

## **Cours de Management général**

Le management concerne tout groupe organisé en fonction d'un but donné. Toutefois, l'entreprise est le plus souvent prise comme référence courante, sachant que les théories et les techniques présentées sont transposables à des situations diverses.

### **I/ – Le contexte du management :**

#### **1°)- La notion d'organisation :**

Une organisation est un ensemble de moyens structuré en fonction d'objectifs précis et regroupant comme acteur principal le capital humain. Les organisations sont multiformes, elles peuvent être privées ou publiques. Elles peuvent vendre des biens ou services, financées par des cotisations ou par l'impôt et peuvent avoir ou non un but lucratif.

#### **2°)- La notion d'entreprise :**

L'entreprise est une organisation particulière, qui vise la réalisation et le partage de bénéfices (contrairement aux administrations publiques et aux associations sans but lucratif). Elle est considérée comme un système finalisé avec des objectifs propres (profit, croissance, rentabilité), ouvert sur l'extérieur (environnement économique, politique, technologique, etc.) et composé de sous-systèmes (départements, services, unités, équipe) dotés de ressources humaines, matérielles et financières qui interagissent selon certaines règles, pour exercer une activité économique. Diriger, piloter une entreprise consiste à développer (au moins à conserver) sa valeur économique, en tenant compte des contraintes et des opportunités internes (équipements disponibles, compétences, etc.) et de celles de son environnement.

#### **3°)- Enjeux et finalités de l'entreprise :**

##### **a- L'entreprise comme système économique :**

L'entreprise est perçue comme une unité de production et de répartition. Elle a pour mission principale de créer de la valeur par la transformation des inputs (matières et fournitures) en outputs (produits finis, semi-finis ou services) ou la distribution commerciale de biens ou de services vendus sur un marché.

Ainsi, l'entreprise est une organisation composée de différentes ressources (financières, humaines, organisationnelles, technologiques, etc.) réunies en vue de produire des biens et des services destinés à la vente. En développant ses activités, l'entreprise remplit une fonction de répartition des richesses en rémunérant les différents facteurs de production engagés dans le processus.

L'entreprise est considérée donc comme un système ouvert intervenant sur de nombreux marchés et entretenant des relations avec de multiples partenaires, répartissant les richesses produites en redistribuant une partie de la valeur créée aux salariés (salaires), aux actionnaires (dividendes), l'Etat (impôts) et aux autres partenaires (fournisseurs, institutions financières).

##### **b- L'entreprise comme système social :**

L'entreprise n'est pas seulement une cellule économique, elle est aussi une organisation sociale en tant que lieu de rencontre entre des acteurs sociaux (salariés, dirigeants, apporteurs de capitaux), porteurs de compétences diverses permettant à ladite organisation d'atteindre les

objectifs fixés. Cela suppose la mise en place de procédures de contrôle et de coordination pour permettre à l'ensemble du système de fonctionner correctement.

La dimension sociale de l'entreprise engage de réussir à faire cohabiter et collaborer des individus de profils différents qui acceptent d'avoir des droits mais aussi des devoirs envers leur organisation.

### **c- L'entreprise comme système politique :**

L'entreprise peut apparaître comme un système politique où les jeux de pouvoir sont nombreux et influencent le comportement des acteurs et la nature des décisions. Les sources d'influence, au sein de ce système, ne se limitent pas aux actions d'un individu mais prennent souvent la forme de coalitions où des sous-groupes tentent d'exercer un pouvoir sur l'organisation à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. La confrontation de ces différents pouvoirs trouve comme limite la nécessaire convergence des actions menées afin de pouvoir atteindre les objectifs économiques et sociaux escomptés.

### **4°)- L'environnement de l'entreprise et ses composantes :**

L'environnement de l'entreprise est subdivisé en deux composantes principales. On distingue le *microenvironnement* de l'entreprise (fournisseurs, clients, collectivités, concurrents, banques, etc.) et son *macroenvironnement* (environnement économique, social, juridique, politique, etc.). L'environnement de l'entreprise est complexe, changeant, et il a des effets multiples sur celle-ci. Le marché comme composante principale de l'environnement de l'entreprise (clients et concurrents) a un effet primordial, car il conditionne la capacité à vendre des produits et donc à survivre.

