



UNIVERSITE Mouloud MAMMERI DE TIZI-OUZOU

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES SCIENCES
COMMERCIALES ET DE GESTION**

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire

Eu vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences de Gestion

Option: gestion des ressources humaines des entreprises

Thème

Analyse des rôles du manager au sein d'une organisation

**Cas de l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes
(ANSEJ) organisme de Tizi-ouzou**

Réalisé par :

LARBI Fatiha

IKHLEF Amine

Encadré par : M^r MADOUCHE Yacine

Soutenu devant le jury :

Président : M^r DRIR Mohamed, Maître assistant « A » UMMTO.

Examineur : M^r ZERKHEFAOUI Lyas Maître de conférences « B » UMMTO

Rapporteur : M^r MADOUCHE Yacine, Maître assistant « A » UMMTO

Année 2019-2020

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier notre encadreur **Mr MADOUCHE Yacine** pour l'ensemble de ses conseils et pour l'encadrement de ce mémoire ;
Ses encouragements et sa disponibilité nous ont beaucoup aidés pour achever ce travail de recherche dans de bonnes conditions.

Nos vifs remerciements s'adressent également à monsieur **MADOUCHE Rachid** ainsi qu'aux cadres de l'ANSEJ (organisme enquêté) qui ont bien voulu contribuer à la réalisation de notre enquête.

Nous exprimons notre gratitude à toutes l'équipe de formation GRH, et tous les professeurs et enseignants qui ont collaborés à notre formation durant notre cursus universitaire à l'UMMTO.

Nous souhaiterons également remercier l'ensemble des managers ayant répondu au questionnaire de l'enquête de terrain.

Nous remercions également les membres du jury pour avoir accepté de juger ce travail.

Dédicaces

A la mémoire de mon père

A Ma chère mère

A mes enfants Assales, Aris,

Enzo et leur cher papa

Fatiha

Dédicaces

A mes chers parents

A mes frères et ma sœur et sa fille Lea

A mes amis(es)

Amine

INTRODUCTION GENERALE.....	01
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE : DE H. FAYOL A H. MINTZBERG	
Introduction.....	06
Section 01 : l'organisation de travail de direction « Henri Fayol ».	07
Section 02: Les rôles des managers aux seins de l'organisation « Henry Mintzberg ».....	19
Conclusion	31
CHAPITRE II : Cadre Méthodologique de la recherche	
Introduction.....	32
Section 01 : Présentation de l'organisme : l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes de Tizi-Ouzou.....	33
Section 02 : Méthodologie de recherche.	43
Conclusion.....	50
CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE : PRESENTATION, INTERPRETATION ET DISCUSSION DES RESULTATS	
Introduction :	51
Section 01 : Section 01: Présentation et analyse des résultats de l'enquête de terrain.	52
Section 02 : Vérification des résultats	87
Conclusion.....	90
Conclusion générale	91
Bibliographie	92
Annexe	97
Table des matières	108

Introduction Générale

L'organisation étant un système organisé pour atteindre les objectifs fixés, à savoir la production des biens et services, s'exerce dans un environnement qui se caractérise par la complexité, la turbulence, la fluctuation et le changement (**Joël De Rosnay 1975**);

Face à cette situation, le management devient une fonction très importante dans les organisations, ainsi qu'un outil incontournable de compétitivité de ces dernières années à un degré où le 20^{ème} siècle est désormais nommé « le siècle de management »;

Les Hommes exercent des activités organisées et pratique le management depuis des milliers d'années, les pyramides de l'Egypte, la grande muraille de la chine et autre édifices témoignent que des projets d'une envergure phénoménale impliquant des dizaines de milliers de personnes étaient déjà mis en œuvre qui se chargeant d'indiquer chaque ouvrier ce qu'il était censé faire ? Qui s'assurait de l'existence d'un stock suffisant de pierre afin de prévenir toute interruption du chantier ? Ce genre de responsabilités incombait aux managers, peu importe le nom qu'on leur donnait, il fallait que quelqu'un planifie le travail, organise la main d'œuvre, gère les approvisionnements en matériaux et dirige les ouvriers.

Donc à la tête de chaque organisation un patron, un chef d'équipe, un directeur, un gestionnaire ou plus précisément un manager qui est selon **Edith Penrose (1959)** la personne ayant le « savoir d'associer, coordonner, et de combiner les ressources tangibles, intangibles et stratégiques» Pouvant procurer un avantage concurrentiel et qui déterminent la performance, chacun de ces cadres exerçait ses fonctions à travers des rôles à assurer suite à un mode managérial variant d'une époque à une autre et d'un contexte à autre pour améliorer et assurer le rendement et la pérennité de son organisation ;

Différents modèles de rôles managériaux sont abordés par différents auteurs; **H. Fayol (1916)**, **H. Mintzberg (1973)**, **Quinn (1988)** et autres.

Selon **Henri Fayol**, l'un des pères fondateurs de management, le cadre (le manager) doit apprendre les six fonctions de l'entreprise dont l'administration est la raison d'être du dirigeant qui doit s'organiser autour de cinq compétences, un modèle de management qui serait critiqué puis développé par l'économiste **Henry Mintzberg** qui va appréhender le travail du cadre (manager) autour de dix rôles, que nous allons développer dans la première partie.

En vue de l'obtention du diplôme de master en gestion des ressources humaines (GRH), nous avons suivi au niveau de la Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de l'UMMTO, pendant deux années une formation de plusieurs modules, Cependant aucun de ces modules suivis ne traitait les fonctions d'un gestionnaire des ressources humaines de façon précise, C'est ainsi que nous avons choisi de développer le thème: «**Analyse des rôles du manager au sein de l'organisation** ». Cas de l'ANSEJ (Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes) de Tizi-Ouzou.

Cette recherche consiste à analyser les différents rôles du manager existant en théorie dans un organisme public à but non lucratif.

Notre hypothèse de travail consiste à considérer qu'il y a des rôles interpersonnels, des rôles informationnels et des rôles décisionnels. En effet, le manager a une place prépondérante dans le processus décisionnel en tant qu'entrepreneur, leader et régulateur, tout en sachant que l'information est la matière première pour la prise de décision (chaque décision doit être prise par connaissance de cause) et aussi sans passer à côté de l'adhésion des membres de cette organisation. Alors le manager peut jouer un rôle déterminant de la concurrence où l'efficacité de la gestion de l'organisation, il peut faire la différence entre une organisation qui réussit et celle qui végète.

Choix et intérêt du thème

Pourquoi ce sujet ?

L'alignement du sujet avec notre domaine d'étude (Gestion des Ressources Humaines).
L'importance du rôle du manager au sein de l'organisation.

Les enjeux et la pratique du management dans les organisations Algériennes et l'impératif d'amélioration et de modernisation.

Pourquoi le domaine public à but non lucratif ?

Le choix du domaine public à but non lucratif est motivé par le fait de pouvoir faire une analyse des rôles du manager dans ce secteur qui ne fait pas exception, puisque la transposition des principes de gestion (management) issus du secteur privé à but lucratif (intégration des concepts de performance, de qualité, d'efficience et d'efficacité).

Les objectifs de recherche :

Les objectifs de recherche regroupent l'objectif général de ce travail et les objectifs spécifiques.

L'objectif général : l'objectif général de cette recherche est d'analyser les rôles et les interventions des managers aux seins des organisations Algériennes, dans le domaine public.

Les objectifs spécifiques :

- la vérification de l'existence et de la praticité du célèbre modèle managérial de **H. Mintzberg** appliqué dans le monde des organisations.

- Appréhender les rôles du manager dans l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes de Tizi-Ouzou;

- Expliquer chaque rôle appart ;

A cet effet, ce travail nous permet de bien connaître d'une part, les différents rôles du manager aux seins des organisations, d'autre part, de comprendre l'existence et la pratique de ces rôles dans l'organisme enquêté.

Question problématique

Dans ce mémoire nous tenterons de répondre à la question centrale suivante : « **Quels sont les rôles d'un manager au sein de l'organisation** » Autrement dit, il s'agira de vérifier comment le manager intervient-il dans l'organisation.

Pour éclairer la problématique de ce travail de recherche, nous devons répondre entre autres aux questions subsidiaires :

- Qu'entend-on par le management ? Et quels sont ses fondements théoriques ?
- Qui sont les managers ? où travaillent-ils ? et Quels sont leurs rôles essentiels ? Quels sont les types des rôles d'un manager au sein de l'organisation ?

Hypothèses de travail :

Une revue de littérature et une exploration du terrain nous ont amenés à formuler les trois principales hypothèses suivantes :

Première hypothèse : Le manager a des rôles interpersonnels (liés aux personnes) ;

Deuxième hypothèse: Le manager a des rôles informationnels (liés à l'information) ;

Troisième Hypothèse : Le manager a des rôles décisionnels (liés à l'action) ;

La méthodologie de recherche:

Pour répondre à notre problématique toutes ces questions et mener à bien notre travail de recherche, nous avons adopté une démarche hypothético-déductive qui nous permet de partir d'un objet théorique (général) qui consiste en un modèle théorique de **Henry MINTZBERG** et de le tester sur un échantillon du terrain de recherche (objet particulier), nous avons effectué, une recherche bibliographique et documentaire (revue de littérature) pour construire notre grille de lecture.

Nous avons effectué une enquête de terrain par questionnaire complétée par l'analyse à présentiel (observation passive) au sein de l'organisme d'accueil (ANSEJ de tizi-ouzou).

Structure du mémoire :

Pour bien mener notre travail, il nous sera utile de suivre la démarche suivante, qui consistera à scinder le travail en trois axes : cadre théorique, cadre méthodologique et un cadre empirique (résultats de l'enquête de terrain).

Un premier chapitre qui s'inscrit dans un cadre théorique : nous mobilisons les deux modèles de : **Henri Fayol** et celui de **Henry Mintzberg** comme grille de lecture de notre terrain de recherche, une revue de littérature, qui comporte deux (02) sections:

Section 01 : L'organisation de travail de direction « **Henri Fayol** ».

Section 02 : Les rôles des managers aux seins de l'organisation « **Henry Mintzberg** ».

Un deuxième chapitre qui illustrera le cadre méthodologique : l'enquête menée, l'analyse des rôles de managers dans un organisme public Algérien (cas particulièrement dans l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes de Tizi-Ouzou). Composée aussi de deux (02) sections :

Section 01 : Présentation du l'organisme particulièrement dans l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes de Tizi-Ouzou.

Section 02 : Méthodologie de recherche.

Un troisième chapitre qui va porter sur la présentation, l'interprétation et la discussion des résultats.

Section 01 : Section 01: Présentation et analyse des résultats de l'enquête de terrain.

Section 02 : Vérification des résultats.

Chapitre I

**Cadre théorique de la
recherche - de H. FAYOL à
H. MINTZBERG**

Introduction :

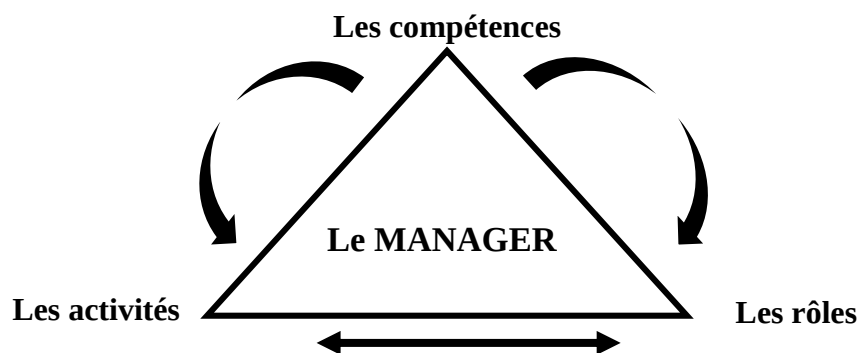
Dans toute sorte d'entreprise, la capacité essentielle des agents inférieurs est la capacité professionnelle caractéristique de l'entreprise, et la caractéristique essentielle des grands chefs est la capacité administrative;

L'administration est une des six fonctions de l'entreprise dont le gouvernement doit assurer la marche et le tient dans le rôle des grands chefs si une grande place, qu'il peut parfois sembler que ce rôle est exclusivement administratif,

Après des expériences, **Henri Fayol (1916)** développe la théorie administrative générale, il a proposé un modèle d'une organisation de travail de direction, où il détermine les cinq activités exercées par un manager, regroupées sous l'expression « processus de manager » (la prévoyance, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle) ;

Un modèle que serait critiqué, corrigé et développé par **Henry Mintzberg (1984)** suite à des manquements et de l'exclusion de certains aspects (L'aspect social relationnel du travail d'un manager ; Exemple : la motivation et l'encouragement des collaborateurs, le recrutement et la promotion), il va définir les dix (10) rôles essentiels relatifs au travail d'un manager dans son ouvrage « Le manager au quotidien ». Deux modèles que seront développés dans ce premier chapitre pour illustrer les trois approches du manager : ses fonctions (activités), ses rôles et ses compétences dans une quelconque organisation.

Figure N° 01 Les approches du manager.



Source : Elaborée par nos soins à partir de nos différentes lectures.

Section 01 : L'organisation de travail de direction « Henri Fayol »

Dans cette section nous commencerons à étudier le modèle de direction de travail proposé par **Henri Fayol (1916)** dans son ouvrage « **Administration industrielle et générale** », nous présenterons d'abord les fonctions de l'entreprise on se focalisant sur l'administrative, ses principes généraux, ses éléments, et les compétences que doit acquérir un chef, un manager, un gouverneur d'organisation pour mener un meilleur fonctionnement, et comment il va y intervenir, mais avant nous tenterons à donner quelques définitions de certains concepts, tel que le management, le manager, et qui sont les managers ?

1.1 Le manager et le management :

Il n'y a pas une définition universelle du manager ou du management, mais chaque théoricien tente de sa part d'en proposer une,

Le management a fait l'objet de nombreuses définitions:

1.1.1 Quelques définitions du management :

Pour **Henry Fayol (1916)** « C'est de la prévoyance, de l'organisation, du commandement, de la coordination, du contrôle », il définit le management comme un exercice de contrôle.

Selon **Peter Drucker (1989)** : « Le management est quelque chose qui se rapporte à des êtres humains. Sa tâche, son devoir, c'est de rendre les hommes capables de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités, et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance ».

Pour **Yves Evrard (1993)** : le management se définit comme « le pilotage global de l'organisation à travers un ensemble de politiques de production de biens ou de services, communication, marketing, ressources humaines, politique de financement, contrôle budgétaire [...] cohérentes entre elles et qui convergent dans le sens du projet stratégique et se traduisent dans la culture organisationnelle ».

Pour **Raymond-Alain Thiétart (2003)** : «Le management, action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines d'activités de l'entreprise ».

S. Robbins et al (2014) définissent les managers comme les personnes coordonnant et dirigeant dans une organisation les activités des autres (des employés et des responsables de niveaux inférieurs) soit en monde hiérarchique soit en monde transversal dans le but de les aider à accomplir leurs tâches. (**S. Robbins, D. Decenzo, M. Coutler Et C C Ruling. 2014**)

Bernard Galambaud (2014) spécialiste en GRH: « manager, c'est transformer le travail des autres en performance durable » donc le mot management désigne le processus par lequel des résultats sont obtenus de façon efficace et efficiente via et avec la coopération d'autrui, en d'autre sens manager consiste à minimiser le coût des ressources d'un côté, et d'autre côté de mener à bien les activités (savoir-faire) et de faire une preuve d'efficacité. (**Bernard Galambaud.2014**)

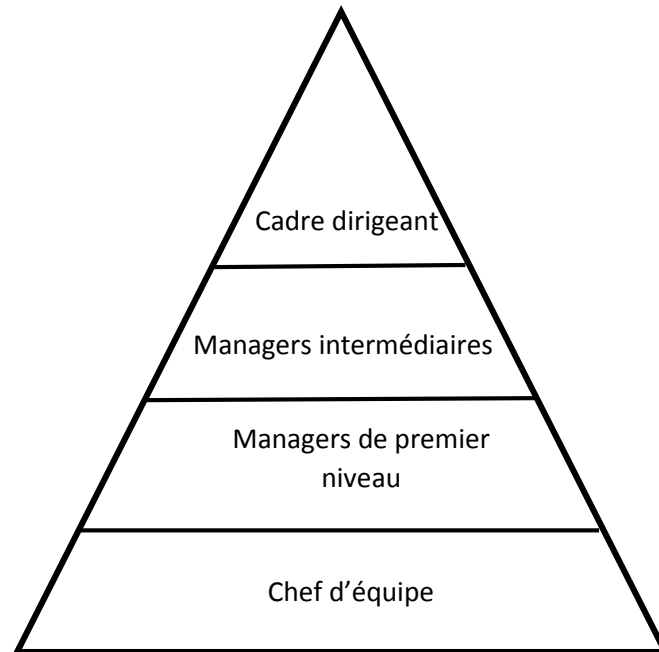
Selon **H. Mintzberg** : « Le temps est venu de reconnaître que le management n'est ni une science ni une profession ; c'est une pratique qui se maîtrise principalement par l'expérience et qui est ancrée dans le contexte ». « Rassemblez une bonne quantité d'artisanat, ajoutez-y la juste touche d'art, saupoudrez le tout de science et vous obtiendrez un résultat qui est avant tout une pratique » (**H. Mintzberg 2010**)

1.1.2 Les titres des managers dans l'organisation

Les managers sont partout, ils sont à la tête des multinationales, des petites et moyennes entreprises (PME), des structures administratives, des services publics, des hôpitaux, des musées, des écoles, des associations ou des coopératives ;

Ils sont de différents titres, selon leur niveau de management dans l'organisation

Figure N° 02 Les niveaux de management



Source : S. Robbins et Al. Le management 9^{ème} éd. Edition pearson 2014. P25.

