



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

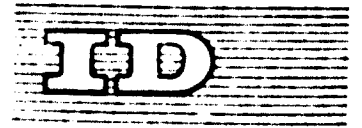
CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org



06734-F



Distr. LIMITEE

ID/IG.222/3

19 novembre 1975

FRANCAIS

Original : ANGLAIS

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

Réunion consultative sur la promotion des cliniques de
gestion industrielle dans les pays les moins avancés d'Afrique
Kampala (Ouganda), 14-19 décembre 1975

LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES^{1/}

par
J. M. Dodoo

^{1/} Les opinions exprimées dans le présent document sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement les vues du Secrétariat de l'ONUDI. Le présent document n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

* Consultant en ressources humaines, Accra (Ghana)/Londres (Royaume-Uni).

We regret that some of the pages in the microfiche copy of this report may not be up to the proper legibility standards even though the best possible copy was used for preparing the master fiche

- 12 -

RESUME

Jusqu'ici, l'expérience prouve qu'un niveau élevé de développement national s'accompagne toujours d'un niveau élevé de développement des ressources humaines. Aussi met-on de plus en plus l'accent sur le développement des ressources humaines, tant dans les pays développés que dans les pays en développement.

Le concept de développement des ressources humaines dérive pour l'essentiel de la notion traditionnelle de "formation". Toutefois, les méthodes actuelles, fondées sur une meilleure connaissance des mécanismes complexes du comportement humain et sur une organisation efficace, offrent des perspectives nouvelles.

Différentes méthodes et techniques, d'une efficacité variable, ont naturellement été mises au point dans ce domaine. Une assistance spécialisée est donc indispensable pour définir les politiques et les programmes, et pour choisir des méthodes adaptées aux conditions locales.

Les avis divergent sur le type de service auquel doit être confié le développement des ressources humaines. Nous estimons pour notre part, que cette tâche doit logiquement constituer un élément essentiel des activités d'un service ou d'un bureau du personnel "développé"^{1/}.

Comme c'est là un facteur décisif du développement économique, il est absolument indispensable de lancer des programmes de développement accéléré et intensif des ressources humaines dans les pays d'Afrique. A cette occasion, il faudra se préoccuper aussi bien des problèmes fondamentaux, tels que l'acquisition des qualifications et des connaissances professionnelles de base, que de problèmes complexes, comme la mise au point de systèmes d'organisation adaptés aux conditions locales.

^{1/} C'est-à-dire qui pratique une gestion dynamique du personnel. Voir Anne Crichton : "Personnel Management in Context".

Les consultants d'origine africaine qui possèdent les qualités déterminantes de "l'indigène" que sont l'intuition, la sensibilité et la compréhension innée du système social, ont un rôle capital à jouer comme intermédiaires dans le transfert des techniques appropriées comme technologues pour la mise au point des systèmes nécessaires et comme spécialistes des ressources humaines.

TABLE DES MATIERES

CHAPITRES	<u>Pages</u>
INTRODUCTION	1
I. LA NOTION DE RESSOURCES HUMAINES	1
II. LE DEVELOPPEMENT DE RESSOURCES HUMAINES AU NIVEAU MICROECONOMIQUE	2
A. Tendances actuelles	2
B. Les conceptions actuelles du développement des ressources humaines	3
C. Méthodes et techniques de développement des ressources humaines	4
D. Cadre organisationnel du développement des ressources humaines	4
III. LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE CONTEXTE AFRICAIN	5
A. Etendue des besoins en matière de développement des ressources humaines	5
B. Quelques recommandations concernant le développement des ressources humaines	6
C. Rôle des services consultatifs en matière de développement des ressources humaines dans le contexte africain	7
ANNEXE	
EXEMPLE DE METHODES ET DE TECHNIQUES DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES	8
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	9

INTRODUCTION

Les processus de développement national montrent d'habitude une certaine corrélation entre un niveau élevé de qualifications et de connaissances de la main-d'oeuvre et un niveau élevé de développement (parmi d'autres variables)^{2/}.

On estime en général que la formation de la main-d'oeuvre joue un rôle capital dans le développement d'un pays. Il s'agit donc d'une question qui concerne aussi bien les pays développés que les pays en développement.

