

Les rôles du manager



Prof.Dr. Farid CHAOUKI
f.chaouki@uca.ma

objectif

Savoir:

1. Les principaux rôles du manager
2. Les Qualités d'un manager
3. Les styles du management

1. Les principaux rôles du manager



Le dirigeant est vu comme l'un des éléments le plus important d'une organisation. Cette importance vient surtout du fait qu'il possède le pouvoir d'influence le plus grand sur l'organisation.

Autrefois basé sur l'autorité, le pouvoir du dirigeant repose de plus en plus sur sa légitimité.

Cependant, bien que son rôle a évolué au cours des années, ses activités demeurent les mêmes.

2. Les principaux rôles du manager

Avant

- ✓ Planifie;
- ✓ Organise;
- ✓ Contrôle;
- ✓ Dirige;

Il fait ce que Fayol dit qu' il devrait faire (PODC + 14 principes)

Après

- ✓ Communique de façon verbale;
- ✓ Exécute des tâches discontinues et fragmentées;
- ✓ « Éteint des feux »;
- ✓ Cherche de l' info;
- ✓ Reconstitue la réalité à partir de bribes d' informations;
- ✓ Agit et réagit en tant que pivot interne / externe.

Il fait ce que Mintzberg observe

1. Les principaux rôles du manager: Les 10 rôles

RÔLES INTERPERSONNELS

Figure de proue
Meneurs d'hommes
Agent de liaison

RÔLES INFORMATIONNELS

Pilote
Informateur
Porte-parole

RÔLES DÉCISIONNELS

Entrepreneur
Arbitre
Financier
Négociateur

Source: Mintzberg, le management

1. Les principaux rôles du manager:

Les 10 rôles

RÔLES INTERPERSONNELS

Figure de proue
Meneurs d'hommes
Agent de liaison

Figure de proue

TOUT MANAGER DOIT REMPLIR DES MISSIONS AYANT LE CARACTÈRE DE « CÉRÉMONIES » DÉCOULANT DE LEUR STATUT.

Meneur d'hommes

LE DIRIGEANT EST RESPONSABLE DE SON PERSONNEL. C'EST DANS SON RÔLE DE MENEUR D'HOMMES QUE L'INFLUENCE DU MANAGER EST LA PLUS VISIBLE, CAR SON APTITUDE AU COMMANDEMENT DÉTERMINE L'IMPORTANCE DES POUVOIRS QU'IL POURRA ASSUMER.

Agent de liaison

LE MANAGER ÉTABLIT DES CONTACTS EN DEHORS DES RAPPORTS HIÉRARCHIQUES,

Source: Mintzberg, le management

1. Les principaux rôles du manager:

Les 10 rôles

RÔLES INFORMATIONNELS

Pilote
Informateur
Porte-parole

PILOTE

Le manager scrute constamment son environnement, interroge ses relations et ses subordonnés et reçoit des informations qu'il n'a pas sollicité du fait de ces contacts.

INFORMATEUR

Le manager doit faire partager et diffuser des informations dont il a le privilège. C'est lui qui doit transmettre les informations entre subordonnés lorsque ceux-ci éprouvent de la difficulté à communiquer.

PORTE-PAROLE

Le dirigeant communique aussi avec des personnes à l'extérieur de son organisation. Ainsi, il doit satisfaire toutes les personnes en relation avec son organisation.

Source: Mintzberg, le management

1. Les principaux rôles du manager:

Les 10 rôles

DÉCISIONNELS

Entrepreneur
Arbitre
Financier
Négociateur

ENTREPRENEUR

Le manager cherche à développer son unité, à l'adapter à l'environnement. Il est donc initiateur du changement.

ARBITRE (RÉGULATEUR)

Le rôle de régulateur fait du gestionnaire qui réagit à des perturbations qui échappent à son contrôle

FINANCIER (RÉPARTITEUR/ RESSOURCES)

Le manager décide des ressources qu'il faut attribuer:
Temps, Argent,
Il doit assurer la cohérence des décisions.

NÉGOCIATEUR

Le manager consacre beaucoup de temps aux négociations. Il dispose de l'autorité nécessaire pour engager les ressources.

