

NATIONS UNIES
CONSEIL
ECONOMIQUE
ET SOCIAL



Distr.
LIMITEE

E/CN.14/UAP/119
22 mars 1967

FRANCAIS
Original: ANGLAIS



COMMISSION ECONOMIQUE POUR L'AFRIQUE
Cours à l'intention des spécialistes
en Organisation et Méthodes (Afrique
de l'ouest)
Achimota, Ghana
19 -- 30 juin 1967

SELECTION ET FORMATION DES SPECIALISTES EN
ORGANISATION ET METHODES^{1/}

^{1/} Cette étude a été rédigée par M. James Nti,
sous-directeur de l'Institut d'administration
publique de Greenhill (Achimota), Ghana. Les
opinions qui y sont exprimées ne sont pas
nécessairement celles de l'Organisation des
Nations Unies.

SELECTION ET FORMATION DE SPECIALISTES EN ORGANISATION ET
METHODES

"How doth the little busy bee
Improve each shining hour,
And gather honey all the day
From every opening flower !"

(Isaac Watts)

Objet des activités du spécialiste en organisation et méthodes

Avant d'aborder l'objet même de la présente étude, il serait peut-être bon de donner un bref aperçu des tâches que les spécialistes en organisation et méthodes sont appelés à remplir et des méthodes qu'ils utilisent à cette fin. Cela devrait nous permettre de dégager ainsi les qualifications que l'on est en droit d'exiger de la part de ces spécialistes.

Il semble généralement admis que les spécialistes en organisation et méthodes ont pour tâche de conseiller les responsables de l'administration et de la gestion sur les problèmes d'organisation et de méthodes, afin d'améliorer le rendement et, si possible, de réduire le coût des travaux dont ceux-ci sont chargés.

Méthodes utilisées

Les tâches sont généralement assignées à des équipes composées de membres du personnel de gestion et d'administration. Ils procèdent à un choix des données, selon les problèmes qu'ils sont appelés à résoudre, analysent ces données et formulent des recommandations visant à modifier les méthodes ou la structure de l'organisation, lorsque ces modifications se justifient. Leurs rapports doivent être complets et bien équilibrés, et reposer sur des arguments solides; l'auteur doit être en mesure de justifier les avis qu'il

donne. Il doit pouvoir également obtenir l'accord des chefs de service et l'approbation de la direction pour mettre en place le système qu'il préconise.

Qualifications requises

Les remarques qui précèdent indiquent donc clairement que le travail du spécialiste en organisation et méthodes exige une **grande rigueur d'esprit**; il importe au plus haut point qu'il ait un esprit curieux combiné à une grande ténacité. Il doit avoir la capacité et la volonté d'aller jusqu'au fond des problèmes, de saisir les détails, de distinguer les diverses nuances et d'analyser une multitude de données. Il doit avoir une attitude d'esprit qui n'accepte pas les choses telles qu'elles sont (ou semblent être), et être à même de critiquer, de vérifier, de mesurer, d'évaluer et d'aller jusqu'au fond du problème sans se laisser aveugler par les détails. Bref, il doit être doué pour l'analyse. Il doit être en mesure de résoudre les difficultés et de mener les choses à bonne fin. En d'autres termes, il doit pouvoir se tenir à un problème jusqu'au moment où une solution satisfaisante a été trouvée. Il doit avoir le désir sincère d'apporter des améliorations, et avoir une attitude d'esprit qui n'hésite pas à suggérer de nouvelles idées et à rechercher des solutions nouvelles, c'est-à-dire que l'originalité et l'esprit créateur constituent pour lui un atout appréciable. Il doit posséder ce qu'Elles Derby appelle une "imagination productive". Tact, force de persuasion, aptitude à travailler harmonieusement au sein d'une équipe et à établir de bons rapports avec les personnes pour lesquelles il accomplit sa tâche, sans perdre de vue qu'il ne peut remplir cette tâche qu'en collaboration avec d'autres, telles sont les autres qualités qu'il doit posséder. Pour chaque tâche qui lui est confiée, il doit obtenir une bonne part de renseignements d'autres personnes, tout particulièrement des personnes accomplissant un travail régulier et qui n'aiment guère qu'on les dérange dans ce travail.

Le moins que l'on puisse dire, c'est que l'accueil réservé au spécialiste en organisation et méthodes n'est généralement pas très enthousiaste. Il lui faut dès lors trouver les moyens de faire accepter sa présence. Par ailleurs, une fois qu'il a trouvé une solution, il doit être en mesure de convaincre les chefs de service et la direction que ses idées peuvent être mises à exécution, qu'elles sont profitables et qu'elles constituent un progrès par rapport au système existant. Il doit donc être affable et distingué, être en mesure d'obtenir de tous un concours sans réticence en manifestant le désir de venir en aide plutôt qu'en s'imposant et en critiquant. En fait, il doit avoir les qualités d'un bon vendeur.

Enfin, étant donné que toutes ses idées doivent être transmises à d'autres avant d'être mises à exécution, il doit posséder l'art de convaincre, tant par ses paroles que par ses écrits. En d'autres termes, il doit être capable de présenter ses conclusions de façon claire et attrayante.

