

Profession manager :
Mythes et réalités selon Henry
Mintzberg

Les managers communiquent oralement , ils ne planifient pas !

- En 1916 , selon Henri Fayol , Manager , c'est planifier , organiser , coordonner , contrôler .
- En fait , les managers ne planifient pas , ils se contentent de répondre à des stimuli et sont conditionnés par leur travail à préférer l'action immédiate à l'action différée .
- Ils préfèrent l'information orale (téléphone , réunions) aux documents écrits
- Les PDG US et GB passent 70 à 80 % de leur temps en communication orale
- **Seul 13% du courrier reçu a un caractère utile pour eux !**
- **Ils privilégient les potins et les rumeurs à cause de leur actualité et de leur pertinence**

Le management n'est ni une science , ni une profession

- Ils prennent leurs décisions avec de l'info segmentée et non structurée : « **les faits tangibles** ». L'information stratégique est dans la tête des managers , pas dans les dossiers .
- **Ils ne délèguent pas parce qu'il leur faudrait dire tout ce qu'ils ont dans la tête et cela prendrait trop de temps**
- Le management n'est pas une science parce qu'il n'est pas issu de procédures systématiques élaborées par l'analyse, ni une profession , parce qu'on ne connaît pas les connaissances nécessaires pour l'exercer .

Définition du Manager

- Le manager est une personne en charge d'une organisation ou d'une entité , investi d'une autorité formelle , qui lui donne un statut . Ce statut implique certaines relations dont découle l'accès à une information privilégiée qui lui permet de formuler des décisions et des stratégies pour son unité .
- Il y a deux manières de décrire un manager
 - soit comme un ensemble de comportements organisés
 - Soit comme un ensemble de rôles : celle que nous choisissons
- L'autorité formelle engendre 3 rôles de relations .
Ces rôles engendrent 3 rôles d'information
Ces deux ensembles permettent au manager de jouer 4 rôles de décision

Terminologie

Personne

C'est l'être humain considéré dans sa valeur , sa dignité et son humanité essentielle

Ce qui implique la conscience personnelle et l'ouverture affective aux autres

Aptitude

Prédisposition congénitale , l'aptitude aurait une forme spécifique (aptitude à la musique , à la mécanique ..) et une intensité (forte ou faible)

Sur l'aptitude seraient fondées la rapidité d'acquisition d'une capacité correspondante et une adaptation meilleure à un métier pour l'exercice duquel ces capacités et aptitudes sont requises . Ces « attitudes devant le travail » sont l'expression de facteurs multiples , en provenance de l'histoire du sujet et de son milieu de formation et d'éducation .

Terminologie

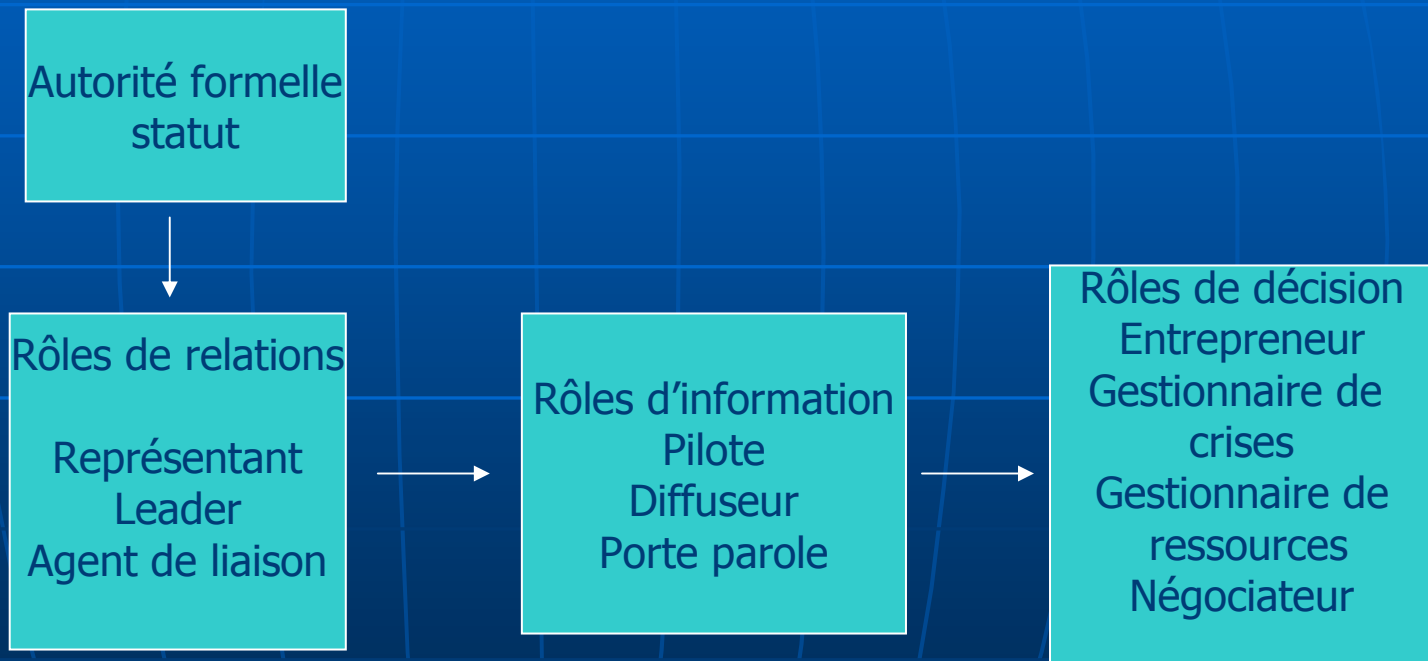
Pouvoir : possession d'un moyen de pression ou d'un instrument de contrainte , de contrôle , de sanction , d'obligation , permettant de forcer l'obéissance de ceux sur qui on veut agir , dont on veut obtenir un certain comportement . L'autorité peut être associée au pouvoir (autorité légale)