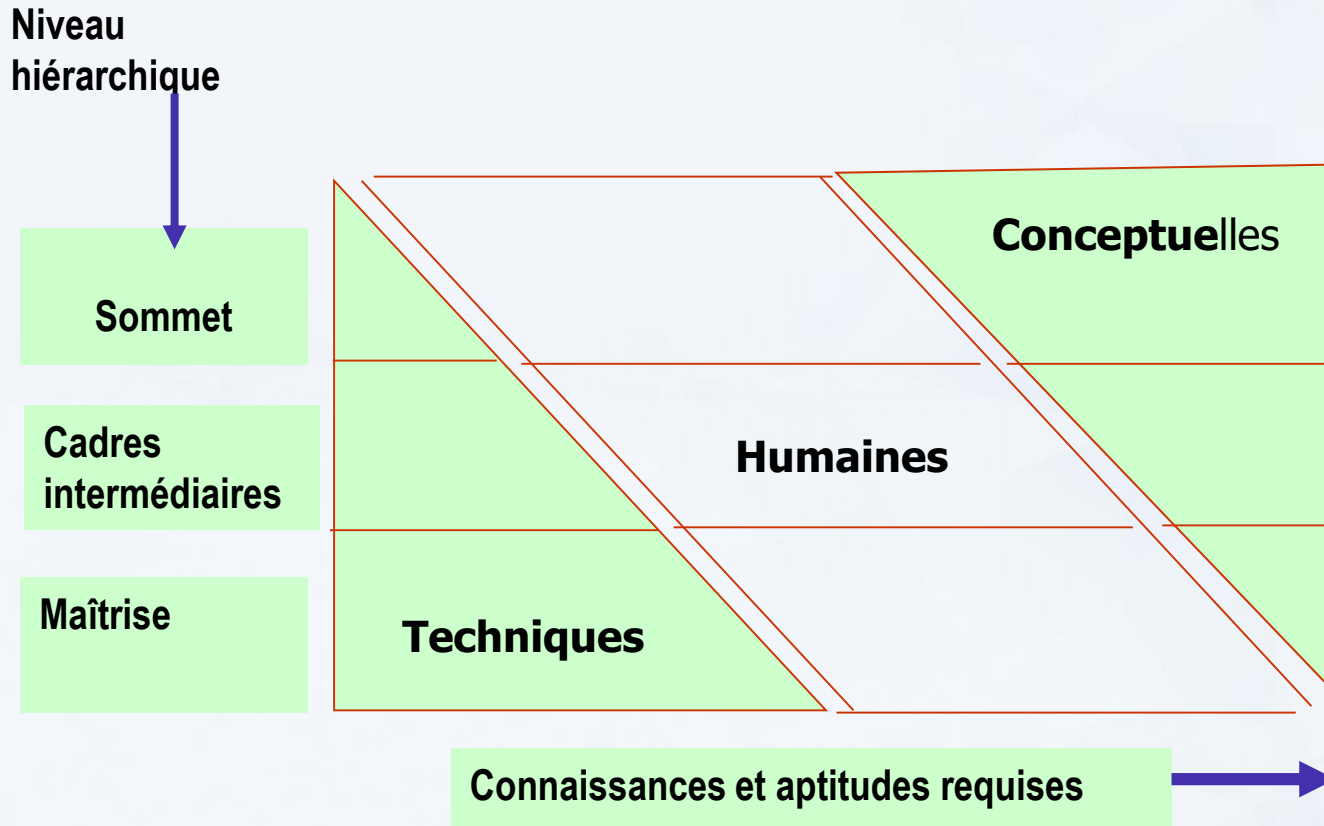
1. Les principaux rôles du manager:

Manager & Gestionnaire

LE GESTIONNAIRE	LE LEADER
Administre	Innove
Est une copie	Est un original
Maintient	Développe
Concentre son attention sur les systèmes et la structure	Concentre son attention sur le personnel
Exerce un contrôle serré	Inspire confiance
Prévoit à court terme	Prévoit à long terme
Demande comment et quand	Demande quoi et pourquoi
A toujours l'œil sur le bénéfice net	A l'œil tourné vers l'horizon
Limite	Crée
Accepte le statu quo	Conteste le statu quo
Est un bon petit soldat	Est son propre maître
Fait les choses comme il faut	Fait ce qu'il faut faire

Sources : Patricia Pitcher

2. Les qualités managériales



2. Les qualités managériales

Qualités techniques : Les managers doivent être mis au courant de certaines techniques qui se sont révélées comme très utiles dans le domaine de la gestion.

Qualités humaines: En dehors de la maîtrise des aspects techniques, commerciaux et financiers, le management repose aussi sur la maîtrise des aspects humains des organisations.

Qualités conceptuelles : elles intéressent principalement la possibilité qu'ont les managers d'avoir une vision globale qui place l'entreprise dans son environnement socio-économique..

2. Les qualités managériales

Les types du travail managérial.

Le travail managérial varie dans un plan à deux dimension, l' une verticale et l' autre horizontale :

1)La dimension verticale:

Le travail managérial dans une entreprise se divise en trois catégories :

Pour les managers de première ligne : ce sont les managers situés en bas de la hiérarchie, et qui supervisent donc directement le travail des employés opérationnels.

Pour les managers moyens : ce sont ceux qui obéissent aux top managers et qui supervisent le travail des managers occupant un niveau hiérarchique inférieur. Les Managers moyens supervisent parfois le personnel opérationnel (comme les assistants administratifs) et plusieurs spécialistes (comme les ingénieurs ou les analystes financiers).

Pour les top managers : ce sont ceux situés au sommet de la hiérarchie et qui se portent donc responsables de l' entreprise toute entière.