Autres qualités requises

Nous venons de mentionner les qualités primordiales, mais le spécialiste en organisation et méthodes doit encore en posséder beaucoup d'autres. Son maintien, sa personnalité et son assurance doivent lui garantir l'accès aux échelons les plus élevés de la direction. Il lui faut beaucoup d'enthousiasme pour faire face aux nombreuses déceptions qui l'attendent. Il doit allier l'expérience à la probité. Il est bon qu'il ait des connaissances pratiques très étendues concernant le travail de bureau, et qu'il connaisse les techniques d'organisation et méthodes, mais il peut les acquérir, et nous aurons l'occasion d'en parler dans le chapitre traitant de la formation.

Etant donné que ce genre de travail exige beaucoup de souplesse, il importe que les personnes qui débutent dans cette profession n'aient pas des idées toutes faites avant leur recrutement.

Toutefois, les responsables du recrutement ne sont pas tous du même avis quant à l'âge idéal des débutants. Certains préfèrent engager des éléments jeunes, tandis que d'autres tiennent à faire appel à des personnes expérimentées. La formation peut souvent compenser, du moins en partie, le manque d'expérience, mais il est très difficile de faire changer d'avis à une personne qui a des idées bien arrêtées. On estime cependant qu'il est souhaitable que les personnes débutant dans la profession soient âgées d'au moins 25 ans, car la maturité d'esprit nécessaire n'est généralement pas atteinte avant cet âge. En revanche, certains estiment que les débutants ne devraient pas être âgés de plus de 35 ans. Toutefois, étant donné qu'il y a eu des exceptions à cette règle, il vaut mieux ne pas faire preuve d'intransigeance en ce qui concerne l'âge limite de recrutement.

Le candidat doit s'adapter facilement au travail d'équipe, être prêt à reconnaître parfois son ignorance et à trouver les moyens de se tenir au courant.

Dans la pratique, on ne peut attendre d'une personne qu'elle possède toutes ces qualités, mais elles constituent le critère qui doit être à la base de la sélection des candidats.

SELECTION DES SPECIALISTES EN ORGANISATION ET METHODES

Sources de recrutement

Il ressort clairement des paragraphes qui précèdent que les candidats requis ne peuvent pas provenir d'un seul secteur. Il convient donc d'examiner les trois secteurs pouvant fournir ces candidats :

- (i) les employés non affectés aux services d'organisation et méthodes
- (ii) le personnel des services d'organisation et méthodes appartenant à d'autres organisations
- (iii) jeunes gens venant d'achever leurs études secondaires ou universitaires.

Nous examinerons séparément chacun de ces catégories.

(i) Employés

Le principal avantage que présente le recrutement d'employés pour les services d'organisation et méthodes, c'est que ce personnel est familiarisé avec la structure de l'organisation, avec les personnes qui travaillent pour l'organisation et avec leur avis concernant le système existant. Leur tâche est facilitée grâce à leur connaissance des conditions locales. En revanche, si la personne envisagée a toujours travaillé dans la même organisation, il est probable qu'elle sera fortement influencée par les "tabous" de cette organisation et que son esprit ne sera pas ouvert aux changements éventuels.

(ii) Personnel des services d'organisation et méthodes appartenant à d'autres organisations

Le principal avantage que présente le recrutement de cette catégorie de personnes, c'est qu'elles ont l'expérience du travail des services d'organisation et méthodes et qu'il n'est pas nécessaire de les former. Dans les pays développés, où cette source peut être importante, ce personnel est raisonnablement bien payé et il ne recherche un nouvel emploi que s'il n'est pas satisfait du poste qu'il occupe, ce qui concerne invariablement un aspect du travail afférent à ce poste lui-même. Il faut donc faire preuve d'une extrême prudence lors du recrutement de cette catégorie de personnes. Dans les pays africains en voie de développement, cette source est quasi inexistante, étant donné que les services d'organisation et méthodes en sont encore à leurs débuts et que certains pays commencent seulement à en faire l'essai.

(iii) Jeunes gens venant d'achever leurs études secondaires ou universitaires

Il s'agit là d'une source de candidats importante pour ce genre de travail. Ces candidats présentent l'avantage d'être jeunes, ambitieux et capables d'adopter un point de vue objectif dans n'importe quelle organisation, étant donné qu'ils n'ont été influencés en aucune façon. L'inconvénient évident de ce type de recrutement, c'est le manque total d'expérience de l'organisation et des services d'organisation et méthodes. Il ne faut cependant pas oublier que les sommes à prévoir pour le traitement de ce personnel sont inférieures à celles qui sont nécessaires pour le traitement du personnel recruté au sein même de l'organisation ou de spécialistes expérimentés travaillant dans d'autres organisations, s'il en existe.

