



*Université Hassan I*  
*Faculté des sciences juridiques économiques et sociales, Settat*  
*Master : Management finance d'entreprises*  
*Matière : G.R.H*

# *Fiche de lecture*

*Le manager au quotidien. Les 10 rôles du cadre.*  
*Edition d'organisation*  
*Année d'édition 1984*

Réaliser par :  
Zineb SMOUH

Année universitaire : 2008-2009

# PLAN

**Présentation de l'ouvrage.**

**Présentation de l'auteur.**

**Pourquoi un tel ouvrage ?**

**Résumé de l'ouvrage.**

**CH 1** : conceptions contemporaines du travail du cadre.

**CH 2** : les rôles professionnels du cadre.

**CH 3** : la diversité des postes du cadre.

**CH 4** : l'impact de la science sur le travail du cadre.

**Conclusion sous forme d'une synthèse sur le travail du cadre**

# présentation de l'ouvrage

Cet ouvrage s'articule « Le manager au quotidien. Les 10 rôles du cadre. » il appartient à l'auteur Henry MINTZBERG.

Simple et pratique, il est destiné aux étudiants, aux professionnels ou même des professeurs qui veulent savoir qu'est ce qu'il fait vraiment un cadre dans la pratique ; loin de ce qu'on peut trouver dans les manuels de gestion concernant le travail des cadres.

A partir de plusieurs recherches empiriques, ce livre présente les dix règles de base et aussi les caractéristiques du travail du cadre. Il montre que la façon avec laquelle le cadre travail à une influence et un impact sur l'ensemble de l'entreprise.

Aussi cet ouvrage à une nature didactique et le nombre de ces pages est 220 pages .

# PRESENTATION DE L'AUTEUR

Diplômé en génie mécanique de l'Université MCGill en 1961, Henry Mintzberg travaille au Canadien National (1961-1963) avant de revenir aux études pour obtenir un doctorat de la Sloan School of Management du Massachusetts Institute of Technology (MIT) en 1968. Or, il faudra attendre jusqu'en 1973 pour que l'éditeur Harper & Row publie *The Nature of Managerial Works*, premier ouvrage d'Henry Mintzberg. Traduit et publié en français en 1984 sous le titre : *Le manager au quotidien*, ce livre marque l'histoire de la gestion. Vendu à plus de 100 000 exemplaires, il est aussi disponible en plusieurs langues. Principal architecte du programme commun de doctorat en administration, donné par les quatre universités montréalaises, Henry Mintzberg contribue à faire reconnaître Montréal comme un des plus importants centres de recherche sur la stratégie en raison du grand nombre et de la qualité des publications produites par ses établissements universitaires. Il prend part à une refonte complète de l'enseignement de la gestion à l'occasion de la mise sur pied d'un programme de maîtrise international actuellement donné dans les écoles d'administration les plus prestigieuses de cinq pays : le Canada, l'Angleterre, la France, l'Inde et le

Japon. Henry Mintzberg est aussi professeur d'organisation à l'Institut européen d'administration des affaires (INSEAD), en France. Premier membre d'une faculté d'administration à être nommé à la Société royale du Canada et auteur d'une centaine d'articles et de onze ouvrages, Henry Mintzberg remporte le prix McKinsey pour le meilleur article dans la Harvard Business Review, en 1975, et le second prix, en 1987. Il est membre de l'International Academy of Management (1985), de l'Academy of Management (1987) et de la World Academy of Productivity Sciences (1995). Douze universités lui ont décerné un doctorat honoris causa : Venise, Lund, Lausanne, Montréal, Genève, Liège, Simon Fraser, Ghent, Lancaster, Paris IX et Concordia. Son ouvrage intitulé : *The Rise and Fall of Strategic Planning* (1994) remporte en 2000 le prix George R. Terry, décerné par l'Academy of Management. Les études actuelles d'Henry Mintzberg s'attaquent à des secteurs névralgiques : l'organisation des soins de santé et les modes de gestion du gouvernement.

# POURQUOI UN TEL OUVRAGE ?

Cet ouvrage nous touche en tant qu'étudiant ainsi que des futures cadre, on sait au moins une fois demander qu'est ce que fait un cadre en réalité ? Et en retournant aux ouvrages de gestion ou en consultant les professeurs ou les spécialistes, c'est la même réponse qu'on trouve c'est que les cadres planifient, organisent, dirigent et contrôlent.

Mais il y a une insatisfaction de cette réponse, on retourne puiser dans les grandes bibliothèques, on comprendra que le cadre planifie, organise, motive, dirige et contrôle. Il se charge de la prévision et de l'unification des efforts de l'ensemble du personnel pour la réalisation d'un but commun.