2. Les qualités managériales



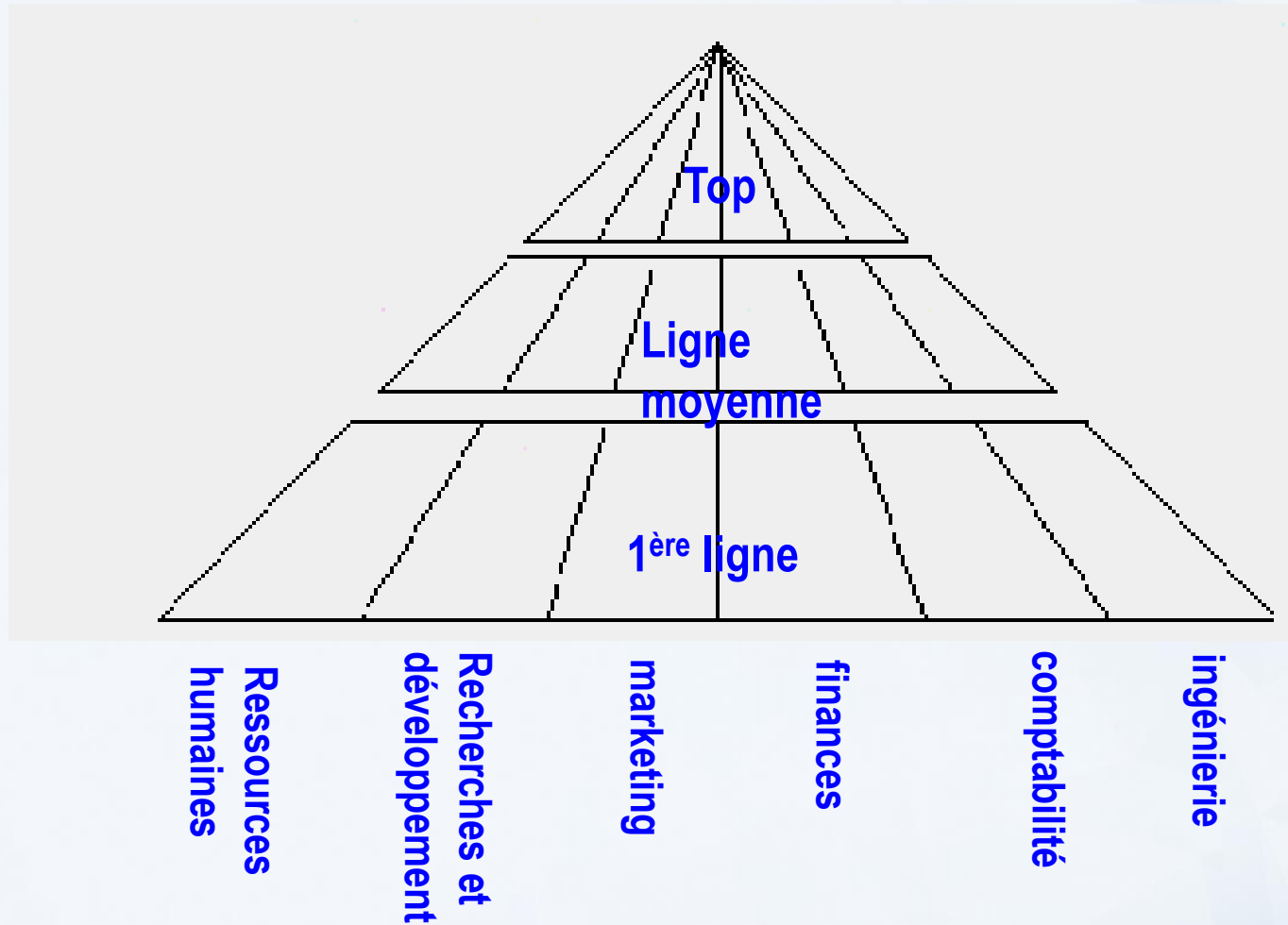
2. Les qualités managériales

2. La dimension horizontale :

Elle regroupe les différents domaines de responsabilité du manager : Ressources humaines, Recherches et développement, Marketing, Finances, Comptabilité, Ingénierie...

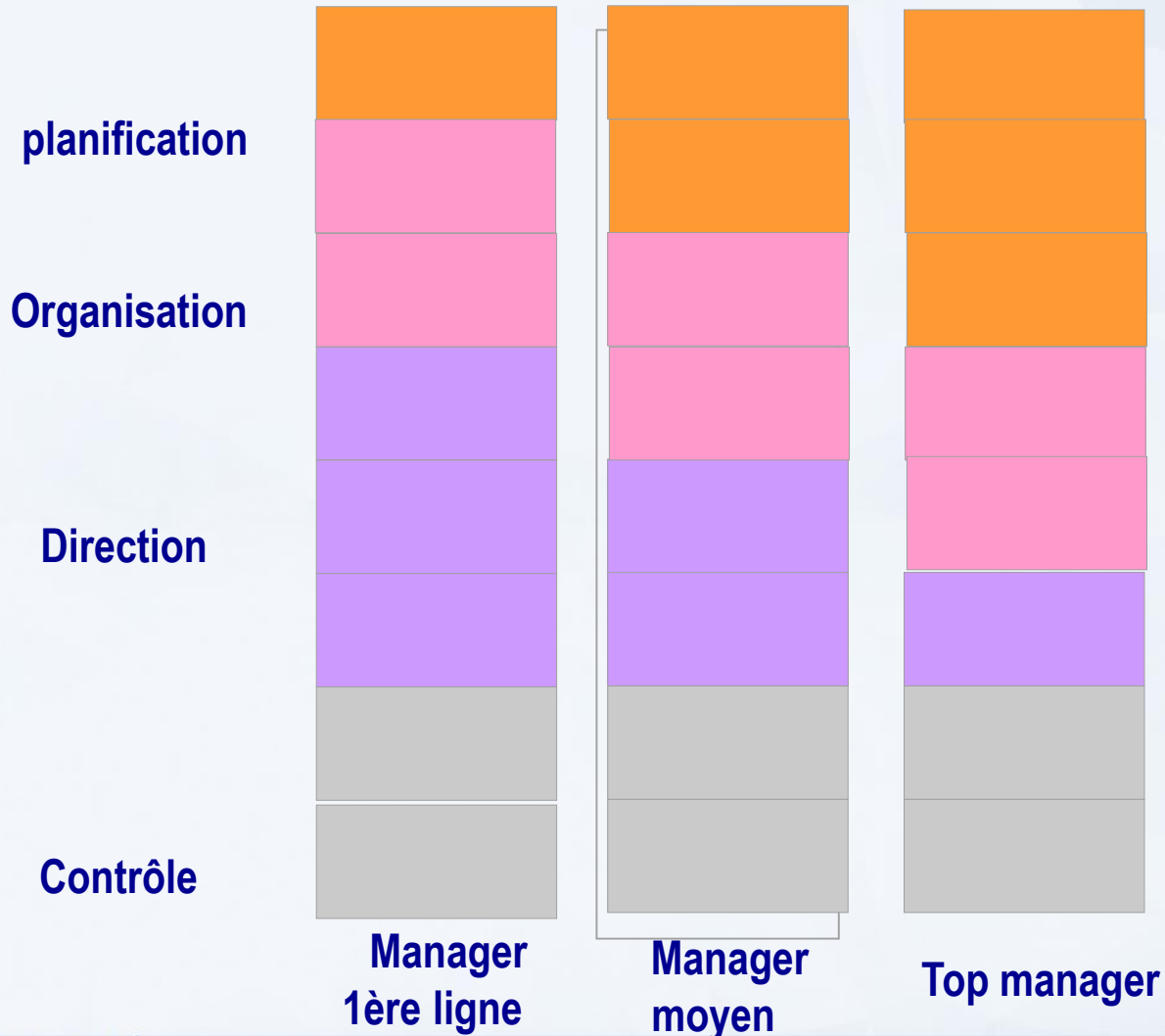
2. Les qualités managériales.

