions temporaires qui peuvent être modifiées	Le chef présente le problème demande des avis et prend sa décision	Le chef établit des limites et demande au groupe de prendre une décision	Le chef permet aux subalternes de fonctionner dans les limites établies

Dans le choix d'une de ces options se trouvant à sa disposition, le manager doit confronter le pour et le contre en fonction de l'implication de ses collaborateurs dans le processus de prise de décision. En plus, il devra analyser la situation spécifique. Nous allons d'abord envisager les avantages et inconvénients généraux.

Avantages :

Au plus il y a de personnes impliquées dans le processus de décision au plus les connaissances et l'expérience de ceux-ci participeront à la résolution du problème. Le fait d'impliquer les collaborateurs dans la décision fera apparaître des questions importantes influencées par ce problème et ses solutions. Si les collaborateurs sont impliqués dans la décision, ils apportent une plus grande richesse d'angles de vue et de valeurs qui auront un rôle à jouer dans la décision. Dans le domaine marchand ou non, le fait que le client soit présent dans le processus de décision signifie un avantage certain vis à vis de la concurrence (Cox, 1993 ; Loden en Rosener, 1991).

Les collaborateurs seront plus positifs également dans l'implémentation de la décision, étant au courant des causes du problème.

Les collaborateurs impliqués dans un processus de décision sont également mieux au courant des obstacles et savent également mieux les éviter. Jaines Houghton, P.D.G. de «Corning Glass Works» affirme que : « Si, il y a quelque chose que notre entreprise ou une entreprise comme la nôtre, a appris de ses tentatives pour augmenter son niveau de qualité, c'est bien que ce sont les personnes qui doivent faire le travail, qui en connaissent le plus dans la société sur celui-ci et savent donc ce qu'il faut faire pour en améliorer la qualité » (The New-York Times, 1987).

Impliquer les collaborateurs dans le processus de prise de décision augmente leur niveau de compétence et d'aptitude et participe à leur développement en tant que membre de l'organisation.

Inconvénients :

La participation dans la prise de décision prend du temps. Plus les personnes impliquées dans celle-ci seront nombreuses, plus le temps sera long pour parvenir à une décision.

Si un groupe impliqué dans une prise de décision ne possède pas les connaissances nécessaires à celle-ci, il est possible que la décision soit alors inadaptée au problème.

Si la réunion n'est pas bien structurée, il est possible que les personnes possédant la meilleure expertise sur le sujet ne puissent avoir d'influence sur la décision, tandis que ceux ayant peu d'expertise en auront.

Il se peut, que si certain membre du groupe s'axent trop sur le processus, que la production de celui-ci s'en ressente (Janis, 1972). Un autre danger est la pensée groupale qui voit la critique au sein du groupe disparaître au profit de la cohésion de celui-ci. Le groupe perd alors son objectivité en ce qui concerne les décisions à prendre.

F. EXPERIENCE DE MILGRAM

En 1963, à l'université de Yale, Stanley Milgram organise une des premières expériences de psychologie sociale sur le concept de soumission à l'autorité. Ses conclusions sont édifiantes...Posez vous la question, en qui reconnaissez vous l'autorité ?

Tout commence par une petite annonce publiée par voie de presse :

" Laboratoire de l'université X recherche volontaires pour participer à une expérience sur la mémoire. Rémunération 50 Francs de l'heure " Lorsqu'un volontaire se présente au laboratoire, on lui explique qu'il tombe bien car un autre volontaire est déjà arrivé juste avant lui. Le laboratoire a justement besoin de deux personnes, une pour jouer le rôle du professeur et l'autre pour jouer le rôle de l'élève. Les deux volontaires font rapidement connaissance en attendant d'être convoqués par Milgram, le psychologue qui organise l'expérience. Celui ci leur explique qu'ils vont participer une expérience destinée à vérifier les effets de la punition sur l'apprentissage et la mémoire. Le rôle du professeur est simple. Il suffit de lire à l'élève une liste de 50 paires de mots du genre : Le ciel gris, Le chien jaune, Le chat vert etc...