Toutefois, cette définition du rôle du cadre reste théorique. le présent ouvrage repose sur une étude effectuée auprès de cinq directeurs généraux et sur des études empiriques portant sur de nombreux autres cadres. Il vise notamment à fournir une réponse à plusieurs questions centrées sur le travail du cadre : ses

activités, avec qui travaille-il ? Où ? Avec quelle fréquence ? Les moyens de communication qu'il utilise, l'usage qu'il fait de son temps...

Et donc, l'objectif principal de cet ouvrage est de faire une description du poste du cadre, en se concentrant surtout sur la question : que fait un cadre ? Cet ouvrage puise ses forces du fait que, contrairement aux autres ouvrages fondés exclusivement sur l'analyse théorique, il tire ses conclusions des observations et analyses empiriques.

# RESUME

## Chapitre 1 : conceptions contemporaines du travail du cadre.

La description du poste du cadre est encore dans un stade primitive car la plupart des études qui ont été faites ne font qu'insister sur des notions qui sont déjà élaboré.

### 1- l'école classique :

C'est avec cette école que la première conception du travail du cadre fût élaborée, et plus précisément avec Henry FAYOL qui présenta les cinq fonctions d'encadrement, à savoir, planifier, organiser, coordonner, commander et contrôler. A cette époque, le travail du cadre se résumait en un seul terme : « POPDCORB » qui constitue les initiales de plusieurs activités Cette école était critiquée car elle ne fait qu'indiquer au cadre ce qu'il devrait faire et non pas ce qu'il doit faire.

### 2- L'école de la théorie de la décision :

L'origine et son développement de cette école sont à Herbert SIMON. Les chercheurs de cette école considèrent que la prise de décision n'est pas un choix rationnel entre un ensemble d'alternatives, puisque que le cadre ne dispose pas



de tous les choix possibles et les conséquences sont rarement connues. C'est la Raison pour laquelle on utilise plutôt le « principe de satisfaction » et non celui de « maximisation ». On parle de décisions satisfaisantes au lieu de décisions optimales. Les tâches sont peu définies aux sommets hiérarchiques et bien définis à la base. Le Top management prend des décisions et les transmet au centre opérationnel pour les appliquer et se concentrer ainsi sur d'autres tâches mal définies. A ce niveau on distingue : les décisions programmées et les décisions non programmées. Les premières, retrouvées aux niveaux les plus bas de l'organisation, concernent des tâches routinières et opérationnelles, alors que les secondes, rencontrées souvent par les cadres supérieurs, sont caractérisées par une durée plus longue, un horizon temporel plus éloigné, des données plus abstraites et une incertitude plus importante.

### 3- L'école du commandement efficace :

L'étude du commandement c'est l'étude du comportement entre le personnel et plus précisément celle des relations entre « les leaders » et « les suiveurs ». La notion de leadership suppose l'existence de deux parties : celui qui influence et ceux qui sont influencés. Sans suiveurs on ne peut parler de leaders. Les chercheurs de cette école ont essayé de découvrir les traits de personnalité communs qu'on retrouve chez l'ensemble des bons leaders. Les résultats étaient peu positifs. D'autres, se sont intéressés au style de direction efficace, en critiquant ainsi le style autocratique centré sur la tâche et en privilégiant le style participatif ou démocratique centré sur l'individu.

### 4- L'école du pouvoir du leader :

Cette école se focalise sur l'étude du pouvoir et de l'influence du leader. Les chercheurs essaient de savoir à quel point le leader contrôle son environnement et cela en étudiant sa capacité à utiliser son pouvoir pour influencer les autres et obtenir d'eux les résultats désirés.

### 5- L'école du comportement du leader :

Les chercheurs dans cette école se sont penchés sur l'étude du comportement du cadre et donc sur le contenu de son travail. Plusieurs résultats et conclusions ont été tirés, notamment que :

- Le leader est le membre du groupe le mieux informé ;
- La description du poste du cadre peut être résumée en un seul terme qui rappelle les fondements de l'école classique : POPDCORB (ont déjà traité au niveau du taylorisme)
- Le cadre est un moniteur, un leader, un participant à des flux externes de travail ;
- Le cadre réagit aux pressions par des ajustements à court terme ou des changements structurels à long terme ;
- Le cadre cherche à établir un équilibre entre le changement et la stabilité pour aboutir à une stabilité de type dynamique.

### 6- Un mélange de droits et de devoirs :

Le cadre Pour Peter DRUCKER a pour responsabilité de créer un tout qui est supérieur à la somme des parties qui le composent. Il est à la fois compositeur et chef d'orchestre.