Les types du management par niveau et par domaine



2. Les qualités managériales.

L'utilisation des fonctions du management aux différents niveaux hiérarchiques



2. Les qualités managériales

Les perspectives

	Traditionnel	Transitionnel	Renouvelé
Planification	Programme formel d'action	Un processus qui comporte une dimension politique (valeurs, subjectivité)	Vision consensuelle suscitant l'adhésion de tous les membres
Organisation	La structure sociale est <u>statique</u> et réduite à sa dimension <u>formelle</u> Le travail: un outil	La structure sociale est le produit d'interactions, et est dynamique Le travail: source de motivation	La structure sociale est le résultat de réseaux et Est caractérisé par sa Souplesse Le travail: une vocation
Direction	L'exercice de l'autorité conférée par la structure Formelle (hiérarchie) Le dirigeant: Un CHEF	Le style de leadership adapté au contexte d'action Le dirigeant: Un LEADER	L'accompagnement et les conseils. Rôle de soutien dynamique et personnalisé Le dirigeant: Un COACH
Contrôle	Un processus <u>formel</u> et <u>s'applique à tout</u> : aux choses, aux personnes et aux actes	Processus qui comporte une dimension politique Le contrôle est adapté en fonction du contexte	Processus critique qui incite à se questionner Le contrôle devient une activité d'apprentissage

Profession Manager: conclusions de Mintzberg

Mythe

Le manager est un planificateur méthodique et réfléchi

Réalité

Toutes les études démontrent que les managers travaillent
Sans répit, que leurs activités se caractérisent par la brièveté
La diversité et la discontinuité
Ils sont tournés vers l'action

Faits

La moitié des activités effectuées par les 5 managers de Étude
Mintzberg, duraient – 9 min
Les managers effectuent en moyenne 583 activités/8 heures
(1 pour 48 secondes)

Profession Manager: conclusions de Mintzberg

Mythe

Le manager efficace n'a pas d'obligations régulières à remplir

Réalité

Le travail d'un manager comporte un certain nombre d'obligations régulières

Faits

les managers de PME effectuent les activités routinières parce qu'ils manquaient de moyens pour recruter le personnel spécialisé

Les managers britanniques passent en moyenne 66% à 88% de leur temps en communication

Profession Manager: conclusions de Mintzberg

Mythe

Le management devient une science. (affirmation fausse).
Une science implique de mettre en œuvre des procédures
Ou protocole systémique, élaboré par l'analyse

Réalité

Les procédures des managers pour planifier les tâches, traiter
L'information, prendre des décisions, sont enfouies dans leur
cerveau

Faits

leur mission est éminemment complexe et ardue. Ils sont
Surchargés d'obligations qu'ils peuvent néanmoins difficilement
Déléguer.

Profession Manager: conclusions de Mintzberg

-Le MANAGEMENT n' est pas une discipline rationnelle et organisée – il n' y a pas qu' une seule façon de faire.

-LE MANAGEMENT n' est pas une science puisqu' il y a de l' intuition, des connaissances internalisées.

-LE MANAGEMENT c' est en partie un art et une pratique (une pratique réflexive).

