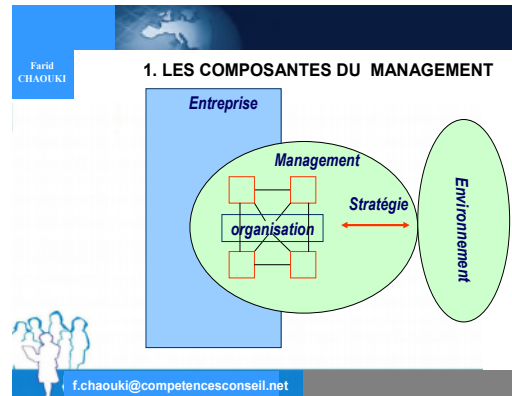




Management Général

CHAPITRE III : COMPOSANTES DE MANAGEMENT ET RÔLE DU MANAGER

I. LES COMPOSANTES DU MANAGEMENT



Le management des entreprises est composé de deux aspects qui sont l'organisation et la stratégie. Sans stratégie une organisation n'est pas une directrice de mobilisation de ces acteurs, sans organisation, sans organisation adaptée, la plus belle des stratégies n'est qu'un catalogue de plus d'attention,

Il ne faut pas aussi négliger les questions qui sont liées au choix des organigrammes, des styles de commandements, des modalités de contrôle, en matière de management, contrairement à ce que pensent certains stratèges, l'organisation est essentielle

Donc le management plus que jamais repose sur deux composantes indissociables à savoir la stratégie et l'organisation : l'une est plutôt externe, tournée vers l'environnement, et l'autre s'associe davantage à une vision interne.

1. Les niveaux du management

Nous distinguons en général deux niveaux du management : l'opérationnel et le stratégique. Dans la vie pratique des entreprises, la distinction n'est pas toujours évidente, c'est à dire parfois difficile car les décisions se bousculent, sont interdépendantes. Cette opposition est essentielle à comprendre. Nombre de dirigeants d'entreprises, notamment de PME auraient intérêt à prendre du recul par rapport à l'opérationnel, pour se consacrer pleinement au stratégique.

2. Management stratégique/management opérationnel

La toute première tâche du manager est de concentrer son énergie sur le niveau de réflexion et d'action qui est le sien et de se garder de toute tentation de "redescendre" vers la gestion courante, vers l'aspect opérationnel, de l'entreprise et pourtant le danger est grand.

Le danger :

Ce danger est d'autant plus grand dans les PME ou le patron joue trop souvent le one man show qui laisse peu du temps à la réflexion stratégique c'est d'ailleurs là l'une des raisons d'échec des PME

L'opposition entre management stratégique et management courant (opérationnel) n'implique nullement aucune échelle de valeur entre les deux. Chacun sait combien ils requièrent tous les deux d'intelligence et d'énergie. Il demeure que les confondre ou ne pas voir clairement les qualités spécifiques qu'il convient de réunir dans chacun des deux cas serait lourd de conséquences négatives.



Le management opérationnel et le management stratégique se différencient par une série de caractéristiques :

- Impact :
- Durée de préparation et de mise en œuvre
- Réversibilité
- Environnement et temps :
- Objectifs

Exemple de décisions

En effet on ne recrute pas les mêmes profils pour les fonctions opérationnelles que pour les fonctions stratégiques : on privilégiera des hommes et femmes créatifs, imaginatif divergent, en revanche, pour les fonctions opérationnelles la rigueur, la méthode seront recherchés.

Dans chaque manager les deux cotés, existent, selon les individus selon les circonstances, l'un ou l'autre domaine, dans une entreprise les deux profils de compétences, les deux sont nécessaires

Les conséquences de ces différences de caractéristiques se traduisent non seulement sur les profils de cadres à recruter mais aussi sur le plan du diagnostic de l'entreprise. Il convient donc lors de l'étude d'une entreprise de préciser dans lequel des quatre cas suivant, elle se trouve :

Défaillance probable : ces entreprises sont en danger, et à défaut de réorganisation drastique, elles seront incapables de survivre. Ce peut être le cas d'entreprise artisanale, ou le patron est débordé par le quotidien, il a des retards dans les livraisons ou la facturation

Risques à court terme : ces entreprises anticipent parfaitement les marchés, se positionnent bien en conséquence, mais risque ne pas connaître leur avenir, le court terme les menace, ces entreprises qui ne maîtrisent pas leur gestion opérationnelle et notamment la gestion administrative, trébuchent souvent à l'occasion d'une échéance qui refuse le banquier, en cessation de paiement elles seront reprises par les groupes qui apportent le management opérationnel nécessaire

- ❑ Performance durable

Farid CHAOUKI

Exemple de décisions

Décisions opérationnelles	Décisions stratégiques
Réapprovisionnements de marchandises	Création d'un nouveau produit
Choix d'un fournisseur	Implantation dans un nouveau circuit de distribution
Rédaction de statut d'une société	Alliance avec un concurrent

