



Université Hassan II Mohammedia – Casablanca
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Casablanca



Au bout du temps, le manager fait face au sein de l'organisation à plusieurs tâches et travaux. Répondre aux messages électroniques, téléphoner ses partenaires, organiser des réunions avec les collaborateurs : plein d'activités soutenues remplissent l'agenda du manager chaque jour. Ainsi, le manager joue une multitude de rôles qui relèvent des compétences que le manager développe avec le temps. C'est ainsi, et à travers l'analyse des différents documents présents sur ce dossier -- commençant par l'article « Compare and contrast the traditional roles of managers » rédigé par Fulk en 2001 avant d'arriver au second chapitre de l'ouvrage : « Management: L'essentiel des concepts et pratiques » en passant par le troisième chapitre du livre « Le manager au quotidien » publié par H. Mintzberg avant d'entamer en fin de compte l'article intitulé : « Les dirigeants marocains face à la

modernité » publié en 2007 -- que nous essayerons de traiter de près les différents rôles du manager, leurs activités et leurs implications sur la performance d'une entreprise.

Il est nécessaire de définir, avant d'entamer notre analyse, les principaux concepts référant au management des organisations. Le terme du « management des organisation », comme apparaît, se subdivise en deux parties : Management & Organisation. Le Management peut être défini comme une succession d'activités de managers, des activités qui mènent à l'obtention d'un résultat de manière « efficace et performante ». Ceci dit, ce résultat se manifeste bien sûr dans le cadre de l'organisation qui apparaît comme « l'unité dont le cadre est responsable » selon Mintzberg. D'un autre côté, elle se révèle, selon le premier ouvrage, le résultat d'un rassemblement de personnes autour d'un « but précis » et des « objectifs à atteindre ». Ces personnes s'organisent à travers une structure qui établit les relations interagissant entre eux et leurs termes. Ceci nous amène à une principale idée : l'organisation s'harmonise à travers trois points : Les objectifs à atteindre, la structure organisatrice et le personnel rassemblé. Ce personnel, œuvrant pour l'organisation, peut être divisé en deux types : Les employés et les managers. Si les employés s'occupent de l'exécution des tâches précises sans pour autant avoir d'un certain niveau de responsabilité, les managers, quant à eux, dirigent les occupations des employés et disposent d'un niveau de responsabilité plus élevé. Ces managers (cadres) peuvent être subdivisés en trois types : les agents de maîtrise disposant d'un bas niveau de responsabilité, les cadres intermédiaires travaillant dans un cadre variant entre les responsables du bas niveau et des cadres de haut niveau, et enfin, les cadres dirigeants, occupés de prendre des décisions ayant un rapport direct avec l'évolution de l'organisation.

Si Fayol avait découpé les rôles du manager en cinq ; des rôles de planification, d'organisation, de commandement, de coordination et de contrôle ; Ces rôles seront par la suite ramenés à quatre, résumés en l'expression « P.O.D.C. » Ainsi, le manager est censé planifier ; c'est-à-dire poser les objectifs à atteindre afin de centrer les activités sur le développement de l'organisation ; organiser ; c'est-à-dire établir les actions à entreprendre et les personnes qui s'en occuperont ; diriger ; c'est-à-dire gérer les activités des employés et les motiver ; et enfin contrôler ; c'est-à-dire inspecter la performance de l'organisation afin de corriger les erreurs s'ils existent. Si cette analyse avait conquis les théories du management pendant un certain temps, elle était en réalité limitée puisque elle se limitait sur des observations dans l'industrie minière et n'était pas basée sur une analyse d'un bon nombre de managers issus de différents secteurs, de différentes entreprises. Ce n'est qu'à partir de la seconde période du XXème siècle que des études à grande échelle seront conduites afin d'en arriver à une approche plus dynamique concernant les rôles du manager. Mintzberg, à travers son ouvrage « Le Manager au Quotidien » nous rapporte ainsi de nouvelles notions qui mettent en cause les différentes notions apportés par Fayol. Ainsi, si l'approche classique nous livrait une image supposant que le manager n'est en réalité qu'une personne pensante assurant un traitement préliminaire de l'information avant de prendre des décisions, Mintzberg nous annonce que le manager travaille dans un cadre de rythme soutenu, un rythme qui se déduit du caractère des activités principales du manager. La réponse au courrier, l'utilisation du téléphone pour négocier des décisions stratégiques, les réunions, la tournée des installations : autant d'activités qui remplissaient chaque journée les agendas des managers de manière à ne laisser aucune minute libre. Chaque jour au travail apportera au manager plus en terme de brièveté et de variété concernant les tâches à effectuer. Dans ce cadre, Mintzberg présente une nouvelle classification des rôles du manager en établissant trois types de rôles : interpersonnels : c'est-à-dire que le manager est toujours en rapport avec les membres de l'organisation mais aussi avec l'extérieur ; informationnels : c'est-à-dire que le manager est toujours entouré d'information provenant de l'interne comme à l'externe ; et enfin décisionnels : c'est-à-dire que le manager dispose d'une grande responsabilité de prise de décision engageant l'avenir de l'organisation. Ce tant de responsabilités à assumer, de décisions à prendre, de rôles à jouer, marquent un point essentiel : la nécessité du manager à s'adapter, à développer certainement des compétences. Ceci dit, si Mintzberg nous livre, à travers l'article « Compare and contrast the traditional roles of managers », le leadership et la bonne communication (principalement la communication verbale)

comme les principales compétences que le manager doit développer, Katz, en se référant au premier ouvrage, nous présente deux types de compétences : des compétences génériques : notamment d'ordre conceptuel , interpersonnel, technique et politique ; aux côtés de compétences spécifiques, notamment en matière d'organisation de l'environnement et des ressources, de gestion du temps et de l'information, de développement collectif, de motivation du personnel et enfin de gestion stratégique.

Développer autant de concepts managériaux au niveau des organisations mondiales de manière universelle demeure quelque chose utopique. D'ailleurs, les caractéristiques économiques, sociales, politiques et culturelles de chaque pays influent de manière générale l'application d'autant de concepts. Ceci dit, le cas du Maroc peut en être bien exemplaire. Ainsi, l'article intitulé « Les entreprises marocaines face au concept de la modernité » nous fait remarquer que la majorité des cadres dirigeants marocains ont une vision assez traditionnelle de la modernité notamment à cause de leur rattachement aux principes de la culture arabo-musulmane. Jusqu'aujourd'hui, il est remarquable que l'entreprise est largement perçue comme une unité indépendante par rapport à la société. L'intégration de l'entreprise marocaine dans le monde moderne ferait alors toujours face à un problème si le problème de la double personnalité de l'entreprise marocaine n'est pas résolu. Aujourd'hui, avec les changements que connaît le monde, les managers marocains doivent assumer deux responsabilités prioritaires : la mise à niveau en premier lieu des structures de l'entreprise marocaine pour relever les défis aujourd'hui et demain, et puis la garantie de la continuité de ces structures dans le temps afin d'assurer une croissance permanente.

Le travail du manager constitue en réalité une composition bien complexe. Si le manager se livre chaque jour à des travaux de diverses natures qui convergent tous vers un aspect de brièveté, de fragmentation et de variété dans un cadre de rythme avancé, il est indispensable à ce que le manager développe pendant son parcours un nombre de compétences dont il fera usage au cours du traitement de ses tâches. Ceci dit, il ne faut pas négliger l'aspect de changement qui s'opère à travers le monde. Ce changement continu oblige les managers à se développer, à changer de mentalité et d'approche afin de faire face aux modifications que connaît l'environnement de l'organisation pour en garantir un avenir meilleur.