-La clé du MANAGEMENT repose sur la recherche d' une contingence

Les styles de direction / Management



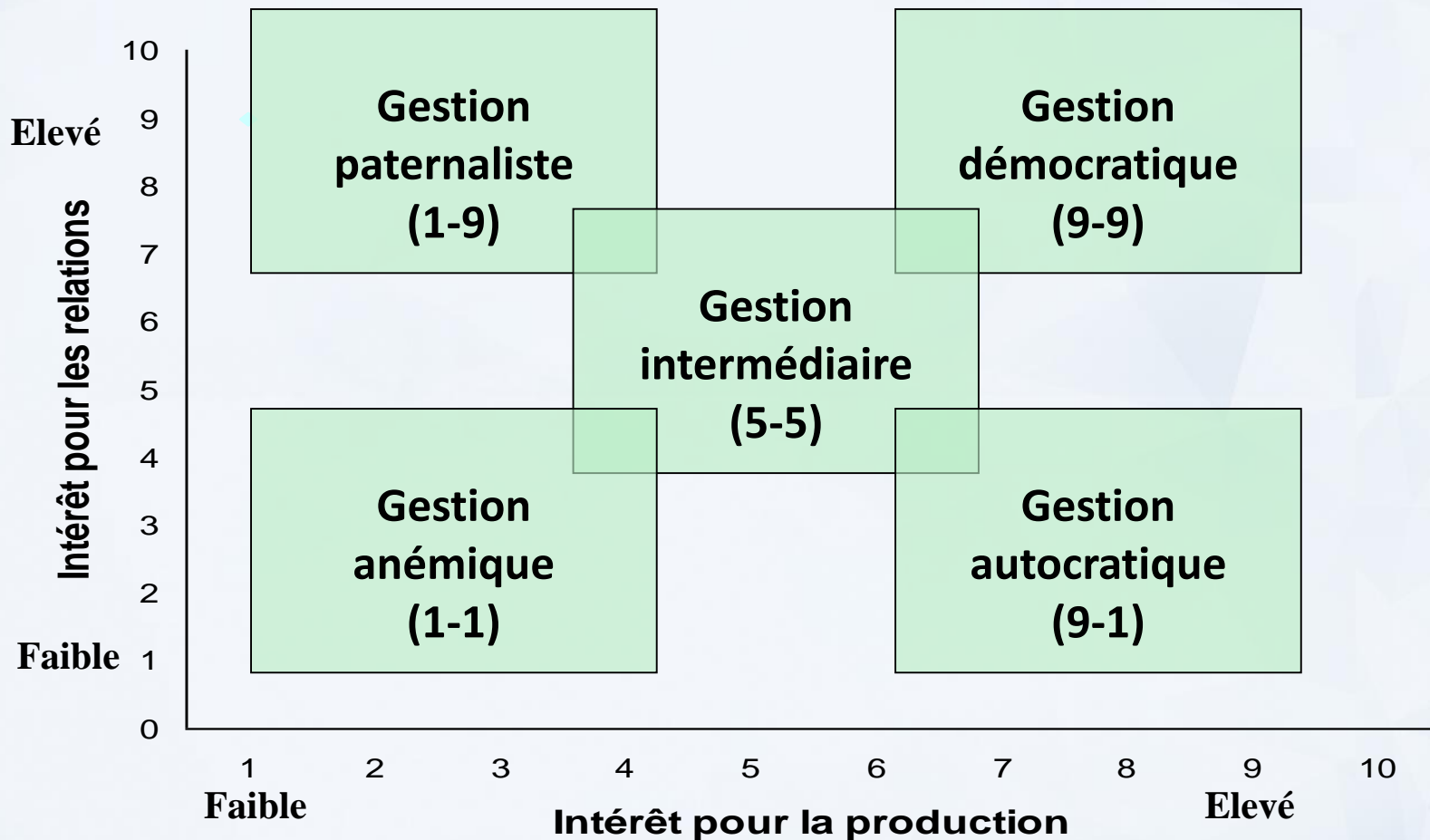
Prof.Dr. Farid CHAOUKI
f.chaouki@uca.ma

3. Les styles de direction / Management

leadership5.ppt

3. Les styles de direction / Management

La grille de gestion de Blake et Mouton



3. Les styles de direction / Management

Les quatre styles du modèle d' Hersey et Blanchard

HERSEY et BLANCHARD ont dégagé quatre styles de management:

- Le style directif
- Le style persuasif
- Le style participatif
- Le style déléгатif

Chacun de ses styles:

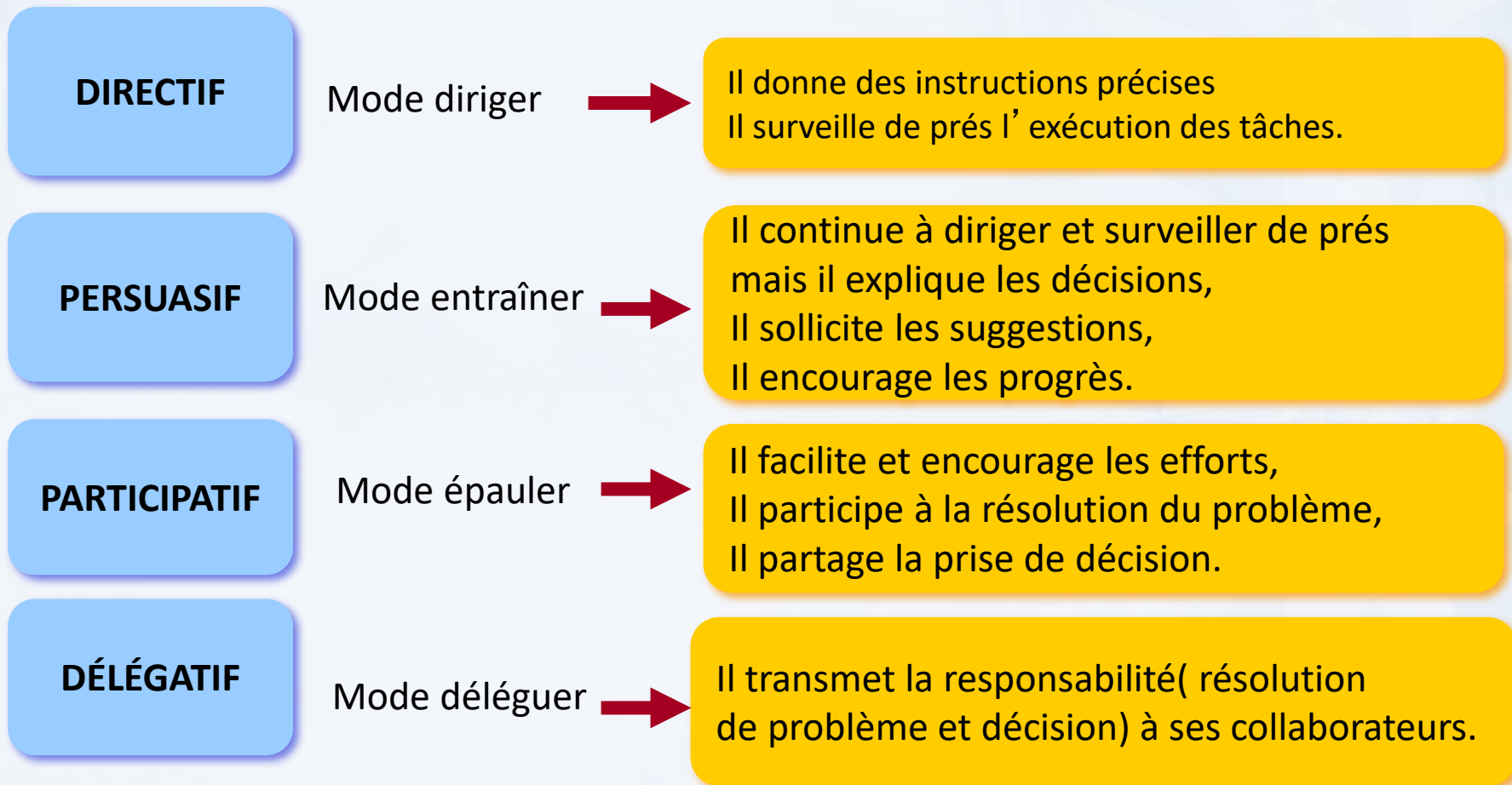


s'appuie sur un mode d'action particulier, fait appel à des comportements spécifiques, et adapter à un type de situation donnée.