Les cadres dirigeants : sont chargés de prendre des décisions sur la stratégie, la direction de l'organisation et d'instaurer des règles, ils sont des présidents directeurs généraux, directeurs généraux ou des directeurs opérationnels.

Les managers intermédiaires : ils sont chargés d'occuper des niveaux d'encadrement oscillant entre le terrain et les niveaux hiérarchiques plus élevés, ils dirigent d'autres managers (voir des employés) ;

Ils sont chargés de traduire des objectifs de la direction en données exploitables ; ils présentent les chefs d'agence, les chefs de département, les chefs de projet et les responsables de d'unités, de région ou de service.

Les managers de premier niveau : ils correspondent généralement aux contremaîtres, superviseur, chefs d'équipes ou coordinateurs, leur mission principale consiste à gérer les activités quotidiennes des employés.

Les chefs d'équipes : ils sont responsables pour le management d'une équipe, ils travaillent directement sous la responsabilité des managers de premier niveau.

1.2 Les activités du manager selon (H. Fayol) :

Henri Fayol (1841-1925), un des pères fondateurs du management moderne (l'école classique de management), et le fondateur de la littérature du management, en 1916 il présenta les cinq fonctions de base de l'encadrement produit de l'école des mines ;

Ingénieur à 19 ans, directeur général d'une grande entreprise charbonnière à l'âge de 47 ans, un passage de l'organisation de l'atelier à celle de direction générale, il adopte une vue d'ensemble de l'entreprise et de son développement dans le temps, en mettant en avant la responsabilité du dirigeant pour le bon fonctionnement et l'harmonie régnant au sein du corps social.

Patron des mines de COMMENTRY et de CAZEVILLE, confronté à des problèmes plus complexes que ceux rencontrés par **F W. Taylor** dans les aciéries de PHILADELPHIE ;

Il les regarde du plus haut, il voit rapidement que la productivité du travail est une chose et le coût total des produits à la sortie de l'usine est une autre chose ;

Il comprend que le prix des approvisionnements, la fiabilité des outils, la disposition des lieux de travail et la qualité de l'encadrement comptent tout autant que le tonnage du charbon extrait quotidiennement par chaque mineur, il tire donc de sa longue expérience des leçons pour les dirigeants qu'il publiera en 1916 dans son livre qui fera le tour du monde « **Administration industrielle et générale** ».

Donc pour **Henri Fayol (1916)** le cadre doit apprendre les six fonctions de l'entreprise : la technique, la commerciale, la finance, la comptabilité, la sécurité et l'administration, dont les cinq premières sont confiées à des spécialistes, la 6^{ème} est bien la raison d'être du dirigeant et qui doit s'organiser autour de cinq compétences (prévoir, organiser, coordonner, commander et contrôler) dans l'objectif d'améliorer le rendement de son entreprise.

1.2.1 Les fonctions de l'entreprise :

Les six fonctions de l'entreprise sont interdépendantes comme présentées par HENRI FAYOL sont : la technique, la commerciale, la financière, la sécurité, la comptabilité et l'administrative.

1.2.1.1 La fonction technique : une des plus importantes fonctions notamment dans une entreprise industrielle, Elle décrit l'utilisation des ressources humaines pour transformer des ressources matérielles et financières en bien et services. La combinaison des facteurs de production doit se réaliser dans les meilleures conditions. Afin de produire des quantités variables de produit en évitant bien entendu le gaspillage.

Elle comprend les études de méthodes, La gestion de la production, La fabrication et le Contrôle de qualité.

1.2.1.2 La fonction commerciale : produire des biens de qualité sans pouvoir les écouler est une ruine, savoir acheter et vendre est aussi important que la fabrication des biens de qualité, crée de la richesse en permettant des échanges de biens et de service, Elle justifie donc son rôle économique par les services qu'elle rend au producteur et au consommateur : Pour le producteur, elle permet de vendre ses produits ; Pour le consommateur, elle permet l'achat.

Elle permet aussi d'assurer un écoulement régulier de flux de marchandises, c'est-à-dire sans excédent et sans pénurie (le moins de stock possible mais de la disponibilité).

1.2.1.3 La fonction financière : sans l'intervention de cette fonction rien ne peut fonctionner, donc il faut bien une bonne gestion financière pour pouvoir se procurer des capitaux et utiliser au mieux les disponibilités pour éviter de mourir de la maladie du manque d'argent.

Cette fonction permet à l'entreprise de connaître sa situation à n'importe quel moment.

1.2.1.4 La fonction de sécurité : elle est obligatoire dans toutes les entreprises : elle a pour mission de protéger les biens et les personnes contre le vol, les catastrophes, la santé des

travailleurs, d'une manière générale c'est toute mesure qui donne à l'entreprise la sécurité et au personnel la tranquillité d'esprit dont il a besoin.

1.2.1.5 La fonction comptabilité : elle permet à l'entreprise de savoir à tout instant où l'on est et où l'on va, elle donne des chiffres exacts et claires de la situation économique, Elle permet de comparer les comptes dans le temps et d'une entreprise à l'autre. C'est un langage commun compréhensible par tous. C'est un élément puissant de direction

1.2.1.6 La fonction administrative : elle est chargée de dresser le programme général d'action de l'entreprise, de construire le corps social, de coordonner les efforts et d'harmoniser les actes.

La fonction administration prend en compte la prévoyance, l'organisation, la coordination, le commandement et le contrôle.

1.2.2 Principes et éléments de management :

1.2.2.1 Principes généraux de management :

La fonction administrative (management) agit uniquement sur le personnel, et pour garantir une bonne santé et un bon fonctionnement du corps social, il faut prendre en considération certaines mesures, un certain nombre de conditions résumées sous termes principes de l'administration que chaque cadre ou dirigeant doit avoir de l'intelligence et de l'expérience pour savoir s'en servir dans des contextes variables et changeant ;

Nous ne pouvons pas faire un inventaire de ces principes, ils ne sont pas limités, car toute règle, tout moyen administratif fortifiant le corps sociale, ou facilitant le fonctionnement prend places parmi ces principes-là, mais nous pouvons citer les plus souvent appliqués :

- **La division du travail** : c'est le meilleur moyen d'utiliser les individus et les collectivités pour produire plus et mieux avec le même effort ; identique au principe édicté par **Adam SMITH**, la spécialisation rend les ouvrier plus efficace. « A force de forger on devient forgeron » plus l'ouvrier accomplit les mêmes tâches, les mêmes routines, les même affaires il acquière une assurance et une précision, donc il devient plus spécialisé, efficace et efficient dans son travail, dès qu'on lui attribue un

changement, il perd ces qualités, et met un temps et un effort d'adaptation qui diminueront la production (**H. FAYOL 1916**).

- **L'autorité – responsabilité** : l'autorité est l'aptitude, la capacité à influencer les autres sans être influencé, c'est le corollaire de la responsabilité et du pouvoir qui est selon **Max WEBER** la capacité à produire ou à modifier les résultats d'une organisation en fonctions de ces propres objectifs et besoins;
- La responsabilité est la conséquence, la contrepartie de l'autorité, c'est-à-dire il y a souvent une sanction, une récompense, une pénalité qui accompagne l'exercice du pouvoir.
- **La discipline** : c'est essentiellement l'obéissance, l'assiduité, l'activité, la tenue, les signes extérieurs de respect réalisés conformément aux conventions établies entre l'entreprise et les travailleurs. **Fayol** considère que le défaut de discipline résulte souvent de l'incapacité des chefs.
- **L'unité de commandement** : « pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef ». Tout manquement à ce principe conduit selon **Fayol**, à un dépérissement de l'organisation.
- **L'unité de direction** : « un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant un même but ». Le respect de ce principe permet de gagner en efficacité et d'éviter des compétitions internes contre productives.
- **Subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général** : dans une organisation il faut veiller à ce que les objectifs de cette première et ceux des collaborateurs soient convergents et tendent à même s'aligner.
- **Rémunération du personnel** : c'est le prix et la contrepartie du service rendu, bien que beaucoup de facteurs et de variables qui rentrent dans la détermination de ce prix, mais veiller à équilibrer la notion de contribution / rétribution doit être un des précieux principes qui va aboutir à une satisfaction de l'employé et l'employeur au même temps (**Peretti J.M, Roussel P 2000**)
- **La centralisation** : la notion de centralisation se rapporte au degré d'implication des subordonnés dans le processus décisionnel. Entre centralisation (sur la direction) et décentralisation (vers employés), tout est question de proportions. L'objectif consiste à trouver, pour chaque situation, le niveau de centralisation optimal.
- **La ligne hiérarchique**: « C'est la série des chefs qui va de l'autorité supérieure aux agents inférieurs». C'est la chaîne de commandement qui représente la voie de communication privilégiée. Maintenant avec l'aplatissement des pyramides

hiérarchiques et la réduction des postes hiérarchiques, cette ligne de transmission se raccourcie naturellement, de sa part la technologie court-circuite les canaux traditionnels (intranet).

- **L'ordre** : il est à la fois matériel « une place pour chaque chose et chaque chose à sa place » pour éviter la perte du temps et de la matière, et social « une place pour chaque personne et chaque personne à sa place » et la place doit être bien choisie de façon à faciliter les opérations, si non l'ordre ne soit qu'une apparence.
- **L'équité** : c'est le résultat de la combinaison de la justice qui s'apprécie en fonction des règles établies et la bienveillance par laquelle le personnel est traité ;
- L'équité va plus loin de la justice et la réalisation des conventions, elle vise l'équilibre. Elle nécessite l'interprétation de ces règles, forcément incomplètes. Elle demande dans l'application, beaucoup de bon sens, d'expérience et de mesure, autrement dit les managers doivent se montrer bons et justes envers leurs subordonnés.
- **La stabilité du personnel** : une rotation élevée du personnel est cause d'inefficacité, les dirigeants doivent assurer une gestion méthodique de la main d'œuvre et disposer d'un nombre suffisant de remplaçants pour pallier d'éventuels départs.
- **L'initiative** : C'est la liberté de proposer et d'exécuter accordée au personnel, le chef d'entreprise ne doit pas être trop égoïste, et de laisser une marge de manœuvre pour ses collaborateurs, c'est une mesure qui contribue au développement d'une dynamique, d'ailleurs « un chef qui sait donner de l'initiative à son personnel est infiniment supérieur à un autre qui ne le sait pas ». (**Henri Fayol**) L'initiative de tous venant s'ajouter à celle du chef et, au besoin, la suppléer, est une grande force pour l'entreprise.
- **L'union du personnel** : s'il convient de diviser les forces de l'adversaire pour s'assurer la victoire, il faut à l'inverse, favoriser l'union de son personnel et l'harmonie des relations (l'union fait la force), la promotion du travail d'équipe favorise l'unité du personnel et l'harmonie relationnelle au sein de l'entreprise.

1.2.2.2 Les activités du manager:

Pour **HENRI FAYOL**, un chef d'entreprise doit acquérir cinq compétences qu'il nomme éléments d'administration.

A. La prévoyance : « gouverner c'est prévoir et ne rien prévoir c'est courir à sa perte » (**Le journaliste Emile De Girardin**) de là déjà apparaît l'importance de la prévoyance

dans le management et monde des affaires, bien sûre on ne peut pas dire que tout à fait c'est la gouvernance mais une partie essentielle et très importante.

Il s'agit de supputer l'avenir et de le préparer via un sensible instrument « programme d'action ».

Le programme d'action est un document (tableau) d'avenir où sont mentionnés certains événements prochains, donc c'est la marche prévue de l'entreprise et préparée pour une durée bien déterminée, il repose sur :

- **Les ressources de l'entreprise** : parlant de ce que possède l'entreprise en capitaux physiques ou financiers, les ressources humaines, les processus les compétences, les aptitudes et le climat social.
- **La nature et l'importance des opérations en cours**
- **Les possibilités d'avenir** : des possibilités qui dépendent des différentes conditions techniques, commerciales, financières et autres dans des conditions changeant.

Le programme d'action est un document très sensible et difficile à préparer dans toute sorte d'entreprise, c'est la mission principale du chef de l'entreprise à l'aide des collaborateurs des différents services.

Les caractères généraux d'un bon programme d'action : un programme est jugé bon selon sa valeur réelle, son utilité pour l'entreprise, on peut distinguer quelques caractères généraux :

L'unité du programme : il ne doit y avoir qu'un seul programme en application, sinon on rentre dans la confusion et le désordre, il se divise en plusieurs parties ; dans les grandes entreprises on trouve un programme général, un programme technique et un programme financier.

Le programme doit être assez souple pour être adéquat aux modifications face aux changements.

Il doit avoir une précision compatible avec l'inconnu, les lignes directives doivent correspondre aux opérations lointaines avant que le moment soit venu.

Le programme d'action se compose d'une série de programmes différents appelés prévision ;

Prévisions annuelles, décennales, mensuelles hebdomadaires et quotidiennes, il y a aussi des prévisions à très long terme et des prévisions spéciales.

A titre de précision, les prévisions annuelles sont établies chaque année, deux mois après la fin de l'exercice après un rapport détaillé sur le résultat de l'exercice, ce rapport est

accompagné des prévisions qui traitent les mêmes sujets (c'est comme un conte rendu fait d'avance des opérations et des résultats probable du nouvel exercice).

Les deux mois ne restent pas sans programme grâce à la prévision provisoire faite 15 jours avant la fin de l'exercice précédent.

B. L'organisation :

Organiser une entreprise est synonyme de la faire doter de tout ce qu'il faut pour son fonctionnement, allant des ressources matérielles, personnels au corps social, il s'agit de les combiner pour remplir les six fonctions de l'entreprise ;

L'activité du manager consiste à déterminer les tâches devant être effectuées, qui doit s'en charge, comment regrouper les missions, qui rends des comptes, à qui, et les niveaux auxquels les décisions sont prises,

Le corps social :

Dans chaque organisation on trouve deux grandes divisions ; organisme matériel et organisme social, c'est ce dernier qui correspond au corps social, sa mission consiste à remplir les fonctions de l'entreprise, mais principalement de veiller au à ce que les deux organismes sont en rapport avec le but (ressources et besoins de l'entreprise).

C. Le commandement : une fois le corps social est constitué, venant la mission du commandement pour le faire fonctionner.

Chaque chef d'entreprise a la charge et la responsabilité de son unité dans le but de tirer le meilleur profit possible des agents qui compose son unité.

Le commandement est un art repose sur certaines qualités personnelles et la connaissance des principes généraux d'administration (de management).

Le commandement exige de rares qualités et compétences :

- Santé et vigueur physique.
- Intelligence et vigueur intellectuelle.

- Qualités morales (volonté, persévérance, audace, courage des responsabilités, sentiment du devoir, souci de l'intérêt général).
- Forte culture générale.
- Large compétence dans la profession caractéristique de l'entreprise.
- Connaissances de gestion.
- Art de manier les hommes.

