

Séance 5 Diriger : Identité et rôles du dirigeant



© Can Stock Photo - csp5432806

Management : Milieux et Pratiques

4 435 94

Automne 2012

© R. Bédard 2012

1

Séance 5 Diriger



1. Objectifs : L'autorité et le pouvoir
 - Les rôles du gestionnaire (Mintzberg)
 - Les théories du leadership (voir 4-470-94 - Habiletés de direction des personnes)
 - La prise de décision (Simon)
2. Lectures :
 - Aktouf, O. - Chap. 5.1 – La décision [p. 93-102], Chap. 6.1 – La direction [p. 116-124], Chap. 8.1 – Herbert Simon [p. 146-152], Chap. 8.2 – Mintzberg [p. 152-155, 159-163]
 - Bédard, R. - « Quel est mon type de leadership? » [6 p.] (recueil)
 - Pitcher, P. - « Si vous avez le moindre doute, choisissez l'artisan... » [p. 34-35] (*L'Agora*)

© R. Bédard 2012

2

Séance 5 Diriger



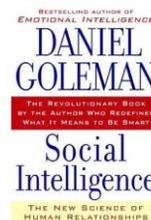
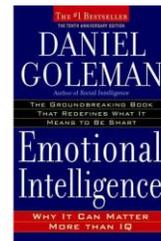
3. Cas : Devenir Directrice générale (A) (Zone Cours)

La classe (consultante en management) est embauchée par le parrain pour l'aider à bien faire comprendre à Guylaine tous les problèmes de sa caisse et ce qui est attendu d'elle.

4. Liens avec d'autres cours : 4-470-94 *Habiletés de direction des personnes*

Daniel Goleman

- *L'intelligence émotionnelle* (1997), traduit de l'américain par Thierry Piélat, Paris, Éditions Robert Laffont, 1997-1999, 2 vol.
- *Social intelligence* : the new science of human relationships, New York , Bantam Books, 2006, 403 p.
- *Cultiver l'intelligence relationnelle* : comprendre et maîtriser notre relation aux autres pour vivre mieux, traduit par Claude-Christine Farny, Paris, Robert Laffont, 2009, 429 p.
- *Ecological intelligence* : how knowing the hidden impacts of what we buy can change everything, New York, Broadway Books, c2009, 276 p.



Séance 6 Contrôler



1. Contrôler
2. Cas : *L'Ordre de l'Impératrice Maria Teresa*

La classe (consultante en management) a été embauchée par Vince pour comprendre la situation et régler les problèmes.

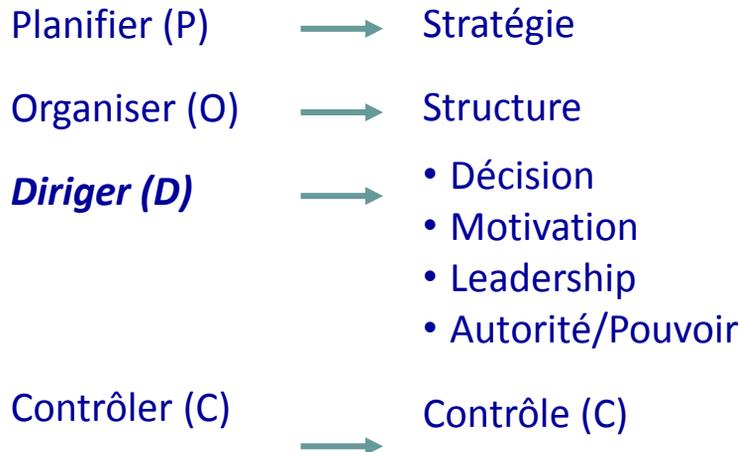
3. Lectures :
Aktouf, O. - Chap. 6.2 – Le contrôle [p. 124-135]
Bédard, M. G., Ebrahimi, M. et A.-L. Saives. – Chap. 5 – Le contrôle : de l'inspection à la responsabilisation, dans *Management à l'ère de la société du savoir*, [p. 331-366]

Diriger

Quelles sont les activités du *dirigeant* ou du *gestionnaire* selon la théorie classique?