3. Les styles de direction / Management

Les modes d' action

HERSEY et BLANCHARD ont dégagé 4 styles de management:



3. Les styles de direction / Management

Le style directif

DIRECTIF

STRUCTURER:

Organisation, planification, contrôle

Comportement

Donnes beaucoup d' instructions,
peu d' explications,
Utilise volontiers l' écrit.

Relations

Prend la décision seul,
Parle et écoute seul,
S' intéresse peu aux questions des personnes

Mots préférés

Objectifs, priorités, délais, règles, procédures
ordre du jour, check-lists, points de contrôle
Faits, chiffres, précisions, exactitude

PERSUASIF

MOBILISER :

Explication, persuasion, conviction, exemplarité

Comportement

Donne beaucoup d'explications,
répond aux objectifs,
Suscite les questions
S'assure d'être bien compris

Relations

Prend la décision mais l'explique,
Parle beaucoup,
Expose ses idées, ses convictions, ses valeurs
Écoute et répond aux questions

Mots préférés

Objectifs, décisions, formation
consultation, explication, légitimité, crédibilité
Important, raisons, causes,

Le style participatif

3. Les styles de direction / Management

PARITICIPATIF

ASSOCIER :

Écoute, conseil, partenariat, Négociation

Comportement

Travaille sur pied d'égalité, les conseille
Les aide à résoudre des problèmes,
Analyse des situations,
Prend en compte les idées et suggestion

Relations

Partage la prise de décision
est au service des personnes
Créer une ambiance conviviale

Mots préférés

Idées, débat, propositions,
Suggestion, dialogue,
Résoudre, analyser, accord

3. Les styles de direction / Management

Le style déléгатif

DELEGATIF

RESPONSABILISER :

Responsabilité, initiative, Risque, Évaluation

Comportement

Apporte une aide indirecte (appuis, informations)
Vérifie performances et résultats par l'observation

Relations

Laisse la personne prendre la décision,
Peu présent,
Il exprime sa confiance, par son absence,
Donne le droit à l'erreur non répétitive


Mots préférés

Déléguer, confiance, initiative, autonomie

II. Comment reconnaître les styles de management

Savoir varier les styles

Hersey et Blanchard expriment trois idées-clés :



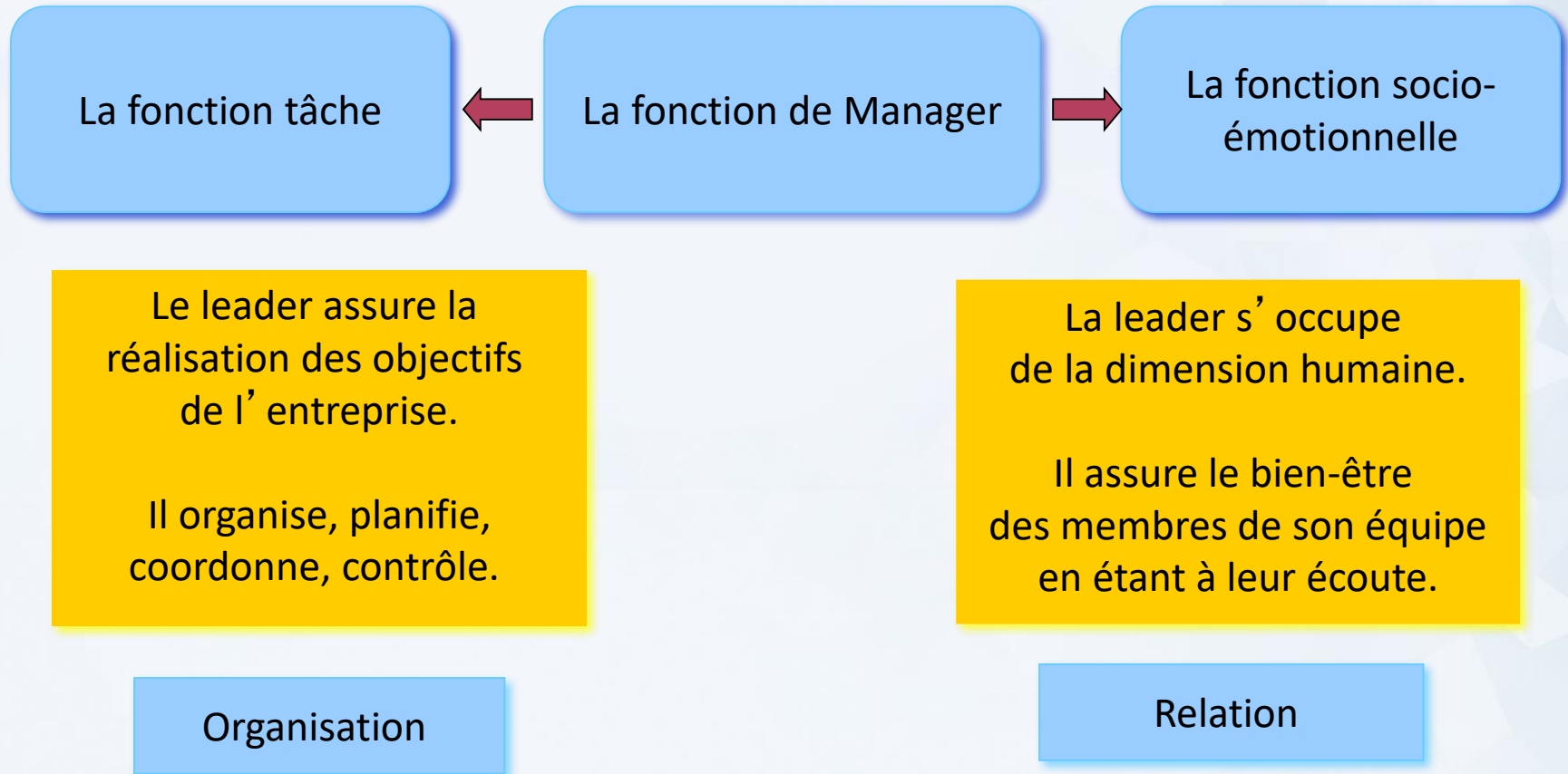
Il n'y a pas de bon ou mauvais style de management.

