

REPUBLIQUE RWANDAISE
MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE
ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE.
B.P. 403 KIGALI

RAPPORT DE SEMINAIRE SUR LE

MANAGEMENT ET LA GESTION

STRATEGIQUE

LIBREVILLE (GABON)

DU 23 AU 27 AVRIL 1990

KARENZI DANIEL

KIGALI, JUIN 1990

I. INTRODUCTION

Le séminaire sur le management et la gestion stratégique s'est tenu à Libreville au Gabon du 23 au 27 avril 1990. Les pays africains y étaient représentés, à savoir : le Bénin, le Cameroun, la République Centrafricaine, le Congo, la Cote d'Ivoire, le Gabon, la Mauritanie, le Niger, le Rwanda, le Sénégal, le Tchad et le Togo. La liste nominative de tous les participants est reprise en annexe.

Ce séminaire avait pour objectifs :

- Fournir aux participants les éléments leur permettant d'assurer le développement stratégique de leur entreprise ou organisme.
- La maîtrise des principales phases du diagnostic d'entreprise, la définition de la mission et de l'objectif à suivre par l'organisation doivent permettre de s'armer pour les choix les meilleurs au moment opportun, puis de se donner les moyens de les mettre en place.

Le séminaire a été ouvert lundi 23 avril 1990 par le Directeur Général du C.A.M.P.C., Monsieur Mor Fall, mais comme je suis arrivé le soir du même jour, je n'ai pas pu assister aux travaux de cette journée.

PROGRAMME DU SEMINAIRE

LUNDI

- Module 1 : Introduction, présentation des stagiaires et présentation du cours et du déroulement (Mor Fall)
- Module 2 : La Société Béma (A) (M.Côté)
- Module 3 : La Société Béma (B) (C) (M. Côté)
(le concept de stratégie - ses composantes)
- Module 4 : Le processus stratégique : formulation et mise en oeuvre - Comment définir la stratégie (P.Shooner)

Mardi

- Module 5 : L'environnement externe; l'offre et la demande (D. Pleshoyano).
- Module 6 : Exercice en petits groupes sur les opportunités et menaces (animateurs).
- Module 7 : Plénière sur les opportunités et menaces (D. Pleshoyano)
- Module 8 : L'analyse de la concurrence (M. Côté)

MERCREDI

Module 9 : L'analyse de la firme - variables à considérer - grille d'identification des forces et faiblesses (P. Shooner)

Module 10 : Exercice individuel sur l'analyse de votre entreprise (animateurs).

Module 11 et demie de 12 : Le dirigeant et ses valeurs (M.Côté)

Demie de 12 : Les grandes options stratégiques (D.Pleshoyano)

JEUDI

Module 13 : L'analyse stratégique d'entreprises à activités multiples (modèle de portefeuille) (D.Pleshoyano)

Module 14 et demie de 15 : La mise en oeuvre de la stratégie - les styles de gestion et les programmes de gestion des ressources humaines (vidéo le Tournant) (M. Côté).

Demie de 15 et module 16 : Stratégie, structure et systèmes de récompense (P.Shooner).

VENDREDI

Module 17 : L'utilité de la stratégie : le point de vue du président (D. Pleshoyano et P. Shooner)

Module 18 et 19 : La stratégie et le dirigeant africain (M.Fall).

Module 20 : Le métier de dirigeant et mot de la fin (M. Côté).

INTERVENTION DANS LES MODULES

M. Côté : 2, 3, 6, 8, 10, 11, 12, 14, 15, 20

M. Fall : 1, 6, 10, 18, 19

D. Pleshoyano : 5, 6, 7, 10, 12, 13, 17

P. shooner : 4, 6, 9, 10, 15, 16, 17

II. DEROULEMENT DES TRAVAUX :

Le séminaire s'est déroulé sous forme de modules animés chacun par l'un des professeurs venus du CANADA et par le Directeur Général du C.A.M.P.C.

Les 20 modules présentés aux participants étaient surtout relatifs :

- au processus stratégique : formulation et mise en oeuvre.

- à l'environnement externe
- à l'analyse de l'entreprise : identification des forces et faiblesses
- aux valeurs du dirigeant et aux styles de gestion
- au métier de dirigeant
- et au management africain

Tout au début, il a été souligné que le rôle de la stratégie est de voir comment maintenir l'équilibre interne d'une organisation, d'une entreprise et comment maintenir un équilibre adéquat avec les exigences de l'environnement.

L'approche stratégique classique propose d'améliorer la prise de décision en augmentant la cohérence des actions menées par les gestionnaires pour assurer la croissance d'une entreprise, d'une organisation. Elle repose sur une analyse détaillée des facteurs que peuvent contrôler les gestionnaires, sur une appréciation de ceux qui demeurent incontrôlables et sur une prise de conscience des valeurs qui guident leurs choix et décisions ainsi que sur la volonté d'assumer les obligations de l'entreprise envers l'ensemble de la société. L'entreprise utilise ses forces pour développer les opportunités, ou bien elle colmate ses faiblesses devant les menaces que présente son environnement. Cette approche stratégique propose une logique décisionnelle relativement précise. Il y a des étapes analytiques à suivre avant d'arriver à formuler une stratégie optimale que l'on cherchera ensuite à implanter grâce à une séquence d'objectifs, de plans et de programmes. Le gestionnaire est présumé savoir où il s'en va; en principe, il dispose des pouvoirs requis pour implanter les stratégies formulées. La stratégie est tout un art et cherche à répondre aux questions :

- Dans quelle (s) affaire (s) faut-il être ?
- Comment s'y distinguer ?
- Quel type de managers peut mieux réussir dans telle ou telle situation ?

Si les questions sont simples en apparence, il arrive fréquemment que les réponses obligent les dirigeants à conclure qu'ils ne savent pas précisément dans quelles affaires ils sont engagés. Beaucoup découvrent que leurs opérations présentent un manque de cohérence qui les rend vulnérables devant des concurrents agressifs. La prise de conscience du besoin de cohérence est habituellement le premier pas que franchissent les entreprises désireuses de se gérer stratégiquement.

Pour cette cohérence, il faut bien définir le processus stratégique; voir à quoi sert la stratégie; déterminer la fonction de la stratégie; savoir comment se fait la stratégie; connaître les règles à suivre pour définir une stratégie.