L'élève devra mémoriser les associations de mots et ensuite répondre correctement aux questions du professeur. Si le professeur dit " le nuage ", l'élève devra répondre " noir " En cas d'erreur , le professeur devra administrer à l'élève , une punition sous la forme d'une petite décharge électrique. le volatage des décharges augmentant avec le nombre d'erreurs.

Il est procédé à un faux tirage au sort et l'on demande à la personne qui s'est présentée de jouer le rôle du professeur.

En fait , celui qui doit jouer le rôle de l'élève est un complice de Milgram car le but réel de l'expérience est d'étudier la soumission à l'autorité (soumission librement consentie chez Beauvois et Joule) et non les effets de la punition sur la mémoire. On installe donc "l'élève" sur une fausse chaise électrique mais le "professeur" n'en sait rien. Il pense que tout est réel. "L'élève" qui est un acteur spécialement choisi pour son aptitude à faire semblant de recevoir de vraies décharges électriques fait mine de s'inquiéter quand on l'attache sur la chaise et demande si les chocs électriques risquent de lui faire mal. On lui répond que la douleur sera supportable mais que c'est nécessaire pour le bon déroulement de l'expérience et l'on fait passer le professeur derrière un pupitre comportant des curseurs gradués de 25 volts en 25 Volts. Des petits panneaux sont inscrits au dessus des séries de curseurs : " choc léger ", " choc moyen ", " choc violent ", " choc extrêmement violent " , " choc dangereux " , " choc très dangereux " , " mort ! "

Milgram qui représente l'autorité scientifique en blouse blanche demande alors au professeur de commencer la lecture des associations de mots. Une fois que la liste a été mémorisée par l'élève, le professeur commence à poser les questions.

A partir d'un moment, l'élève se trompe obligatoirement car mémoriser 50 associations de mots en une seule lecture est quasiment impossible.

Milgram qui supervise l'expérience demande donc au professeur d'administrer la punition à l'élève, au départ 25 volts mais au fur et à mesure des nombreuses erreurs de l'élève, les décharges qui deviennent de plus en plus fortes commencent à faire crier l'élève de douleur.

Il veut savoir jusqu'où celui qui joue le rôle du professeur va accepter de torturer un inconnu sous prétexte qu'une autorité scientifique lui en donne l'ordre. L'élève va supplier le professeur d'arrêter l'expérience tandis que l'expérimentateur va lui ordonner de continuer. Même lorsque l'élève simulera le coma ! Milgram ordonnera d'assimiler cela à une mauvaise réponse et demandera au professeur de continuer l'expérience.

Le professeur devra faire un choix, désobéir à l'autorité ou continuer jusqu'à la mort de l'élève. Les résultats sont effrayants ! Sur 40 personnes testées tout niveau social confondu, 67% des professeurs ont été jusqu'à la mort de l'élève.

Le reste a abandonné l'expérience vers 300 volts quand l'élève simulait le coma !

Aucun d'eux n'a abandonné quand l'élève hurlait de douleur. Bien sur, ce n'est pas de bon cœur qu'ils ont poussés les curseurs jusqu'à la mort simulée de l'élève attaché sur la chaise électrique. Milgram le dit lui même " J'observai un homme d'affaires équilibré et sur de lui entrer dans le laboratoire le sourire aux lèvres. En l'espace de 20 minutes, il était réduit à l'état de loque parcourue de tics, au bord de la crise de nerfs. Il tirait sans cesse sur le lobe de ses oreilles et se tordait les mains. A un moment il posa sa tête sur son poing et murmura "Oh mon dieu, qu'on arrête !" Et pourtant il continua à exécuter toutes les instructions de l'expérience et obéit jusqu'à la fin." Trois semaines plus tard, quand les professeurs étaient convoqués pour s'expliquer sur leurs comportements sadiques, ils rejetaient inmanquablement la faute sur l'autorité scientifique.

Ils n'avaient fait qu'obéir aux ordres et rien de plus ! Ils n'avaient rien à se reprocher.