Dans une situation donnée, un style sera plus efficace que les trois autres.

Le bon manager doit donc adapter son style de management à la situation.

3. Les styles de direction / Management

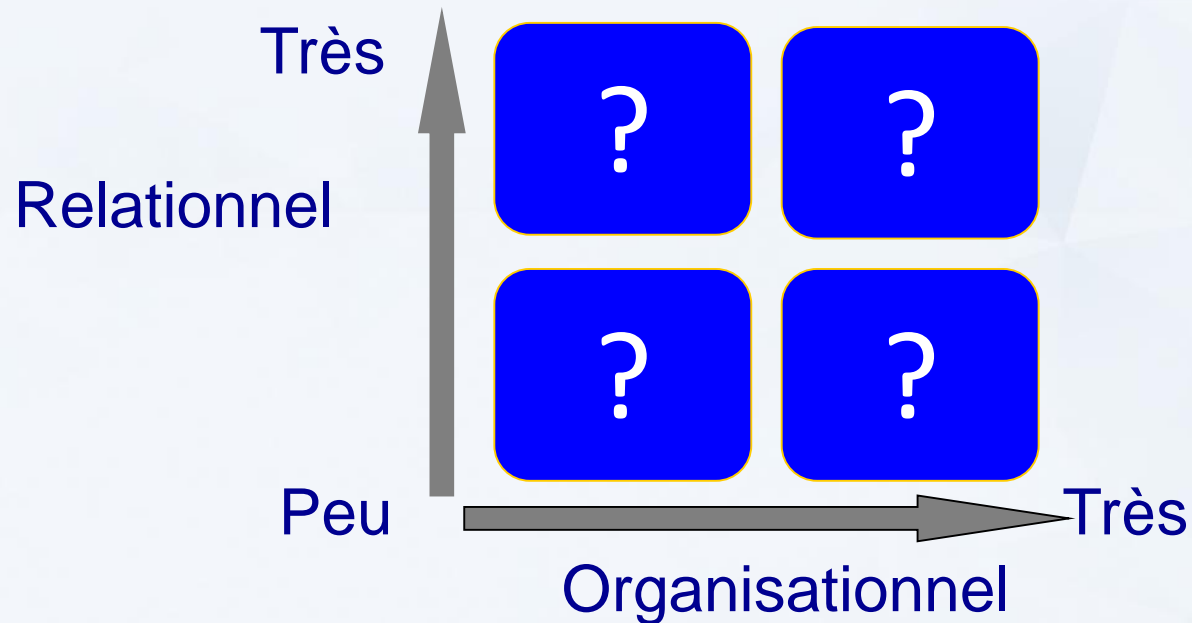
Les deux dimensions de la fonction de leader



3. Les styles de direction / Management

Styles relationnels/ styles organisationnels

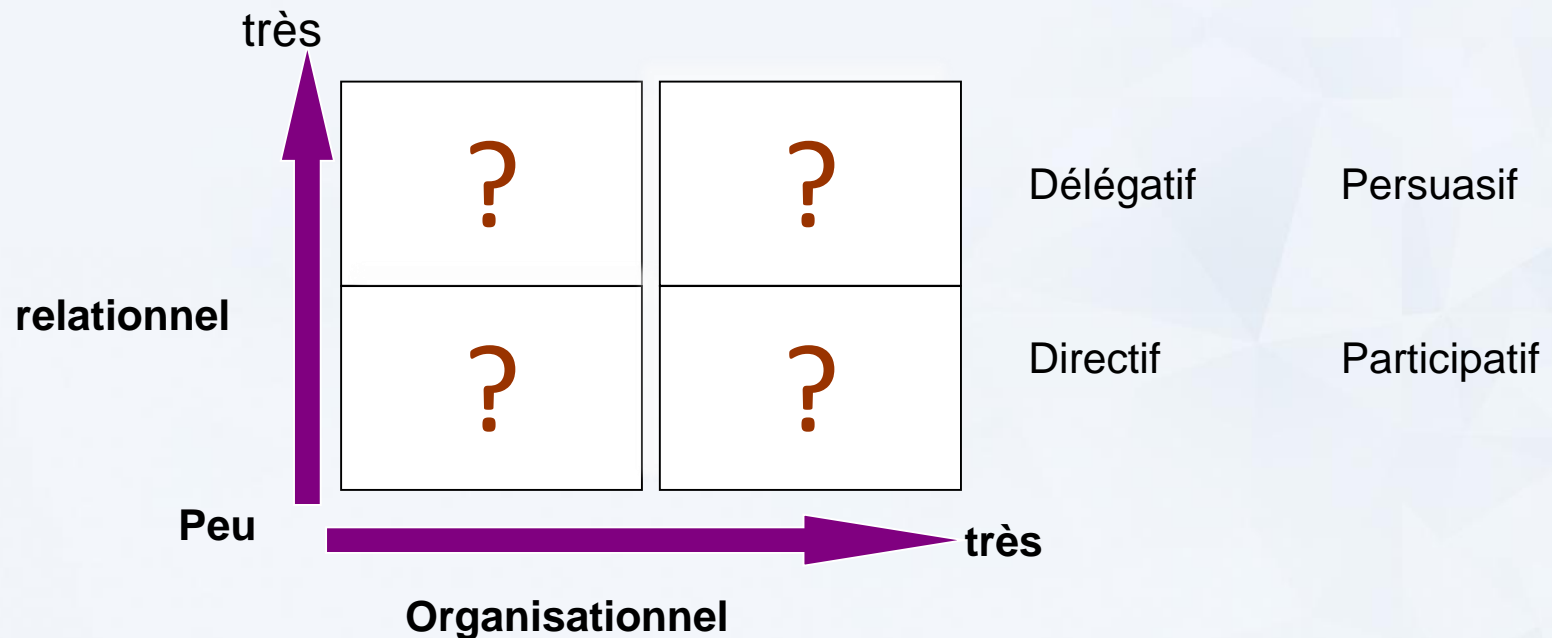
Chaque style est la combinaison d'un aspect organisationnel et d'un aspect relationnel