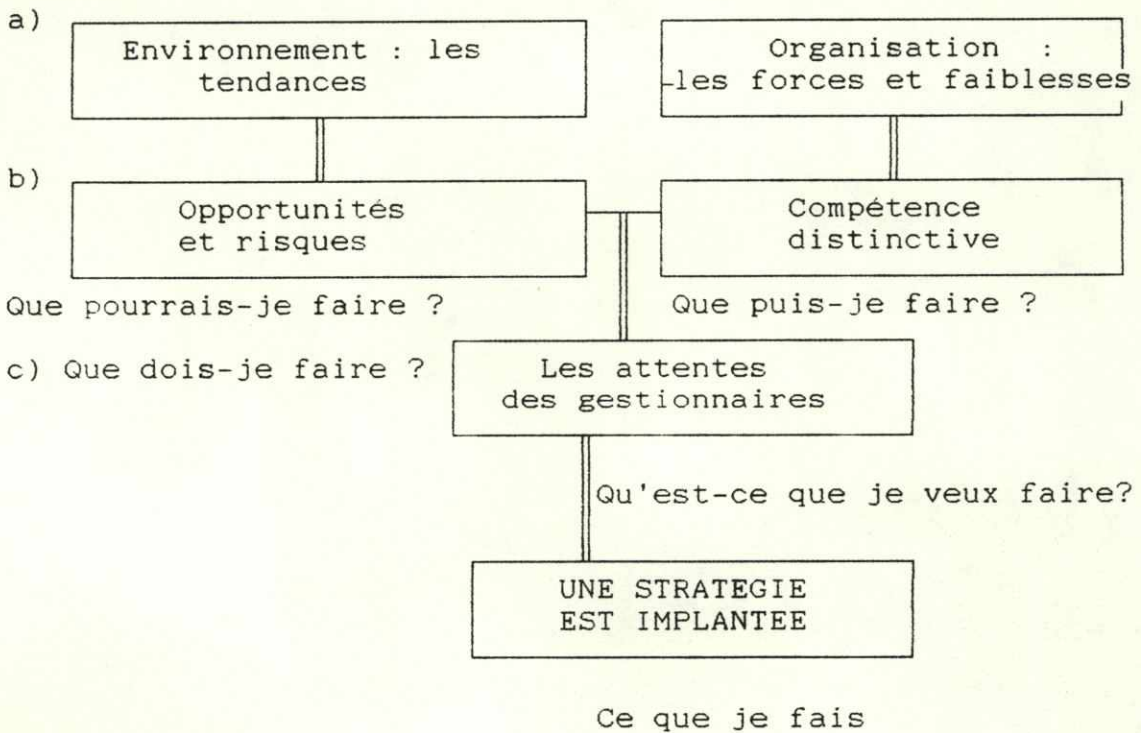
Par ailleurs après cette analyse, il a été nécessaire que les participants se posent la question de savoir si les organisations publiques ou privées ont besoin de stratégies.

A QUOI SERT LA STRATEGIE ?

- . GUIDER : - donner une direction aux activités de l'entreprise
- fournir des critères de décision
- . DEFINIR l'identité et l'image de l'organisation pour motiver ses membres et ses partenaires
- . CONCENTRER les efforts des différentes parties de l'organisation.
- . DONNER DE LA COHERENCE

COMMENT SE FAIT LA STRATEGIE ?

1. Les deux pôles de la stratégie :
La formulation : penser la stratégie, analyser à l'aide des modèles.
L'implantation ou la mise en oeuvre : réaliser, évaluer.
2. Modèle stratégique :



Les points a, b et c constituent la formulation.

LE PROCESSUS STRATEGIQUEPLANNING STRATEGIQUE : faire la bonne chose

Mission
Objectifs
Politiques
Stratégie

PLANNING STRUCTUREL OU ADMINISTRATIF : faire faire la bonne chose

- . Structure organisationnelle
- . Systèmes d'information, de contrôle
- . Systèmes de récompense/punition
- . Systèmes de motivation
- . Choix des cadres
- . Style de gestion

PLANNING OPERATIONNEL : bien faire la bonne chose

- . Plans et programmes d'action
- . Budgets
- . Politiques et procédures
- . Standards et normes de performance
- . Dotation et assignation du personnel

QUELQUES TERMES :

Mission : - Que sommes-nous ?

- Quels principes nous guident ?
- Quels sont nos produits (services) ?
- Quels sont nos clients ?

BUTS : - Cible à atteindre

OBJECTIFS: - Résultats escomptés selon un horizon temporel donné (quantitatifs et qualitatifs).

POLITIQUES : - Les lois et guides de pensée qui gouvernent la prise de décisions

PLANS : - Scénarios qui établissent dans le temps la cohérence des actions à entreprendre.

PROGRAMMES: - Ensemble de façons d'agir

BUDGETS : - Traduction en chiffre des buts, objectifs, politiques, plans, programmes.

FONCTION DE LA STRATEGIE :

La stratégie permet :

- d'assurer la continuité et la durée (polariser les efforts et s'engager dans une direction donnée).
- de bien structurer l'espace de décision (faciliter l'engagement des personnes d'une manière cohérente).
- de clarifier la vision (création de sources de motivation constructives).

Il convient cependant de souligner qu'il est difficile de prédire l'avenir en détail.

C'est dire donc que le fait d'avoir une stratégie pour une organisation, une entreprise, une firme signifie :

- qu'il y a économie de temps, d'argent, d'efforts
- que le champ de prospection est plus ouvert
- que les décisions sont prises à partir de l'information la plus actuelle.

Le fait de ne pas avoir de stratégie signifie :

- qu'il y a risque d'attendre passivement les occasions
- qu'il y a manque de points de référence pour apprécier :
 - . la valeur de tel ou tel projet;
 - . la rareté de tel ou tel projet.
- que l'on est incapable de savoir si les ressources de l'organisation sont bien réparties.
- qu'on ne se prépare pas à faire face à des changements qu'on ne voit pas venir.

REGLES A SUIVRE POUR DEFINIR UNE STRATEGIE

1. CONNAIS TON ENVIRONNEMENT.

. Que pourrais - je faire compte tenu de :

- l'économie
- la démographie
- la technologie
- l'aspect cadre légal.

Où seront les changements ? Quels seront leurs impacts ?

. On élabore une stratégie en découvrant :

- les opportunités
- les menaces

2. CONNAIS TES FORCES

- . Que puis-je faire compte tenu de mes forces ?
- . Qu'est-ce que je fais très bien ? (le mieux)
- . Qu'est-ce que je fais mieux que les autres ?

- On élabore donc une stratégie à partir de ses forces.
- On doit savoir utiliser ses forces pour mener
- Il faut par conséquent concentrer ses ressources sur des activités où l'organisation a un avantage compétitif.