G.PRATIQUE

1. Lieu du stage

Camp Roi Albert à Marche en Famenne.

En 1970, le Ministre de la Défense décide de faire rentrer deux Brigades Mécanisées en Belgique. En 1972, le choix pour l'implantation d'une caserne à Marche-en-Famenne est fait. Les travaux commencent en 1974. En 1975, l'unité "Place et Camp de Marche-en-Famenne" est créée. En 1989, l'unité Place et Camp est scindée en trois organismes distincts et en 1994, suite à la restructuration, l'unité "Camp" et l'unité "Place" refusionnent en une seule : l'unité Camp Marche.

Le Camp Marche se compose de :

- un état-major avec la même mission que dans un bataillon classique; Le Camp Marche dispose cependant en plus :
 - d' un Bureau Place qui est chargé des relations publiques
 - d'un Service de Prévention et de Protection du Travail (SIPP) qui s'occupe également de la protection de l'environnement
- une compagnie état-major et services qui, outre un état-major possède :
 - un peloton Horeca chargé de ravitailler le personnel de tout le quartier en nourriture et de loger les militaires en transit
 - un Peloton Gestion Quartier comptabilise les consommations en mazout, électricité, eau...; ce Peloton intègre également une cellule Sécurité Quartier comprenant la garde et ses veilleurs maîtres-chiens
- la compagnie Training avec :
 - l'état-major qui planifie et répartit les installations pour les unités qui veulent venir s'entraîner; il veille également à la sécurité sur les stands de tir
 - le peloton "Installations et Training" qui gère l'aménagement et l'entretien des stands
 - le peloton Plaine qui entretient la signalisation routière, assure la réfection des routes, l'accessibilité et la propreté des bivouacs
 - le peloton "Appui Technique" qui fabrique les cibles et qui entretient l'infrastructure des bivouacs

2. Organisateur du stage

Centre For Human Resources Development (CHRD) situé à Laeken et Saffraanberg.

Le 12 août 2002, les Directions des Cours Spécialisés Techniques et Cours Spécialisés Non-techniques ne font plus parties de l'Ecole Royale Technique; la Direction des Cours Spécialisés Techniques est devenue un corps autonome baptisé Ecole d'Arme de l'Air et la Direction des Cours Spécialisés Non-techniques fait partie du 'Centre For Human Resources Development' (CHRD).

3. But et objectif de la formation

Pour une partie des participants, ce sera d'accéder à un grade et/ou poste supérieur.

Moi = chef, position du chef face aux subordonnés.

Pour d'autres, ce sera pouvoir devenir formateur.

Moi = instructeur formateur, position face aux élèves.

Mon objectif est de découvrir un autre milieu professionnel et son approche du leadership afin de pouvoir approfondir mes connaissances.

4. Composition du groupe

Le groupe se compose de 13 personnes et du formateur :

Le formateur : André, Adjudant chef dans la composante air. Il est formateur du Centre For Human Resources Development depuis sa création.

Les participants : Alain, Sous-officier, instructeur des cours généraux à l' Ecole Royale Technique.

Alain, Sous-officier, Cellule Méthodologie du Département Formation Artillerie à Brasschaat.

Bettina, Sous-officier, Cellule Méthodologie du CC Land à Stockem.

Christophe, Sous-officier, Maître en éducation physique et sports à Stockem.

Claude, Officier, Médiateur au Wing Heli à Bierset.

Marc, Officier, Responsable Sécurité de la Base Navale de Zeebrugge.

Pascal, Officier, Cellule Méthodologie du Département Formation Génie.

Pascal, Officier, Instructeur Méthodologie et ATV du Département Cavalerie A Bourgleopold.

Pascal, Officier, Ground Défense OPS du Département Comopsair (para) A Evere.

Patrick, Sous-officier, Relation Publique et Média du Département CC R et A

A Rocourt.

Stephan, Officier, Commandant de Compagnie à l'Ecole Royale Technique.

Xavier, Sous-officier, Laborantin ERM à Bruxelles.