3. Les styles de direction / Management

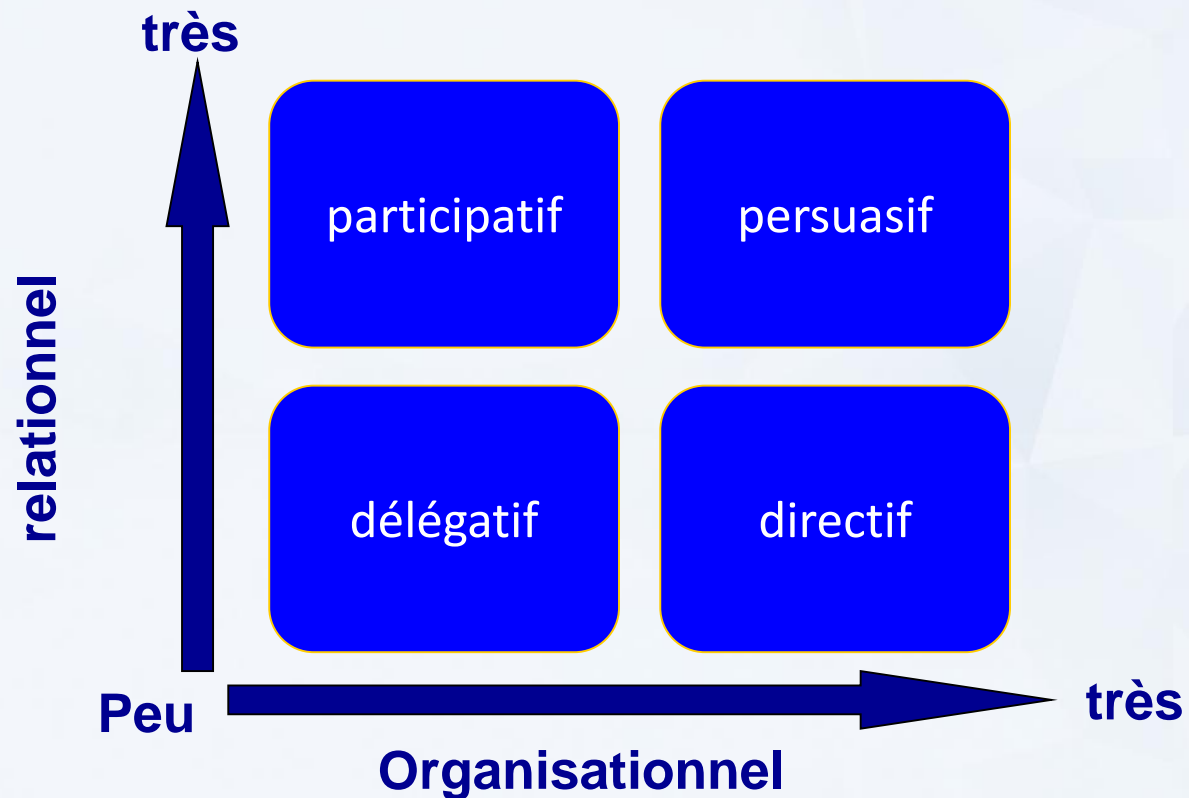
Relationnel / organisationnel

Chaque style est la combinaison d'un aspect organisationnel et d'un aspect relationnel.



3. Les styles de direction / Management

Classement des styles



3. Les styles de direction / Management

À la découverte des 6 styles mixtes

Forces



Faiblesses



3. Les styles de direction / Management

- Les rôles du leader

Rôles / Type	Directif	Accompagnateur	Participatif	Déléгатif
Orientation	↑	↑	↓	↓
Encouragement	↓	↑	↑	↓

- Le Style de collaborateurs

Style / Type	Débutant	Moyen	Élevé	Expert
Compétences	↓	↓	↑	↑
Motivation	↑	↓	↓	↑

3. Les styles de direction / Management

Patricia Pitcher

L' Artiste

L' Artisan

Inventif
Intuitif
Inspirateur
Excitant
Émotivement instable
Humeur changeante
Solitaire



Dévoué
Digne de confiance
Honnête
Réaliste et sage

Le Technocrate

Cérébral
Intransigent
Intense
Résolu
Têtu
Méticuleux
Souvent brillant
Raison avant émotion