D. La coordination : consiste faire régner de l'harmonie et de la convergence entre les différents actes, efforts et choses de l'entreprise dans le but de faire adapter les moyens aux buts et aux objectifs pour meilleur fonctionnement.

On peut expliquer ce point par quelques caractéristiques d'une entreprise bien coordonnée :

- Chaque service marche en accord avec les autres : chacun des services sait ce qu'on attend de lui à n'importe quel moment, tout est dans le juste ordre.
- Dans chaque service les divisions de travail et de tâches est bien claire, c'est-à-dire chacun est informé du moment et de façon de sa contribution dans l'œuvre commune.
- Le programme de marche de chaque service et leurs subdivisions est tenu en harmonie avec les circonstances.
- Tout le monde pense à l'intérêt général et l'initiative et le dévouement sont présents.

Pour assurer une bonne coordination dans une entreprise, il est important de s'appuyer sur certains moyens :

❖ **Des conférences hebdomadaires des chefs de service** : c'est une réunion des chefs de service faite une fois par semaine, non pas pour dresser un programme d'action mais pour faciliter sa réalisation, ces conférences permettent de:

- Renseigner la direction sur la marche de l'entreprise en exposant la marche de chaque service et les problèmes rencontrés ;
- Préciser les concours que les différents services se doivent entre eux ;
- Résoudre les problèmes d'intérêt commun et répondre à chaque question posée;

Ce genre de conférence permet d'obtenir une cohésion et un gain en efficacité (temps et effort dix fois plus), «la conférence des chefs de service est pour la coordination ce que le programme d'action est pour la prévoyance». (**Henri Fayol.1916**)

❖ **Agents de liaison** : pour que la conférence soit bien conçue il est indispensable de souder et d'éliminer les distances grâce aux agents de liaison ;

Le directeur est le premier et meilleur agent de liaison, mais ses charges, ces déplacements et ses occupations ne lui permettent pas d'accomplir cette mission, donc il incombe de recourir d'autres agents qui seront des hommes soient de haute valeurs soient des agents ordinaires.

E. Le contrôle : cette mission consiste à vérifier l'existence et la conformité des conduites de l'entreprise aux programmes adoptés, aux normes et aux règles pour dégager des anomalies, les corriger et d'éviter de tomber dans les mêmes failles, c'est en quelque sorte une surveillance exécuté par le chef de l'entreprise et ses collaborateurs sauf dans le cas où les opérations sont si nombreuses ou complexes, le recours au contrôleur ou au inspecteur soit nécessaire.

Dans chaque organisation les tâches et les routines sont divisées en diverses fonctions, dont chacune est d'un domaine différent des autres mais qui sont certainement complémentaires et interdépendantes pour atteindre la finalité visée;

La technique dépend d'une part de la commerciale pour lui fournir de la fourniture nécessaire pour la production et d'écouler ses produit, d'autres part de la financière, comme de la sécurité et comptabilité ; vient maintenant le rôle de l'administrative qui réunit, relie, coordonne et harmonise ces précédentes grâce au chef de l'entreprise qui est à sa tête ;

Il prévoit et prépare les conditions nécessaire à la naissance et la vie de l'organisation, il organise avec ses collaborateurs son fonctionnement, comme il joue le rôle d'un instrument de liaison entre les différentes parties soit à l'interne ou avec le monde extérieur on utilisant différents moyens.

En fin il intervient dans l'opération de contrôle et de vérification de la conformité des conduites des différents agents aux normes et au règlement en vigueur.

Après avoir présenté les interventions et les activités du manager selon **Henri Fayol**, la section qui suit ainsi a pour objet de présentation de ses rôles (et ses compétences) selon **Henry Mintzberg**.

Section 02 : Les rôles des managers aux seins de l'organisation « Henry Mintzberg ».

L'analyse de **H. Fayol** ne se fondait pas sur une étude détaillée, mais principalement sur ses propres expériences, c'est vers la fin des années 60 que **Henry Mintzberg** va proposer des remarques sur le métier et les rôles du manager.

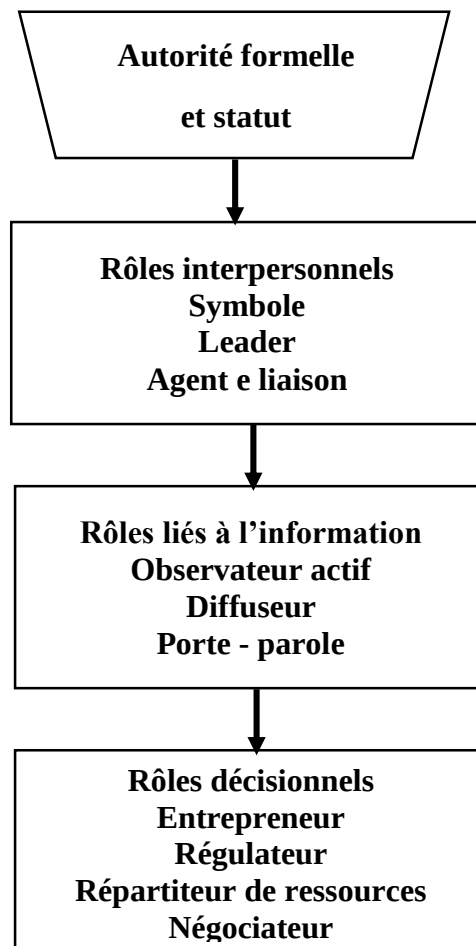
H. Mintzberg, né le 1939 à Montréal, ingénieur et professeur de management à l'Université de MC Gill à Montréal, l'un des experts des organisations le plus réputé dans le monde, auteur de nombreux livres dont le manager au quotidien, pouvoir et gouvernement des entreprises et des managers, le pouvoir dans les organisations, manager l'essentiel etc ... ;

Sa littérature est destinée aux managers, il souligne dès les premières pages qu'il n'apporte pas des réponses, et même il n'y en a pas, mais son but est d'aider les praticiens à mieux comprendre leurs pratiques ; selon lui le management est un domaine assez complexe il n'y a une méthode qui prétendrait résoudre tous les problèmes qui font leur quotidien, mais propose des démarches analytiques tout en détaillant des modèles multidimensionnels permettant de diagnostiquer les situations managériales.

Dans cette section nous allons aborder un de ses modèles qui traitant les rôles du manager au sein des différents types d'organisations dans son ouvrage « Le manager au quotidien 1984 », dans le cadre de sa recherche et après avoir mené une étude minutieuse auprès de nombreux managers de tout niveau, analysé leurs agendas et passé plusieurs journées à les suivre au quotidien en notant tout ce qu'ils faisaient, Mintzberg a pu dessiner les traits de la fonction de manager et propose un schéma renouvelé de classification des rôles et a distingué dix rôles essentiels qu'il a regroupé en trois grandes familles. Il s'agit des rôles interpersonnels (le cadre comme symbole, le cadre comme leader et le cadre comme agent de liaison), les rôles liés à l'information (le cadre comme observateur actif, le cadre comme diffuseur et le cadre comme porte-parole) et enfin, les rôles décisionnels (le cadre comme entrepreneur, le cadre comme régulateur, le cadre comme répartiteur de ressources, le cadre comme négociateur).

2.1 Les rôles du manager : ces rôles sont recomposés en un ensemble cohérent on représentant le management sur trois niveaux, celui de l'information, celui des personnes et celui de l'action (décision).

Figure N° 03 Les rôles du cadre



Source : H. Mintzberg Le Manager
au quotidien, Paris, Ed des
Organisation, 1984

2.1.1 Les rôles liés aux personnels (Interpersonnels) : découlent directement de l'autorité formelle, ici le manager aide les collaborateurs à devenir acteurs et à faire au mieux les choses.

Les informations collectées et traitées sont utiles pour le manager, elles lui servent à déterminer et guider les comportements des collaborateurs, ici on parle plus d'encouragement des individus et le suivi de leurs intuitions et instincts.

Dans ce point nous allons aborder le premier type des rôles du manager qui sont liés aux individus (interpersonnels).

Sur ce plan le manager rempli trois rôles principaux présenté sur schéma suivant :

2.1.1.1 Le rôle de symbole (la figure de proue): C'est le rôle le plus simple et le plus fondamental des rôles du manager, l'autorité formelle qu'il ait lui incombe de reprendre à certaines importantes obligations ; exemple le manager représente l'entreprise, il répond à des «obligations de nature cérémoniales», comme il joue un rôle important dans la création, le renforcement et transmission de la culture de l'organisation notamment s'il est président directeur général ;

Comme symbole il est considéré au sommet car toute lettre, courriel, demande à l'organisation sont adressés à « Monsieur le président ».

Donc ce sont des activités de nature interpersonnelle par contre elle n'implique aucune activité de décision ou d'information (c-à-dire, les obligations soumise au symbole sont de nature interpersonnelle et elle s'implique pas l'activité de nature décisionnelle ou informationnelle, donc un faible niveau d'information et pas de décisions importantes prises) mais nécessaire au bon fonctionnement.

2.1.1.2 Le rôle de leader : le leadership est un des aspects, une des composantes de management de plus que le contrôle et la stratégie, il peut bien faire la différence dans une organisation, à cet effet cette dernière se penche vers la personne au sommet capable de faire cette différence en trouvant la direction à suivre et la démarche à entamer;

Le manager exerce son rôle de leader en entraînant des relations de nature interpersonnelle de trois manières : auprès d'un individu (face à face), des équipes et de l'organisation dans son ensemble.

- Auprès des individus : à ce stade l'intervention du manager tant que leader se traduit par la motivation et la participation au développement du personnel ;
- Une partie importante du temps du manager est consacré d'une part à persuader, soutenir, convaincre et encourager son personnel, et d'autre part à les coacher, les former, les accompagner et à les conseiller.

- Auprès des équipes : ici le manager ne se focalise pas à établir des relations avec chacun de ses subordonnés (de manière individuelle), mais de rassembler des acteurs en groupe pour former et constituer des équipes et veille à les consolider et renforcer on l'accompagnant et aidant à la résolution des conflits intra / intergroupe pour que chacun puisse bien remplir ses obligations.
- Linda Hill (2003) les managers débutants croient que «leur rôle de management était d'établir les relations les plus efficaces [possible] avec chacun de leur subordonnés, de manière individuelle » ils ne réussissent pas « à reconnaître, encore moins à assumer leurs responsabilités en matière de formation d'équipe » mais au fil du temps « ils ont saisis l'importance de cet aspect de leur travail ». **(H. MINTZBERG. 2014)**
- L'organisation dans son ensemble: se rôle consiste en la création et le renforcement de la culture de l'organisation notamment si' il est le PDG, c'est le rôle symbole déjà vu.
- En résumé, le leader a une capacité de mener le personnel, il est suivi grâce à son pouvoir physique ou charisme (leader informel) ou à sa nomination par ses supérieurs (leader formel) on s'appuyant sur les pouvoirs attachés à ses fonctions dans un essentiel de converger les objectifs du personnel à ceux de l'organisation voir même à les assimiler pour assurer une certaine efficacité et efficience des opérations. **(H. MINTZBERG. 1984)**

2.1.1.3 Le rôle d'agent de liaison : le manager comme leader dirige son personnel sur le plan interne, ici nous allons constater qu'il tisse des liens d'échange avec l'extérieur avec les clients, les fournisseurs, les partenaires sociaux ou autres, on peut dire qu'il crée son propre réseau externe d'information et de relation.

Remplir le rôle d'agent de liaison peut se traduire par :

- **Le réseautage :** une bonne partie du temps du manager est prise pour entretenir des réseaux de contacts avec les diverses parties prenantes.
- **La représentation :** Le manager représente officiellement son organisation, il satisfait à des «obligations de nature cérémoniales » c'est la figure de proue de l'organisation.
- **La communication, la transmission et la protection:** le manager joue un rôle important dans la communication de l'information soit de l'intérieur à l'extérieur ou inversement, mais pas au point de le considérer comme voie de transmission de

l'information, c'est là qu'apparaît son aptitude de contrôle, de filtrage, et même un blocage pour éviter toute influence externe.

Le rôle d'agent de liaison représente l'amorce d'une partie clef du travail du cadre : relier l'environnement externe et son organisation, il constitue les rôles de porte-parole et diffuseur.

2.1.2 Les rôles liés à l'information (informationnels) : à ce niveau le manager se focalise sur la collecte et le traitement des informations ; il est le mieux informé, il a des généralités sur tous les sujets concernant son organisation ; à cet effet on distingue les rôles suivants :

2.1.2.1 Le rôle d'observateur actif : L'information est considérée comme la matière première, comme un moyen primaire de mener les collaborateurs à faire les choses tel qu'il faut, elle va lui permettre de comprendre ce qui se passe au sein de son organisation (information relatives et utiles sur les opérations internes) et dans l'environnement (événements externes), il est en quête d'information pour but d'identifier les problèmes et l'opportunité et de détecter le moindre changement, de savoir quand il y a des informations à diffuser et décisions à prendre « il n'y a pas de bonnes décisions sans de bonnes informations ».

Une étude faite par H. MINTZBERG qui montre que l'information reçue par les directeurs généraux peut être répartie en cinq catégories :

- **Les opérations internes :** toutes les informations relatives à l'évolution des opérations de l'organisation et sur les événements liés à ces opérations, leurs sources peuvent être de rapports écrits, verbales, ou d'une observation.
- **Les événements extérieurs :** ici les informations collectées concernent les renseignements sur différentes parties prenantes,
- **Les analyses :** des sujets, des questions des événements sur lesquels le directeur demandera ou aura besoin d'analyse ou de vision approfondie. Il peut bien avoir ces repenses ou ces analyses auprès de ses subordonnés ou conseillés ou experts.
- **Les idées et les tendances :** dans un environnement, un contexte changeant, le directeur mobilise certains moyens et outils tel assistance à des conférences pour mieux cerner et comprendre les tendances et avoir des idées toutes fraîches et originales.

- **Les pressions** : une grande parties des informations reçu par le directeur sont sous forme ou source de pression diverses, soit de la part des subordonnés comme revendications, réclamation des clients, exigences du marché, ou autre forme de pression.

2.1.2.2 Un diffuseur : la grande partie des informations et des renseignements des managers sont partagées (diffusées) avec les membres de son organisation, et cela en transmettant des informations de l'extérieur vers l'intérieur d'une part, d'autre part d'un subordonné à un autre, A ce stade, le manager rencontre deux types d'information ; celle liée aux faits et celle liée aux valeurs :

- Celle liée au fait, est vérifiable à travers une échelle de mesure sur laquelle elle est correcte ou incorrecte (le cadre reçoit des informations grâce à son autorité formelle et transmet une part, celles qui sont nécessaire aux cibles concernées).
- L'information liée aux valeurs concerne les préférences, l'opinion arbitraire d'une personne sur ce qui devrait être, elle ne peut ni être correcte ni incorrecte, elle reflète les besoins de ceux qui veulent peser sur la décision. La transmission de valeurs qui guide les subordonnes lorsqu'ils ont des à prendre est une formation capital (importante) pour le rôle de diffuseur.