Dans les pages qui suivent, nous nous sommes efforcés de donner un aperçu du développement des ressources humaines au niveau d'une organisation, d'une entreprise ou d'une société (niveau microéconomique). Nous avons formulé quelques recommandations au sujet du développement des ressources humaines, et souligné l'importance que les services consultatifs dans ce domaine revêtent en Afrique.

I. LA NOTION DE RESSOURCES HUMAINES

Cette notion repose sur l'idée que le personnel d'une organisation fait partie de ses ressources, c'est-à-dire que :

- a) Les ressources humaines sont précieuses pour les organisations (entreprises commerciales, universités, hôpitaux, etc.);
- b) la valeur du personnel est fonction de son aptitude à fournir des services ayant une valeur économique;
- c) La valeur des ressources humaines augmente, se maintient ou diminue suivant la façon dont ces ressources sont gérées;
- d) L'acquisition et le développement des ressources humaines sont coûteux;
- e) D'importants investissements en capitaux, en temps et en recherche créative sont nécessaires pour mettre en place progressivement une organisation fonctionnant de façon satisfaisante.

^{2/} Voir T.W. Schultz, "Investments in Human Capital". American Economic Review 1961, Vol. 51, pages 1 à 17.

L'idée de considérer la main-d'oeuvre comme un capital ou comme un élément d'actif n'est certes pas nouvelle. Mais, ainsi qu'il a été indiqué plus haut, son champ d'applications actuel est plus étendu. C'est par exemple par référence à cette idée qu'est née la "comptabilité des actifs humains" en vertu de laquelle on considère les ressources humaines comme un élément d'actif et non pas comme un poste de dépenses (ainsi qu'il était d'usage en comptabilité).

II. LE DEVELOPPEMENT DE RESSOURCES HUMAINES AU NIVEAU MICROECONOMIQUE

A. Tendances actuelles

On ne saurait mettre en doute l'intérêt qu'il y a à développer les ressources humaines dans les organisations ou les entreprises. L'expérience a amplement démontré que l'amélioration des qualifications et des connaissances de la main-d'oeuvre s'accompagnait d'une augmentation de sa productivité. Les activités et les programmes de "formation et de perfectionnement" se sont donc multipliés.

La formation d'une main-d'oeuvre productive et son utilisation optimale posent toutefois des problèmes de gestion plus délicats que jamais, tant dans les pays développés que dans les pays en développement.

Dans les pays développés comme dans les pays en développement, il faut en effet accroître la productivité (quoique dans des proportions différentes) pour faire face aux difficultés économiques. Surtout, la rapidité de l'évolution politique, sociale

3/ Voir Kiker : "The Historical Roots of the Concept of Human Capital", *Journal of Political Economy*, Vol. 74, No 5, pages 481 à 499.

4/ Voir Flamholtz : "Human Resources Accounting - A review of Theory and Research", *The Journal of Management Studies*, février 1974, Vol. II, No 1.

5/ Voir T.W. Schultz, ouvrage cité.

et technologique a amené à adopter de nouvelles méthodes de motivation, à modifier les tâches, à mettre au point des structures efficaces et à faire acquérir de nouvelles qualifications et connaissances professionnelles à la main-d'œuvre. De fait, certains indices donnent à penser que l'intérêt pour le développement des ressources humaines a rapidement augmenté ces dernières années.

Fort heureusement, ces progrès sensibles ont été réalisés dans le domaine des techniques de développement des ressources humaines, progrès qui permettront de répondre à ces besoins.

B. Les conceptions actuelles du développement des ressources humaines

Les sciences sociales, en particulier les théories du comportement, et les recherches menées dans ce domaine, ont permis de mieux comprendre la complexité du comportement humain et l'intérêt de l'organisation.

Les méthodes et les programmes actuels, qui s'inspirent dans une large mesure de ces connaissances nouvelles, sont axés sur le développement des ressources humaines dans l'intérêt de l'individu, du groupe, de l'organisation, de la collectivité, etc., et ont un champ d'application plus vaste que les activités traditionnelles de formation et de perfectionnement.

Les orientations actuelles reposent sur un ou plusieurs des éléments suivants :

- a) La notion d'approche systématique de la formation et du perfectionnement;
- b) La théorie des systèmes;
- c) Une conception nouvelle de l'homme (basée sur une meilleure compréhension de ses besoins complexes et changeants ainsi que de la nécessité de les satisfaire);
- d) Une conception nouvelle des relations entre les individus et entre les groupes, et de leurs incidences sur la productivité et l'efficacité des organisations;

6/ Voir T. Milles : "Human Resources - Why the Concern". Harvard Business Review, mars/avril 1975, Vol. 53, No 2.