5. Description du stage

Arrivée la veille au soir.

Jour 1 : Lever à 06h, rendez-vous au mets des officiers pour le déjeuner à 07h.

08h : Accueil et présentation des participants.

09h : 1er mission ; faire trois nœuds spécifiques à un endroit bien précis de la corde.

Celle-ci mesure 20m, chaque participant la tient à espace de 1,5m et ne peuvent la lâcher à aucun moment.



10h-10h15 : pause

10h15 : séance de débriefing.

Conclusion : pas de chef désigné, leadership partagé.

11h cours théorique.

12h30-13h30 : repas

13h30 : cours théorique

15h15-15h30 : pause

15h30 : 2^{ème} mission ; choix de trois chefs par le formateur, ceux-ci choisissent leur équipe.

Construction de quelque chose de haut, beau et stable.

Matériel : pailles coudées et simples épingles.

Durée : 20min.



16h : séance de débriefing.

Conclusion : 3 manières différentes pour la réalisation du projet.

3 styles différents de leadership.

16h30 : Test leadership Situationnel 2 de Kenneth Blanchard ; Analyse du comportement du Leader, auto-perception de son propre style de leadership.

Discussion sur les différents résultats obtenus.

18h-19h : Repas du soir

19h : Visualisation de l'expérience de Milgram .

20h15-20h30 : pause

20h30 : Discussion sur l'expérience et son auteur.

Conclusion : Les personnes n'ont pas le souvenir du passé (maltraitance lors des guerres),

L'homme a le goût d'obéir. Deux personnes sur trois pourraient torturer quelqu'un si on le lui demandait, c'est incroyable !

22h15 : Fin de la journée et sortie en ville.

Jour 2 : Lever à 06h, rendez-vous au mets des officiers pour le déjeuner à 07h.

08h Cours théorique.

10h-10h15 : pause

10h15 : 3^{ème} mission : le formateur demande un chef sans vouloir dire de quoi il s'agissait..

Je me suis proposée. Il m'appelle à l'extérieur du bâtiment, me montre une clef accrochée à un arbre et une balle cachée au pied d'un autre dans le bosquet face au bâtiment où nous avons cours.

Consignes : retrouver les objets au départ de la classe qui se trouve au deuxième étage et les y ramener, en groupe sans perdre personne, les yeux étant bandés.

Temps de préparation : 1h

Temps de mission : 40 min.

Séance de débriefing.

Conclusion : Mission réussie après 30 min.

J'ai pu me rendre compte lors de cette mission que j'étais capable d'associer plusieurs styles de leadership en fonction des différentes personnalités du groupe.



13h-14h : repas

14h : cours théorique

15h45 : pause

16h : Visite du musée des Chasseurs Ardennais au Camp Roi Albert à Marche-en-Famenne

Il est dédié au célèbre régiment des Chasseurs Ardennais. Il évoque la vie et les faits d'armes de cette unité d'élite. La visite commence par un bref historique du 10^e régiment de ligne, ancienne « 18^{de} afdeling » de l'infanterie néerlandaise transférée à la jeune armée belge en 1830, et se poursuit avec les combats de 14/18, la seconde guerre mondiale et la résistance. La période de 1946 à nos jours est illustrée par des documents, des tenues et des pièces d'équipements ayant trait aux différentes opérations extérieures des Chasseurs Ardennais (Congo, Corée pour certains d'entre eux, ex-Yougoslavie, Afghanistan).



18h-19h : Repas du soir

19h : Test de Belbin ; Identification des contributions individuelles à l'équipe.

20h15-20h30 : pause

20h30 : Discussion et explication des résultats du test.

Conclusion : 11 personnes sur 13 du groupe sont organisateur et moteur.

Sur le plan individuel :

Il permet de mieux connaître nos tendances et nos préférences lorsque nous collaborons ou lorsque nous rejoignons une nouvelle équipe.

En outre, le test fournit un "descriptif à 360°" des perceptions de nos "co-équipiers" quant aux relations que nous entretenons avec eux.