(iv) Main-d'oeuvre féminine

Doit-on faire employer des femmes dans les services d'organisation et méthodes? Certains sont hostiles à l'emploi de femmes dans ces services, mais j'estime pour ma part que si une femme est intelligente et qu'elle manifeste un profond intérêt pour cette discipline, il convient de la recruter. En fait, si elle a travaillé aux machines et si elle est en mesure d'apporter à ses recherches une connaissance précieuse des techniques du métier, elle sera alors un élément très utile. Enfin, si des femmes travaillent occasionnellement en équipe avec des hommes, elles sont généralement reçues avec plus d'égards et plus d'attention par un client difficile.

Le processus de sélection

Comme dans les autres processus de sélection, le choix du personnel des services d'organisation et méthodes se fait en trois étapes: rassemblement des renseignements, entretien avec l'intéressé et appréciation critique des renseignements et des résultats de l'entretien.

a) L'imprimé de demande d'emploi

L'instrument principal qui permet de recueillir des renseignements sur un candidat est un imprimé de demande d'emploi conçu de façon à fournir le plus de détails possible, en particulier sur les matières pour lesquelles le candidat a obtenu les meilleurs résultats dans l'enseignement secondaire ou supérieur et sur le genre de travail auquel il est le plus apte, ainsi que sur le rôle qu'il joue dans l'organisation à laquelle il appartient.

b) Tests psychologiques et tests d'aptitudes

Un deuxième moyen d'obtenir des renseignements, c'est le test psychologique. Bien que les avis soient très partagés quant à l'utilité ou à l'importance de ces tests, il est évident qu'ils peuvent être utiles dans une certaine mesure quand il s'agit de déceler les points délicats. Si un test de ce genre, par exemple, révèle que le candidat a horreur des détails, l'interrogateur pourra vérifier s'il en est réellement ainsi et, dans l'affirmative, en rechercher les raisons. Ces tests peuvent donc servir à orienter les entretiens en indiquant quels sont les renseignements à obtenir du candidat. Les tests d'aptitude peuvent au moins servir à opérer un tri ou à éliminer les candidats manifestement inaptes, même s'ils ne permettent pas de distinguer les candidats qui réussiront dans la carrière.

c) Entretien avec les candidats

Dans la plupart des pays africains, l'entretien avec les candidats constitue le principal moyen de sélection pour la plupart des emplois. Dans certains cas, lorsque le nombre de candidats est élevé, on procède à des tests éliminatoires afin d'écartier les éléments ne répondant pas aux normes fixées. L'entretien a pour but de donner des renseignements plus précis sur le candidat, ce qui permet à l'interrogateur de décider si oui ou non ce candidat est apte au poste qu'il postule.

Il existe deux types d'entretiens, à savoir:

- i) l'entretien systématique au cours duquel l'interrogateur pose ses questions en suivant un ordre bien déterminé. Les questions posées lors de cet entretien, que l'on appelle parfois l'entretien "orienté", sont préparées d'avance à l'aide de l'imprimé de demande d'emploi;
- ii) l'entretien libre ou non-orienté, qui est beaucoup plus spontané. L'interrogateur peut commencer l'entretien par ces mots: "En bien, Monsieur X., parlez-moi de vous". Au cours des entretiens de ce genre, on a généralement tendance à sauter d'un sujet à l'autre, au gré de la conversation.

On peut se demander quel est celui de ces deux types d'entretien qui est le meilleur. Nombre d'interrogateurs, surtout ceux qui ont fait des études de psychologie, préfèrent l'entretien "orienté", car ils peuvent tirer des conclusions sur la psychologie du candidat, d'après les réponses que donne celui-ci aux questions établies d'avance. En revanche, de nombreux interrogateurs n'ont pas étudié la psychologie, en sorte qu'ils ne sont pas en mesure de tirer profit des avantages qu'apporte cette science; beaucoup d'entre eux

préfèrent donc l'entretien libre. L'entretien ayant essentiellement pour objet de fournir le plus de renseignements possible sur le candidat et éventuellement de le renseigner sur le poste auquel il aspire et sur l'organisation, le facteur le plus important dans ces entretiens est l'entière participation du candidat. La plupart des interrogateurs parviennent à amener le candidat à parler abondamment, ce qui leur permet de voir sa façon d'envisager et de résoudre les problèmes, d'analyser, d'imaginer d'autres solutions et d'adopter la meilleure; ces interrogateurs arrivent aussi à connaître son degré de compréhension à l'égard d'autrui, son aptitude à communiquer et à organiser, le type de mémoire qu'il possède et sa capacité de travail.

Certains interrogateurs préfèrent s'entretenir tout d'abord de sujets d'intérêt commun (sports, musique, etc.) de façon à faire connaissance avec le candidat. D'autres ont constaté qu'il était avantageux de commencer par aborder les points qui laissent le plus à désirer, révélés par les renseignements disponibles. Il est normal que dans ce cas le candidat adopte une position défensive. Beaucoup attachent une grande importance à cette réaction, car au cours de ses activités, le spécialiste en organisation et méthodes doit souvent faire face à des critiques et des situations difficiles, et la façon dont il se défend lors de l'entretien peut indiquer si, par la suite, il aura une capacité de riposte suffisante. Quel que soit le genre d'entretien adopté, il importe que tous les renseignements circonstanciés soient examinés, dans les délais impartis, afin de déceler les aptitudes du candidat.