Qualités requises

Décisions opérationnelles	Décisions stratégiques
Rigueur	Imagination
Méthodes	Créativité
Esprit convergent	Esprit divergent

f.chaouki@competencesconseil.net

II. LES ROLES DU MANAGEMENT

Peter DRUCKER a beaucoup écrit sur le management, et dans ses écrits il s'est proposé de déterminer les principaux constituants de la performance d'une organisation. Et d'après lui, la performance actuelle est faite de deux dimensions importantes :

L'efficacité :

L'habilité qu'a un manager à choisir des objectifs appropriés à son organisation, et essayer ensuite de les atteindre.

L'efficience :

La capacité de faire meilleur usage des ressources disponibles, en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation. C'est à dire le choix entre diverses options qui produit le meilleur résultat pour l'application de possibilités données.

Donc on pourrait dire que les principes d'efficacité et d'efficience sont à la base de l'évaluation de toute structure organisationnelle.

Par la suite, le terme « efficacité » sera employé pour désigner les deux termes « efficacité » et « efficience ».

A la fin des années 1960, Henry Mintzberg suite à l'étude de 5 dirigeants d'entreprise, a pu identifier 10 rôles essentiels du manager qu'on peut regrouper en 3 catégories :



1. Rôles interpersonnels

Trois des rôles du manager découlent directement de la notion d'autorité formelle et impliquent, fondamentalement, des relations Interpersonnelles :

Symbole : De par la vertu de sa position à la tête d'une organisation, chaque manager doit accomplir des obligations de natures légales ou cérémoniales.

Leader : Le manager est la personne qui guide toutes les activités des subordonnées et les motive.

Agent de liaison : Le manager crée et entretient des contacts aussi bien avec son environnement interne qu'externe, pour le meilleur fonctionnement de l'entreprise.

2. Rôles informationnels

Le processus d'information est l'une des clés de la profession du manager. Trois rôles décrivent les aspects liés à l'information du travail de gestionnaire :

Observateur actif : Le manager collecte le plus grand nombre d'informations collectées de l'extérieur ou par ses subordonnées ou membre de l'organisation.

Diffuseur : Le manager diffuse et transmet les informations collectées de l'extérieur ou par ses subordonnées aux membres de l'organisation.

Porte-parole : Le manager transmet l'information sur le plan de l'organisation à l'extérieur, au conseil d'administration et autre.

3. Rôles décisionnels :

Le manager joue le rôle principal dans l'élaboration de son système de prise de décisions. Il y a quatre rôles qui décrivent le manager dans cette optique décisionnelle.

Entrepreneur : Le manager cherche des opportunités et initie de nouveaux projets à l'organisation.

Régulateur : Lorsque l'organisation fait face à des problèmes importants c'est au manager d'essayer de corriger les actions entreprises.

Distributeur des ressources : Le manager est responsable de l'allocation des ressources pour réaliser les différentes activités.

Négociateur : Il représente l'organisation dans les grandes négociations. La négociation s'est une des obligations de profession de manager, elle peut être quelquefois routinière mais ne peut en aucun cas être esquivée. C'est une partie intégrante de sa profession .Il fournit les données utiles dans le contexte de négociations importantes.

III. CONNAISSANCES ET QUALITES DU MANAGER

Lorsque nous pensons organisation, nous pensons management. Il est certain que notre attention se porte bien plus sur les organisations que sur les managers et les systèmes de gestion qu'ils ont créés. Mais ce qui distingue, avant tout, une organisation formelle d'un quelconque rassemblement d'hommes – d'une foule, d'un groupe informel- c'est la présence d'un système d'autorité et d'administration, personnifié par un ou plusieurs managers dans une hiérarchie plus ou moins structurée et dont la tâche est d'unir les efforts de tous dans un but donné.

Le manager peut se définir comme ayant la responsabilité d'une organisation ou d'une des unités de cette dernière, donc c'est à lui que revient d'établir et de développer une agenda de travail, planifier et organiser les différentes étapes de travail, diriger et contrôler. Au vu de ces prérogatives, le manager doit disposer alors d'une connaissance approfondie des différentes techniques de management et avoir des qualités humaines respectables.

1. Connaissances Approfondies :

Ces connaissances approfondies doivent porter principalement sur la technologie et l'industrie du secteur en question, une bonne maîtrise des règlements et des pratiques de l'entreprise, des objectifs visés par l'entreprise et enfin sur la stratégie pour atteindre ces objectifs.

2. Les qualités clés du manager :

La complexité de la notion de "management " s'accroît encore lorsqu'on l'aborde par les qualités nécessaires au manager.