Pour pouvoir prendre des décisions pertinentes, l'entreprise, en tant que système ouvert, doit tenir compte de son environnement, ce qui inclut un certain nombre de composantes qui ne se limitent pas à ses partenaires économiques. D'une manière générale, on définit l'environnement d'une entreprise comme étant l'ensemble des éléments extérieurs à celle-ci en relation avec ses activités.

Les différentes composantes de l'environnement de l'entreprise ont une incidence plus ou moins forte sur son fonctionnement. On distingue essentiellement : les facteurs géographiques et démographiques, les facteurs socioculturels, les facteurs juridiques et institutionnels, les facteurs technologiques, les facteurs concurrentiels, les facteurs sociaux et les facteurs économiques.

#### **a- Les facteurs géographiques et démographiques :**

Ces facteurs couvrent des domaines assez vastes. D'une part, il s'agit de l'environnement géographique (climat, qualité de l'environnement, proximité d'une zone urbaine, etc.) qui peut avoir une influence sur la stratégie d'une entreprise, de l'ensemble des infrastructures logistiques (proximité d'un aéroport, d'un port ou d'une desserte autoroutière, etc.) et enfin de la situation démographique globale d'une nation (la structure par âges de la population n'est pas neutre du point de vue économique).

#### **b- Les facteurs socioculturels :**

Les besoins des agents économiques sont souvent déterminés en partie par les modes de vie des individus, les valeurs esthétiques ou les modes de pensée (développement des modes et des styles de la consommation par exemple). Certains secteurs économiques sont très dépendants des effets de mode que parcourt la société. Ces facteurs doivent donc être pris en considération par les managers de l'entreprise.

#### **c- Les facteurs juridiques et institutionnels :**

Ces facteurs constituent un élément essentiel du fonctionnement de l'économie puisqu'ils déterminent les règles du jeu en vigueur sur un marché. De ce fait, ils encadrent et conditionnent l'activité des entreprises (réglementation juridique, sociale, fiscale, etc.). Dans le cadre de leurs

activités courantes, les dirigeants des entreprises sont tenus de prendre en compte l'impact non négligeable de ces facteurs sur le fonctionnement de leurs organisations.

#### **d- Les facteurs technologiques :**

Dans une situation économique caractérisée par une forte concurrence, les évolutions technologiques se traduisent souvent par la remise en cause des rapports de force entre les entreprises d'un même secteur. Cela est dû au fait que son incorporation rapide dans l'entreprise peut lui procurer un avantage compétitif certain durable ou temporaire (invention de nouveaux produits, innovations, etc.).

#### **e- Les facteurs concurrentiels :**

Ces facteurs concernent essentiellement les partenaires directs de l'entreprise qu'ils se situent en amont ou en aval du processus productif. En amont, il s'agit du poids que les fournisseurs et plus généralement l'évolution des marchés des principales ressources productives peuvent avoir sur le marché de l'entreprise (exemple : évolution du prix des matières premières dans certaines productions). En aval, il s'agit du marché des clients de l'entreprise, dont la structure et le nombre d'acteurs peut avoir des conséquences importantes sur le devenir de la firme. L'évolution de ces facteurs exige la prise en compte des concurrents, de leurs prix sur le marché et, le cas échéant, du degré de leur compétitivité.

#### **f- Les facteurs sociaux :**

Ces facteurs concernent un aspect interne de l'entreprise faisant appel à l'analyse de la motivation et de l'implication du personnel de l'entreprise (importance des syndicats, motivation du personnel, etc.). Le plus souvent, ces facteurs sont susceptibles d'influencer les décisions stratégiques de l'entreprise.

#### **g- Les facteurs économiques :**

Il s'agit tout d'abord du système économique dans lequel évolue l'entreprise (système capitaliste ou socialiste par exemple), mais il s'agit surtout de l'évolution des principales variables économiques (inflation, croissance économique, évolution du taux de change, etc.). L'évolution de ces variables a une incidence certaine sur la politique de l'entreprise (politique d'investissement, délocalisation, etc.).

## **II/- Les différentes formes de structures :**

Pour étudier une structure organisationnelle, il est nécessaire d'analyser son organigramme matérialisant les grandes lignes de répartition des responsabilités, le nombre de niveaux hiérarchiques et les critères de départementalisation. L'organigramme est donc une représentation schématisée et souvent simplifiée des relations existant entre les trois catégories d'organes de l'entreprise : les organes opérationnels qui conçoivent et commercialisent les biens et services, les organes fonctionnels qui soutiennent l'activité et les organes d'état-major qui supervisent les opérations et assistent la direction générale dans ses prises de décision.