Il faut pour cela que l'interrogateur ait étudié attentivement la demande d'emploi du candidat et éventuellement les résultats des tests auxquels il a été soumis, qu'il se soit fait une idée du candidat et qu'il ait arrêté les questions dont il désire une réponse pour compléter les renseignements dont il dispose.

A propos des qualités requises d'un spécialiste en organisation et méthodes, on a indiqué que les trois principales étaient les suivantes: aptitude à s'informer et à analyser, esprit créateur et aptitude à faire adopter ses idées. Comment l'interrogateur peut-il déceler ces qualités?

a) Aptitude à s'informer et à analyser

On a tendance à imaginer que l'individu qui possède un esprit analytique s'apparente étroitement à l'ingénieur, à l'homme de science, au mathématicien et, dans une certaine mesure, au comptable. On fonde cette opinion sur le fait que les personnes appartenant à ces catégories ont appris à élaborer un tout compréhensible et intégré en partant d'une multitude de données; ils s'occupent tous d'analyser des éléments matériels et non les impondérables, et ils sont en mesure d'aboutir à des analyses significatives en partant de données quantitatives. On affirme également qu'il est peu probable que ces personnes finissent par se lasser du travail d'organisation et méthodes, étant donné qu'elles se passionnent pour la recherche des relations numériques.

Cet argument, toutefois, semble aller trop loin en ce sens qu'il risque d'impliquer sans qu'on le veuille que les autres disciplines ne constitueraient pas une base convenable pour le travail des services d'organisation et méthodes.

Lorsque leur formation s'est limitée au domaine de leur compétence, les mathématiciens, les ingénieurs et les comptables ont tendance à être efficaces mais d'une manière impitoyable et inflexible. Cependant, en dehors de l'ambiance assez impersonnelle et extrêmement routinière

de la règle à calcul, de la chaîne de montage progressant régulièrement ou du grand livre tenu minutieusement à jour, il se révèle que cette "efficacité" n'est pas une vraie efficacité. Donc, en dehors du secteur spécifiquement technique ou scientifico-industriel caractérisé par des études détaillées sur le "temps et les mouvements", etc., le goût des chiffres à lui seul ne doit pas être considéré comme une qualification particulièrement importante pour le travail des services d'organisation et méthodes.

Ce que nous recherchons, c'est une certaine "tournure d'esprit", un esprit curieux, avec la dose nécessaire de scepticisme, qui évite de tout admettre automatiquement, un esprit relativement ouvert, c'est-à-dire débarrassé de toute idée préconçue et de tout parti pris mesquin, un esprit formé aux démarches et aux traditions fondamentales de la méthode et du raisonnement scientifiques.

Considérés sous cet angle, le sociologue, l'historien, le géographe, etc. qui ont reçu une formation convenable, ont également cet esprit de recherche et d'analyse. Donc, dans ces conditions, abstraction faite des cas où la nature et le lieu de travail exigent d'autres connaissances techniques déterminées, on pourrait dire qu'il faut une "capacité d'analyse" acquise grâce à une large culture générale assortie d'une certaine formation aux méthodes scientifiques de recherche et d'analyse, sans étude détaillée de matières ou de disciplines déterminées, sauf peut-être comme exemples.

Pour déceler ces aptitudes, l'imprimé de demande d'emploi n'est peut-être pas d'une grande utilité, il faudra donc soit procéder à toute une série de tests ainsi qu'à un entretien, soit s'en remettre uniquement à l'entretien pour savoir si certains signes indiquent

que le candidat a l'esprit de recherche et d'analyse.

b) Capacité créatrice

La plupart des gens possèdent probablement dans une certaine mesure cette aptitude à trouver des idées originales, mais peut-être pas à un degré suffisant pour quelqu'un qui veut faire carrière dans les services d'organisation et méthodes. Pour cela, il faut une personne qui ne se contente pas des choses telles qu'elles sont mais qui pense continuellement aux changements qu'elle aimerait apporter si elle en avait l'occasion. L'aptitude créatrice ne peut pas être reconnue aussi facilement que la faculté d'analyse, surtout si l'on se fonde sur des renseignements écrits. Cette aptitude se révèle généralement grâce à l'examen patient et approfondi des réponses données par le candidat aux cours de l'entretien. Les sujets les plus révélateurs sont les loisirs préférés: passe-temps favori, bricolage, activités au sein de la communauté ou d'un groupe d'étudiants. Les points qui révèlent généralement un esprit créateur sont les suivants: arts, musique, arts manuels, travail en groupe, activités sociales, aménagement de l'intérieur. Les interrogateurs sont mieux placés pour juger le candidat si ce dernier s'intéresse à un sujet qui leur est familier.

Il existe également des tests psychologiques se rapportant à l'aptitude créatrice. Parmi les plus connus figurent les tests de Rorschach (tâches d'encre) et les tests d'aperception thématique. Dans ce domaine, il faut utiliser les services d'un psychologue expérimenté aussi bien pour faire subir le test que pour en interpréter les résultats. Il en résulte donc qu'en fait, dans bon nombre de pays africains, ce genre de test ne pourra pas être appliqué avant un certain temps.