2.1.2.3 Un porte-parole : Le rôle de porte-parole vise à transmettre les informations vers l'extérieur, vers l'environnement de son organisation,

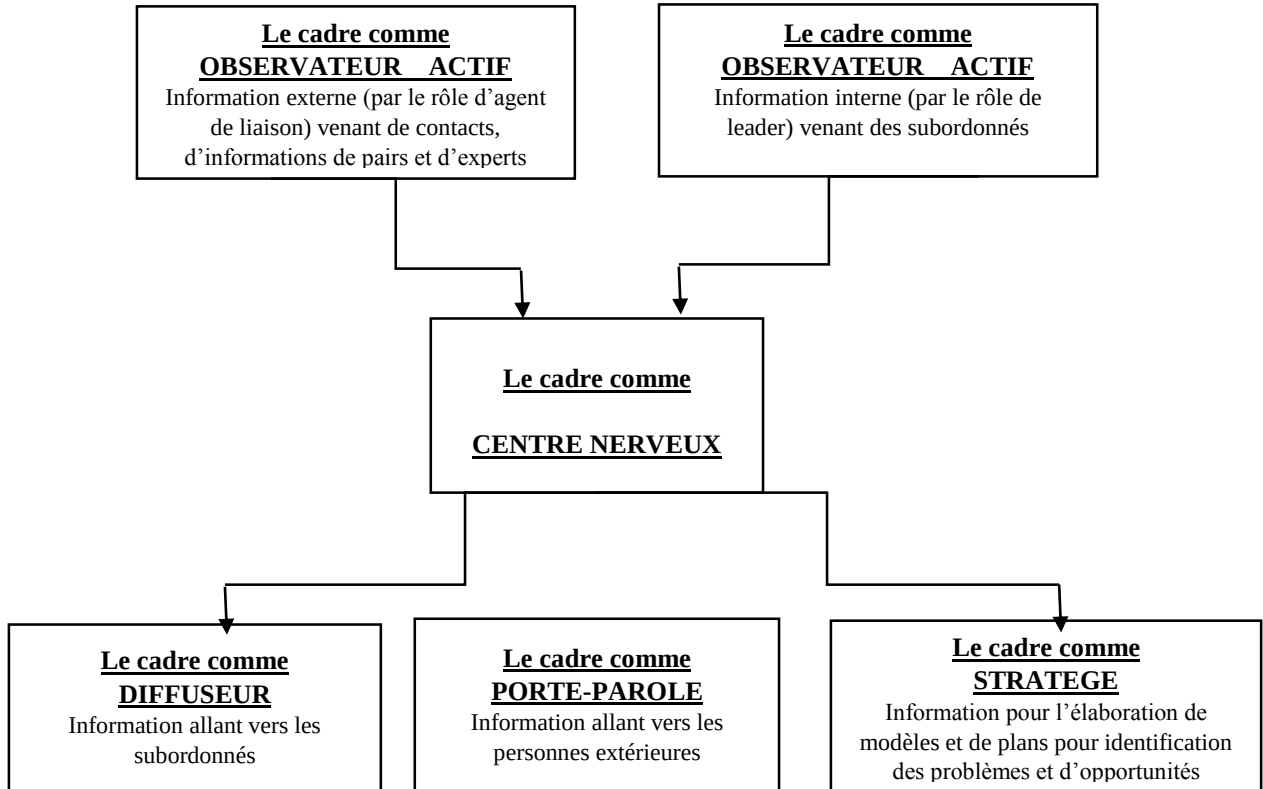
Il représente l'organisation et transmet les informations nécessaires aux différentes parties prenante; grâce à son autorité formelle, le cadre est appelé à parler au nom de son organisation, nous ne parlons pas des informations accessibles à tous, mais des informations non encore confirmée, des progrès de son organisation ;

À travers ce rôle le cadre peut agir comme responsable des relations publics, expert dans le domaine d'action de son organisation, défendre l'intérêt de son organisation.

En résumé, le cadre a trois rôles liés à l'information : recherche et collecte d'information (rôle d'observateur actif), diffusion à l'intérieur de l'organisation (rôle de diffuseur), diffusion à l'extérieur de l'organisation (rôle de porte-parole).

Le schéma présent résume les différents rôles liés à l'information :

Figure N° : 04 Le cadre comme système de traitement de l'information



Source : H. Mintzberg Le Manager
au quotidien, Paris, Ed des
Organisation, 1984

2.1.3 Les rôles liés à l'action : (Décisionnels) : comme nous l'avons vu précédemment, le manager fait des interventions en remplissant son statut de manager à travers des rôles liés à l'information et aux personnes, nous allons présenter ses interventions en matière de l'action et de décision.

2.1.3.1 Le rôle d'entrepreneur : l'information est la base de prise de décision, c'est pour cela que le manager passe beaucoup de temps à observer et à collecter des informations ; le manager comme entrepreneur peut engager son organisation dans une nouvelle direction d'activité, il travaille à son amélioration et l'adapte à tous les changements dans les conditions de son environnement ; le manager comme déjà vu cherche à comprendre les tendances et

trouve les nouvelles idées soit pour exploiter les opportunités ou la résolution des problèmes en s'appuyant sur :

- **La délégation** : ici le manager ne s'implique pas dans le processus ou la démarche de l'amélioration, mais il délègue, choisi un subordonné qui responsabilise tout en gardant la possibilité de le remplacer au cas de non réponse aux attentes.
- **L'autorisation** : dans certains cas délicat comportant des risques le manager délègue juste la phase de conception mais garde la responsabilité du choix, c'est-à-dire une fois le subordonné délégué trouve une solution, demande une autorisation à son supérieur.
- **La supervision** : dans ce cas et pour nombre de raisons le manager choisi d'initier conception et d'assumer la responsabilité de la démarche d'amélioration et de résolution.

2.1.3.2 Le rôle de régulateur : dans une quelconque organisation ils se produisent des événements imprévus pouvant provoquer des perturbations contraignantes, le manager est souvent appelé à intervenir pour les régler, exemple des subordonnés qui n'arrivent pas se mettre en accord, ils font appel à lui, et quand ils ne savent pas comment faire face à des difficultés, même lors d'une situation de crise une intervention immédiate du manager.

Un problème négligé pour une durée peut précipiter une crise, donc pour chaque perturbation apparue une correction est immédiate, il s'occupe des perturbations de nature générale, **Leonard Sayles** distingue trois types de perturbations: conflits entre subordonnés, conflits entre organisations différentes et la perte de ressources ou la menace de telles pertes.

Le traitement des perturbations est rôle très important, les décisions qu'en découlent ont un impact important sur la stratégie de l'organisation.

2.1.3.3 Le rôle de répartiteur de ressources : la répartition des ressources est au centre de système qui élabore la stratégie dans l'organisation, c'est-à-dire que la stratégie est déterminée en fonction des ressources engagés, de façon générale on considère l'argent, le temps, le matériel, l'équipement et la main d'œuvre ;

D'après l'étude effectuée par **H.Mintzberg** il est apparu que la répartition des ressources comprend essentiellement trois éléments :

- **Programmation du temps** : chaque jour le manager prend des décisions qui ont une incidence sur son emploi du temps, et dans l'organisation de son emploi du temps il détermine quels sont les intérêts de son organisation, et les priorités d'action, c'est-à-dire il y a des problèmes à résolution urgente, et autre différés.
- **Programmation de travail** : il incombe au manager l'organisation du travail (que faire, qui va le faire, de quelle façon faut-il le faire) cette décision entraîne une répartition des ressources, il élabore la structure à travers une répartition des tâches et des pouvoirs (responsabilité) toute en faisant une liaison de l'une à l'autre.
- **L'octroi d'autorisation** : son autorité formelle lui est source de pouvoir, de décision et de donner autorisation à l'autrui avant la mise en œuvre c'est-à-dire qu'aucune décision importante n'est prise sans son autorisation.

2.1.3.4 Le rôle de négociateur : des fois l'organisation se trouve dans des situations de négociation importantes soit avec des individus, soit avec d'autres organisations ;

Généralement le manager ou le cadre de cette organisation qui mène l'équipe de négociateurs, ça peut concerner un contrat, un accord avec les syndicats ou autres engagements.

Selon **H. Mintzberg** la négociation est une partie vitale du travail du cadre et c'est une autre facette de l'action, elle revient parfois à boucler un contrat, exemple du lancement d'un projet va requérir généralement beaucoup de discussion avec les différentes parties prenantes.

La présence du cadre dans les activités de négociation est très importante car il participe parce qu'il est symbole de son organisation et ça accroît la crédibilité des négociations, parce qu'il est porte-parole et qu'il représente aux yeux des personnes extérieures, le système de valeurs et d'information de son organisation parce qu'il est répartiteur de ressources qui lui donne l'autorité nécessaire pour engager les ressources de l'organisation.

2.2 Les compétences du manager :

Tout au début nous avons bien parlé des cinq activités du manager structurées de la fonction de direction (Planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler) proposé dans le modèle par **H. Fayol (1916)** comme première approche du manager, puis nous avons exposé les rôles essentiels définis par **H. Mintzberg (1974)** comme deuxième approche ;

La troisième approche porte sur l'analyse des compétences nécessaires que doivent être acquises par le manager pour assurer les activités et rôles de management,

Dans ce contexte différents auteurs et experts en management ont tentés de les identifier, **Robert L. Katz (1970)** avec ses collègues ont déterminés quatre types de compétence, à son tour **H. Mintzberg (2014)** distingue aussi un nombre de quatre catégories de compétences, nous avons essayé les présenter de façon brève et synthétique.

2.2.1 Définition de la compétence : compétence est un ensemble de capacités d'une personne fondée sur son expérience, sa formation, ses aptitudes (savoir, savoir-faire, savoir-être), nécessaires à l'exercice d'une activité. C'est à travers les actions reliées à cette activité que va être déterminée l'atteinte ou non d'une compétence.

2.2.2 Les compétences du manager selon Robert L. Katz (1970) :

2.2.2.1 Les compétences conceptuelles : désignent l'aptitude mentale à effectuer une analyse et à saisir les situations difficiles et complexes dans le but de prise de décision.

2.2.2.2 Les compétences interpersonnelles : englobent les capacités d'un manager à travailler en équipe, de comprendre l'autrui, le guider et le motiver, tout en sachant que le manager compte sur d'autres pour réaliser les résultats souhaités, ce genre de compétence permet au manager de communiquer, d'encourager et de déléguer.

2.2.2.3 Les compétences techniques : désignent la capacité d'expertise d'un manager d'appliquer un savoir spécialisé, ces compétences portent généralement sur le domaine d'activité et les procédés et produits de l'organisation (ces compétences concernent généralement les hauts dirigeants).

2.2.2.4 Les compétences politiques : désignent la capacité d'un manager à s'assurer d'une base de pouvoir et à établir les contacts opportuns dans le but d'améliorer sa position. (S. Robbins et Al. 2014)

2.2.3 Les compétences du manager selon H. Mintzberg :

Les compétences du manager efficace s'exercent selon **Mintzberg** (que l'on considère comme le plus important théoricien de la gestion au monde) principalement sur 3 niveaux. Ces 3 niveaux sont représentés par le professeur dans un triangle dont les sommets sont l'art, l'artisanat et la science.

Donc le management est une pratique qui requiert des capacités qui relèvent :

- De l'art (vision, intuition, inspiration, créativité),
- De l'artisanat (apprentissage pratique par l'expérience),
- Qui nécessite l'utilisation des connaissances qui sont produites par la science.

L'art apporte les idées, la vision et l'intégration, l'artisanat permet les connexions à partir des expériences tangibles, et la science procure l'ordre au moyen de l'analyse systématique de la connaissance.

Henry Mintzberg, définit 13 champs de compétences nécessaires pour remplir les 10 rôles réparties sur 4 niveaux que chaque manager devrait en développer pour devenir un gestionnaire performant sur les 3 axes (l'interpersonnel, l'informationnel, décisionnel (l'action),

2.2.3.1 Les compétences personnelles :

- L'autogestion interne (la réflexion, la réflexion stratégique) : la capacité de réfléchir premièrement à faire des choix deuxièmement est l'une des 51 qualités nécessaires pour une réussite assurée en management, le manager efficace réfléchit par lui-même (**H. Mintzberg 2010**) « Seule la capacité de penser par soi-même permet de se forger une vision. Ainsi, cultiver l'aptitude essentielle de la réflexion permet de comprendre l'être humain, son environnement et son monde» (**Stephen Jarislowsky**).
- L'autogestion externe (le temps, l'information, le stress, la carrière) : consiste en aptitude du manager à avoir la bonne information, au bon moment, et de gérer, de manager les différentes variables de façon optimale et efficace.

- La programmation (la fragmentation, la priorisation, l'agenda, le choix du moment)

2.2.3.2 Les compétences interpersonnelles (la gestion sur le plan des gens) :

- La direction de personne (la sélection, l'enseignement, le mentorat, l'accompagnement, l'inspiration (mettre en valeur l'énergie des personnes) le traitement avec les spécialistes)
- La direction de groupe (la formation d'une équipe [susciter l'adhésion], la résolution de conflits, la médiation, la facilitation des processus, la conduite de réunions)
- La direction de l'organisation ou de l'unité (le développement de la culture)
- L'administration (l'organisation, l'affectation des ressources, la délégation, l'autorisation, la systématisation, la fixation d'objectifs, l'évaluation du rendement)
- La liaison de l'organisation ou de l'unité (le réseautage, la représentation, la collaboration, la promotion et la défense des causes, la protection)

2.2.3.3 Les compétences informationnelles

- La communication orale (l'écoute, l'entrevue, l'élocution, la présentation, le briefing, l'écrit, la collecte d'informations, la diffusion d'informations)
- La communication non verbale (la vision ou intelligence perceptives, la détection ou l'intelligence viscérale)
- L'analyse (le traitement des données, la modélisation, la mesure, l'évaluation)

2.2.3.4 Les compétences liées à l'action

- La conception (la planification, l'artisanat, la vision)
- La mobilisation (l'extinction des feux, la gestion de projets, la négociation, la transaction, la politique, la gestion du changement).

En résumé, les dirigeants selon **H. Mintzberg** remplissent dix rôles essentiels qui appartiennent à trois grandes catégories, les relations interpersonnelles, le traitement de l'information et la prise de décision ;

Ces trois catégories sont étroitement liées ; les relations interpersonnelles permettent aux managers de remplir les rôles informationnels et les deux permettent d'assumer les rôles

décisionnels de façon efficace, mais pour que chacun des manager puisse assumer ou pratiquer ces rôles, il lui incombe d'acquérir certaines compétences.

Conclusion

Henri. Fayol (1916) définit le management comme un processus de cinq activités : planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler, une définition de référence jusqu'au jour d'aujourd'hui même si certaines variantes ont vu le jour, Robbins et ses collègues (2011) préfèrent les termes suivants : planifier, organiser, diriger, et contrôler. Dans ce processus, la planification reprend la définition des objectifs et la mise en place des stratégies nécessaires à la réalisation de ceux-ci. L'activité d'organisation consiste à définir les tâches à réaliser et les personnes qui en seront responsables. Le commandement fait référence aux activités de direction et de motivation des collaborateurs mais aussi à la coordination des différentes tâches à effectuer ou encore à la gestion des conflits interpersonnels. Enfin, le contrôle consiste à s'assurer de l'obtention des résultats attendus. Ces quatre activités sont menées de front, ne peuvent pas être dissociées les unes des autres ou séparées dans le temps. Finalement, elles s'articulent autour de l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation.

De sa part **Henry Mintzberg (1973)** vient pour corriger et compléter les travaux d'**Henri Fayol (1916)** et propose un modèle des dix rôles du manager, le modèle de management qui recompose les différents rôles du manager en ensemble cohérent en représentant sur trois niveaux, celui de la personne, celui de l'information, et celui de l'action (décision) ;

Premièrement, le statut conféré par l'autorité formelle conduit les managers à trois formes de rôles interpersonnels : les rôles de symbole, de leader et d'agent de liaison. Ensuite, les relations interpersonnelles induisent l'accès à l'information et les rôles y étant liés : les rôles d'observateur actif, de diffuseur et de porte-parole. Enfin, l'accès à l'information pose les bases du processus de prise de décision et permet au manager d'assumer quatre rôles décisionnels : les rôles d'entrepreneur, de régulateur, de répartiteur de ressources et de négociateur. Comme dans le processus de management de **Fayol (1916)**, un manager est constamment impliqué dans des rôles décisionnels, interpersonnels, et liés à l'information et ces rôles sont indissociables les uns des autres, donc Les activités liées au management de **Fayol(1916)** se retrouvent dans les différents rôles du manager : la planification se retrouve dans le rôle de répartiteur des ressources, la direction se prolonge dans le rôle de leader, le contrôle est lié au rôle de régulateur, etc..., et puis chaque manager (cadre) personne nommée dans un poste d'encadrement, se doit posséder des compétences et des aptitude managériales.

Chapitre II

Cadre Méthodologique de la recherche

Introduction :

Aujourd'hui, nos organisations sont mises devant des défis générés par les nombreux changements que connaît l'environnement à l'échelle mondiale, cet environnement hétérogène et turbulent a fait appel aux dirigeants, aux managers des organisations à changer et à modifier leurs rôles au sein des organisations ; ainsi l'économie du marché s'installe progressivement et la perspective d'adhésion de l'Algérie dans la zone de libre-échange de l'union européenne et l'organisation mondiale du commerce exigent des entreprises Algériennes un mode de management conforme aux standards internationaux pour atteindre des niveaux de performance élevés ;

Le secteur public ne fait exception puisque la transposition des principes de gestion issus du secteur privé (intégration des concepts de performance, de qualité, d'efficacité et d'efficacités).