On peut distinguer plusieurs types de structures adoptées par les entreprises selon leur degré de départementalisation, dont principalement : la structure hiérarchique, la structure fonctionnelle, les structures divisionnelles, les structures matricielles, la structure par projet, les organisations en réseau et les structures internationales.

### **1°)- La structure hiérarchique :**

La structure hiérarchique est une structure fondée sur le principe d'unité de commandement et de direction où un salarié ne doit dépendre que d'un seul responsable hiérarchique. Ce principe mène à la mise en place d'une hiérarchie caractérisée par une série de délégations successives de l'autorité et de la responsabilité tout au long de la chaîne de commandement. L'autorité est étroitement liée à la place qu'occupe l'individu au sein de l'organisation (degré de proximité avec le sommet stratégique) et n'est donc pas fondée sur les capacités propres de la personne (qualité, compétence, personnalité). Selon ce principe, la transmission des ordres doit suivre les

échelons de la voie hiérarchique à travers une supervision directe de l'encadrement sur le personnel d'exécution.

## **2°)- La structure fonctionnelle :**

La structure fonctionnelle implique une spécialisation des activités, en les regroupant en grandes fonctions exercées au sein de l'entreprise (fonction de production, commerciale, financière, de gestion des ressources humaines, recherche et développement, etc.). Ce type de structure repose sur deux principes essentiels :

- *unité de commandement* : la voie hiérarchique constituée se traduit par le fait que tout membre de l'entreprise ne dépend que d'un seul supérieur ;
- *modes de communication* : la communication entre les membres de l'organisation est à la fois verticale (selon la voie hiérarchique définie) et horizontale (coopération entre les niveaux hiérarchiques parallèles).

## **3°)- Les structures divisionnelles :**

Les structures divisionnelles sont fondées sur le principe d'un découpage des activités en unités économiques homogènes et autonomes. Ces unités, dites divisions, s'apparentent à des « quasi-firmes » disposant d'un fort degré d'autonomie et sont considérées comme des centres de responsabilités dotés d'objectifs et de moyens propres dont les résultats peuvent être suivis séparément.

Dans ce type d'organisation, le dirigeant de la division dispose des mêmes attributions et responsabilités qu'une direction dans le cadre spécifique de son activité. Chaque centre de profit est structuré sur le modèle fonctionnel avec un découpage de chaque division en grandes fonctions.

## **4°)- Les structures matricielles :**

Les structures matricielles présentent plusieurs dimensions et combinent un découpage par fonctions et une organisation par divisions (ou projets). Chaque salarié dépend simultanément d'un chef de projet (ou de produit) et d'un responsable fonctionnel. Adoptée par des entreprises gérant des projets complexes nécessitant plusieurs collaborations (développement d'avions pour Boeing, développement de nouveaux modèles de véhicules pour Renault, agences publicitaires gérant des budgets importants, etc.), cette structure répond à une logique de transversalité.

Dans ce type de structures, le chef de projet oriente les employés vers la réalisation des objectifs à atteindre, tandis que le responsable fonctionnel est chargé d'accompagner les collaborateurs dans leurs différentes démarches (soutien administratif, assistance technique, politique de rémunération, promotion).

## **5°)- Les nouvelles formes de structures :**

Avec la complexification croissante des entreprises et l'instabilité accrue de l'environnement, on assiste à la mise en œuvre de nouvelles structures organisationnelles moins rigides et fluctuantes. On peut retenir principalement les structures par projet et les organisations en réseaux.

### **a- La structure par projet :**

C'est une forme particulière d'organisation dont la structure évolue en fonction de l'apparition ou de l'achèvement des projets. Il s'agit de structures dans lesquelles des organes (regroupement d'employés issus de différents départements sélectionnés pour leurs compétences) sont mis en place pour réaliser un ou plusieurs projets particuliers. Les structures par projet sont temporaires ; lorsque le projet est réalisé, l'organe spécifique créé au départ disparaît et les activités initiées sont alors prises en charge par la structure principale traditionnelle de l'entreprise.