3. CONNAIS TES DESIRS ET INTENTIONS.

- . Qu'est-ce que je veux faire ?
- . Quelles sont les choses que j'aime faire, celles que je refuse de faire ?
- . Quels sont mes désirs, mes ambitions, mes attentes ?
- . Quelle importance est-ce que j'accorde au risque ?

Conclusion :

On choisit parmi plusieurs options stratégiques celles qui répondent le mieux à nos valeurs, à nos intentions, à notre personnalité.

4. CONNAIS TES OBLIGATIONS.

- . Qu'est-ce que je dois faire ?
- . Comment perçois-tu tes obligations à l'égard des divers intervenants de l'organisation, de l'entreprise :
 - Actionnaires et bailleurs de fonds
 - Employés
 - Clients
 - Fournisseurs
 - Gouvernement
 - Le public
- . Comment comptes-tu les assumer ?
 - Approche réactive, défensive ?
 - Approche préactive ?
 - Approche légale
 - Approche morale

Le choix de la stratégie est donc influencé par les obligations.

5. SOIS CREATIF (VE)

Il faut associer :

- . sa compétence distinctive et
- . les opportunités
pour être unique

Niveaux stratégiques.

Il en existe quatre :

1. Institutionnel :

- vision de l'entreprise
- type d'organisation humaine et économique
- nature de sa contribution à l'endroit de ses partenaires (stake holders)

2. Corporatif :

Ensemble souvent hétérogène de produits et de marchés constituant des activités à gérer.

3. Centre d'activité stratégique : (comment compétitionner)

Entité homogène en terme :

- de produit semblable ou complémentaire
- de marché (consommateurs au comportement assez semblable)
- de concurrence (groupe de concurrents qui s'effondrent).

4. Fonctionnel : (avec qui compétitionner)

Les facteurs suivants interviennent dans cette opération centrée sur l'activité stratégique :

- Production
- Finance
- Marketing
- Ressources humaines
- Recherche et Développement

LES OPTIONS STRATEGIQUES DE BASE.

- Selon le marché visé
- Selon la position concurrentielle :
 - . miser sur les coûts
 - . se différencier
 - . se concentrer (le focus)

1. Le leadership de coûts (miser sur les coûts)

Bâtir une organisation de façon à minimiser les coûts en :

- a) développant la taille optimale efficace
effet d'expérience
- b) contrôlant étroitement les frais variables et fixes
- c) restreignant les frais administratifs.

Avantages :

Marge supérieure aux concurrents
Protection contre les rivaux
Permet d'aller chercher de grandes parts de marché

Exigences :

Capital accessible
Capacité d'ingénierie de la production
Systèmes de rémunération et de contrôle de la main-d'oeuvre basés sur critères quantitatifs.
Design des produits : facile à produire
Système de distribution peu coûteux.

Mode d'organisation requis

Contrôle serré des coûts
Incitations assises sur l'atteinte d'objectifs quantitatifs
Organisation bien structurée des responsabilités.

2. La différenciation

donner un caractère unique au produit ou service par
l'image ou la marque.
la technologie
le service ou le réseau de distribution

Avantages :

protection contre les concurrents via la fidélité
permet de demander un prix plus élevé.

Exigences :

Créativité et intuition
Capacités en marketing, en recherche fondamentale
Facilité à recruter des employés qualifiés et créatifs
Systèmes de rémunération et de contrôle de la main-d'oeuvre basés sur des critères qualitatifs
Longue tradition dans le secteur
Réputation de la firme en matière de qualité et d'avance technologique.

Mode d'organisation requis

Coordination des fonctions Recherche et Développement, et commercialisation
Incitations subjectives plutôt que quantifiées.

3. Le focus

se concentrer sur un segment de marché ou une aire géographique
avec une approche basée sur les coûts ou la différence

Avantage :

Possibilité de sélection des clients

Exigences :

une combinaison des exigences des autres approches

Mise en oeuvre de la stratégie

Trois types d'outils sont nécessaires à cette mise en oeuvre :

- Organisation :

- Mode de Gouvernement
- Pouvoirs respectifs des acteurs et des centres d'action principaux

- Stimulation

- matérielle
- idéologique

- Répartition des ressources et reconfiguration de la chaîne de valeurs.LA MISE EN OEUVRE DE LA STRATEGIE COMPREND :

- . L'élaboration de la structure
qui fait quoi ? Où ? Comment coordonner ?
- . Systèmes d'information (plus par management balladeur)
- . Systèmes de récompenses/punitions
- . Systèmes de contrôle
- . Systèmes de planification stratégique et opérationnelle
- . Sélection et développement des cadres
- . La culture corporative
- . Les styles de gestion

Les organisations publiques ou privées ont-elles
besoin de stratégies ?

- Oui, car une stratégie :
 - donne une direction et permet d'éviter les obstacles;
 - concentre les efforts et permet la coordination des activités;
 - est nécessaire pour définir l'organisation d'une manière plus simple (concept simplificateur).

- Mais il faut souligner que la stratégie en tant que construit mental peut aveugler l'organisation et l'empêcher de se percevoir dans son environnement.

La stratégie est donc à l'organisation ce que les oeillères sont au cheval : aller en ligne droite mais restreindre la vision périphérique.

L'environnement; les ressources de l'entreprise.

Il est nécessaire que les gestionnaires d'une entreprise se demandent quelles sont les opportunités futures de profit et de croissance dans l'environnement qu'ils ont choisi. Comment se comporteront dans le futur les fournisseurs, les clients, les concurrents actuels et potentiels ? La concurrence sera-t-elle plus ou moins dure ? Quels facteurs assureront le succès des entreprises présentes ?

Selon que l'entreprise évaluera son environnement comme étant simple ou complexe, stable ou turbulent, de quelle marge de manoeuvre disposera-t-elle après les changements anticipés ? Lesquels l'affecteront tout spécialement à moyen et à long terme et quels risques et menaces feront-ils peser sur elle ? Quelles ressources l'entreprise devra-t-elle déployer pour profiter mieux que ses concurrents des changements envisageables dans le futur ? En un mot, on peut dire que l'entreprise doit procéder à un audit externe exhaustif comme première étape d'une analyse stratégique.

Par ailleurs l'entreprise doit procéder à un audit interne tout aussi complet. Elle doit scruter à la loupe et de façon comparative les principales ressources dont elle dispose. La méthode la plus systématique consistera habituellement à évaluer les forces et les faiblesses relatives de l'entreprise dans toutes ses fonctions : production, marketing, vente, recherche et développement, finance, gestion du personnel, administration générale, etc. Une fois cette analyse complétée, une fois prises en compte les leçons du passé, elle fera le bilan de ses forces en terme de compétence distinctive.