Cette performance est entendue comme la capacité à agir selon des critères d'optimalité très variés à fin d'obtenir la production d'un résultat qui consiste en la création de la richesse et de la valeur ajoutée concernant les organisations à but lucratif, et le respect des procédures et réglementations dans les organisations à but non lucratif (Entreprises sans objectif monétaire **H.Fayol (1916)**) où le manager ou le dirigeant n'est ni prioritaire, ni appelé à créer une valeur ajoutée ;

A cet égard il est au centre de l'analyse en tant que premier élément positionnant au sommet de l'organisation pour l'atteinte d'une performance en raison de ses différents rôles interpersonnels, informationnels et décisionnels et de sa façon d'intervenir dans cette organisation,

La question qui se pose est de savoir si le travail d'un dirigeant reste le même selon qu'il opère dans une organisation à but lucratif ?

L'Agence Nationale de soutien à l'emploi des jeunes (ANSEJ) est une des organisations à but non lucratif, nous l'avons mobilisée comme terrain de recherche, nous avons mené notre enquête pour répondre à la problématique des rôles des managers au sein de l'organisation ;

Dans un premier lieu, nous avons tenté de présenter l'organisme de façon générale, puis présenter la méthode de recherche et l'enquête menée.

Section 01: Présentation de l'organisme : l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes de Tizi-Ouzou.

Le terrain de recherche que nous avons mobilisé est un organisme du secteur public à but non lucratif qui ne fait pas exception de la transposition des principes de management issus du secteur privé, il consiste en L'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes de Tizi-Ouzou, qui sera nommée **(ANADE)** Agence Nationale d'Appui et de Développement de l'Entrepreneuriat à partir du mois de janvier 2021, mais avant nous ne pouvons pas passer de côté de l'organisation à but non lucratif sans on en parlant.

1.1 L'organisation à but non lucratif :

1.1.1 L'origine de l'organisation à but non lucratif:

Nous avons la connotation d'associer le concept « Management » de part sa vocation à un instrument de profit propre aux entreprises, or autant d'éléments peuvent remettre en cause cette idée ;

- De nombreux indices laissent à penser que les origines du management peuvent provenir tout autant de l'administration que de l'entreprise,
- Les travaux des premiers théoriciens du management ont souvent porté sur des organismes publics,
- **H. Fayol** qui les a beaucoup étudiés et les appelait « entreprises having no monetary objectives » (entreprises sans objectifs monétaires).
- Les études de **Simon** sur la décision ont avant tout reposé sur l'observation de l'administration publique,
- Un bon nombre d'habitudes, de procédures et même de vocabulaire dans la gestion des entreprises viennent du secteur public ; à titre d'exemple : la notion du « cadre » trouve ses origines dans le monde militaire, où le cadre était l'officier qui formait le rang dans l'armée romaine (il était le patron du « carré » soldats) (**Annie Bartoli. Cécile Blatrix.2015**)

Donc au fond le management ne vient pas du secteur privé, mais du secteur public.

1.1.2 Le manager dans l'organisation à but non lucratif :

Comme dans l'organisation à but lucratif, le poste du manager présente des caractéristiques génériques : prise de décision, définition des objectifs, création de structure opérationnelles, embauche, motivation du personnel et recherche de soutien politique à fin d'appliquer les programmes, sauf que certaines différences méritent d'être soulignées, notamment le mode d'évaluation des performances, les managers de ce type d'organisation n'ont pas pour premier objectif de dégager des bénéfices, ce qui les épargne d'être jugés à l'aune de l'optimisation des bénéfices.

Donc on peut dire que les managers des organisations à but lucratif, et ceux des organisations à but non lucratif sont plus comparables que distincts, dans les deux cas sont appelés être impliqués dans la planification, l'organisation, la direction et le contrôle. (S. Robbins, D. De Cenzo, et al. 2014)

1.2 L'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes de Tizi-Ouzou

1.2.1 La création et l'apparition de l'ANSEJ :

L'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des jeunes a été créée par le décret exécutif N° 96-292 du 08 décembre 1996, le décret en question fixe les mêmes statuts de l'ANSEJ et il est complété par le décret exécutif N° 98. 231 du 12 juillet 1998.

L'agence est placée sous la tutelle du ministère de travail, de l'emploi et de la sécurité sociale. Le suivi opérationnel de l'ensemble des activités de l'ANSEJ est exercé par le ministère chargé de l'emploi.

L'idée de mettre en place un dispositif de soutien à l'emploi de jeunes est tenue dans le forum international sur l'emploi des jeunes, organisé par le C.N.E.S Alger le 11 – 12 -13 Mars 1996, la recherche a duré huit (08) mois, ce forum s'est déroulé sur l'initiative de CNES et la contribution de la BADR – BANK.

La participation des étrangers à ce forum a été importante, où plusieurs pays ont participé : France, Espagne, Egypte, Italie, Sénégal, Belgique, Burkina-Faso, Côte-d'Ivoire, Turquie et la Jordanie.

L'ANSEJ, est avant tout une banque de données, qui met à la disposition des jeunes promoteurs toutes les informations de nature économique, législative et réglementaire relative à l'exercice de leurs activités, c'est aussi une banque de projets économiquement et socialement utiles.

1.2.2 Structure et organisation de l'ANSEJ :

L'ANSEJ a adopté un mode d'organisation adapté à sa mission d'accompagnement des jeunes promoteurs de projets en relation avec leur environnement économique et social.

L'organisation mise en place est centrée sur l'accompagnement et favorise l'initiative locale.

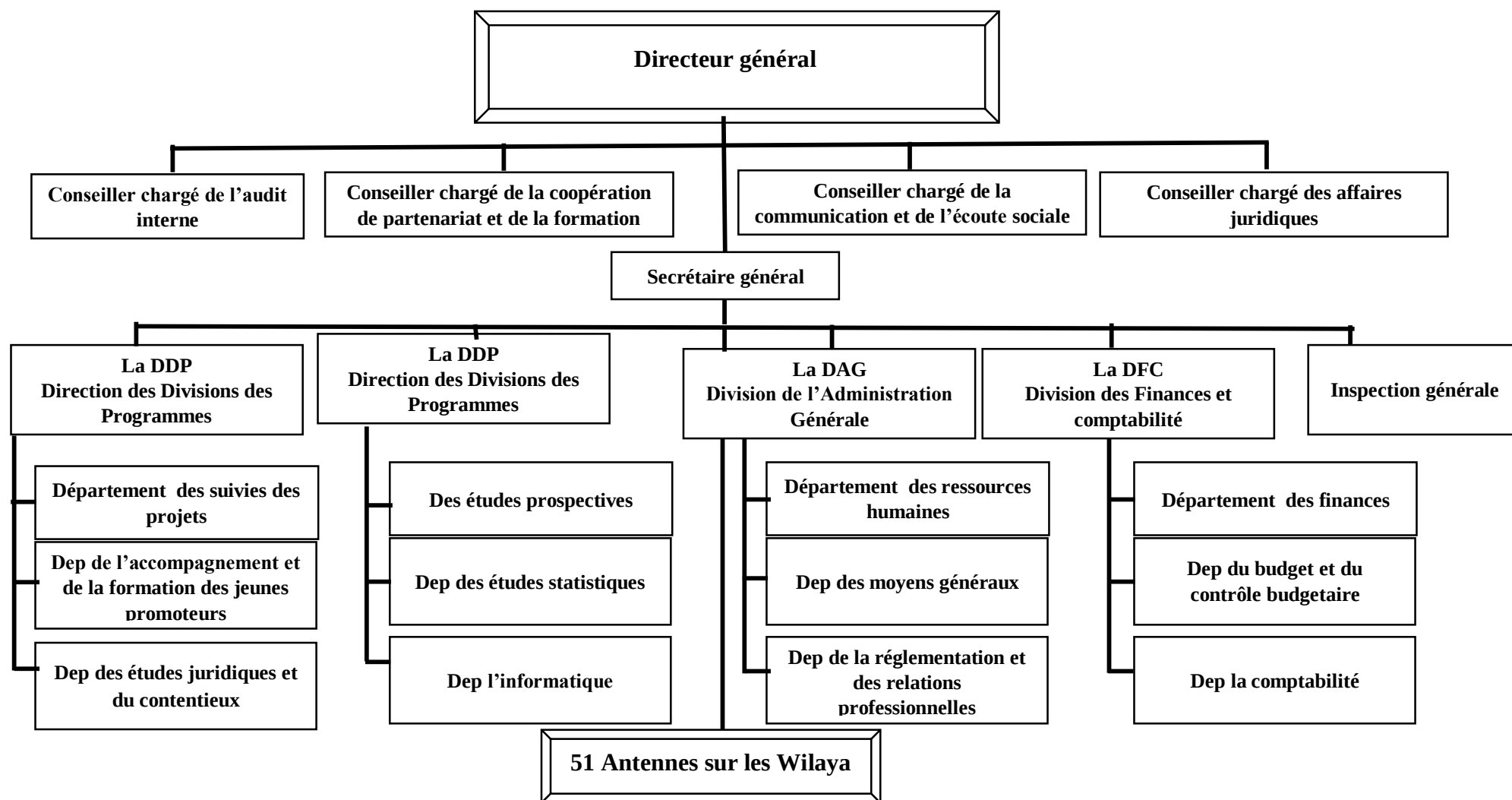
La Direction Générale s'attache à développer des activités en matière d'engineering des processus et des méthodes d'accompagnement et de formation.

Elle est dirigée par un directeur général, et dotée d'un comité de surveillance.

L'organisation de l'agence est proposée par le directeur général et adoptée par le conseil d'orientation.

L'organigramme de l'agence peut se présenter comme indiqué dans la figure N° 05 ci-dessous

Figure N° 05 Organigramme de la direction générale



Sources : Document ANSEJ

1.2.2.1 Le directeur général :

Le directeur général de l'agence est nommé par le décret exécutif sur proposition du ministre chargé de l'emploi.

Le directeur général possède le pouvoir réglementaire et le pouvoir d'exécution qui se résume comme suit :

- **Le pouvoir réglementaire** : ce pouvoir permet au directeur :
 - D'assumer la représentation de l'agence à l'égard des tiers et de signer tout acte engageant l'agence ;
 - De passer tout marché, contrat, convention et accord dans le cadre de la réglementation en vigueur ;
 - D'ordonner les dépenses de l'agence ;
 - De présenter à la fin de chaque exercice un rapport annuel d'activité accompagné des bilans et comptes de résultat qu'il adresse au ministre chargé de l'emploi ;
 - D'établir de règlement intérieur de l'agence et veiller au respect de son application.
- **Le pouvoir d'exécution** : ce pouvoir permet au directeur :
 - Veiller à la réalisation des objectifs assignés à l'agence et assurer l'exécution des décisions du conseil d'orientation ;
 - Assurer le fonctionnement des services et exercer l'autorité hiérarchique sur l'ensemble du personnel de l'agence, et nommer le personnel dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

1.2.2.2 Le conseil d'orientation :

Le conseil d'orientation est composé des membres suivants :

- Le représentant du ministre chargé de l'emploi ;
- Le représentant du ministre chargé de l'intérieur, de collectivités locales et de l'environnement
- Le représentant du ministre chargé des finances
- Le représentant du ministre chargé des affaires étrangères ;
- Le représentant du ministre chargé de l'agriculture et de la pêche ;
- Le représentant du ministre chargé de la jeunesse ;

- Le représentant du ministre chargé de la planification ;
- Le représentant du conseil supérieur de la jeunesse ;
- Le président de l'association des banques et des établissements financiers ;

Au niveau local, la mise en œuvre du dispositif est assurée par les 51 antennes installées au niveau de chaque wilaya, auxquelles sont rattachées des annexes implantées dans certaines localités. L'agence est administrée par un conseil d'orientation,

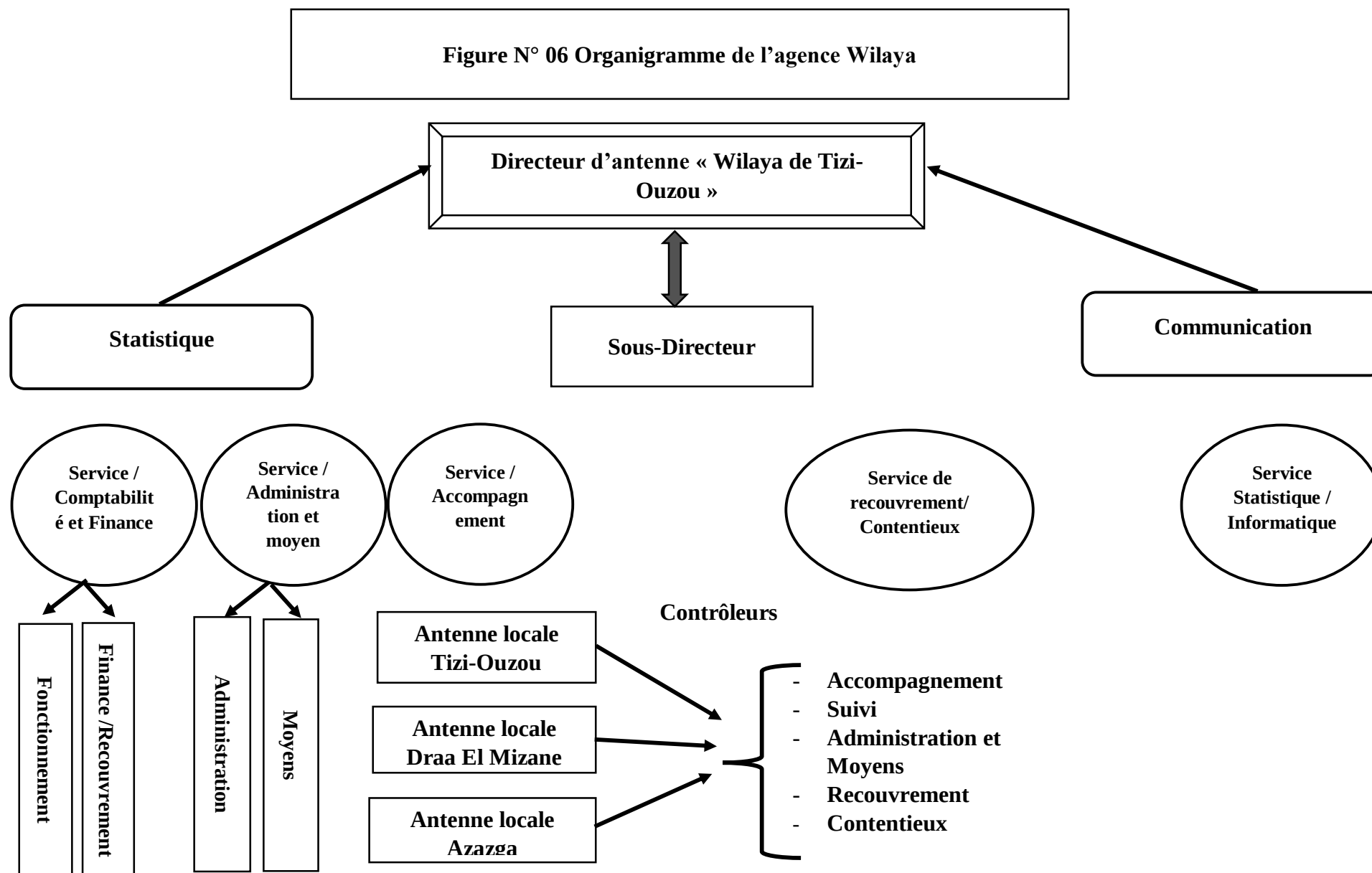
Les agences de wilaya sont chargées de soutenir, de conseiller et d'accompagner les jeunes promoteurs dans le cadre de la mise en œuvre de leur projets d'investissement à travers :

- L'accueil et l'orientation ;
- Les entretiens collectifs et personnalisés ;
- L'élaboration du dossier techno-économique ;
- La formation dans les domaines liés à la gestion des de l'entreprise ;
- L'accompagnement post-crédation des micro-entreprises.

1.2.2.3 L'organigramme local de l'agence :

L'agence de wilaya dirigée par un directeur, comprend, outre un cadre chargé de la communication et de l'écoute sociale comme le montre l'organigramme ci dessous :

Figure N° 06 Organigramme de l'agence Wilaya



Source : Document ANSEJ

L'agence de la wilaya contient cinq (05) services :

- Le service de l'accompagnement et de la formation des promoteurs ;
- Le service du suivi, du recouvrement et du contentieux ;
- Le service des statistiques et de l'informatique ;
- Le service de l'administration des moyens ;
- Le service des finances et de la comptabilité.