Il faut en outre chercher à connaître l'attitude fondamentale du candidat devant la vie. L'interrogateur pourrait chercher à savoir par exemple si le candidat a une dose normale d'esprit critique et s'il a des chances de trouver des solutions aux difficultés sans attendre d'instructions à cet effet, ou bien s'il est le genre de personne qui est satisfaite de la vie comme elle est au moment présent.

Si tous ces examens, ces dossiers et éventuellement ces tests révèlent que le candidat n'a jamais produit une idée originale, il n'y a guère de raison de supposer qu'il sera en mesure d'en produire à l'avenir. Après tout, ce sont les réalisations passées d'un individu qui révèlent le mieux ce que pourront être ses réalisations futures, à condition que sa période d'activité antérieure ait été suffisamment longue.

Force de persuasion

Il est beaucoup plus difficile de "vendre" des idées, qui sont immatérielles et qui n'ont pas encore fait leurs preuves, que de vendre par exemple du savon, des chaussures ou des voitures. Outre qu'il s'occupe d'éléments immatériels, le spécialiste en organisation et méthodes a affaire à des personnalités très différentes, parmi lesquelles figurent d'une part ceux qui estiment que leurs idées sont les meilleures. Le spécialiste en organisation et méthodes doit être suffisamment souple pour convaincre toutes ces catégories de personnes, au milieu desquelles se situe la catégorie des directeurs.

C'est un entretien avec l'intéressé plutôt qu'une formule de demande d'emploi qui permettra de savoir si le candidat possède ou non l'aptitude à "vendre" ses idées. Il faut chercher à savoir si le candidat aime le contact avec autrui, s'il a du tact et s'il est à même d'influencer favorablement les personnes avec lesquelles il entre en rapport. Toutefois, les renseignements écrits doivent

indiquer si le candidat a participé à la vie sociale de son université ou de la collectivité, ce qui montre s'il est véritablement doué pour les contact sociaux.

Bien qu'il existe de nombreux tests psychologiques destinés à déceler l'aptitude à la vente, ces tests ont été conçus pour la vente de choses matérielles et non pas pour la vente d'idées. Il ne faut donc utiliser ces tests et se fonder sur leurs résultats que sur l'avis du responsable.

L'entretien constitue donc le moyen le plus important pour déterminer si le candidat est doué pour la vente. La façon dont le candidat s'efforce de mitiger, aux yeux de l'interrogateur, les facteurs négatifs figurant dans son dossier et qui semblent influencer défavorablement l'interrogateur, peut révéler son aptitude à convaincre. Par ailleurs, au cours de l'entretien, l'interrogateur à l'occasion d'observer le candidat pendant une période de temps suffisante pour constater s'il a des tics nerveux regrettables qui pourraient nuire à son travail. Il ne faut pas oublier qu'il n'est guère utile de perdre du temps et de l'argent à développer des idées en vue de remédier à une situation laissant à désirer, si ces idées ne peuvent pas être exposées de manière suffisamment convaincante pour être adoptées et mises en oeuvre. L'art de convaincre est donc l'une des qualités essentielles que l'interrogateur doit rechercher.

Trois éléments influent sur la sélection :

- i) le niveau du travail à effectuer
- ii) l'ambiance du travail, etc
- iii) la structure de l'organisation.

i) Niveau du travail à effectuer

Par exemple, si la tâche ne porte que sur les méthodes de base ou sur le déroulement effectif des travaux, il faudra recruter quelqu'un qui soit au courant de ces méthodes de base et non pas quelqu'un qui ait des connaissances approfondies dans les domaines suivants : organisation, finances, personnel, etc.

ii) Ambiance de travail

Si l'ambiance du travail est favorable, c'est-à-dire s'il s'agit d'une organisation qui reconnaît sincèrement avoir besoin d'un spécialiste d'O et M et qui est prête à l'accueillir, la sélection peut ne pas être trop stricte puisque les erreurs du spécialiste seront vraisemblablement excusées. En revanche, si l'organisation est hostile à l'O et M, il faudra faire preuve de plus de précision et d'exactitude lors de la sélection.

iii) Structure de l'organisation

Celui qui a des difficultés à travailler dans le cadre d'un système organisé sera vraisemblablement mal à l'aise dans une organisation complexe.

Vérification des références

Toutes les méthodes que nous avons examinées visent à trouver le plus de renseignements possible sur le candidat. Il apparaît toutefois que le meilleur moyen de savoir ce que l'on peut attendre d'un candidat est de connaître exactement ses antécédents. C'est là en effet un bien meilleur moyen que les entrevues ou les tests, lesquels donnent des éléments de base qu'il faut compléter. C'est pourquoi nous procédons, lors du recrutement, à une vérification des références pour découvrir les fautes ou les faits cachés par le

candidat et savoir ce qu'il a réellement fait. En d'autres termes, la vérification des références, tout comme les tests, permet de découvrir dans les antécédents du candidat ce qui aurait pu échapper.