Celle-ci sera en quelque sorte la combinaison de tous les avantages comparatifs dont peut jouir l'entreprise pour connaître le succès, ceux sur lesquels elle devrait capitaliser pour faire face aux changements anticipés par l'audit externe. C'est cette compétence distinctive qui devrait être à la base de sa posture stratégique.

Notons que l'environnement dont il a été question plus haut est un ensemble de conditions externes et d'influences qui affectent la vie et le développement de l'entreprise. Ces influences sont d'ordre technologique, économique, social, démographique, politique et légal.

ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE :

- . Croissance-pays- ailleurs
- . Conditions générales (inflation, recession...)
- . Nature de l'industrie
- . Conditions de marché
- . La concurrence directe, indirecte (substituts)

ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE :

- . Degré de technologie actuel
- . Méthodes de production actuelles
- . Vitesse d'intensité changements
- . Licences et brevets.

ENVIRONNEMENT SOCIAL :

- . Tendances démographiques (croissance, déplacement...)
- . Forces qui poussent à la consommation, qui freinent la consommation.
- . Culture, valeurs, aspirations, croyances.

ENVIRONNEMENT POLITIQUE :

- . Lois et règlements
- . Implication du gouvernement dans l'industrie
- . Régime politique au pouvoir et ses choix
- . Stabilité des régimes

ENVIRONNEMENT LEGISLATIF :

- . Nature des lois - tendances idéologiques
(ouverture ou fermeture à l'égard de l'entreprise).

Dans un environnement donné, les organisations les plus efficaces réussissent à la fois une grande différenciation et une forte intégration.

Différenciation :

Différences d'orientations cognitives et émotives entre les dirigeants de divers départements ainsi que les différences dans la structure formelle de ces unités.

Intégration :

Qualité de la coopération requise des diverses unités départementales devant collaborer pour répondre aux exigences de l'environnement.

FACTEURS DE DIFFERENCIATION :

1. Niveau d'incertitude environnementale
2. Rapports interpersonnels et formalisme structurel
3. Horizon temporel
4. Objectifs fondamentaux et buts essentiels : clarté-vision
5. Contrôle : type et facilité

MECANISME D'INTEGRATION :

Il s'agit de la coordination, de la supervision, du contrôle.

1. Hiérarchie de gestion : supervision directe (plans et procédures de contrôle)
2. Postes de coordonnateurs
3. Groupes interdépartementaux
4. Départements de coordination
5. Modes de résolution des conflits : ouverture et discussion.

Il faut des ajustements mutuels : on peut se faire mutuellement des accommodements.

6. Standardisation - des intrants
- du processus de transformation
- des extrants.

L'audit externe. Analyse de la demande :

- . Evolution
- . Taille et croissance des segments
- . Nature et caractéristiques

. Analyse de l'offre :

- . Capacité de l'industrie

- . Structure des coûts
- . Economie du secteur

- . Distribution
- . Système financier
- . Dimension technologique
- . Dimension sociale

- . Analyse de la concurrence

ANALYSE DES OPPORTUNITES ET DES MENACES

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> . Servir nouveaux groupes de clients ? . Entrer sur de nouveaux marchés ? . Etendre la gamme ? . Diversifier dans les produits reliés ? . Ajouter produits complémentaires ? . Intégration verticale ? . Aller vers de meilleurs groupes stratégiques ? . Une croissance de marché plus rapide ? . Marché monétaire . Autres... | <ul style="list-style-type: none"> . Arrivée de nouveaux concurrents ? . Ventes croissantes de substituts ? . Ralentissement de la croissance du marché . Politiques gouvernementales défavorables ? . Banques et organisation internationales (B.M, F.M.I...) . Pressions concurrentielles croissantes ? . Vulnérabilité cyclique ? . Pouvoir croissant des fournisseurs/acheteurs ? . Changements de goûts/ de besoin des acheteurs. ? . Contrebande . Changements démographiques néfastes ? . Autres... |
|--|--|

Quant aux ressources de l'entreprise, elles sont surtout humaines, matérielles, financières et organisationnelles.

Ressources Humaines :

- . Professionnels
- . Personnel cadre, administratif
- . Technique
- . Soutien
- . Structure organisationnelle

Ressources MATERIELLES :

- . Biens meubles et immeubles
- . Produits des offerts

Ressources FINANCIERES :

- . Etat des finances
- . Besoin d'investissement
- . Analyse des coûts...

Ressources ORGANISATIONNELLES :

- . Climat de travail
- . Degré d'autonomie
- . Qualité de la relève
- . Degré de bureaucratisation.

Il faut noter que chaque entreprise a ses forces et ses faiblesses réelles et potentielles.

- . Qu'est-ce qu'elle peut particulièrement bien faire ?
- . Que peut-elle faire mieux que les autres ?

Pour répondre à ces questions, les membres de l'entreprise vont évaluer les ressources plus ou moins scientifiquement.

- . Comment s'assurer que ces évaluations sont réalistes ?
- . L'évaluation des capacités de l'entreprise permet de faire un rapprochement avec les opportunités analysées précédemment.
- . Comment mieux combiner les deux ?

ANALYSE DES FORCES ET FAIBLESSES

- . Compétence distinctive ?
- . Ressources financières adéquates ?
- . Habiletés compétitives ?
- . Bonne image/client ?
- . Stratégies fonctionnelles bien articulées ?
- . Possibilités d'économie d'échelle ?
- . Protection contre pressions concurrentielles ?
- . Technologie brevetée ?
- . Avantage de coûts ?
- . Capacité d'innovation de produits ?
- . Managers d'expérience ?
- . Autres ?
- . Absence de direction stratégique ?
- . Position concurrentielle qui se détériore ?
- . Installations dépassées ?
- . Profitabilité moindre que l'industrie ?
- . Manque d'expérience de gestion ?
- . Compétences ou habilités de base manquantes ?
- . Historique d'échecs d'implantation ?
- . Problèmes opérationnels nombreux ?
- . Vulnérabilité aux pressions concurrents ?
- . En retard en Recherche et Développement ?
- . Gamme trop étroite ?
- . Image faible ?
- . Habiletés de marketing moindre ?
- . Incapables de financer le changement de stratégie ?

Les valeurs des Dirigeants :

Généralement, les gestionnaires doivent s'interroger au sujet des valeurs qui les animent. Quelles finalités visent-ils, que veulent-ils réaliser comme gestionnaires ? Quel niveau de risque sont-ils capables de soutenir ? Quelle forme, quel rythme de croissance veulent-ils et peuvent-ils privilégier ? De quelle façon entendent-ils équilibrer leurs différents besoins personnels de réussite, de pouvoir, d'affiliation ou d'autonomie ? Et compte tenu de leur âge, sexe, formation, expérience, ils ne poursuivront pas les mêmes objectifs.