7/ Voir N. Margulies et A.P. Raia; éditeurs : "Organizational Development Values, Process and Technology". McGraw-Hill Book Company. Part Three, page 130.

- e) La connaissance des divers éléments des structures du pouvoir;
- f) La connaissance du milieu et de son influence sur les organisations, c'est-à-dire sur le comportement des individus et des groupes ainsi que sur les conceptions et les systèmes de valeurs globaux d'une organisation;
- g) Les concepts de développement et de rénovation organisationnels;
- h) La notion d'approche contingente du développement des ressources humaines.

Les programmes et activités de développement des ressources humaines ne visent pas seulement à faire acquérir les qualifications et les connaissances professionnelles nécessaires pour accomplir des tâches déterminées, mais aussi à créer des groupements humains efficaces, productifs, créateurs et fortement motivés.

C. Méthodes et techniques de développement des ressources humaines

Toute une panoplie de méthodes et de techniques plus ou moins efficaces a été mise au point ces dernières années dans ce domaine. Il va sans dire qu'on ne retiendra que les méthodes et techniques valables et ayant fait leurs preuves dans les conditions locales.

On trouvera en annexe quelques exemples de méthodes et de techniques utilisées couramment.

D. Cadre organisationnel du développement des ressources humaines

Cette activité est inhérente à la fonction "personnel"^{8/} dans son sens large. Il semblerait donc logique et parfaitement justifié de l'intégrer au programme d'activités du service du personnel. Toutefois, dans de nombreuses organisations, les activités de formation et de perfectionnement ne sont pas du ressort de ce service.

^{8/} Voir E.W. Bakke : "Bonds of Organizations", Archer Books, Hamden, Connecticut, 1968.

Il convient cependant de noter que les conceptions actuelles du développement des ressources humaines cadreraient mieux avec le principe d'une gestion dynamique du personnel que les méthodes traditionnelles appliquées dans beaucoup d'organisations^{2/10/}.

III. LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE CONTEXTE AFRICAIN

A. Etendue des besoins en matière de développement des ressources humaines

L'une des difficultés qui ont frustré l'Afrique du fruit de ses efforts de développement est la faiblesse de la productivité^{11/}. A cela s'est ajouté une pénurie, en général grave, de cadres de gestion qualifiés à tous les niveaux dans de nombreux pays^{12/}. Enfin, les pays d'Afrique manquent très souvent de personnel ayant reçu une formation professionnelle et technique de base. Il est donc urgent que ces pays lancent des programmes de développement intensif et accéléré des ressources humaines en tant qu'éléments essentiels de leur stratégie de développement.

Les besoins en la matière sont aussi nombreux que dignes d'effort.

Il faudra mettre notamment l'accent sur les points suivants :

- a) Enseignement des connaissances professionnelles et techniques de base grâce à des cours de formation professionnelle et à l'apprentissage, tant dans des écoles spécialisées qu'en cours d'emploi;

9/ Voir McFarland : "The Trash-Can". "The Scope of Industrial Relations Function". Personnel, American Management Association. Vol. 36, No 1, Janvier-février 1959, Pages 45 à 51.

10/ "File Clerk Job". Drucker. "The Practise of Management".

11/ Institut de formation aux problèmes de gestion et de productivité d'Accra (Ghana). "Measurement of Productivity", 1973, page 6 et "Report of the Research Project on Measurement of Productivity in Ghanaian Manufacturing Industry", 1974, page 6.

12/ Division de la main-d'oeuvre, Secrétariat à la planification du développement, Ghana, 1971, "High Level and Skilled Manpower Survey in Ghana, 1968" et "Assessment of Manpower Situation (1971)", page 6, § 16.

- b) Inculcation de la discipline et du système de valeurs nécessaires pour que les entreprises et l'industrie fonctionnent avec succès et pour en accroître la productivité;
- c) Programmes de formation pour les contremaîtres/agents de maîtrise;
- d) Programmes d'enseignement et de formation pour les cadres à tous les niveaux - formation générale et formation pratique à un poste;
- e) Formation en équipe et en groupe;
- f) Formation au commandement;
- g) Formation aux relations humaines;
- h) Mise au point de structures appropriées s'inspirant des aspects positifs de la culture et du système de valeurs africains en vue d'atteindre à l'efficacité.