Pour être utile, la vérification doit être précise et porter sur les éléments suivants :

- i) caractère (honnêteté personnelle, activités collectives, vie familiale, etc....)
- ii) connaissances (expérience, aptitudes à diriger, etc....)
- iii) zèle (ambition, désir de travailler et esprit de suite).

Il faut autant que possible éviter les lettres de références. En effet, nombreux sont ceux qui répugnent à écrire noir sur blanc, même à titre confidentiel, des observations défavorables sur autrui. Il faut donc chercher de préférence à avoir un entretien personnel avec les répondants des candidats. L'employeur qui cherche à connaître les antécédents personnels d'un candidat pourra ainsi tirer de son répondant le plus de renseignements possible. Il pourra également estimer la valeur du répondant et, partant, savoir l'importance à attribuer aux renseignements fournis. Il se peut que le répondant soit le genre de personne qui prend plaisir à démolir les autres ou qui, au contraire, les juge tous excellents. Néanmoins, en réalité, il n'est pas toujours possible d'avoir un entretien direct avec le répondant, en particulier si du fait de la répartition des candidats dans une vaste région, les répondants ne se trouvent pas à proximité. Si l'on ne peut éviter de recourir aux lettres, ceux qui sont chargés de la sélection, sachant bien que l'on hésite toujours à écrire des observations défavorables, doivent considérer ces lettres cum grano salis.

Période de stage

Si tous ces tests et vérifications donnent de bons résultats, le candidat recruté doit faire un stage, d'une durée variant normalement de six mois à trois ans, selon l'organisation intéressée. Pendant le

stage, vous le savez, on considère que le recrutement n'est pas définitif jusqu'à ce que le stagiaire ait fait la preuve de ses aptitudes dans son travail.

Certains pensent que si la sélection a été bien faite, la période de stage n'est pas nécessaire et encore moins une longue période de stage. Pour ceux-là, le stage est la preuve que ceux qui sont chargés de la sélection ont échoué et, en fait, qu'ils reconnaissent leur échec. Cette opinion est très sensée mais je pense qu'il est difficile de savoir exactement en trente minutes ou en soixante ce que l'on peut attendre d'un candidat, même si, lors de l'entretien, on peut tirer parti des formules de candidature, du résultat des tests et de tous les autres éléments disponibles. Celui qui se charge de l'entretien avec le candidat peut dire si ce dernier est capable de faire le travail, mais peut-il dire si en fait le travail sera fait? La période de stage est donc un moyen de contrôler la sélection. Elle permet de déceler tous les impondérables et les qualités personnelles qui n'ont pas fait l'objet de tests - et de ne pas laisser un candidat à un poste qui n'est pas fait pour lui. A cet égard, on ne saurait être trop prudent, en particulier lorsqu'il s'agit d'un poste permanent dont il est difficile de renvoyer l'occupant une fois qu'il a été définitivement engagé.

Appréciation

Pour la sélection, il y aurait lieu de procéder au classement des candidats. En d'autres termes, on devrait prévoir une feuille d'appréciation sur laquelle ceux qui sont chargés des entretiens indiqueraient leur opinion sur chaque candidat. Une autre méthode qui semble s'opposer à la précédente préconise de faire connaître au candidat refusé les raisons de son échec. Cette seconde méthode est plus agréable pour les candidats mais lorsque l'entretien se passe devant un jury dont les membres doivent comparer leurs notes avant de prendre une décision, on ne peut pas faire connaître aux candidats malheureux les délibérations qui ont eu lieu avant que la décision soit prise. Il faudrait déterminer avant l'entretien si la décision d'accepter un candidat doit être prise à l'unanimité des membres du

jury ou si la majorité suffit. Il est très important de contrôler de temps à autre les résultats réels obtenus par les candidats choisis afin de savoir si les méthodes de sélection sont efficaces. Si l'on constate que ces résultats ne sont pas ceux que l'on attendait, il faudra peut-être changer la méthode de sélection.

Formation des spécialistes d'O et M

Comme pour d'autres aspects de la gestion, la formation à l'O et M est un processus permanent. Les responsables de la division d'O et M doivent faire en sorte que leurs programmes de formation n'intéressent pas seulement les nouveaux venus mais aussi les spécialistes de l'analyse fonctionnelle qu'il faut tenir au courant des innovations apportées avec le temps dans le domaine des idées, de l'équipement, de la technique et des besoins. La formation en cours d'emploi est le moyen le plus rapide et le plus sûr d'adapter une activité en plein essor aux modifications des techniques et des programmes.

On constatera que je charge ainsi les responsables en O et M de s'occuper des programmes de formation. Cette tâche appartient en fin de compte à l'autorité hiérarchique puisque c'est elle qui tout d'abord doit exécuter du mieux qu'elle peut les tâches du service et, pour atteindre cet objectif, il est presque toujours indispensable d'organiser une certaine formation. Ainsi, même si la formation peut être assurée par des membres du personnel, des chefs hiérarchiques et des professeurs spécialisés, il faudrait que les cadres supérieurs de gestion s'occupent eux-mêmes de déterminer les besoins de formation, d'organiser la formation et, si possible, participent à la formation proprement dite.