### **b- Les organisations en réseau :**

L'évolution des marchés, la baisse de l'influence ou du recours à l'Etat, les exigences en matière d'innovation, de flexibilité et d'adaptation locale ont conduit certaines entreprises à abandonner

des systèmes d'organisation trop rigides au profit de modes d'organisation plus souples, dans la recherche de solutions aux problèmes économiques. Par conséquent, on assiste à l'apparition de nouveaux mécanismes d'intégration au niveau desquels les objectifs et critères de performance ne sont pas fixés de façon définitive et dépendent des résultats obtenus. La coordination des activités repose sur des relations de complémentarité, un partage des buts et des actions, la recherche de nouvelles logiques d'apprentissage ainsi que sur un maillage étroit de différentes compétences organisationnelles.

### III/- Le management : consistance et finalités :

#### 1°)- Définition du management :

Le management est une activité dont la finalité est de conduire une organisation vers son but (réaliser des profits, se développer, assurer un service public, etc.) par la réalisation d'objectifs prédéfinis. Le management est lié au travail collectif et son importance grandit avec la taille de l'organisation. Le terme « manager » désigne ceux qui ont une responsabilité d'encadrement au sein de l'organisation.

#### 2°)- Les apports du management :

Le terme « management », qui tend à remplacer la « gestion » ou la « direction » dans le vocabulaire économique français, englobe les deux notions suivantes : diriger et gérer. *Diriger* consiste à fixer des objectifs en effectuant des choix spécifiques. *Gérer* consiste à organiser et optimiser les moyens disponibles pour atteindre les objectifs. Cette évolution terminologique accompagne une évolution dans la façon de conduire les organisations.

Au niveau de toute organisation, « Manager » suppose :

- **Un certain réalisme** : Le management repose sur le pragmatisme propre aux pays anglo-saxons, où « management » et « manager » désignent depuis longtemps ce ou ceux qui encadrent la marche de l'entreprise.

- **Une grande réactivité** : Le manager a la capacité d'agir en fonction des circonstances pour maîtriser rapidement des situations complexes. Le management se distingue ainsi :

- de l'*administration* au sens courant du terme, qui évoque plutôt une action « haut placée », assez éloignée du quotidien (bien que l'administration d'entreprise inaugurée par Fayol soit équivalente au management);

- de la *gestion*, qui renvoie communément à un ensemble de techniques (gestion financière, gestion comptable, gestion des ventes, gestion de la trésorerie, etc.).

- **Une action sur les Hommes** : Il s'agit de 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.

On en déduit le *rôle relationnel* du manager et le poids de la *gestion des ressources humaines* dans son activité.

- **La primauté de l'information** : Le management fixe des *objectifs*, il a un *rôle décisionnel* et il crée les conditions nécessaires pour atteindre les objectifs, dont il *contrôle* la réalisation. Tout ceci nécessite la mise en place d'un *système d'information* fournissant les données nécessaires à des choix pertinents, puis à la mise en œuvre et au contrôle des réalisations.

#### 3°)- Les dimensions du management :

La fonction de management a de fait trois dimensions : *humaine* (faire travailler des personnes et les motiver), *économique* (fonctionnement ou développement de l'organisation aux meilleures conditions) et *informationnelle* (dont la communication).

Le management est une *activité de synthèse*, qui nécessite des capacités à traiter et combiner des informations d'origines diverses, plus ou moins variées selon le contexte (financières, techniques, légales, économiques, politiques, etc.) et à agir en conséquence dans les trois dimensions.

#### 4°)- La recherche de performance :

Le management recherche la performance de l'organisation en rapport avec ses objectifs, qui peuvent être de différentes natures (expansion, profit, réduction des délais, flexibilité, réduction des coûts, accroissement de la qualité, etc.). La performance peut être abordée de deux façons :

- par l'*efficacité*, qui conduit à la réalisation des objectifs ;
- par l'*efficience*, qui conduit à une utilisation optimale des moyens disponibles, avec le meilleur rendement.
- par l'*effectivité* qui exprime la qualité de l'adéquation entre ce que l'on fait effectivement et ce que l'on voulait faire : l'effet est rapporté à la finalité.

L'effectivité évalue donc l'action par rapport à ses buts, évaluation qui sera souvent qualitative, alors que l'efficacité évalue le résultat de l'action par rapport à l'économie de l'action elle-même, évaluation qui pourra généralement être quantitative.