Statut : position reconnue officiellement et formellement à une fonction dans un groupe social

Rôle : l'ensemble des attentes d'un groupe d'individus par rapport au comportement d'une personne dans une position donnée

Autorité : capacité reconnue par l'institution d'exercer un pouvoir sur autrui . Auctoritas : qui rend auteur

Les rôles du Manager

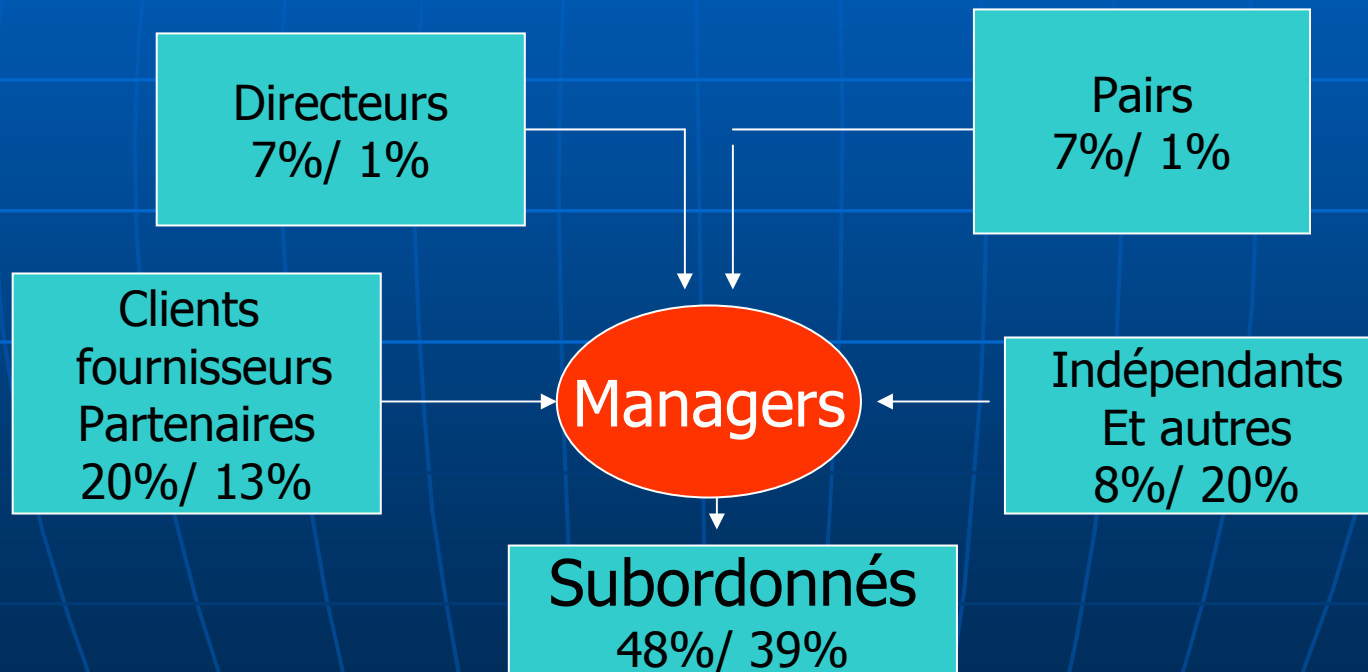


Les rôles de relation

- Le rôle de Représentant l'amène à s'acquitter de certaines obligations sociales : recevoir un personnage officiel , assister au mariage d'un employé , inviter un client à déjeuner ...ceci représente environ 12% des échanges .
- Le rôle de leader (voir page 7)
- Le rôle d'agent de liaison. Les managers passent autant de temps avec leurs pairs et autres personnes en dehors de leur unité (44%) qu'avec leurs subordonnés(48%) et , chose surprenante , très peu avec leur supérieur (7%)
- Les contacts extérieurs impliquent rarement moins de 25 personnes et souvent plus de 50 .

Les contacts des managers

Temps passé et messages émanant de ...



Rôle du leader

- Les managers sont responsables du travail des membres de leur équipe . Leurs actions en ce domaine correspondent au rôle de leader

Dans ce rôle , le leader doit :

- Recruter , former
- Motiver , encourager
- Concilier les besoins des salariés avec les objectifs de l'organisation
- Pratiquement tous les contacts que les salariés ont avec leur manager visent à obtenir des indices sur ce qu'il attend d'eux « est ce qu'il m'approuve ? » , « qu'espère t il de cette étude? »
- C'est dans le rôle de leader que l'influence des managers apparaît le plus clairement . C'est dans ce rôle qu'ils démontreront le plus leur capacité à exercer le pouvoir .

Les rôles d'information

- Le chef se situe au centre de flux d'informations . Il est toujours le mieux informé .
- Traiter l'information est l'un des rôles clé du manager : 40% de son temps .
- Il joue trois rôles dans le domaine de l'information :
- Pilote, il scrute sans cesse son environnement en quête d'informations spontanées ou émanant de son réseau , la plupart sous forme de bruits de couloir , de rumeurs , de spéculations