Un moyen serait de créer un comité chargé de la formation dont la tâche serait de définir les directives générales à suivre, d'élaborer les divers programmes de formation et d'assurer le contrôle de leur mise en oeuvre.

La formation étant le moyen de donner au futur spécialiste d'O et M des connaissances théoriques et pratiques, elle doit viser à former des spécialistes de l'analyse des fonctions de direction ayant des compétences sur ces deux plans.

En d'autres termes, l'objectif de cette formation doit être d'encourager le spécialiste à réfléchir et non pas de lui apprendre un ensemble de techniques à appliquer dans le cadre d'un ensemble de règles. Il faut lui apprendre à faire face à des situations qui demandent de l'habileté et à trouver des solutions ingénieuses qu'il peut défendre. On doit donc surtout apprendre aux futurs spécialistes à réfléchir et à analyser les problèmes, l'essentiel étant de savoir non pas à quoi réfléchir mais comment réfléchir. Après tout, il n'y a pas de schéma de spécialiste type d'O et M. Tout dépend de l'individu, ce qui est très important, en particulier si l'on se souvient de ce qu'a dit Galilée : "On ne peut rien apprendre à un homme, on ne peut que l'aider à trouver par lui-même". En d'autres termes, la formation est en réalité "un autodéveloppement".

Comment former?

On dit généralement que former autrui à une tâche est une question d'instruction, d'exemple et de contrôle pendant l'exécution de cette tâche; c'est peut-être vrai lorsqu'il s'agit de techniques courantes mais cela ne l'est plus lorsqu'on essaye de modifier les facteurs psychologiques fondamentaux sur lesquels cette formation repose.

Si la formation consiste à lire les textes devenus classiques, à suivre les idées des prédécesseurs ou à adopter des solutions vieilles de dix ou vingt ans, alors cette formation perpétue la manière de se comporter, les façons de voir, les systèmes et les méthodes actuels. Pour certains, ce type de formation donne de l'expérience mais il présente deux inconvénients : premièrement, toutes les études relatives à la gestion seront faites dans le cadre d'un ensemble de règles, ce qui amène le deuxième inconvénient, à savoir que l'ensemble des règles

élimine la nécessité d'être compétent puisque, si ces règles sont suivies, toutes les études seront faites selon le même processus. Heureusement, il n'en est pas ainsi étant donné que toute étude relative à l'O et M fait apparaître un ensemble de problèmes qui ne peuvent être résolus par les moyens de recherche habituels. Il faut du temps pour étudier ces problèmes et ce temps, le spécialiste de l'O et M l'utilise non pas pour imiter ce que d'autres ont fait mais pour dégager des discussions les grands principes qui peuvent orienter les études qu'il fera dans sa propre organisation.

Les moyens de formation sont nombreux. On peut citer les suivants : exposés, conférences, groupes de travail, cycles d'études, études de cas particuliers, instructions données par écrit, formation en cours d'emploi, cours théoriques, programmes conçus pour chaque étudiant, cours dans les établissements de formation.

a) Formation en cours d'emploi

Seule la formation en cours d'emploi n'est pas un moyen théorique. La formation en cours d'emploi, c'est apprendre en travaillant. Le stagiaire est confié à un supérieur qui le guide dans son travail et à mesure qu'il devient familier avec l'organisation et ses problèmes, il devient plus efficace. Cette méthode a l'avantage d'être rentable dès le départ. Le stagiaire fait au moins un travail productif pendant qu'il est formé à des tâches plus compliquées. En revanche, sa formation exigera normalement beaucoup plus de temps. Dans la plupart des cas aussi, le stagiaire pourra apprendre à faire le travail, mais il ne saura pas ou pratiquement pas pourquoi le travail doit être fait ainsi.

b) Formation théorique

Est-ce à dire que la méthode généralement appliquée - à savoir la formation théorique - est meilleure ? La formation théorique, vous le savez, implique l'utilisation de techniques scolaires adaptées à l'esprit adulte mais c'est essentiellement une formule scolaire. Au cours de cette formation, on apprend aux stagiaires des techniques particulières, en insistant tout particulièrement sur l'organisation en général et sur les spécialités qu'ils ont choisies.

Cette méthode présente des avantages et en particulier celui de pouvoir former les stagiaires plus rapidement. Dans le cadre d'un cours bien organisé, en quelques heures, les stagiaires peuvent être mis en face de problèmes qu'ils peuvent ne pas rencontrer pendant plusieurs mois, peut-être même plusieurs années, si jamais ils les rencontrent au cours de leur carrière normale. En outre, ces problèmes pourraient être compliqués à dessein de manière à poser aux stagiaires plus de difficultés que s'il s'agissait simplement d'un problème rencontré dans l'exercice de leur métier.