L'entreprise aura pour eux une signification différente selon leurs préoccupations professionnelles, sociales et familiales. Au même titre, il faudra aussi se demander quelle contribution l'entreprise entend faire à la société dans laquelle elle agit. Les valeurs des gestionnaires au sommet prennent toute leur importance lorsqu'il s'agit de prendre des décisions qui ont des incidences morales ou sociales. Ce sont là des questions qu'il faut toutes prendre en considération lorsqu'on réalise une analyse stratégique.

L'analyse des différentes valeurs du MANAGER a été réalisée à l'aide d'une série d'exercices d'auto-observation, d'auto-évaluation qui ont permis aux participants de connaître les diverses catégories de dirigeants et de s'y situer par rapport :

- aux fonctions du Manager,
- aux styles de gestion
- aux opinions déterminant les types internes et externes,
- aux facteurs relatifs au coeur tendre, à la tête froide,
- au style de vie et au contrôle du stress,
- aux types de comportements relatifs aux goûts et habiletés,
- à la description de manières d'être, de faire ou de penser,
- aux divers comportements au travail.

Et à propos de ces valeurs, plusieurs questions aident à comprendre leur rapport avec la vie globale d'une organisation, d'une entreprise.

. Peut-t-on vraiment dissocier le choix de la stratégie économique de l'entreprise des valeurs personnelles des décideurs ?

. Les valeurs personnelles des Dirigeants n'influencent-elles pas même ?

- La lecture qu'ils font de l'environnement
- L'évaluation qu'ils font des ressources de leur entreprise
- Le choix de l'idéologie véhiculée au sein de l'entreprise.

. Jusqu'au faut-il prendre en compte les préférences du DIRIGEANT, de ses chefs de service-clés, des principaux actionnaires, ... ?

. Comment identifier nos sources de préférences qui proviennent aussi bien de valeurs que d'estimes rationnels et scientifiques ?

Fonctions du MANAGER :

Quatre grandes fonctions ont été définies :

1. PRODUIRE (P)

- . Atteindre des résultats escomptés,
- . Rendre des services égaux ou supérieurs à ceux de la concurrence.

2. ADMINISTRER (A)

- . Programmer le travail des autres
- . Coordonner l'exécution du travail des autres
- . Contrôler l'ensemble des activités
- . M'assurer que le système fonctionne bien conformément aux plans et normes établis.

3. ENTREPRENDRE (E)

- . Inventer mon propre plan d'action
- . Créer et imaginer des alternatives
- . Prendre des risques.

4. INTEGRER (I)

- . Identifier et tenir compte des besoins des autres
- . Chercher et obtenir un consensus sur des objectifs
- . Harmoniser et arbitrer les désaccords.

QUEL TYPE DE GESTIONNAIRE AIMERIEZ-VOUS ETRE ?

A l'aide des réponses à un questionnaire, les participants ont pu se situer dans l'une ou l'autre des catégories de Managers définies ci-après :

- | | |
|---------------|--|
| LE PIONNIER | : Très flexible, très créatrice, extrovertie et opportuniste. Hyperactive, à la recherche de défis. Pense de façon intuitive-irrationnelle. |
| LE CONQUERANT | : Légèrement non-conformiste. Recherche la nouveauté, forme de petits groupes. Nerveuse mais capable de contrôle, capable de vision. Généraliste, rationnelle. |

- LE MODERATEUR : Personne très structurée, aimable.
Travaille en équipe, travaille avec des objectifs.
- LE TECHNOCRATE : Personne routinière, remplaçable, introvertie.
Favorise procédures. Aime situations stables, statistiques. Adepté du statu-quo.
Pensée conformiste.
- LE BUREAUCRATE : Action bureaucratique, dogmatique, rigide.
Aime diriger par procédures. Laisse aller les choses. Réagit aux pressions.
Pensée légaliste.
- LE DIPLOMATE : Flexible dans un mandat bien défini.
A l'écoute des personnes. Inspire confiance. Agit de façon prévisible, préoccupée par long terme. Pense de façon holistique.

COMPORTEMENTS AU TRAVAIL

Il s'agit de divers comportements que les gens adoptent ou tentent d'adopter dans leur travail. On y retrouve quatre types de personnalités selon :

- Les besoins de réalisation : défi, utilisation de ses talents, développement...
- Les besoins d'affiliation : appréciation par collègue, amitié, partage, "un pour tous"
- Les besoins d'autonomie : responsable, libre de s'organiser, choix des moyens.
- Les besoins de domination : être le premier, contrôler ce qui m'entoure, amener les gens à partager mes idées.

TYPES INTERNES ET TYPES EXTERNES.

Il arrive que nous soyons tournés vers l'intérieur ou vers l'extérieur de nous-mêmes et cela influence beaucoup notre manières d'être, d'agir.

TYPES INTERNES

- Plus actifs, fonceurs, performants, puissants, indépendants et efficaces
- performance académique supérieure
- Plus orientés vers le futur
- Acceptent plus facilement de retarder les récompenses
- Réagissent de façon plus réaliste aux échecs et aux succès
- Meilleur contrôle de soi
- Plus prudents dans leurs efforts de contrôle
- Plus sécurisés dans l'exercice du pouvoir

- Non-fumeurs (contrôlent leur environnement)
- Attitudes et rapports chaleureux envers leurs parents.

TYPES EXTERNES

- Adopter des comportements plus risqués
- Prennent des chances dans leurs tâches.
- Plus faibles en défense.

Notons que les Internes et Extérieures peuvent avoir des problèmes d'ajustement aussi graves.

Différences dans les prédispositions

L'individu qui dispose d'un syndrome de la tête froide se caractérise comme suit :	L'individu qui a la manière douce, le coeur tendre se comme suit :
Résiste aux influences sociales (davantage de succès dans les négociations)	Vulnérable aux influences sociales (plus grand besoin de réduction de dissonances : plus mauvais menteur).
Orientation vers l'abstraction (dépersonnalisation de l'interaction sociale : orientation probabiliste)	Orientation vers les personnes (personnalisation des situations : orientation émotionnelle-éthique)
Vision méfiante et cynique des "autres" (pas des événements, des objets ou des idées)	Perception idéaliste de la manière dont les gens devraient agir.
Plus sensible à l'information sur l'autre (traite les autres en tant qu'objets)	Plus sensible à l'autre en tant qu'autre (en termes de sentiments, souhaits et attentes).
Orientation plus politique	Orientation plus personnelle
Stratège efficace (exploite les situations en essayant de réaliser le possible : "opportuniste", "réaliste")	
Manipulation subtile (a l'air d'être raisonnable)	Paraît plus vite cesser d'être raisonnable
Profite des situations, mais ni méchant ni vindicatif	Recherche davantage la justice et la réciprocité
Perception des autres plus exacte	
Moins transparent (perçu comme transparent, prévisible et facile à comprendre qu'il ne l'est en réalité)	Plus transparent
Initiative et dominance dans la structuration des situations non structurées.	