Des études empiriques ont montré que les directeurs généraux prennent l'initiative au niveau de leur travail à hauteur de 50% en moyenne, car la plupart du temps ils sont esclaves de leurs agendas. Le cadre efficace est celui qui arrive à bien choisir les activités dans lesquelles il doit s'engager.

### *Chapitre 2 : les rôles professionnels du cadre :*

Un rôle se définit comme un ensemble organisé de comportements appartenant à un poste de travail ou à une position identifiable.

Les observations empiriques de MINTZBERG l'ont mené à dégager dix rôles tenus par tous les cadres et classés en trois sous-ensembles : des rôles

interpersonnels, des rôles liés à l'information et des rôles décisionnels. Ces rôles sont tellement liés que si le cadre cesse de jouer l'un de ces rôles, il perdra tous les autres.

### 1- Les rôles interpersonnels :

- Le cadre comme symbole : Il est tenu de la représenter dans toutes les occasions formelles.
- Le cadre comme leader : En temps que leader, il doit définir l'atmosphère dans laquelle l'organisation travaillera. Il a souvent un pouvoir charismatique qui pousse les autres à le suivre. Son statut lui confère une mission très large pour intervenir dans tout ce qui touche l'organisation.
- Le cadre comme agent de liaison : Il entretient diverses relations avec de nombreux individus et de nombreux groupes situés en dehors de l'organisation qu'il dirige. Ces contacts lui permettent d'accéder à plusieurs sources d'information nécessaires à la prise de décision, tout en veillant à développer sa réputation.

### 2- Les rôles liés à l'information :

Le cadre peut être qualifié comme le centre nerveux de son organisation, du fait qu'il a un accès total à toute l'information interne il peut être considéré comme :

- Le cadre comme observateur actif : Il est en permanence à la recherche d'informations en lui permettant de mieux comprendre son organisation ainsi que son environnement, détecter les changements, et identifier les problèmes et les opportunités.
- Le cadre comme diffuseur : Suite à son accès à différentes informations, et dans son rôle de diffuseur, le cadre transmet des informations de l'extérieur vers son organisation d'une part, et d'un subordonné à un autre d'autre part.

- Le cadre comme porte-parole : En temps que porte-parole, le cadre transmet des informations vers l'extérieur, vers l'environnement de son organisation. Il parle au nom de celle-ci et défend ses intérêts.

### 3- Les rôles décisionnels :

C'est la partie la plus importante du travail du cadre, du fait que ce dernier est impliqué directement dans toutes les décisions prises par son organisation.

- Le cadre comme entrepreneur : Dans le rôle d'entrepreneur, le cadre prend l'initiative et assure la conception de la plupart des changements volontaires affectant son organisation.
- Le cadre comme régulateur : Le rôle de régulateur est centré sur des situations involontaires et sur le changement qui est partiellement hors du contrôle du cadre. Ce dernier, opère dans un environnement caractérisé par l'existence de perturbations et de pressions qu'il ne peut ignorer. Son rôle est de détecter ses perturbations pour les corriger par la suite.

Ces perturbations peuvent être de trois types : conflits entre subordonnés, conflits entre organisations différentes ou menaces de perte de ressources. Le cadre donne un traitement particulier à ces perturbations, au point de réaménager son emploi du temps et consacrer toute son énergie développer des solutions à court terme.

- Le cadre comme répartiteur de ressources : À ce niveau, le cadre doit superviser le système par le biais duquel les ressources sont réparties. Cette répartition comprend essentiellement trois éléments : La programmation du temps, La programmation du travail, l'octroi d'autorisation.
- Le cadre comme négociateur : L'organisation se trouve fréquemment dans des situations de négociation avec d'autres organisations ou d'autres

individus. Et c'est le cadre qui mène l'équipe des négociateurs de son organisation.

#### 4- Les objectifs fondamentaux du cadre :

De nombreux chercheurs se sont demandés la raison pour laquelle l'organisation a-t-elle besoin de cadres. Dans ce sens, plusieurs raisons ont été évoquées : une organisation incomplète, un environnement changeant, la dynamique interne de l'organisation et la nature des personnes qui la composent.

En rassemblant les activités programmées et celles non programmées, on aboutit à la description des cinq raisons pour lesquelles il y a des cadres dans les organisations :

- Le cadre doit s'assurer que son organisation atteint ses buts fondamentaux .
- Le cadre doit organiser les activités de son unité et en assurer la stabilité.
- Le cadre doit élaborer la stratégie et adapter son organisation aux changements de l'environnement.
- Le cadre doit servir de lien entre l'organisation et son environnement, d'élément clé dans la transmission d'informations entre les deux
- Le cadre est responsable du fonctionnement du système statutaire en tant que porte-parole et négociateur.