B. Quelques recommandations concernant le développement des ressources humaines

Les politiques et les programmes de développement des ressources humaines devraient :

- a) Viser des objectifs bien définis;
- b) Etre conçus pour des organisations, des groupes ou des individus déterminés;
- c) Tenir compte des besoins essentiels relatifs au développement organisationnel;
- d) Etre adaptés à la culture et au système de valeurs locaux;
- e) S'inspirer des résultats positifs et négatifs des systèmes d'organisation pertinents dans le contexte africain;
- f) Viser à modifier ou à renforcer les attitudes individuelles, et non pas seulement à améliorer les qualifications et les connaissances pratiques de la main-d'oeuvre;
- g) Prévoir une évaluation des objectifs à long terme dans les domaines du développement des ressources humaines et de l'organisation;

- h) Accroître les capacités des individus et des groupes;
- i) Être mis au point et appliqués par des spécialistes.

C. Rôle des services consultatifs en matière de développement des ressources humaines dans le contexte africain

Le consultant d'origine africain a un rôle capital et exaltant à jouer dans le développement des ressources humaines. Il sert en effet d'intermédiaire dans le transfert des techniques de développement des ressources humaines.

Comme technologue^{13/}, il met au point des techniques de développement des ressources humaines adaptées aux conditions locales. Il fraie la voie à des travaux de recherche appliquée orientés vers l'action dans ce domaine, et fait le lien entre la théorie et la pratique, entre les spécialistes de la recherche et ses utilisateurs. Toutefois, son rôle principal est de fournir des services consultatifs aux organisations qui n'ont pas les moyens ou qui sont dans l'impossibilité d'engager à plein temps des spécialistes du développement des ressources humaines. A cette occasion, son intuition innée, sa sensibilité, sa subtilité et sa connaissance des mécanismes du système social local lui confèrent un avantage décisif.

^{13/} 'Technologist' used to contrast 'Technician', par Collins, dans l'ouvrage de A. Crichton : "Personnel Management in Context", Londres, B.T. Batsford Ltd.

ANNEXE

EXEMPLE DE METHODES ET DE TECHNIQUES DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

METHODE	TECHNIQUE
1. Amélioration des qualifications de base. Formation d'ouvriers et de techniciens qualifiés.	Cours à l'extérieur et formation professionnelle en cours d'emploi. Apprentissage.
2. Perfectionnement des agents de maîtrise/contremaîtres.	Laboratoires de relations humaines. Jeux, psychodrames.
3. Perfectionnement des cadres	Formation de cadres - cours organisés dans des établissements spécialisés et permettant d'obtenir des grades, des diplômes, etc. Séminaires. Rotation des postes; psychodrames; exercices d'étude du courrier; formation de la sensibilité; Etudes de cas; travaux sur des projets; syndicats; exercices simulés; jeux d'entreprise; exercices en groupe.
4. Perfectionnement/rénovation de l'organisation.	Groupes de diagnostic; formation de la sensibilité; conception des tâches; analyse sociale; programme d'enrichissement du travail; mise au point de structures; conseils.
5. Mise en place de circuits de communication efficaces.	Mise au point de structures; groupes de diagnostic.
6. Formation au commandement/aux relations humaines.	Jeux; psychodrames; laboratoires de relations humaines.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Théorie/analyse de l'Organisation

- i) D.S. Pugh, D.J. Hickson et C.R. Hinings -
Writers on Organisations, 2ème édition 1971. Penguin.
- ii) T. Lupton - Management and the Social Sciences
2ème édition 1971. Penguin.
- iii) D. Silverman - The Theory of Organisations 1970. Heinemann.