L'agence de la wilaya dispose des antennes locales, dirigées par un chef d'antenne, chargées dans la limite de leurs compétences :

- De l'accompagnement des promoteurs ;
- Du suivi des micro-entreprises ;
- Du recouvrement des prêts non rémunérés ;
- De la gestion de la ressource humaine et du patrimoine.

1.2.3 Missions et objectifs de l'ANSEJ :

L'institution de l'ANSEJ a été motivée et basée sur la nécessité de répondre à un certain nombre d'objectifs à partir des missions qui lui sont confiées.

1.2.3.1 Les missions d'ANSEJ :

Selon le décret présidentiel N°03-300 du 11 septembre 2003, modifiant et complétant le décret présidentiel N° 96-234 du 02 juillet 1996, ⁽¹⁾ « le soutien à l'emploi des jeunes vise à favoriser la création et l'extension d'activités de production de biens et services par les jeunes promoteurs ».

Pour se faire les jeunes promoteurs bénéficient du conseil et de l'assistance de l'ANSEJ, grâce à son personnel, notamment ses managers qui ont la double mission (en intérieur et vers l'extérieur) :

- Soutenir, conseiller et accompagner les jeunes promoteurs dans le cadre de la mise en œuvre de leurs projets d'investissement.
- Gérer, conformément à la législation et la réglementation en vigueur.

(¹). Décret exécutif N° 03-228 du 06 Septembre 2003 article 2.

- Encourager toutes formes d'actions et de mesures tendant à promouvoir la création et l'extension d'activités, à ce titre, les managers sont chargée notamment de :
- Mettre à la disposition des promoteurs, toutes les informations de nature économique, technique, législative et réglementaire relatives à l'exercice de leur activité.
- Créer une banque de projets économiquement et socialement utiles.
- Entretenir des relations continues avec les banques et les établissements financiers, dans le cadre du montage financier des projets.
- Passer des conventions avec tout organisme, entreprise ou institution administratives publique, ayant pour objet de faire réaliser, pour le compte de l'agence, des programmes de formation de jeunes promoteurs.

1.2.3.2 Les objectifs de l'ANSEJ

L'agence à travers ses diverses actions, vise plusieurs objectifs à savoir :

Favoriser la création d'activité des biens et services par les jeunes promoteurs.

Encourager toutes formes d'actions tendant à promouvoir l'emploi de jeunes à travers des programmes de formation dans l'emploi et de pré-emploi.

1.2.4 Les organismes financiers de l'agence :

Comme nous l'avions mentionné au début, l'ANSEJ est une organisation à but non lucratif, sa mission n'est pas cadrée dans la création de richesse, donc il est normal qu'elle ait des organismes pour financer ses dépenses :

On distingue deux organismes : le fonds national de soutien à l'emploi des jeunes et le fonds de caution mutuelle de garantie du risque crédit jeunes promoteurs.

1.2.4.1 Le fonds national de soutien à l'emploi des jeunes :

L'article 16 de l'ordonnance N°96- 14 du 24 juin 1996 portant la loi de finance complémentaire pour 1996, stipule ce qui suit : « Il est ouvert dans les écritures du trésor, un compte d'affectation spécial N°302-087 intitulé « *Fonds National de Soutien à l'Emploi des Jeunes* » qui représente la caisse de l'ANSEJ, ces recettes sont essentiellement les dotations du budget

de l'Etat, ainsi que le produit des taxes spéciales constituées par les lois de finances, quant aux dépenses, elle concernent le financement des actions de soutiens à l'emploi de jeunes, ainsi que l'octrois des prêts non rémunérés aux jeunes promoteurs ».

1.2.4.2 Le fond de garantie mutuelle risque/ crédit jeunes promoteurs :

Crée en 1998, ce fond de garantie est destiné à couvrir les risques du crédit accordés par les banques aux jeunes promoteurs ;

En plus d'une structure centrale du fond de garantie, un agent est affecté dans chacune des 51 antennes locales de l'ANSEJ, pour mission de suivre avec les cadres de l'ANSEJ, le remboursement des échéances bancaires non honorées.

1.2.5 Les relation de l'ANSEJ avec les différents partenaires :

1.2.5.1 ANSEJ – Trésor :

Les activités exercées par les jeunes promoteurs à l'aide du Fonds National de Soutien à l'Emploi des Jeunes bénéficient d'une exonération totale pour une période de trois (03) ans à partir de la date de la mise en exploitation, cette durée d'exonération est six (06) ans lorsque les activités sont exercées dans les zones à promouvoir dont la liste est fixée par la réglementation.

Ces exonérations sont les suivantes :

- L'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS)
- Le versement forfaitaire (VF)
- L'impôt sur le revenu global (IRG)
- La taxe foncière.

1.2.5.2 ANSEJ – Douane :

Relativement aux équipements importés pour les entreprises ou unités nouvellement créées et exerçant les activités réalisées par les promoteurs à l'aide du fonds.

1.2.5.3 ANSEJ – Banque :

L'agence a des relations avec la banque, étant l'organisme financier qui offre plusieurs services, et réalise plusieurs opérations dont aura besoin le jeune promoteur sur le long de son parcours.

L'ANSEJ a signé des conventions avec cinq (05) banques commerciales dans le cadre du financement des entreprises :

- La Banque Nationale d'Algérie (BNA)
- La Banque Algérienne De Développement Rural (BADR)
- La Banque De Développement Local (BDL)
- Le Crédit Populaire d'Algérie (CPA)
- La Banque Extérieur d'Algérie (BEA)

L'agence Nationale de soutien à l'emploi des jeunes (ANSEJ) est une des organisations publique à but non lucratif, créée dans le but de la création et de l'accompagnement des jeunes promoteurs ayant une organisation adéquate à sa raison d'être,

Les managers de l'ANSEJ ont une autorité formelle qui leur procure un pouvoir permettant de tisser des relations soit avec les personnes et / ou les organisations, pour répondre aux objectifs de l'agence,

Les managers de l'ANSEJ ne sont pas appelés à générer des profits mais de bien servir l'intérêt public en offrant des services, de soutenir, de conseiller et d'accompagner les jeunes promoteurs et d'appliquer une gestion de conforme à la législation et aux règlements en vigueur .

Section 02 : Méthodologie de recherche de recherche.

Après avoir mené une présentation générale du terrain de recherche mobilisé « L'agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes (ANSEJ) », sa création, sa raison d'être et son organisation, dans la première partie, nous présentons dans ce qui suit la méthode de recherche adoptée qui nous permet de mener au mieux notre enquête,

Nous présentons dans un premier temps, l'approche méthodologique, l'échantillon, les outils, puis les différents problèmes et obstacles rencontrés dans notre démarche;

Au second temps nous présentons une analyse synthétique des différents items et questions du questionnaire.

2-1- Approche méthodologique « Hypothético-déductive »:

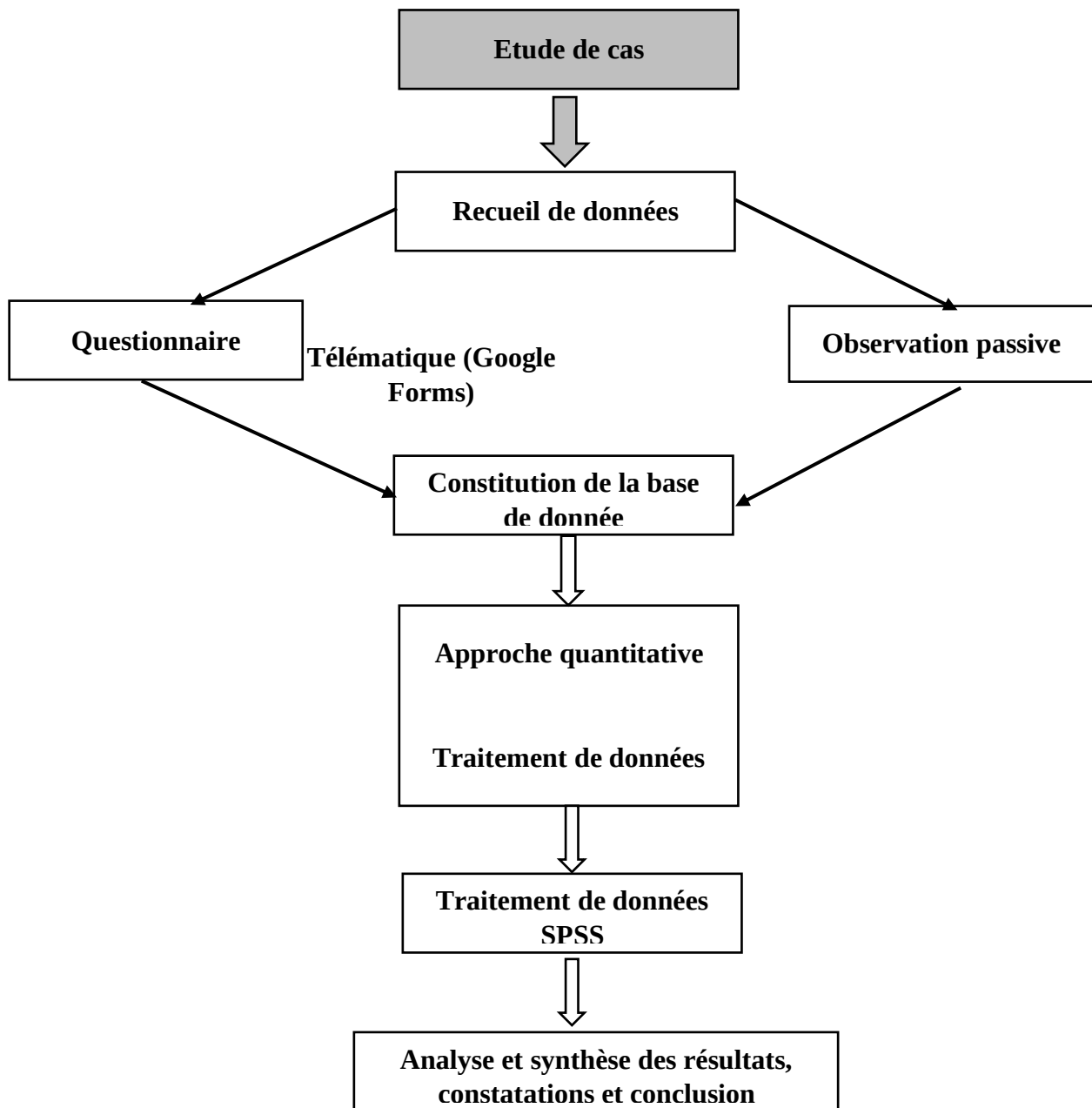
L'enquête de terrain est fondamentale dans la réalisation de ce travail de recherche, Elle va nous permettre de confronter des études empiriques à des études théoriques.

Pour mener à bien notre recherche, nous avons adopté méthode de cas qui se définit comme «Une méthode de recherche empirique permettant d'étudier en profondeur un phénomène contemporain lié à une entité sociale qui peut être un individu, un groupe, une famille, une communauté ou encore une organisation» **FORTIN M.F (2006, p. 192),**

L'approche hypothético-déductive va du général au particulier, La détermination d'une théorie de portée générale (Modèle de **H. Fayol (1916)** et celui de **H. Mintzberg (1974)**) de précède la vérification dans une situation particulière (**Organisme d'accueil ANSEJ**), La première partie du processus de recherche est composée de l'exposition de la problématique de recherche, de l'élaboration du cadre théorique, de l'énonciation des hypothèses et de la spécification du cadre opératoire.

Nous présentons dans le schéma ci-après les étapes à suivre dans notre démarche méthodologique :

Figure N° 07 Approche méthodologique



Source : Réalisé par nos soins (inspiré du modèle de Yohan GICQUEL, d'ERAC 2007)

2.1.1 Rappel de la problématique et des hypothèses :

Ce travail de recherche est réalisé à fin de répondre à la question centrale suivante : «**Quels sont les rôles d'un manager au sein de l'organisation**» Autrement dit, il s'agira de vérifier comment le manager intervient-il dans l'organisation.

Pour répondre à la problématique, nous avons exploité une revue de littérature et une exploration du terrain qui nous ont amenés à formuler les trois principales hypothèses suivantes :

Première hypothèse : Le manager a des rôles interpersonnels (liés aux personnes) :

Sous hypothèses :

S/H 1- Le manager est un symbole,

S/H 2- Le manager est un leader,

S/H 3- Le manager est un agent de liaison,

Deuxième hypothèse: Le manager a des rôles informationnels (liés à l'information):

Sous hypothèses :

S/H 1- Le manager est un observateur actif.

S/H 2- Le manager est un porte-parole

S/H 3- Le manager est un diffuseur

Troisième Hypothèse : Le manager a des rôles décisionnels (liés à la décision) :

Sous hypothèses :

S/H 1- Le manager a des rôles d'un entrepreneur.

S/H 2- Le manager a des rôles d'un régulateur.

S/H 3- Le manager a des rôles d'un négociateur.

S/H 3- Le manager a des rôles d'un répartiteur des ressources.

Nos choix méthodologiques nous ont amenés à proposer un questionnaire, et les résultats obtenus vont pouvoir conforter, nuancer ou réfuter ces hypothèses.

Le cadre méthodologique de l'enquête se présente comme suit :

2.1.2 L'enquête de terrain :

2.1.2.1 Les cibles (l'échantillon):

Le questionnaire est adressé uniquement aux managers, quel que soit leurs âges ou leurs nombre d'années d'expérience, pour répondre à l'objectif de s'intéresser aux différents rôles exercés par le manager, afin de voir premièrement l'existence et la praticité de ces rôles au sein de l'organisme d'enquête (ANSEJ), s'il y en a un type dominant, et de constater l'évolution de leurs interventions après avoir acquis une certaine expérience.

Pour obtenir un minimum de quatorze (20) managers, Nous avons demandé aux cadres, aux chefs de services, et aux directeurs d'antennes soit de l'agence de la wilaya de Tizi-Ouzou soit ceux des autres wilayas, de bien vouloir répondre aux questions, nous avons ensuite demandé l'aide à un chef de service de la même agence d'envoyer le lien de notre questionnaire à son réseau de professionnels ;

Même si obtenir uniquement des réponses de managers a été compliqué, nous avons tout de même obtenu quatorze (14) réponses à notre questionnaire.

2.1.2.2 Les outils utilisés :

Le questionnaire :

Notre questionnaire a été réalisé grâce à Google Form, qui permet un large panel de questions et qui est simple d'utilisation. Le lien internet de ce questionnaire a facilité sa diffusion notamment par mail. Il a été mis en ligne le 05 Novembre 2020 et a été arrêté le 10 Décembre 2020.

Grâce à l'investissement de toutes les personnes contactées, nous avons réussi à obtenir un total de quatorze (14) réponses de managers.

Google Form permet un traitement des données efficaces et claires en proposant des diagrammes pour chacune des questions posées.

Les données ont été traitées via logiciel (application) SPSS, il nous a permis de faire un tri quantitatif des réponses (tri à plat), et de croiser certaines données à d'autres variables (tri croisé) comme nous a permis de représenter les résultats sur les bâtons pour chacune des questions posées.

L'échelle de mesure : Pour approfondir obtenir un feedback plus détaillé nous avons utilisé l'échelle de Likert ; Toutefois, le détail de ces analyses sera indiqué ultérieurement (**voir chapitre III**).

Le recueil de données : le choix de la méthode permettant le recueil de données est important, nous avons opté à la méthode de recueil de l'information dite par interrogation « La télématique » (Internet).

2.1.2.3 Les problèmes rencontrés :

- Le questionnaire n'a pas été de toute simplicité pour notre part. En effet, le fait qu'il soit dédié uniquement aux managers de l'organisme, le nombre de personnes à interroger est restreint ; Grâce à notre réseau personnel et surtout avec l'aide de notre encadreur, et Co encadreur, nous avons réussi un mois à obtenir 14 réponses.
- La situation sanitaire actuelle (Pandémie Covid 19) a influencé négativement la mise en œuvre de notre enquête, nous avons éliminé un autre outil qui consiste en interview, du fait que notre accès est limité au sein des différents services de l'organisme d'accueil.
- La langue du questionnaire : du fait que le questionnaire est établi en langue étrangère (Français), grand nombre de managers sollicités en hors agence de Tizi-Ouzou n'ont pas donné suite à notre questionnaire.