#### 5°) - Champ d'action et niveaux du management :

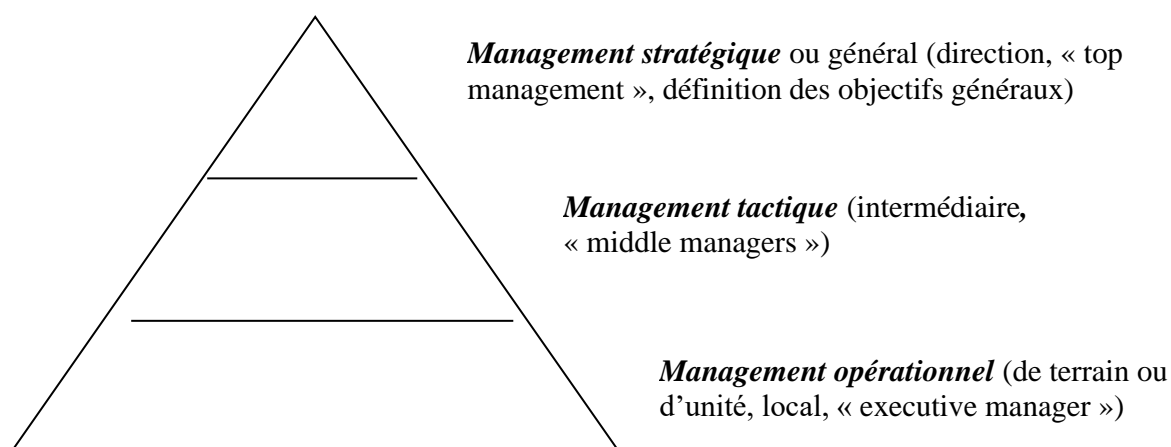
Le management est mis en œuvre dans des périmètres d'ampleur variable : un groupe, une entreprise, une activité particulière de l'entreprise, un projet, la tenue d'un magasin, etc. Les actions de management ont ainsi des conséquences plus ou moins importantes.

Le management s'exerce à tous les niveaux d'encadrement de l'organisation. Il est de coutume de distinguer trois niveaux : Le management stratégique, le management tactique et le management opérationnel.

*Le management stratégique* est l'ensemble des décisions qui relèvent de la direction générale de l'entreprise et qui ont pour ambition de définir la stratégie de l'entreprise. Ces décisions stratégiques ont un impact à long terme et ont pour objectif principal d'assurer le développement et la pérennité de l'entreprise.

Le management tactique ou « middle management » est l'ensemble des opérations menées par les managers ou responsables faisant le lien entre les *top managers* (ou la direction générale) et les collaborateurs d'une entreprise ou organisation. Dit aussi « management intermédiaire », le management tactique sert à transmettre les décisions du *top management* et vers le niveau opérationnel et les faire exécuter par les salariés.

Quant au *management opérationnel*, il consiste en la mise en œuvre, au quotidien, des actions relevant de la gestion courante de l'entreprise, et ce, en cohérence avec sa politique globale.



Ainsi, le management stratégique définit les orientations de l'entreprise et ses objectifs; Le management tactique permet la mise en œuvre des décisions stratégiques; Le management opérationnel concerne l'activité quotidienne de l'entreprise.

Le management recouvre la totalité des actes de conduite de l'organisation, dans tous les domaines (technique, commercial, financier, etc.), mais il ne correspond à aucune cellule de l'organigramme. Les actions de management sont par ailleurs contraintes par la *disponibilité des ressources* nécessaires pour atteindre les objectifs (financement, savoir-faire, profil du personnel, équipements, etc.).

## IV/- Les principaux rôles et compétences clés du manager :

### A/- Les typologies de rôles du manager :

L'analyse des caractéristiques des managers et la compréhension de leurs enjeux nécessitent de s'interroger sur les rôles de ces acteurs. Les rôles du manager ont essentiellement été analysés sous forme de typologies statiques. Toutefois, les auteurs en management mobilisent aujourd'hui des typologies animées (tentative de tenir compte de l'interaction entre les rôles) et dressent un portrait plus contrasté des managers.

#### 1°) - Les typologies statiques :

Les premiers travaux qui se sont intéressés aux rôles des managers s'appuient sur l'analyse des dirigeants d'entreprise. A ce titre, il est intéressant de constater qu'ils sont le fruit des dirigeants qui partent de l'étude de leurs pratiques quotidiennes des affaires (travail d'introspection) pour conceptualiser leur activité. Par la suite, les chercheurs en management s'approprièrent la thématique.