Antoine TIRARD, dans son étude intitulée " La formation continue des cadres et dirigeants au management ", distingue les qualités attendues :

- aptitude à analyser
- sens pratique (practical orientation)
- indépendance de jugement
- attitudes relatives à autrui
- attitude à la communication
- affirmation / assurance de soi (assertiveness)
- persévérance / ténacité
- innovation / créativité
- la vision à long terme

Le manager doit voir loin. Il doit posséder la vision stratégique de tout ce qui l'entoure, en faisant preuve d'une vue à long terme, et d'une capacité à réaliser une planification stratégique efficace .Cette capacité

de vision stratégique implique que le manager sache identifier, détecter déceler. Tout cela requiert sens et goût de la synthèse, anticipation et esprit de décision.

Il doit aussi gérer des relations complexes entre des groupes nombreux, différents, interdépendants, dont l'existence côte à côte crée un potentiel de conflit considérable ; et il faut les gérer pour que l'ensemble tire dans la même direction. Ces relations que le manager doit gérer sont de triple nature :

- * les relations vers le bas : comment faire passer un message dans une chaîne hiérarchique à plusieurs étages sans qu'il arrive déformé à la base et sans court-circuit - et donc démotiver- la hiérarchie intermédiaire ;

- * les relations vers le haut : l'art de s'entendre avec son patron et avec ses actionnaires ;

- * les relations latérales : comment identifier les personnes ou les groupes qui ont un pouvoir fort, officiel ou occulte, positif ou négatif sur les actions du manager.

Ainsi, pour être efficace, et atteindre le niveau de performance désiré, le manager actuel cherche à adapter son organisation en la pilotant dans un environnement souvent turbulent. A cet effet, il doit conjuguer ses connaissances avec un certain nombre de qualités :

QUALITES TECHNIQUES : Les managers doivent être mis au courant de certaines techniques qui se sont révélées comme très utiles dans le domaine de la gestion, et ce dans l'optique de mieux comprendre les spécialistes avec lesquels ils sont appelés à travailler. Il est bien évident qu'ils doivent comprendre la comptabilité, l'informatique et certaines techniques statistiques entre autres.

QUALITES HUMAINES: En dehors de la maîtrise des aspects techniques, commerciaux et financiers, le management repose aussi sur la maîtrise des aspects humains des organisations. Ces aspects concernent principalement les aptitudes qu'ont les managers de diriger un groupe de travail ou de s'intégrer dans une équipe.

QUALITES CONCEPTUELLES : elles intéressent principalement la possibilité qu'ont les managers d'avoir une vision globale qui place l'entreprise dans son environnement socio-économique, et à un niveau inférieur bien comprendre la structure organisationnelle de l'entreprise et des relations fonctionnelles qui coordonnent les différentes unités de l'entreprise.



Figure 1-1 Qualités managériales

En effet, c'est parce que les connaissances scientifiques ne peuvent pas couvrir tout le champ des cas d'espèces, que le manager doit s'en remettre à son art de la gestion pour réaliser une tâche donnée.

Ainsi, les managers qui réussissent sont doués de certaines qualités et aptitudes dans les domaines technique, humain et conceptuel. Les tâches de gestion diffèrent selon le niveau hiérarchique ; celles les plus élevées exigent davantage de connaissances humaines et conceptuelles que techniques.

* L'aptitude au leadership

Elle pourrait se définir comme sa capacité à utiliser au mieux les qualités des autres Elle constitue sa force majeure. Le leadership n'est pas uniquement, contrairement à certaines croyances, l'aptitude au commandement. C'est plutôt l'aptitude à faire aboutir ses idées, à concrétiser ses intentions. Cela s'appuie sur des talents développés de communicateur et sur un certain art de la persuasion. Aussi le manager doit-il faire preuve d'aisance avec les autres. Il écoute, comprends, exprime clairement ses idées, fait preuve d'humour.



IV. LES TYPES DE TRAVAIL MANAGERIAL

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

1. La dimension verticale

Au long d'une dimension verticale, le travail managérial dans une entreprise se divise en trois catégories : Première ligne, moyenne ligne et top management.

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.

Ce type de managers est extrêmement important pour le succès de toute entreprise, parce qu'ils sont directement responsables du déroulement des faits sur le terrain ainsi que des différentes actions entreprises pour la réalisation des objectifs de l'organisation.

Parce qu'ils opèrent entre le management et le reste de la force du travail, les supérieurs de première ligne peuvent facilement se trouver au milieu des demandes contradictoires.

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).

Plusieurs titres sont donnés aux managers moyens : managers, directeur, chef, chef de département, chef de division.

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

Plusieurs titres sont attribués à ces top managers: Président directeur général, président, vice président, directeur exécutif.

En anglais, ces titres sont "chief executive officer" (CEO), président, "executive vice president ", "executive director ", "senior vice president", "vice président".

2) La dimension horizontale

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