2.2 Traitement et analyse des données de terrain :

2.2.1 Traitement de données de terrain :

Le traitement de données consiste en une analyse quantitative des réponses recensées une par une, les résultats obtenus vont pouvoir conforter, nuancer ou réfuter les apports recensés dans le premier chapitre ;

Nous avons soumis un questionnaire inspiré des travaux de **H. Mintzberg (1984)** aux chefs de services (managers) de l'organisme (Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes) de Tizi-Ouzou et ceux de la direction générale.

Les questionnaires ont été dressés aux personnes par mail, Comme nous avons compléter cette source d'information par une observation passive; notre présence sur le terrain pour mener l'enquête nous a permis d'observer le comportement de certain manager.

Cette observation s'est avérée importante et efficace pour vérifier la conformité et la validité des informations collectées dans le questionnaire, et de mieux comprendre comment les manager appréhendent et se positionnent sur les différents rôles du modèle de **H. Mintzberg (1984)**.

L'analyse des repenses aux questions nous a permis de représenter par chaque personne questionnées le poids et l'importance accordés par la personne aux différents rôles mis en évidence par **Mintzberg (1984)**,

2.2.2 Le contenu de l'enquête:

Dans les études quantitatives le questionnaire est un outil précieux, hiérarchisant les informations, comme il facilite le dépouillement des résultats par la suite c'est pourquoi il doit respecter certaines règles d'élaboration précises.

Notre questionnaire contient rubriques, organisé en cinq (05) items :

- Le premier item correspond à l'identification du répondant : Les questions posées dans cette partie nous renseignent sur l'identité de la personne ayant répondu au questionnaire, soit des informations concernant : l'âge, le genre la catégorie, socioprofessionnelle, l'expérience.

Exemple : l'âge du manager pour voir si l'effet de génération a une répercussion sur le modèle de **H. Mintzberg**

L'expérience : afin de comparer leurs réponses à celles des jeunes pour pouvoir observer l'évolution de la manière dont il intervient au sein d'une organisation, C'est-à-dire, le fait de relever le style de management qu'ils appliquent aujourd'hui au sein de leur carrière professionnelle et comment ils le définiraient.

- Le second correspond aux compétences du manager : dans ce contexte, pour un manager ou une personne nommée dans un poste d'encadrement: l'acquisition de certaines catégories de compétences managériales est-elle d'une grande importance comme le dénoncent les auteurs en management.
- Le troisième porte sur les rôles des managers : Les questions posées dans cette rubrique vont dans le cœur de nos hypothèses de travail de recherche, en effet l'importance accordée à chacune des questions proposée, va nous permettre de déduire l'existence, la praticité et le poids du rôle auquel elle correspond (voir annexe)
- Le quatrième et cinquième portent sur les difficultés rencontrées par le manager en exerçant ses fonction et ses rôles d'une part et sur les recommandations ou suggestions pour optimiser ses différents rôles en tant que manger.

Conclusion :

Dans ce chapitre nous avons tenté à présenter le terrain mobilisé pour mener notre enquête (L'agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes (ANSEJ)), à fin appréhender les rôles du manager et de répondre à la problématique posé tout au début,

Nous avons adopté la méthode de cas qui permet de décrire une situation donnée, ou un phénomène et de l'expliquer par étapes, c'est une méthode d'accès au réel, Autrement dit il s'agira de la méthode adopter pour voir si le modèle **H. Mintzberg (1984)** est réellement pratiqué dans l'organisme enquêté ;

Cette méthode nous a justifié l'utilisation de certain outils tel que le questionnaire, l'observation et les échelles de mesures pour un recueil pertinent de données à fin de construire notre base de donnée qui va être traité pour aboutir à des résultats que nous allons présenter en chapitre suivant.

Chapitre III

Cadre empirique

Présentation, Interprétation et discussion des résultats

Introduction :

Le modèle des « rôles managériaux » de **Mintzberg** apparaît comme un outil pertinent pour décrire le comportement et les interventions des managers dans un organisme donné,

Nous avons soumis un questionnaire inspiré des travaux de **Mintzberg (1984)** aux managers de l'Agence National de Soutien à l'Emploi des Jeunes (ANSEJ) au sein duquel nous avons mené notre étude empirique, soit un ensemble de 14 personnes ((01) directeur général, (07) Directeurs d'antenne et (06) Chefs de service),

Après avoir présenté les deux axes de travail de recherche ; cadre théorique et cadre méthodologique, on entame le troisième cadre qui porte sur la présentation des résultats, leurs interprétations et la vérification des hypothèses proposées tout au début de travail,

La première partie porte sur la présentation et l'interprétation des résultats obtenus par l'exploitation de base de donnée construite à base des réponses collectées par le questionnaire en en ligne (Google forms) ;

Nous avons effectué grâce au logiciel (SPSS) un traitement des réponses, il nous a permis de faire un double tri de données collectées ; un tri à plat des données, et un tri croisé, que nous avons présenté dans la première partie.

La deuxième partie porte sur la vérification des résultats, à savoir la confirmation ou l'infirmerie des hypothèses proposées initialement.

Section 01: Présentation et analyse des résultats de l'enquête de terrain :

Dans cette section nous opterons à présenter les repenses aux questions présentées dans le questionnaire adressé aux managers de l'organisme de l'enquête (Agence National de Soutien à l'Emploi des Jeunes ANSEJ) ;

En premier lieu, nous effectuons un tri quantitatif des repenses un tri à plat, puis un tri croisé des résultats obtenues,

1.1 Le tri à plat des données :

Le tri à plat est représenté sous forme d'un tableau dans lequel la répartition des répondants dans les différentes catégories socio-professionnelles est affichée ; Il s'agit tout simplement des statistiques descriptives pour une variable qualitative représentation classique d'un tri à plat est un graphique en bâtons.

1.1.1 Caractéristiques les répondants:

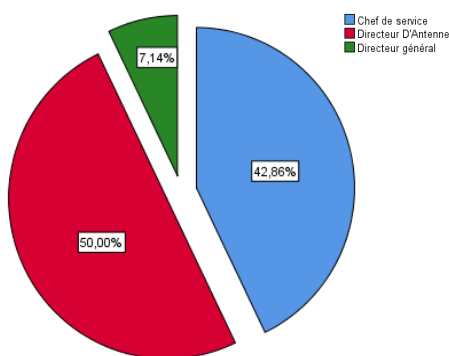
Dans cette rubrique figurent les questions posées aux manager ont pour objet de l'identifier ;

1.1.1.1 Le poste occupé :

Tableau N° 01 Le poste occupé

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé	Pourcentage cumulatif
Chef de service	6	42,9	42,9	42,9
Directeur D'Antenne	7	50,0	50,0	92,9
Directeur général	1	7,1	7,1	100,0
Total	14	100,0	100,0	

50 % des managers répondants sont des directeurs d'Antennes

Figure N° 08 : Le poste occupé

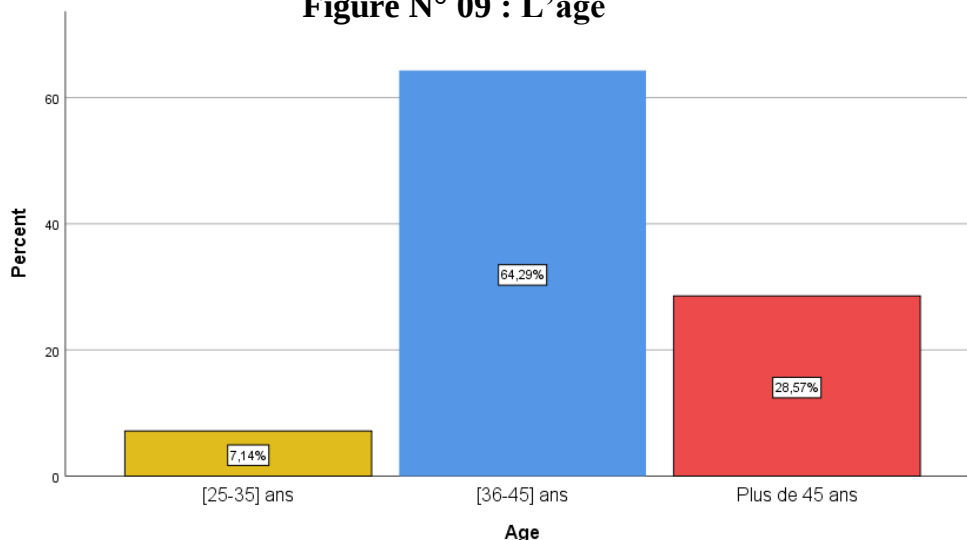
Commentaire : les directeurs d'antennes représentent la moitié (50%) des postes occupés des répondants au sein de l'organisme d'enquête, 42,9 % pour les chefs des services, et uniquement 7.1% pour le poste Directeur général qui représente le nombre (1), c'est normal, il n y a qu'un seul directeur général dans une direction.

1.1.1.2 l'âge des répondants:

Tableau N° 02 : l'âge des répondants

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé	Pourcentage cumulatif
[25-35] ans	1	7,1	7,1	7,1
[36-45] ans	9	64,3	64,3	71,4
Plus de 45 ans	4	28,6	28,6	100,0
Total	14	100,0	100,0	

64.3 % des managers interrogés ont entre 36 et 45 ans.

Figure N° 09 : L'âge

Commentaire : on remarque que la moyenne d'âge la plus élevée des cadres interrogés de l'ANSEJ, est de [36 - 45], elle représente 64,3 % du total des répondants, suivie des plus de 45 ans qui est à 28.6 %, en fin la moyenne d'âge [25 – 35] qui représente la plus basse moyenne (7,1%),

Cette étude est donc fondée sur une population d'âge mûr avec une certaine expérience.

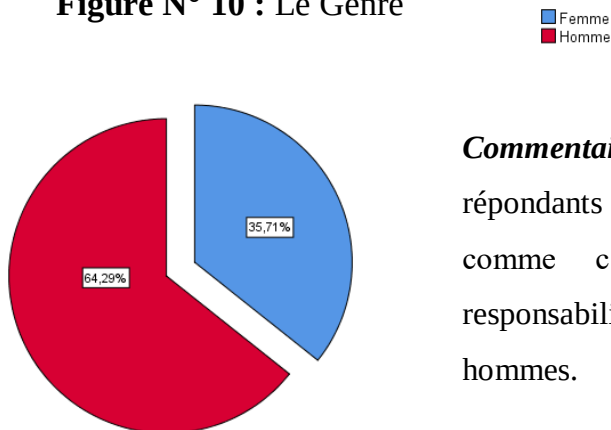
1.1.1 3 : Le Genre :

Tableau N° 03 : Le Genre

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé	Pourcentage cumulatif
Femme	5	35,7	35,7	35,7
Homme	9	64,3	64,3	100,0
Total	14	100,0	100,0	

64,3 % des managers répondants sont des hommes.

Figure N° 10 : Le Genre



Commentaire : La majorité des managers répondants sont des hommes (64.29%), comme c'est prévu, les postes de responsabilité sont plus occupés par des hommes.

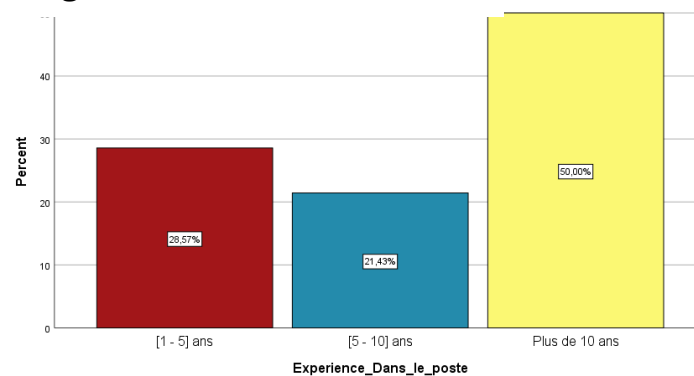
1.1.1.4 l'expérience dans le poste :

Tableau N° 04 : l'expérience dans le poste

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé	Pourcentage cumulatif
[1 - 5] ans	4	28,6	28,6	28,6
[5 - 10] ans	3	21,4	21,4	50,0
Plus de 10 ans	7	50,0	50,0	100,0
Total	14	100,0	100,0	

**50 % des managers interrogés ont une expérience de plus de 10 ans dans le poste en tant que manager.
21,4 % entre [5 - 10] Ans d'expériences.**

Figure N° 11 : Le Genre



Commentaire : Cette population étudiée a une expérience plutôt longue (plus de cinq ans) dans le domaine du management, Cette étude est donc alors très variée en termes d'expérience

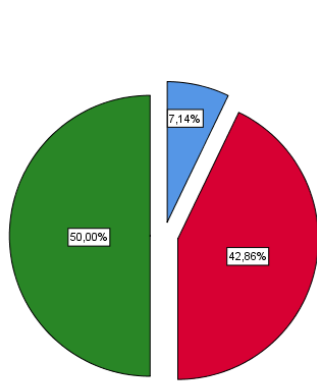
1.1.1.5 : Le niveau d'étude des répondants :

Tableau N° 05 : Le niveau d'étude

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé	Pourcentage cumulatif
autre	1	7,1	7,1	7,1
BAC + 4	6	42,9	42,9	50,0
BAC + 5	7	50,0	50,0	100,0
Total	14	100,0	100,0	

50 % des managers répondants détiennent un BAC +5 et 42,9% ont un BAC+4.

Figure N° 12 : Le niveau d'étude



■ autre
■ BAC + 4
■ BAC + 5

Commentaire : On constate que les managers de l'ANSEJ ont un niveau d'étude assez élevé, la moitié ont un BAC +5, (42,9%) ont un BAC +4, seulement 7,1 qui ont un niveau d'étude non cité dans le questionnaire.

On remarque aussi que le niveau du BAC +3 (Licence) ne figure pas dans les réponses des cadres (0%)

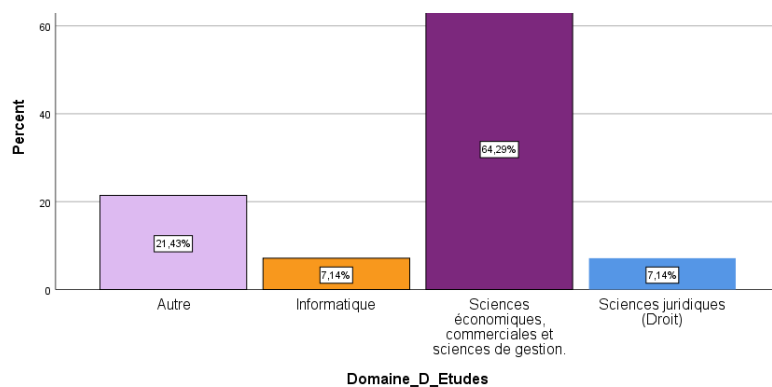
1.1.1.6 Le domaine d'étude :

Tableau N° 06 : Le domaine d'étude

	Valeur absolue	Pourcentage%	Pourcentage validé	Pourcentage cumulatif
Autre	3	21,4	21,4	21,4
Informatique	1	7,1	7,1	28,6
Sciences économiques, commerciales et sciences de gestion.	9	64,3	64,3	92,9
Sciences juridiques (Droit)	1	7,1	7,1	100,0
Total	14	100,0	100,0	

64,3 % des managers répondants sont issus du domaine des sciences économiques, commerciales et de gestion.

Figure N° 13 : Le domaine d'étude



Commentaire : les diplômés en sciences économique, commerciales et de gestion sont majoritaire avec un pourcentage de 64,3, suivis de 21,4 % de ceux qui ont fait des études non mentionnées dans le questionnaire, puis 7,1% ont fait sciences juridique, et 7,1% en informatique,

Sauf les diplômés des sciences humaines et sociales n’y figurent pas (0%).