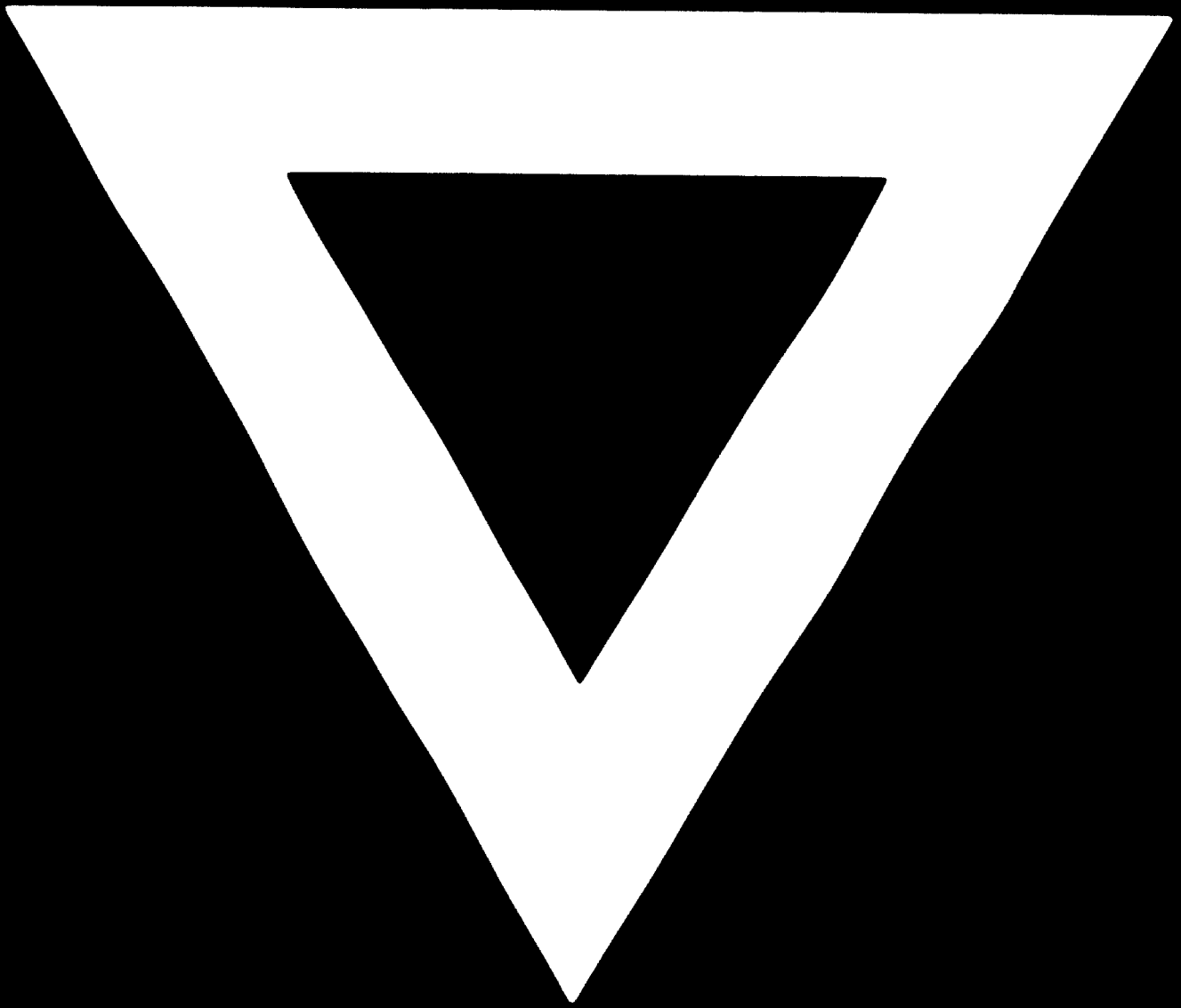
2. Développement des ressources humaines

- i) G.L. Lippit, L.E. Tish, R.G. Bidwell (Editeurs) - Optimising
Human Resources 1971. Addison - Wesley.
- ii) G.L. Lippit - Developing Human Resources - Journal of European Training,
Vol.4 No 1, 1973, MCB Journals.
- iii) B. Taylor, G.L. Lippit (Editeurs) - Management Development and Training
Handbook 1973, McGraw Hill.
- iv) M.W. Warren - Training for Results - A System Approach to Development
of Human Resources in Industry, 1969. Wesley-Addison.
- v) G.L. Lippit - Organisation Renewal 1969. Appleton - Century Crofts
Division, Meredith Corporation.
- vi) A.K. Rice - Productivity and Social Organization 1958. Tavistock.

3. Section du personnel

- i) T. Lyons - The Personnel Function in a Changing Environment 1971.
Pitman Publishing.





76. 02. 03