- diffuseur interne , il passe des informations importantes à ses salariés , qui , autrement , n'y auraient pas accès .
- Porte parole externe , il répercute des informations à l'extérieur de son unité et doit informer ou satisfaire les personnes qui exercent une forme d'influence ou de contrôle sur son unité .

Les rôles de décision

- Le manager est le seul à avoir l'information et le pouvoir nécessaires pour décider
- Les rôles de décision sont au nombre de 4 :
- Entrepreneur : Il s'agit de faire évoluer son unité et l'adapter aux changements . Et donc , capter les idées nouvelles , les nouveaux concepts . Quand on l'observe , le manager conduit 50 projets simultanément , induisant une suite de petites décisions et d'actions : le lancement d'un nouveau produit , une campagne de pub , la réorganisation d'un service , l'informatisation de certaines opérations , un investissement ...
- Gestionnaire de crise : Ici , le manager joue le rôle d'un acteur involontaire du changement . C'est une grève , le dépôt de bilan d'un gros client , le faux bond d'un fournisseur . Le manager passe beaucoup de temps à résoudre les problèmes imprévus et urgents , parce que l'environnement est incertain , et que personne ne peut prévoir toutes les conséquences de ses actes .

Les rôles de décision (2)

- Gestionnaire de ressources :
- ICI , le manager décide qui aura quoi ?
 - Et d'abord il décide qui bénéficiera de son temps
 - Ensuite , il doit définir la structure de l'activité (répartition des hommes et des activités)
 - Le schéma des relations (organigramme)
 - Il autorise les dépenses importantes y compris en dérogeant aux procédures budgétaires
- Mais comme il ne peut être partout , et prendre la bonne décision sur tout , le meilleur moyen consiste sans doute à choisir la meilleure personne qui saura prendre la décision à sa place.
- Négociateur : transférer un joueur , trouver un compromis à la grève , discuter une revendication .. Toutes ces formes de négociation sont partie intégrante de son travail , car lui seul a détient le pouvoir d'engager les ressources en temps réel .