LA THÉORIE CLASSIQUE



© R. Bédard 2012

7

DÉCISION : PROCESSUS (Aktouf, p. 97)

- 1- Localisation et détermination du *problème*
- 2- Définition du problème et *diagnostic*
- 3- *Objectifs* généraux et partiels pour corriger la situation
- 4- Critères pour évaluer les options
- 5- Inventaire des *ressources* disponibles et accessibles
- 6- Identification des *contraintes* (financières, matérielles, humaines, légale, ...)
- 7- Identification des *options*
- 8- *Évaluation* des options
- 9- Sélection de la *solution*

© R. Bédard 2012

8

DÉCISION

Décisions stratégiques : mission, vision de l'entreprise, stratégie, objectifs à long terme (marché, domaine d'activité, produits, financement...)

Décisions administratives (tactiques) : décisions qui concernent les fonctions

Décisions courantes (opératoires) : décisions qui touchent la réalisation des objectifs opérationnels

Décisions programmées : décisions répétitives et routinières

Décisions non programmées : décisions à caractère politique, situations imprévues, non codifiées, inattendues ou nouvelles

© R. Bédard 2012

9

MOTIVATION

Définition :

L'ensemble des *forces internes et externes* qui règle le niveau (élevé/bas) et la persistance (durée) de l'engagement de la personne envers un *but* dont l'atteinte lui procure satisfaction ou pour une *activité* précise.

Ebrahimi et al, 2011, p. 284

© R. Bédard 2012

10

FACTEURS DE MOTIVATION

- Tangibles : Rémunération (salaire, primes de rendement, commissions, options d'achat d'actions, participation aux bénéfices
Récompenses matérielles (cadeaux, voyages, prêts avantageux, ...)
Conditions de travail (promotions, perfectionnement, congés spéciaux, gymnase, assurances, avantages sociaux, ...)
- Sociaux /symboliques : Gestes, paroles, comportements, symboles, ...
- Organisation du travail : Élargissement/enrichissement du poste, rotation, aménagement du temps de travail, autonomie, autogestion, ...

© R. Bédard 2012

11

LEADERSHIP



Aptitude individuelle à exercer une *influence* sur des personnes en obtenant leur *adhésion* à des idées, à des orientations, à des projets, à des actions.

Trait de personnalité lié à l'exercice d'un *pouvoir d'influence*, d'un ascendant.

Qualités de chef, de meneur.

Ref. *Office québécois de la langue française*, « Leadership »

© R. Bédard 2012

12

LEADERSHIP : TROIS DIMENSIONS

Influence : action morale ou intellectuelle exercée par une personne sur une autre, capacité de la personne (la nature de la cause, la personnalité, le charisme, les qualités personnelles) d'obtenir l'adhésion des membres aux objectifs de l'entreprise ou à un projet donné

Autorité : droit du dirigeant d'exiger l'obéissance des subordonnés en vertu de sa fonction hiérarchique

Pouvoir : capacité de faire quelque chose, grâce à des moyens naturels ou occasionnels (pouvoir de récompense, coercitif, légitime, de référence, d'expertise, de relation, d'information)

Les traits de caractère d'un bon leader



Les caractéristiques actuelles du travail de gestionnaire

HENRY MINTZBERG
Gérer (2009)

© R. Bédard 2012

15



LE TRAVAIL DU GESTIONNAIRE

1. Travail :
2. Rythme :
3. Activités :
4. Orientation :

5. Communications :
6. Relations :

7. Contrôle :

© Mintzberg, Henry 2009, p. 36

16



Les rôles du manager

HENRY MINTZBERG

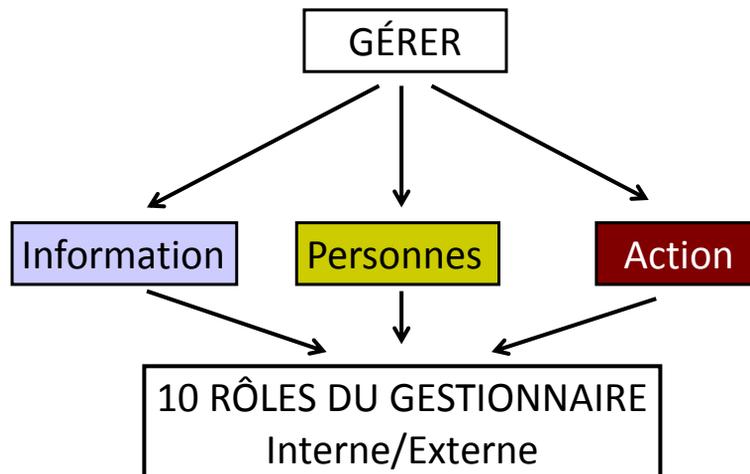
Le manager au quotidien (1973)