#### a- L'approche classique :

Les premières conceptions des rôles du manager sont énoncées, historiquement, par Henry FAYOL en 1916 (reprises par L. GULICK en 1937) et par Chester BERNARD en 1938.

En premier lieu, L. GULICK présente une typologie axée sur les intitulés suivants :

- la *planification* où le manager doit montrer sa capacité à prévoir le futur de son entité ;
- l'*organisation* qui consiste à mettre en place une structure adaptée à la réalisation des actions ;
- la *gestion du personnel* qui nécessite de gérer des équipes au quotidien ;
- la *direction* où le manager doit motiver et superviser ses équipes ;
- la *coordination* qui vise l'harmonisation des et la mise en cohérence de l'ensemble des actions menées ;
- la *reporting* qui consiste à étudier les informations collectées et assurer un contrôle ;
- la *gestion du budget* qui regroupe les activités de contrôle permettant de s'assurer de la bonne exécution du plan prévu initialement avec la mise en place éventuelle d'actions correctrices.

Cette typologie inventée par L. Gulick et décrivant l'ensemble des activités d'une organisation est connu sous le nom de : P.O.S.D.CO.R.B (P = *planning* : donner une vision globale et planifier à moyen terme ; O = *organizing* : étude de l'organisation et réalisation de la structure ; S = *staffing* : étude de la manière dont le commandement est assuré et affectation des dirigeants ; D = *directing* : étude de la manière dont les décisions sont prises ; CO = *coordinating* : étude des relations à l'intérieur d'une unité et entre unités ; R = *reporting* : étude des informations (feedback) et contrôle ; B = *budgeting* : étude du financement, évaluation des coûts et réalisation du budget).

Quant à C. BERNARD, il définit trois rôles généraux du manager :

- *Fournir un système de communication organisationnelle* et s'assurer de son maintien. Le manager doit définir les positions organisationnelles et gérer le personnel, piloter les politiques d'incitation, de persuasion et gérer la communication autoritaire objective afin de rendre ces qualifications efficaces et au service de l'organisation.
- *Mettre à la disposition de l'organisation des ressources essentielles*. Le manager doit amener suffisamment de personnes à s'engager dans une relation coopérative avec l'organisation et doit ensuite amener les personnes ayant accepté la collaboration à fournir en quantité et en qualité un certain nombre d'efforts en adéquation avec les objectifs de l'organisation.
- *Définir la finalité et les objectifs de l'organisation et les faire partager à tous*. Le manager apparaît ainsi comme un bâtisseur qui organise l'entreprise et lui donne les moyens de réaliser la stratégie qu'il a définie.

#### b- La révolution Mintzberg :

Considérant que les typologies dites de « l'école classique » sont trop floues et ne sont pas suffisamment orientées vers l'action, Mintzberg propose une nouvelle typologie de dix rôles censés refléter les actions quotidiennes du manager :

- 1°- *Rôle de symbole* : le manager a le devoir de représenter son organisation dans toutes les organisations formelles.
- 2°- *Rôle d'agent de liaison* : interagissant avec des personnes extérieures à l'organisation pour obtenir des faveurs et des informations, le manager cherche à entretenir, développer des réseaux internes et externes de façon à enrichir son système d'information.
- 3°- *Rôle de leader* : le manager est chargé de motiver ses collaborateurs et de gérer différentes missions des ressources humaines.
- 4°- *Rôle d'observateur actif* : la manager reçoit et recherche des informations qui lui permettent de comprendre son organisation.
- 5°- *Rôle de diffuseur* : le manager transmet certaines informations à son organisation, en particulier les informations essentielles au bon fonctionnement de son équipe.
- 6°- *Rôle de porte-parole* : le manager communique à l'extérieur des informations sur son organisation.
- 7°- *Rôle d'entrepreneur* : le manager prend l'initiative de changements et lance des projets permettant d'améliorer la performance de son unité.
- 8°- *Rôle de régulateur* : la manager monte en première ligne quand son organisation est menacée et prend des actions correctrices en cas de dysfonctionnement.
- 9°- *Rôle de répartiteur de ressources* : le manager attribue les ressources humaines, matérielles et financières à ses différents collaborateurs en fonction des priorités définies.
- 10°- *Rôle de négociateur* : le manager négocie avec différentes parties prenantes (clients, fournisseurs, partenaires sociaux, etc.) chaque fois que cela est nécessaire.