En revanche, cette méthode comporte en elle-même des inconvénients. Le premier, c'est que le stagiaire ne produit aucun travail effectif pendant sa période de formation; le cours de formation devient donc un investissement susceptible ou non d'être rentable par la suite. C'est ce qui explique pourquoi certains chefs de service ne sont guère disposés à libérer les membres de leur personnel, en particulier ceux des cadres supérieurs, qui veulent suivre des cours de formation. Mais une telle attitude défavorise la carrière de ceux qui sont indispensables par rapport à ceux qui sont plus facilement libérés pour suivre des cours de formation et qui peuvent ainsi beaucoup s'améliorer.

Les statistiques ont montré qu'après deux semaines, l'étudiant moyen se souvenait seulement du quart de ce qui avait été dit lors d'une conférence. Il est donc préférable, en particulier pour la formation en cours d'emploi, de choisir des cas qui se posent journallement aux fonctionnaires et d'en discuter avec les stagiaires. C'est ce qu'on appelle la méthode de sensibilisation : préparer les fonctionnaires avant de leur présenter des données concrètes. En d'autres termes, lors de l'examen de chaque cas, que la formation soit théorique ou en cours d'emploi, l'instructeur doit faire appel à la méthode indirecte pour corriger le travail des stagiaires. Il doit interroger les stagiaires pour savoir comment ils ont procédé pour aboutir à leurs conclusions, pour faire apparaître toutes les omissions et toutes les lacunes et aussi pour que les stagiaires réalisent qu'ils ont négligé certains problèmes dans les solutions qu'ils ont avancées. L'instructeur ne doit pas présenter sa propre solution au problème mais, par des questions habiles, il doit amener les stagiaires à reconnaître qu'ils ont laissé de côté certains points importants. Grâce à une telle méthode, le futur spécialiste d'O et M pourra acquérir plus de connaissances que s'il répétait simplement ce qu'un autre a jugé être une bonne solution au problème. De plus, le stagiaire se rendra compte que les instruments dont il a appris à se servir sont seulement un moyen et que son futur travail lui demandera surtout du bon sens et des connaissances.

Il est cependant difficile de former des stagiaires capables de guider et non pas de répéter et si l'on utilise cette méthode de formation, les instructeurs doivent eux-mêmes orienter et non répéter. Le système des questions demande aussi du temps, il est fatigant pour l'instructeur mais il permet de former un spécialiste réfléchi ayant confiance dans ses idées. Il permet à chacun de développer ses qualités latentes.

Quelle doit être la portée de la formation des spécialistes d'O et M ?

Les techniques qu'un spécialiste d'O et M doit connaître sont les suivantes :

Simplification du travail	Mécanisation
Présentation des éléments statistiques	Budget et contrôle des dépenses
Techniques de la mesure du travail	Analyse de l'organisation
Analyse des méthodes de travail	Formes, espace et matériel
Analyse du contrôle de la production	Analyse des communications
Analyse du contrôle de la qualité	Analyse de la correspondance
Analyse des résultats	Analyse des rapports

C'est là une simple liste des travaux qu'un organisateur bien formé doit être capable de faire. Sur le plan technique, ses compétences sont fonction de ses connaissances théoriques et encore plus, de son aptitude à appliquer ses connaissances.

Les techniques qu'il convient d'apprendre au spécialiste d'O et M dépendent plus du climat dans lesquelles elles seront appliquées que des objectifs de la gestion. Ainsi, on peut rejeter l'usage de techniques faisant appel notamment au chronomètre ou à d'autres instruments précis de mesure qui entraînent de la nervosité chez l'individu étudié. Dans les techniques employées, on doit donc éviter l'usage de ces instruments de mesure, ce qui implique pour le spécialiste la nécessité de connaître un certain nombre d'autres techniques permettant d'obtenir le même résultat.

Un programme de formation complète doit porter non seulement sur les techniques mais aussi sur les qualités personnelles des stagiaires. De ce que nous avons dit plus haut au sujet des qualités personnelles que le spécialiste d'O et M doit avoir pour réussir, il ressort que le spécialiste doit montrer qu'il comprend les problèmes étudiés et en réalité qu'il sent ces problèmes. Son aide doit être réelle et non une simple façade. Tout en comprenant et en aidant,

il doit aussi diriger. Il faut inculquer au spécialiste pendant sa formation l'idée de ce double aspect de son travail : client et gestion.

Il est généralement plus facile de former le stagiaire aux techniques que de lui apprendre à avoir le comportement qui convient. Dans la plupart des cas, le stagiaire n'acquerra vraiment ce comportement qu'avec la pratique et l'expérience. En fait, il en sera de même pour les techniques puisque l'O et M est essentiellement une matière pratique et qu'une grande partie de la formation doit résulter du travail exécuté par chacun. Si l'on ne confie qu'un seul type de tâche à un individu donné, celui-ci ne pourra en tirer qu'une expérience spécialisée et éventuellement un comportement dangereusement rigide. Il est donc préférable de confier au spécialiste du moins au début de sa carrière et de sa formation, des tâches variées qu'il puisse accepter tous les postes qui lui seront offerts.

"Si un enfant est formé dans la bonne voie, une fois adulte il ne la quittera pas".

(Proverbes xxii : 6)