### *Chapitre 3 : la diversité des postes de cadre.*

#### 1- Une théorie contingente du travail du cadre :

Il existe supplémentaires pour des postes particuliers, ou des caractéristiques qui sont soit accentuées soit atténuées. Une théorie contingente du travail du cadre devient possible dans la mesure où elle stipule que le travail d'un cadre à un moment donné est déterminé par l'influence de quatre variables : variables liées à l'environnement (caractéristiques du milieu, de la branche d'activité), variables liées au poste (niveau, fonction), variables liées à la personne (personnalité, style) et variables liées à la situation (variation du travail dans le temps).

## 2- Le poste dans son environnement :

Plusieurs facteurs liés à l'environnement peuvent influencer le travail du cadre. Parmi eux, on trouve : la culture du milieu, la nature de la branche d'activité, la vitesse de changement, la taille de l'organisation et son âge...

Dans les petites organisations, les cadres ont moins d'activités formelles mais se préoccupent bien plus du suivi des opérations. Ces cadres ont beaucoup plus d'activités par jour, ne font plus recours aux moyens de communication informels, passent moins de temps en réunions programmées, et consacrent plus de temps avec leurs subordonnés. L'organisation plus petite est caractérisée par un formalisme plus faible et une préoccupation plus prononcée pour les questions liées aux opérations internes.

## 3- Le poste lui-même : niveau et fonction

La diversité des postes du cadre est influencée surtout par son niveau et sa fonction au sein de l'organisation. Quand on descend dans la hiérarchie, le travail devient plus structuré et les rôles plus importants.

Du point de vue global, on peut dire qu'il existe trois types de comportement possibles pour le leader en fonction de son niveau dans la hiérarchie. Seuls les niveaux les plus élevés ont la possibilité d'introduire des changements de structure. Le travail qui consiste à compléter la structure se rencontre aux niveaux intermédiaires de l'organisation.

Aux niveaux les plus bas, le travail du cadre est plus orienté vers des questions spécifiques et actuelles de même qu'il est plus centré et focalisé sur un nombre réduit de problèmes.

#### 4- L'évolution du poste au fil du temps :

Nombreux facteurs liés au temps font qu'une personne donnée dans un poste donné ne fait pas toujours le même travail, car il se peut que durant certaines périodes de l'année certains rôles du cadre prennent plus d'importance.

Du fait que les cadres opèrent dans un environnement en pleine évolution, ils essayent soit de changer peu de choses à la fois et laissant le reste constant, soit d'alterner des périodes intenses de changement et d'autres de stabilité.

### *Chapitre 4 : l'impact de la science sur le travail du cadre.*

Avec son organisation scientifique du travail, Frédéric TAYLOR a rendu le travail presque programmé. Il présente une procédure en cinq étapes à utiliser chaque fois qu'il y a un travail à faire :

- Trouver des hommes différents ayant l'habileté de faire le travail ;
- Etudier les mouvements que chacun des hommes utilise pour faire le travail et considérer également les outils que chaque homme utilise ;
- Chronométrer le temps que chaque homme consacre pour l'exécution de chaque mouvement, puis sélectionner la méthode la plus rapide pour chaque mouvement ;
- Eliminer tous les faux mouvements, tous les mouvements lents et inutiles
- Rassembler en une seule série les mouvements les meilleurs et les plus rapides, ainsi que les meilleurs outils.

On peut associer la description du travail du cadre à un ensemble de sous-programmes en analogie avec les programmes d'ordinateur. Comme le programme informatique complexe est un ensemble de sous-programmes fermés et reliés entre eux par un maître programme, le travail du cadre peut être décrit comme l'un de ces programmes pilotes. En effet, le maître programme (cadre dirigeant) regarde à l'extérieur du programme (l'organisation) en recevant l'information venant de l'environnement, regarde à l'intérieur du programme et maintenant un certain contrôle, il contrôle en s'assurant qu'aucun erreur ne s'est produite...

### *Conclusion : synthèse sur le travail du cadre.*

On peut donc dire que le cadre est surchargé de travail surtout lorsqu'il est cadre dirigeant. Et avec les évolutions que connaît l'organisation d'une part, et l'environnement d'autre part, son travail tend à devenir de plus en plus compliqué. Certes, son travail est complexe, caractérisé par la brièveté, la variété et la fragmentation, mais il ne peut pas le déléguer à son subordonné. Le cadre se trouve face à un dilemme de délégation : doit-il faire le travail lui-même, ou doit il le déléguer à une personne jugée moins informée et donc moins compétente pour faire le travail avec la même efficacité ?