Sur le plan collectif :

Il permet de diagnostiquer les rôles manquants ainsi que ceux qui s'avèrent excessifs et de mieux comprendre comment les interactions au sein de l'équipe débouchent tantôt sur des succès, tantôt sur des difficultés et des échecs.

Sur le plan de l'entreprise :

Le test fournit de précieuses informations quant aux profils requis au sein d'équipes existantes et / ou d'équipes à constituer.

En outre, il favorise les synergies et l'évolution des mentalités grâce à une meilleure "lecture" des interactions entre collègues de travail.

Enfin, il fournit une aide précieuse pour constituer le volet comportemental des descriptions de fonction et pour sélectionner les candidats les mieux profilés.

22h15 : Fin de la journée et sortie en ville.

Jour 3 : Lever à 06h, rendez-vous au mets des officiers pour le déjeuner à 07h.

08h Cours théorique.

10h-10h15 : pause

10h15 : 4^{ème} mission : le formateur demande un chef sans vouloir dire de quoi il s'agissait.

Consigne : 2 cordes, faire un carré dans un carré, 3 observateurs, les autres les yeux

Bandés.

Pas de temps de préparation

Temps de mission : 1h.

Séance de débriefing.

Conclusion : Mission réussie après 40 min.

J'ai pu me rendre compte lors de cette mission que chaque fois qu'un participant était

enlevé du groupe, nous nous en rendions compte assez vite et nous nous réorganisions et lorsque ce fut le chef qui fut enlevé quelqu'un d'autre a pris sa place automatiquement.



12h-13h : repas

13h : cours théorique

15h45 : pause

16h : 5^{ème} mission : désignation d'un chef au pouvoir absolu par vote.

Le chef choisit 2 chefs de groupe et ceux-ci choisissent leur groupe.

Tout le monde donne un euro en pièces de 10 euro cent au chef absolu.

Celui-ci devra en redistribuer de manière inéquitable entre toutes les personnes des groupes.

Chaque groupe aura 15 min pour préparer ses arguments pour avoir le plus d'argent.

Séance de débriefing.

Conclusion : Mission réussie après 50 min.

Lors de cette mission, j'ai pu constater qu'il était très facile de se mettre d'accord sur les choses futiles et très difficile sur les choses auxquelles on accorde des valeurs.

18h-19h : Repas du soir

19h : Cours théorique

20h30-20h45 : pause

20h45 : Je leur ai donné mes impressions et ressentis sur ce stage.

Je suis sortie et ils ont fait mon évaluation avec le formateur.

Ils m'ont rappelée et fait part de leurs commentaires.

22h : Fin de la formation pour moi, sortie en ville et retour.

6. Conclusion du stage

Lors de ce stage, j'ai rencontré des personnes vraies, authentiques, riches tant en caractère qu'en réflexions. Celles-ci m'ont permis d'entrer dans leur univers professionnel très particulier. Nous avons comme mission de soigner, la leur est de protéger les autres, de les défendre au péril de leur vie ainsi que celle de leurs subordonnés. Nous avons pu discuter de situations très difficiles sans tabou telle que devoir tuer quelqu'un pour en protéger d'autres lorsqu'ils sont en mission. J'ai observé que plus le grade de la personne est élevé, plus son style de leadership est directif. Les subordonnés obéissent car ils font confiance à leurs supérieurs et non par crainte. Tout comme dans notre profession, certains conflits peuvent survenir lorsque les valeurs sont différentes. Durant ce stage j'ai pu approfondir mes connaissances sur les différents sujets abordés lors des cours théorique tout comme j'ai pu observer différents styles de leadership lors des missions. J'ai constaté aussi que le travail de formateur à ce niveau doit être très difficile car ces officiers ont de très forte personnalité et ce n'est pas toujours évident pour ces gradés de se positionner en tant que subordonné (on pourrait les comparer à des bombes à retardement). Je suis très contente d'avoir effectué mon stage dans ce milieu qui m'était tout à fait inconnu et si ce serait à refaire, j'y retournerai les yeux bandés.