## **2°) - Les typologies animées :**

Les auteurs de « typologies animées » reprochent aux classifications statiques de ne pas tenir compte de la nature réelle du travail des dirigeants qui est caractérisée par la complexité, les paradoxes et les contradictions. Certes, les managers sont amenés à concevoir et à jouer des rôles multiples et contradictoires de façon simultanée.

- **Rôle visionnaire** : le manager doit créer un sens de l'identité et de la mission. Cela passe par une veille interne et externe extrêmement active.
- **Rôle de motivateur** : le manager doit donner du sens au projet et mobiliser son équipe.
- **Rôle d'analyste** : le manager recherche l'efficacité du système opérationnel interne.
- **Rôle de maître des tâches** : le manager vise les meilleurs résultats et performances à court terme.

Les rôles sont liés aux demandes antagonistes formulées par les dirigeants et nécessitent un ensemble de compétences clés.

## **B/- Les compétences clés du manager :**

### **1°) - Les compétences techniques :**

Elles représentent l'ensemble des outils et des techniques que le manager maîtrise et qui lui sont nécessaires pour exercer son travail. Cependant, ces compétences sont difficiles à définir car elles sont multiples et varient en fonction de l'entreprise, de l'industrie et de la situation dans lesquelles opère le manager. Comme pour tous les autres types de compétences, les compétences techniques sont le fruit de connaissances, d'aptitudes et de capacités. La maîtrise des compétences techniques permet au manager d'accomplir efficacement sa mission.

### **2°) - Les compétences humaines ou relationnelles :**

Ces compétences permettent au responsable d'obtenir l'appui et la coopération de ses salariés. Le manager doit avoir des qualités de leadership pour diriger ses équipes. On peut parler d'un rôle de coach qui vise à développer les compétences de ses salariés, de mobilisateur pour les intégrer aux objectifs de l'entreprise et leur insuffler le désir de bien faire leur travail. Les compétences relationnelles concernent notamment les capacités à motiver autrui, à mobiliser et entraîner autrui autour d'objectifs communs mais aussi les aptitudes à diriger et fédérer, se faire



respecter, à développer autrui, à agir et prendre des initiatives ainsi qu'à engager sa responsabilité.

### **3°) - Les compétences conceptuelles ou cognitives :**

Face à des situations complexes et incertaines, les managers ont besoin de compétences conceptuelles qui désignent un savoir-faire interprétatif qui les aide à interpréter des tendances dans leur organisation ou leur environnement afin d'avoir une vision globale et de pouvoir prendre des décisions éclairées. Ainsi, les compétences cognitives influencent la façon dont les managers construisent leurs processus mentaux. Elles déterminent donc la manière dont ils gèrent des situations paradoxales et influencent les choix des managers et l'analyse de leur environnement.

## **C/- Les styles de personnalité et qualités d'un manager :**

### **1°) - Les traits de personnalité :**

La manière dont le manager réussit sa mission dépend en partie de sa personnalité. Les traits de personnalité déterminants pour les managers sont principalement : le dynamisme, l'ambition, l'extraversion, la droiture, la stabilité émotionnelle, l'amabilité, l'ouverture à l'expérience, le rapport au temps, le degré de tolérance à l'ambiguïté et le sentiment de maîtriser son destin (confiance en soi).

### **2°) - Les styles du manager selon le contexte :**

En plus des qualités qui permettent de réussir comme manager, la variation du style de ce dernier en fonction du cycle d'évolution de son entreprise et de l'environnement à un moment donné est déterminante. En effet, les managers doivent changer et adapter plusieurs styles en fonction de la situation où se trouve l'entreprise et suivant les changements conjoncturels et environnementaux.

Ainsi, au-delà des débats relatifs au cadre de représentation et au type de conception, on distingue une multitude de fonctions de manager dans les organisations. La première distinction porte sur la position du manager dans la structure. Il convient en particulier de savoir si le manager se trouve dans la ligne hiérarchique (manager hiérarchique) ou s'il dirige une équipe projet (manager projet). La deuxième distinction est axée sur le niveau de responsabilités du manager au sein de la structure.