



ALLUMENS

Des conseils éclairés pour votre entreprise

MANAGEMENT ET LEADERSHIP

Partie 1

Henry Mintzberg

Demandez à un manager quel est son travail, il vous répondra probablement qu'il planifie, organise, coordonne et contrôle.

Maintenant, si vous observez ce qu'il fait, ne soyez pas surpris si vous ne percevez aucune relation entre ces mots et ce que vous voyez.

Ces quatre mots qui ont dominé le vocabulaire du management depuis qu'ils ont été introduits par Henri Fayol en 1916, nous renseignent assez peu finalement sur ce qu'un manager fait réellement.

Tout au plus, pointent-ils vers quelques objectifs vagues que le manager a en tête lorsqu'il travaille.

Profession manager, mythes et réalités

Henry Mintzberg pose la question suivante : « en quoi consiste le travail des managers ? »

Après avoir réalisé sa propre enquête et analysé d'autres recherches, l'auteur présente des faits qui démentent les mythes construits autour du travail des managers.

Selon lui, quatre mythes entourent le travail du manager, qui ne résistent pas à l'examen soigneux des faits.

Mythe n° 1 : le manager est un planificateur méthodique et réfléchi.

En réalité, toutes les études démontrent que les managers travaillent sans répit, que leurs activités se caractérisent par la brièveté et la discontinuité et qu'ils sont par ailleurs essentiellement tournés vers l'action et répugnent à la réflexion.

Mythe n° 2 : le manager efficace n'a pas d'obligations régulières à remplir.

En réalité, le travail d'un manager comporte un certain nombre d'obligations régulières incluant rites et cérémonies, négociations et traitement des informations informelles qui relient l'organisation à son environnement.

Mythe n° 3 : le cadre supérieur a besoin d'une information globale que seul un système intégré de gestion est réellement apte à fournir.

En réalité, les managers préfèrent de loin l'information orale (coups de téléphone, réunions, ...), aux documents écrits.

Mythe n° 4 : le management devient ou est en passe de devenir une science et une profession.

En réalité, les procédures du manager (pour planifier les tâches, traiter l'information, prendre des décisions, etc ...) sont soigneusement enfouies dans leur cerveau.

Retour à une définition de base du travail du manager

Après cette réflexion, l'auteur arrive à la conclusion que le travail du manager inclut des rôles de relation, d'information et de décision qui requièrent un certain nombre de compétences.

Les rôles de relation :

Trois rôles du manager découlent directement de son autorité formelle et impliquent des relations essentielles :

Tout d'abord le rôle de représentant. En tant que responsable d'une organisation ou d'une unité, tout manager doit s'acquitter de certaines obligations sociales. Ces missions de représentation ont parfois un caractère de routine et n'impliquent pas de communications ou de décisions sérieuses. Elles sont malgré tout importantes pour le bon fonctionnement d'une organisation et ne sauraient être négligées.

Ensuite le rôle de leader. Les managers sont responsables du travail de leur équipe. Leurs actions dans ce domaine correspondent au rôle de leader. Certaines de ces actions découlent directement de ce rôle. Ainsi dans la plupart des organisations, les managers sont habituellement chargés du recrutement et de la formation de leur personnel. A cela s'ajoute l'exercice indirect du rôle de leader. Par exemple, tout manager doit motiver et encourager ses salariés et parvenir à concilier leurs besoins avec les objectifs de l'organisation.

Les rôles d'information :

Traiter l'information est un des rôles clés des managers. Trois rôles distants décrivent l'aspect informatif du travail managérial.

Dans son rôle de pilote, le manager scrute sans cesse son environnement en quête d'informations, interrogeant ses contacts ou ses salariés, recevant des informations spontanées en bonne partie grâce à son réseau de relations.

Dans son rôle de diffuseur, le manager passe des informations importantes à ses salariés, qui autrement n'y auraient pas accès. Lorsque la communication fait défaut entre ses subordonnés, le manager peut transmettre l'information d'une personne à l'autre.

En tant que porte-parole, le manager répercute des informations à l'extérieur de son unité. En outre, il doit informer et satisfaire les personnes qui exercent une forme d'influence ou de contrôle sur son unité.

Les rôles de décision :

L'information n'est pas bien entendu une fin en soi : elle ne fait que fournir les données nécessaires à la prise de décision. Les rôles de décision sont au nombre de quatre.

En tant qu'entrepreneur, le manager cherche à faire évoluer son unité et à l'adapter aux changements de l'environnement. Dans son rôle de pilote, un dirigeant est toujours à l'affût de concepts nouveaux. Lorsqu'une bonne idée surgit, il initie un projet de développement qu'il supervise lui-même ou qu'il délègue à un membre de son équipe.

Alors que le rôle d'entrepreneur montre le manager en tant qu'initiateur volontaire du changement, il arrive des moments où celui-ci est imposé par les circonstances.

C'est là que **le gestionnaire de crises** décrit le manager en tant qu'acteur involontaire du changement répondant à l'urgence. Ici le changement échappe à son contrôle.

Les contraintes d'une situation sont trop sérieuses pour être ignorées : une grève menace, un gros client dépose son bilan, un fournisseur fait faux bond, ...quel que soit le problème, il est obligé d'agir.

Le gestionnaire de ressources constitue le troisième rôle de décision du manager. C'est ce dernier en effet qui décide qui aura quoi et la ressource la plus importante qu'il doit allouer est sans doute son temps. Le manager définit aussi la structure de son unité, le schéma de relations, l'organigramme selon lequel les activités sont réparties et coordonnées.

Le dernier rôle de décision est celui de négociateur. Les managers consacrent un temps non négligeable à la négociation. C'est une partie intégrante du travail du manager, car lui seul détient le pouvoir d'engager les ressources de l'organisation « en temps réel » et l'information pertinente que requièrent d'importantes tractations.

Il devrait apparaître clairement que ces dix rôles ne sont pas aisément séparables. Selon la terminologie des psychologues, ils forment une gestalt, un tout intégré. »