Style de vie et contrôle du stress :

Une échelle de valeur allant de 0 à 140 a été imaginée par les spécialistes pour pouvoir situer les dirigeants par rapport au style de vie et au contrôle du stress :

Si vous avez une échelle qui se situe :

1. Entre 0-29 : B1

Vous êtes à l'extrémité inférieure de l'échelle de propension aux maladies cardio-vasculaires. Votre comportement exprime peu de réactions associées aux maladies cardiaques.

2. Entre 30-59 : B2

Vous vous situez près de la borne minimale de l'échelle. Vous êtes généralement relaxé (e) et tolérez bien le stress.

3. Entre 60-79 : AB

Vous êtes entre les A et les B. Votre bilan est préférable aux A2 ou A1, mais il suffirait de peu pour que vous glissiez dans la catégorie des types A.

4. Entre 80-109 : A2 : (attention).

Vous êtes susceptible de devenir facilement prédisposé(e) aux maladies cardio-vasculaires. Vous devez tenir compte des conseils donnés aux A1.

5. Entre 110-140 : A1 : (ne fumez pas).

Si vous êtes dans cette catégorie, avez plus de 40 ans et fumez, la probabilité est élevée que vous subissiez des maladies cardio-vasculaires.

A l'aide d'un questionnaire destiné à cet effet, les participants ont pu situer le MANAGER et se situer eux-mêmes dans les différentes catégories ci-dessus définies.

NOS GOUTS ET NOS HABILETES :

Une échelle de valeur allant de 0 à 25 aide à déterminer les types A (13 à 25) et les types B (0 à 12).

QUELQUES CARACTERISTIQUES DES INDIVIDUS DE TYPE "A" ET DES INDIVIDUS DE TYPE "B".TYPE "A" :

- * Compétitif
- * Gagnant
- * Agressif
- * Travailleuse rapide
- * Impatient
- * Infatigable
- * Hyper-alerte
- * Volubile
- * Muscle faciaux tendus
- Sensations d'être sous pression.

TYPE "B" :

- * Relaxe
- * Prend ça comme ça vient
- * Rarement impatient
- * Prend plus de temps pour jouir des loisirs
- * Difficilement irritable
- * Travaille de façon constante
- * Manque rarement de temps
- * Non-préoccupés de réussite sociale
- * Se meut et parte plus * lentement.

IL SEMBLE Y AVOIR MOINS DE TYPE "A" AUX ECHELLENS SUPERIEURS DES HIERARCHIES.

- Peut-être sont-ils trop compétitifs et cassant (abrasifs) ?
- Peut-être prennent-ils des décisions trop rapide ?
- Peut-être meurent-ils plus jeunes ?
- Peut-être changent-ils leur comportement en vieillissant ?
- Peut-être y a-t-il des conditions différentes au sommet des organisations ?

MODE DE COMPORTEMENT ET DE PENSEE :

A l'aide des énoncés exprimant des manières d'être, de faire ou de penser, chaque participant devait indiquer en choisissant une vraie ou fausse réponse celui qui se rapproche le plus de sa manière d'être, de faire ou de penser. Une échelle allant de 0 à 22 a permis de déterminer le mode rigide (entre 0 et 11) et le mode flexible (entre 12 et 22).

RIGIDITE :

- * Réflédchi
- * Prudent
- * Inquiet
- * Sur ses gardes
- * Méthodique
- * Rigide
- * Formaliste
- * Fortement respectueux de l'autorité, des habitudes

FLEXIBILITE :

- * Sans façon
- * Audacieux
- * Sûr
- * Ouvert
- * Indocile
- * Idéaliste
- * Egoïste
- * Fortement préoccupé par ce que ça peut m'apporter de plaisir, de satisfaction personnelle.

S'agissant du style de gestion, il a été question de savoir comment le dirigeant doit prendre des décisions et comment, dans certains cas, il faut déléguer certains pouvoirs pour mieux gérer une entreprise ou une organisation compte tenu du fait que la gestion humaine se fonde sur certains critères comme la motivation, la communication, la délégation, ...

A ce sujet, la plupart des débats se résument en un choix fondamental entre l'approche participative démocratique et l'approche autoritaire. Il faut souligner qu'il n'y a vraiment pas conflit entre les deux approches. Il existe toute une gamme de styles de direction et chaque situation demande un style approprié. De toute façon, il convient de présenter la nature du style d'une manière telle que les dirigeants et les cadres puissent mieux l'appréhender.

Gamme de styles de direction :

- Le dirigeant prend les décisions puis les annonce.
- Le dirigeant "vend" ses décisions.
- Le dirigeant présente ses idées et demande à chacun son avis.
- Le dirigeant présente une décision conditionnelle qu'il se déclare prêt à changer.

- Le dirigeant présente le problème, obtient des suggestions prend sa décision.
- Le dirigeant définit des limites et demande au groupe de prendre une décision à l'intérieur de ces limites.
- Le dirigeant laisse le groupe libre de choisir tant que certaines contraintes sont respectées.

Comme l'indique la gamme ci-haut mentionnée, le dirigeant peut s'inspirer d'un large éventail de styles de commandement. Dans certains cas, l'accent est mis sur le dirigeant lui-même; ce qui l'intéresse, sa façon de voir les choses, ses opinions et ses attitudes. Dans d'autres cas, le subordonné prend de plus en plus d'importance; cette fois-ci ce sont ses intérêts et sa façon de voir les choses qui sont mis progressivement en relief.

Vu sous cet angle, le problème du style de direction soulève quelques questions d'importance dont celle de la délégation de la responsabilité à quelqu'un d'autre.

Est-ce qu'un dirigeant peut se débarrasser de sa responsabilité en la déléguant à quelqu'un d'autre ? La délégation est nécessaire mais déléguer ne signifie pas échapper à ses responsabilités. Un cadre doit s'attendre à être tenu responsable des décisions prises dans son domaine, même si ces décisions ont été prises collégalement par ses subordonnés. Il doit être prêt à accepter les risques inhérents à la délégation de pouvoir. D'autre part, la liberté que le cadre accorde à ses subordonnés ne peut être plus étendue que la liberté que lui laisse son propre supérieur.