Gérer (2009)

© Henry Mintzberg 1973, 2009

17

UN MODÈLE DE GESTION : 3 dimensions



© R. Bédard 2012

18

RÔLES INFORMATIONNELS

1. Observateur (interne/externe)
2. Diffuseur (interne)
3. Porte-parole (externe)



© H. Mintzberg 1973, 2009

19

RÔLES INTERPERSONNELS

4. Leader, meneur d'hommes
(motivation, exemple, guide)
5. Symbole, figure de proue
(image)
6. Agent de liaison (réseaux,
relations)



© H. Mintzberg 1973, 2009

20

RÔLES DÉCISIONNELS (ACTION)

7. Entrepreneur

8. Régulateur, arbitre

9. Répartiteur de ressources

10. Négociateur



© H. Mintzberg 1973, 2009

21

Le manager au quotidien



À la lumière des rôles de Mintzberg, quelles sont les *habiletés* ou *compétences* requises pour bien exécuter cette fonction ?

© R. Bédard 2012

22

| RÔLES | ACTIVITÉS | QUALITÉS |
|--------------------------|------------------------|----------|
| 1-Observateur | Cueillette information | |
| 2-Diffuseur | Diffusion information | |
| 3-Porte-parole | Représentation | |
| 4-Leader | Motivation | |
| 5-Symbole | Représentation | |
| 6-Agent de liaison | Réseaux | |
| 7-Entrepreneur | Projets | |
| 8-Régulateur | Juge | |
| 9-Répartiteur ressources | Décision | |
| 10-Négociateur | Discussions | |

© R. Bédard 2012 23



LE MANAGER AU QUOTIDIEN

| | | | |
|--|----|--------|-----|
| • Travail de bureau | 7 | 15 min | 22% |
| • Tel. | 5 | 6 | 6 |
| • Réunions prévues | 4 | 68 | 59 |
| • Réunions imprév. | 4 | 12 | 10 |
| • Tournées | 1 | 11 | 3 |
| <hr style="border: 0.5px solid black;"/> | | | |
| • TOTAL | 21 | 466 | 100 |

© H. Mintzberg 1973 24

LE DÉFI DES NOUVEAUX DIRIGEANTS



- Passer de *professionnel* à *dirigeant*
- Quelles sont les *qualités* recherchées chez un *professionnel* ?
- Quelles sont les *qualités* recherchées chez un *dirigeant* ?

© Can Stock Photo - csp5430424

© Renée Bédard 2012

25

Professionnel



Dirigeant



© Renée Bédard 2012

43

Quatre façons d'être

Être systématique
Être pragmatique
Être mythique
Être relationnel



« Une place pour
chaque chose et chaque
chose à sa place »



*Le DIRIGEANT
SYSTÉMATIQUE*

SYSTÉMATIQUE

1. Planifier :
2. Organiser :
3. Diriger :
4. Contrôler :
5. Communiquer :
6. Types d'organisation :

« Ce sont les
résultats qui
comptent ! »



*Le DIRIGEANT
PRAGMATIQUE*

PRAGMATIQUE



1. Planifier :
2. Organiser :
3. Diriger :
4. Contrôler :
5. Communiquer :
6. Types d'organisation :

Le DIRIGEANT MYTHIQUE



« Nous sommes une grande famille »

MYTHIQUE



1. Planifier :
2. Organiser :
3. Diriger :
4. Contrôler :
5. Communiquer :
6. Type d'organisation :

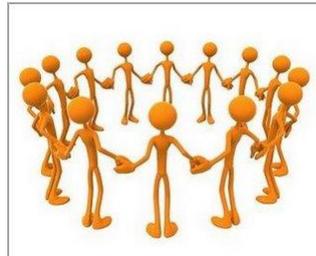
© Renée Bédard 2012

33

Le MANAGEMENT RELATIONNEL



« Chaque personne
est unique »



© Alain Chanlat 2012

34

RELATIONNEL



1. Planifier :
2. Organiser :
3. Diriger :
4. Contrôler :
5. Communiquer :
6. Type d'organisation :

© Alain Chanlat 2012

35

MAUVAIS PATRONS

BONS PATRONS



Goleman, D. *Cultiver l'intelligence relationnelle*, 2009, p. 321