Ces 10 rôles forment un tout

- Ces 10 rôles forment une gestalt , un tout intégré : on ne peut extraire un rôle sans modifier l'ensemble .
- Par exemple , un nouveau manager doit d'abord construire son système de relation avant de prendre une décision efficace
- Ceci explique aussi la difficulté de « manager en équipe » , car ceci suppose que tout le monde possède la même qualité d'information , en même temps .
- Bien sûr , les directions de production attacheront plus d'importance aux rôles de décision et les directions commerciale et du personnel aux rôles de relation

Vers un management plus efficace

- La compétence d'un manager dépend en grande partie de la compréhension qu'il a de son travail
- Voir les questions qu'il doit se poser page
- Pour bien travailler le manager doit prendre du recul . Pour ce faire , il doit partager ses infos avec une équipe d'analystes en gestion de son organisation qui , eux , ont le temps et les outils
- La formation des managers suppose que les écoles :
 - 1 – identifient les compétences managériales
 - 2 – sélectionnent les candidats ayant les aptitudes
 - 3 – mesurent ces aptitudes « en situation »
 - 4 – leur donnent un retour systématique sur leurs performances

Les compétences des managers

SAVOIR :

- Développer des relations avec ses pairs
- Conduire des négociations
- Motiver ses subordonnés
- Résoudre les conflits
- Etablir des réseaux d'information pour collecter et diffuser l'info
- Prendre des décisions dans un contexte d'incertitude
- Distribuer des ressources (optimiser)
- Et par dessus tout , posséder une aptitude à l'introspection afin de progresser dans son rôle .

Posez vous les bonnes questions

- 1 - Où et comment collectez vous l'information ? Pourriez vous tirer un meilleur profit de vos contacts ? D'autres personnes pourraient elles s'en charger , en partie ? Dans quel domaine vos connaissances sont elles plus limitées ?
- 2 - Quelle information diffusez vous ? Est elle utile à vos subordonnés ? N'avez vous pas tendance à garder trop d'informations pour vous ? Comment passer plus d'informations aux autres afin qu'ils prennent de bonnes décisions ?
- 3 - N'avez vous pas tendance à agir avant d'avoir toutes les données ? Ou , au contraire à les attendre trop longtemps de sorte que vous laissez passer les opportunités ?

Posez vous les bonnes questions

- 4 – Quel rythme de changement imposez vous à votre organisation? Est il suffisamment souple pour que l'activité ne soit ni trop ralentie ni trop chaotique ? Analysez vous suffisamment l'impact de ces changements ?
- 5 – Etes vous suffisamment bien informé pour juger les propositions de vos subordonnés ? Pourriez vous laisser davantage de décisions à leur initiative ? Ou la coordination des opérations souffre t elle , au contraire , d'un excès d'indépendance ?
- 6 – quelles perspectives envisagez vous pour l'avenir de votre organisation ? Cette vision existe t elle essentiellement dans votre tête à l'état d'ébauche ? Devriez vous la formuler de manière plus explicite pour guider les décisions des autres ?

Posez vous les bonnes questions

- 7 – comment vos subordonnés réagissent ils à votre style de management ? Êtes vous attentif à l'impact de votre action ? Comprenez vous leurs réactions ? Êtes vous parvenu à un juste équilibre entre pression et encouragement ? Brediez vous leur initiative ?
- 8 – quelles relations entretenez vous avec l'extérieur ? Leur consacrez vous trop de temps ?
- 9 – comment gérez vous votre temps ? Vous contentez vous de répondre aux sollicitations de l'instant ? Savez vous doser vos activités ou vous laissez vous accaparer par une seule tâche , parce qu'elle vous intéresse ? Êtes vous plus efficace dans un certain type de travail ou à certains moments de la journée ou de la semaine ?

Posez vous les bonnes questions

- 10 – Travaillez vous trop ? Quelle conséquence votre charge de travail a t elle sur votre efficacité ? Devriez vous faire des pauses ou réduire votre travail ?
- 11 – N'êtes vous pas trop superficiel dans votre travail ? Votre travail ne souffre t il pas de trop d'interruptions?
- 12 – n'avez vous pas tendance à consacrer trop de temps aux tâches courantes ? Arrivez vous à vous intéresser aux choses importantes ? (dépendance du besoin d'agir)
êtes vous capables d'accorder plus de temps à la réflexion ?
- 13 – êtes vous efficace dans votre communication écrite ? N'avez vous pas tendance à trop compter sur le dialogue ? Prévoyez vous assez de réunions ?
- 14 – comment conciliez vous vos droits et vos devoirs ? Vos obligations occupent elles tout votre temps ?