. Le dirigeant doit-il participer aux discussions de ses subordonnés lorsqu'il leur a délégué la charge d'un problème ? Le dirigeant doit normalement analyser quel sera son rôle avant de se joindre aux réunions de ses subordonnés. Il doit se demander si sa présence facilitera ou au contraire gênera la résolution du problème. Dans certains cas, il vaut mieux qu'il laisse le groupe se débrouiller. Il peut aussi, toutefois, apporter des idées précieuses, en travaillant comme membre supplémentaire du groupe. Dans ce cas, il est de la plus haute importance qu'il déclare clairement qu'il se considère comme un simple participant et non comme le leader.

Dans tous les cas, pour la délégation de l'autorité, il est très important que le responsable définisse honnêtement l'autorité qu'il conserve et l'autorité qu'il délègue en ce qui concerne la résolution d'un problème particulier. Et lors de ce séminaire, nous avons analysé certains critères pour la délégation et les obstacles à la délégation.

CRITERES DE DECISION POUR LA DELEGATION

1. Connaissance des faits requis pour prise de décision
où est l'information ?
2. Historique de l'organisation - sa culture
Comment on a géré ?
3. Urgence de la décision
Quand faut-il décider ?
4. Besoins de coordination et d'uniformisation.
Qui sera touché par la décision ?
5. Importance de la décision
Combien coûterait une erreur ?
6. Disponibilité de personnes compétences
Qui peut le faire ?
7. Motivation des personnes (supérieur et subordonnés)
Pourquoi le ferais-je (ce que j'en retire) ?
8. Objectifs et Philosophie future de l'Organisation
Vers quoi se dirige-t-on et comment veut-on gérer ?
9. Outils et critères de contrôle disponibles
Comment savoir si ça va bien ?

OBSTACLES A LA DELEGATION

- de la part du SUPERIEUR HIERARCHIQUE.

1. Je peux le faire mieux et plus vite moi-même
2. Je manque d'habileté pour diriger-un bon chef ça doit être débordé
3. Je manque de confiance dans mes collaborateurs
Absence de collaborateurs compétents, mal formés
4. J'ai une peur bleue de prendre des risques, de changer
5. Je n'ai pas de mesures de contrôle Adéquates pour savoir ce qui se passe une fois que j'ai délégué
6. J'ai peur de perdre une partie de mon pouvoir, de n'avoir plus rien à faire.
7. J'ai peur que d'autres fassent différemment, plus vite et même mieux que moi
8. Cela ne s'est jamais fait chez-nous.

OBSTACLES A LA DELEGATION

- de la part du Collaborateur - subordonné :

1. C'est plus simple de se faire dire quoi faire, de laisser son patron décider pour soi-même de confiance en soi.
2. Je crains la critique
3. Je ne possède pas la compétence requise
4. Je ne dispose pas des ressources nécessaires pour assumer ce mandat
5. Je suis déjà surchargé et je ne veux pas en faire plus.
6. Il n'y a pas de stimulants et de récompenses suffisantes pour m'inciter.
7. Mon patron est incapable de déléguer correctement (mandat mal défini, plans de ressources incorrects, attitudes négatives)
8. Cela ne s'est jamais fait chez-nous.

Le métier de dirigeant

1. Un gestionnaire se préoccupe de :
 - Trouver un objectif commun (décider, choisir)
 - Définir l'encadrement (assumer la responsabilité)
 - Coordonner les efforts divergeants (animer son équipe)
 - Clarifier les règles du jeu et le système de sanction.
2. Le dirigeant doit :
 - Assurer la continuité et la durée de l'entreprise
 - Reconnaître et saisir les opportunités du marché
 - Expérimenter les nouvelles choses, les nouvelles méthodes
 - Décider plus rapidement via délégation
 - Respecter la culture organisationnelle; ne pas détruire l'humus corporatif.

3. La fonction managériale exige beaucoup :

- Arbitrage des intérêts divergeants des différents partenaires
- Coordination des activités, parfois disparates
- Action dans l'incertitude, avec information imparfaite
- Traduire les connaissances spécialisées en actes
- Ajouter les préoccupations sociales et humanitaires aux actes professionnels.

4. L'administrateur est comme un funambule à la recherche d'un équilibre entre :

- le coeur et la raison
- l'humain et l'économie
- l'expérience et la connaissance
- l'art et la science
- la tradition et la modernité
- le flair et la démarche scientifique
- l'intuition et la rationalité
- les besoins individuels et les besoins des organisations
- le collectif et l'individu.

5. Le credo managérial des dirigeants du Québec

Les conférenciers venus du Canada (Québec) n'ont pas manqué de faire part aux participants du credo managérial des dirigeants du Québec qui est en soi une confirmation du credo managérial nord américain.

- Souci du client
- primauté à accorder aux ressources humaines
- mobilisation des gens autour des valeurs-clés
- valorisation du rôle de leader
- reconnaissance du droit à l'erreur (tolérer)
- besoin d'autonomie de l'individu
- nécessité de s'en tenir à ce qu'on connaît
- allier souplesse, rigueur et simplicité

Credo additionnel de managers québécois :

- la connaissance de soi (connais-toi toi-même)
- le sens de l'équipe tout en demeurant le chef de coordée
- encourager le sens de l'entrepreneurship auprès de ses collaborateurs
- développer une vision à long terme pour gérer le changement et recherche de bons résultats.

6. Le management balladeur.

Au cours de ce séminaire, il a été constaté qu'il n'y a pas mal d'informations qui échappent aux dirigeants, que la collecte d'informations est une chose très compliquée, très coûteuse, qu'une mauvaise information, une information fausse est pire qu'une absence d'information.

C'est pourquoi il a été recommandé aux dirigeants d'appliquer de temps en temps le management balladeur. C'est à dire qu'il faut sortir de nos bureaux pour aller voir ce qui se passe à l'extérieur, pour visiter nos employés, pour contacter les clients et les fournisseurs.

7. Le management africain

Il a été constaté que le management africain est une notion nouvelle. Comme il a été souligné tout au début, tous les participants ont constaté que les lacunes existent dans la gestion humaine, matérielle, économique, financière au niveau de nos pays. Pour ne citer que quelques exemples, les participants ont vite constaté, en comparaison évidemment avec le credo managérial nord américain, qu'en Afrique, le souci du client est faible, les ressources humaines ne sont pas bien valorisées (motivations faibles, utilisation non rationnelle, communication mal organisée, styles de direction à mieux développer, etc...).

En conclusion, les organisations tant publiques que privées ont besoin d'être gérées stratégiquement.

La stratégie, la planification, on en a toujours besoin car elle permet de prendre une direction, d'éviter les obstacles. Il faut cependant reconnaître que c'est une vision future des choses qu'il faut pouvoir changer dès que cela devient nécessaire.

Si une entreprise réussit, fait des progrès tangibles, enregistre beaucoup plus de bénéfices que les autres, c'est qu'elle a su bien définir sa stratégie, mesurer ses forces et ses faiblesses, ses opportunités et ses risques; gérer ses compétences distinctives; maîtriser toutes les règles du jeu, les bases de concurrence interne et externe; mieux faire la combinaison de tous les avantages comparatifs dont elle peut jouir pour connaître le succès, ceux sur lesquelles elle devrait capitaliser pour faire face aux changements anticipés par l'audit externe, etc.

Il faut rappeler que globalement la stratégie a été saisie comme une réalisation des intentions. C'est un rêve. Il faut rêver. Il faut se poser certaines questions essentielles.

- Qu'est-ce que je veux faire ?
- Qu'est-ce que je peux faire ?
- Qu'est-ce que je pourrai faire ?
- Qu'est-ce que je dois faire ?
- Qu'est-ce que je fais ?

C'est une longue méditation stratégique.

Il a été retenu que dans l'exercice de leurs fonctions d'administrer, d'intégrer, de produire, d'entreprendre et pour une meilleure conduite des affaires et une meilleure prise de décisions, les managers doivent s'interroger au sujet des valeurs qui les animent et des styles de direction qu'il faut adopter.

En effet, il y a lieu de se demander si le dirigeant est à la fois :

- un artiste et un scientifique
- une personne de coeur et de raison
- un visionnaire et un historien
- un penseur et une personne d'action

Il y a lieu aussi de souligner qu'on a l'habitude de classer les styles de direction en 2 catégories : démocratique et autoritaire. Néanmoins, le manager moderne se sent divisé entre les deux. Il est parfois poussé dans un sens mais son expérience le pousse dans l'autre sens.

La délégation de l'autorité a longuement retenu l'attention des participants. Il a été souligné que la délégation est nécessaire à la bonne gestion des affaires mais que déléguer ne signifie pas échapper à ses responsabilités. Un cadre doit normalement être prêt à accepter les risques inhérents à la délégation de pouvoir.

Toutes ces valeurs, tous ces styles de direction, il faut les connaître, les maîtriser pour pouvoir mieux gérer, mieux prendre des décisions.

Concernant le management africain, il a été souligné que le modèle canadien (québécois) en particulier et nord américain en général, pourraient servir d'exemple étant donné qu'ils renferment les éléments universellement reconnus pour tout bon management, à savoir notamment :

le souci du client, une très grande considération des ressources humaines, le management balladeur, la mobilisation des gens autour des valeurs-clés, la valorisation du rôle de leader, etc.

Il a été souligné enfin, que tous les principes de la gestion stratégique analysés au cours de ce séminaire sont valables aussi bien pour les entreprises privées que pour les administrations publiques.

Fait à Kigali, juin 1990

KARENZI Daniel
Secrétaire Général
MINIFOP

Liste des participants :

BENIN

1. Mme DAGBA Laurence, Administrateur Civil
Directeur Commercial
Société Nationale des boissons "LA BENINOISE"
2. Mr GUIDIBI Emmanuel, Directeur Financier et Commercial
Loterie Nationale du BENIN
3. Mr DOUTETIEN ATCHOU Henri, Directeur Général
Société des Ciments d'ONIGBOLO

CAMEROUN

4. Mr MESSOBOT SEP Basile, Inspecteur Principal
Fonds d'Aide et de Garantie des crédits aux
petites et moyennes entreprises (FOGAPE)

CENTRAFRIQUE

5. Mr BEKANGBA Louis, Directeur Général
Caisse de Stabilisation et de Perequation des
prix des produits Agricoles (CAISTAB)
6. Mr LENGUENDAYEN Gilbert, Représentant de l'ASECNA en
République Centrafricaine

CONGO

7. Mr DJOMBO Henri, Président Directeur Général
Sucrierie du Congo
8. Mr ONGOUYA Jean Félix, Directeur du Port de
Pointe Noire Agence Transcongolaise des Communications
Port de Pointe Noire Congo.
9. Mr TA-LIANE Tchibamba Ignace, Directeur Général
Office National des Librairies Populaires

COTE D'IVOIRE

- 10 Mr KONE BANGA DIRECTEUR GENERAL DE LA SICOGI
(Société Ivoirienne de Construction et de Gestion
Immobilière)

GABON

11. Mr MBADINGA Norbert Directeur Général
Formation Professionnelle-Ministere du Travail
12. Mr NDONG MBEGA François, Directeur Institut
des Cadres.

MAURITANIE

13. Mr MESSAOUD BOUBACAR, Directeur Général
Société de Construction et de Gestion
Immobilière de Mauritanie.

NIGER

14. Mme HAMET Kinna, Secrétaire Général
Société Nigerienne d'Electricité (NIGELEC)

RWANDA

15. Mr KARENZI Daniel, Secrétaire Général
Ministère de la Fonction Publique et de
la Formation Professionnelle

SENEGAL

16. Mr THIOYE SADIBOU, Directeur de l'A.F.O.R.S.
Association pour la Formation au Sénégal

TCHAD

17. Mr OUMAR MAHAMAT Gadji, Directeur Général
Société Tchadienne d'Eau et d'Electricité (STEE)
18. Mr NANAN YAMBAN, Directeur Général Adjoint
Communaute Electrique du BENIN

INTERVENANTS

Mr MOR FALL
Directeur Général
Centre Africain de Management et de
Perfectionnement des cadres (CAMPC)
08 BP 878 ABIDJAN 08 (COTE D'IVOIRE)

Mr COTE Marcel
Professeur de Management et de Politique
Générale
H.E.C. Montréal, CANADA

Mr SHOONER Pierre
Administrateur
OUTREMONT, QUEBEC, CANADA

Mr PLESHOYANO Dan
Administrateur
WESTMOUNT - CANADA

COORDINATEURS

Mme KOUAME Viviane

C.A.P.C.

08 B.P. 878 ABIDJAN 08 (COTE D'IVOIRE)

Mlle MEKINA Patricienne

Etudiante en Secrétariat à l'Université

de Libreville (UOB)