1.1.2 Les compétences du manager:

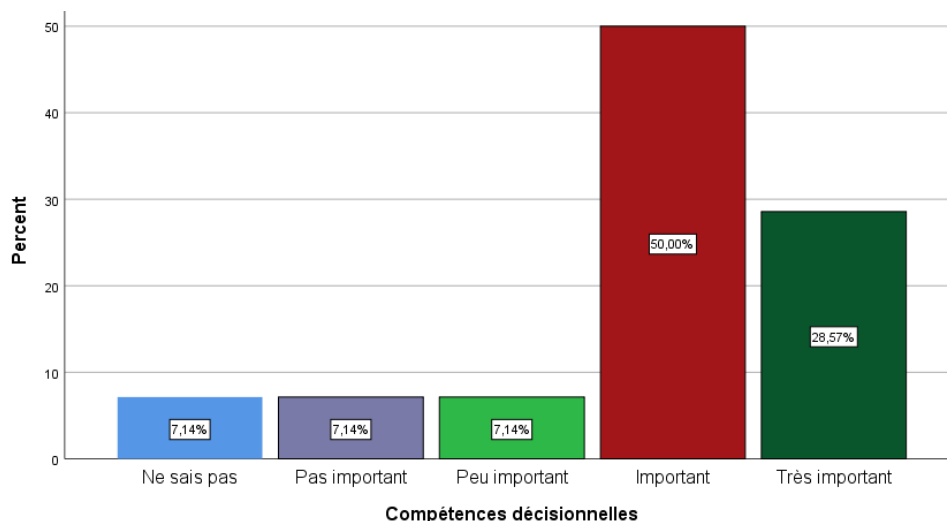
Dans cette deuxième rubrique nous avons posé une question qui porte sur le degré d’importance d’une catégorie de compétences (compétences personnelles, interpersonnelles, informationnelles et décisionnelles) dans l’exercice des fonctions.

1.1.2.1 Les compétences décisionnelles

Tableau N° 07 : Compétences décisionnelles

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé	Pourcentage cumulatif
Ne sais pas	1	7,1	7,1	7,1
Pas important	1	7,1	7,1	14,3
Peu important	1	7,1	7,1	21,4
Important	7	50,0	50,0	71,4
Très important	4	28,6	28,6	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Figure N° 14 : Compétences décisionnelles

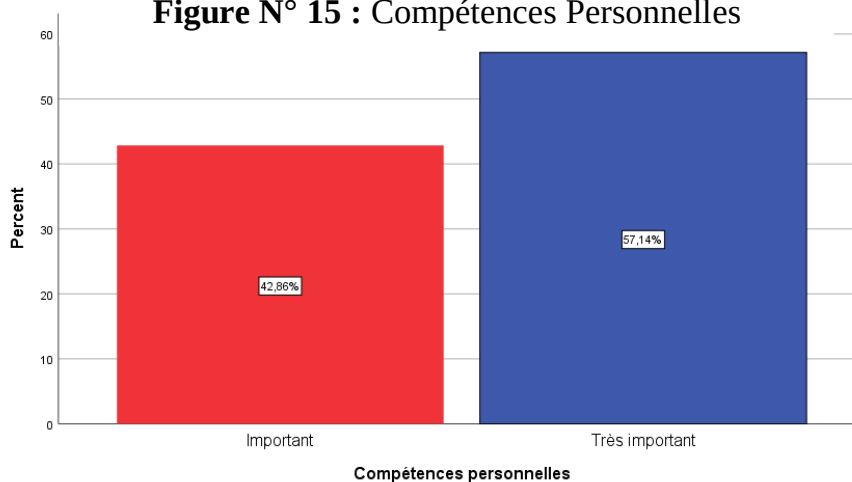


1.1.2.2 Les compétences Personnelles

Tableau N° 08 : Compétences Péronnelles

	Valeur absolue	Pourcentage%	Pourcentage validé	Pourcentage cumulatif
Important	6	42,9	42,9	42,9
Très important	8	57,1	57,1	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Figure N° 15 : Compétences Personnelles

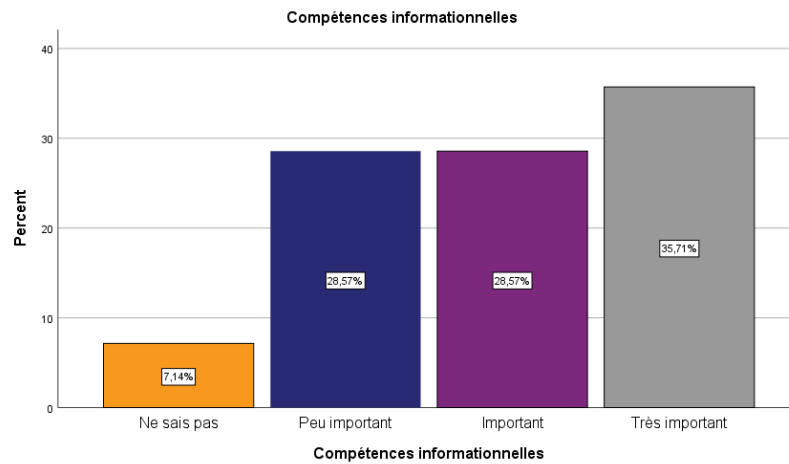


1.1.2.3 Les compétences informationnelles :

Tableau N° 09 : Compétences Informationnelles

	Valeur absolue	Pourcentage%	Pourcentage validé	Pourcentage cumulatif
Ne sais pas	1	7,1	7,1	7,1
Peu important	4	28,6	28,6	35,7
Important	4	28,6	28,6	64,3
Très important	5	35,7	35,7	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Figure N° 16 : Compétences Informationnelles

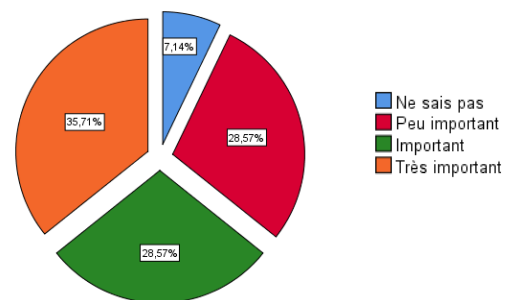


1.1.2.4 Les compétences interpersonnelles

Tableau N° 10 Compétences interpersonnelles

	Valeur absolue	Pourcentage%
Ne sais pas	1	7,1
Peu important	4	28,6
Important	4	28,6
Très important	5	35,7
Total	14	100,0

Figure N° 17 : Compétences Interpersonnelles



Commentaire : On remarque que la grande majorité des managers répondants ont donnés un poids important, voire très important pour chacune des catégories de compétences, sans ignorer, que certains d'entre eux non pas accordé une importance pour les compétences informationnelles et compétences interpersonnelles, à part les compétences personnelles, où tous les managers s'accordent sur leurs importance.

1.1.3 Le degrés d'importance des rôles du manager :

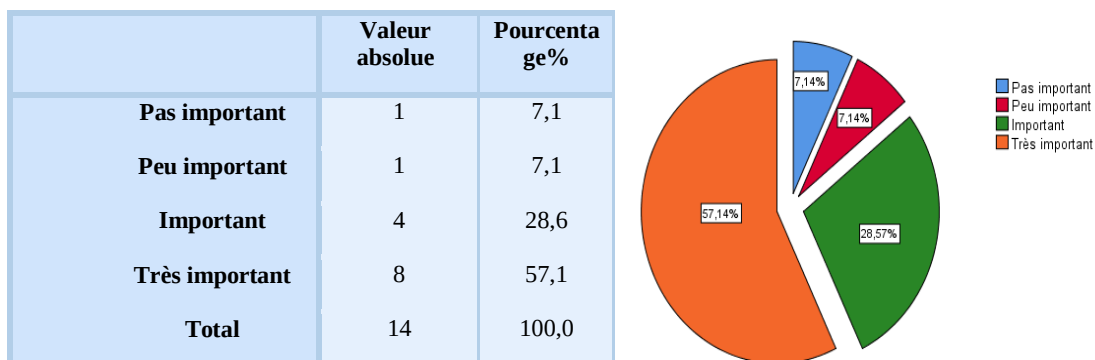
Dans cette rubrique le manager nous donne ses réponses à propos de l'importance de certaines pratiques, à partir desquelles nous déduisons l'importance des rôles managériaux pratiqués

1.1.3.1 : Rôles interpersonnels :

A. les rôles interpersonnels symboles.

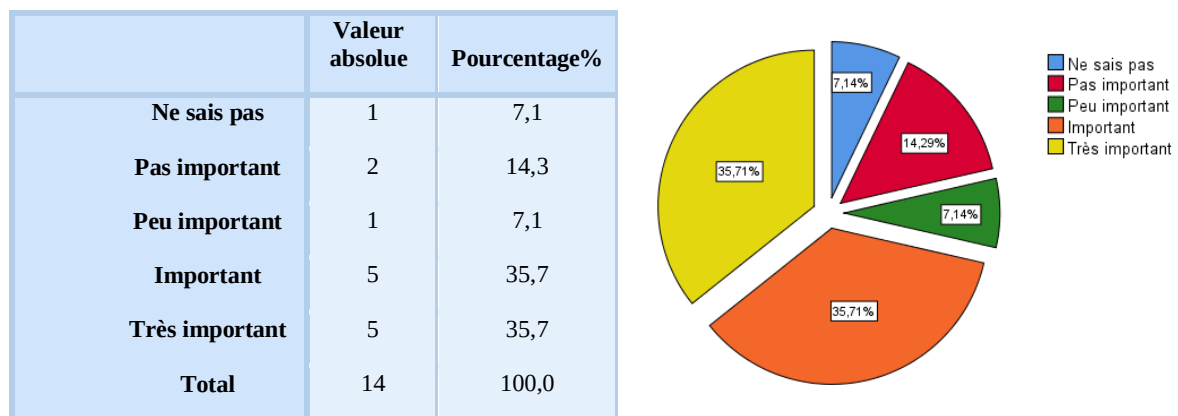
a. Le manager reflète l'image de son organisation car il est au sommet de la hiérarchie

Figure N° 18



b. Vous participez au partage des valeurs, traditions et rituels de votre organisme

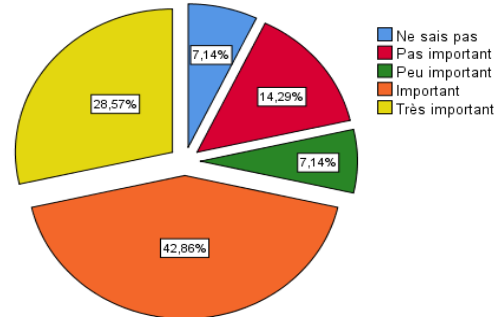
Figure N° 19



c. Vous comme responsable vous êtes tenus répondre à des obligations de nature cérémoniales (concernant votre organisme)

	Valeur absolue	Pourcentage%
Ne sais pas	1	7,1
Pas important	2	14,3
Peu important	1	7,1
Important	6	42,9
Très important	4	28,6
Total	14	100,0

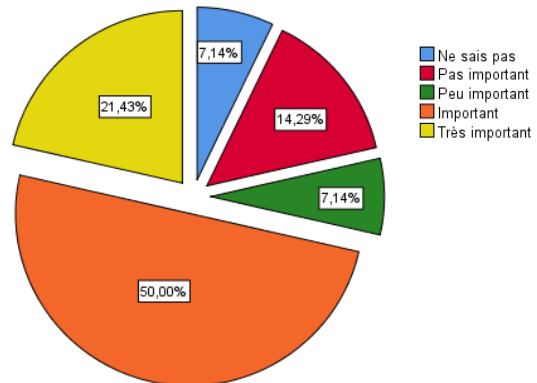
Figure N° 20



d. Le courriel, les lettres et les demandes sont adressés forcément à vous ?

Figure N° 21

	Valeur absolue	Pourcentage %
Ne sais pas	1	7,1
Pas important	2	14,3
Peu important	1	7,1
Important	7	50,0
Très important	3	21,4
Total	14	100,0

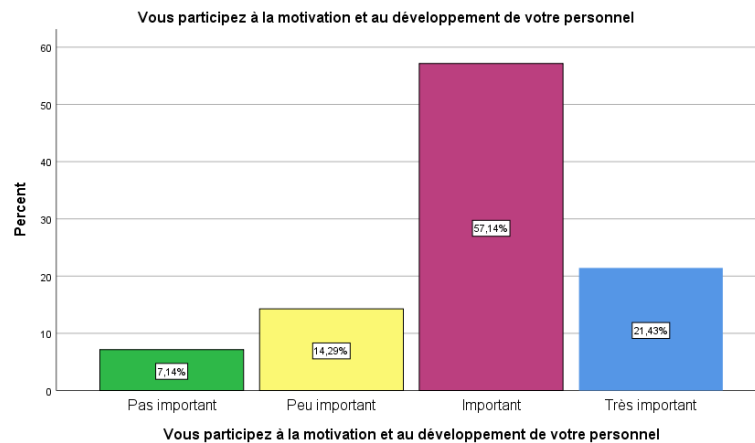


B. Rôles interpersonnels comme Leader

a. Vous participez à la motivation et au développement de votre personnel

Figure N° 22

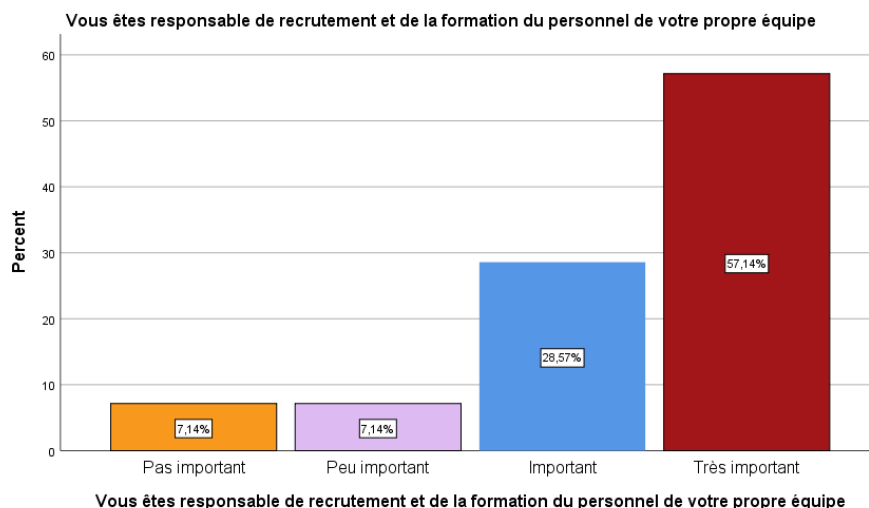
	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé	Pourcentage cumulatif
Pas important	1	7,1	7,1	7,1
Peu important	2	14,3	14,3	21,4
Important	8	57,1	57,1	78,6
Très important	3	21,4	21,4	100,0
Total	14	100,0	100,0	



b. Vous êtes responsable de recrutement et de la formation du personnel de votre équipe

Figure N° 23

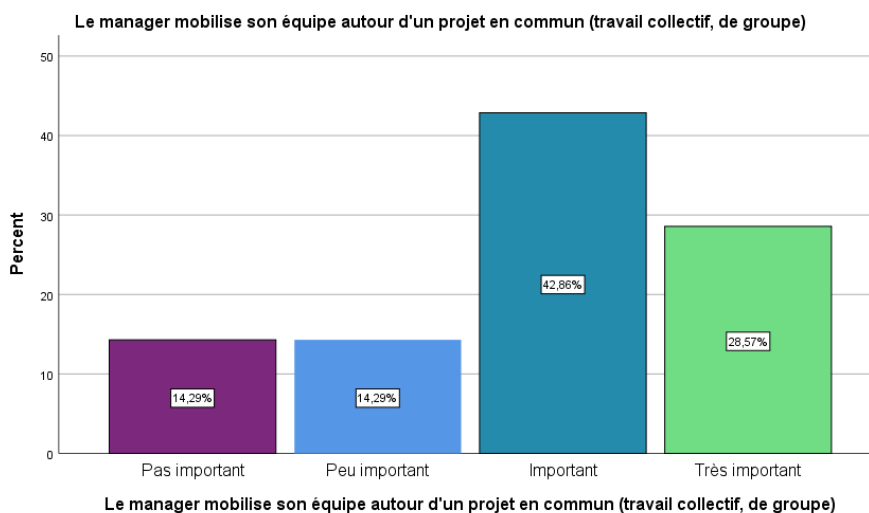
	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé	Pourcentage cumulatif
Pas important	1	7,1	7,1	7,1
Peu important	1	7,1	7,1	14,3
Important	4	28,6	28,6	42,9
Très important	8	57,1	57,1	100,0
Total	14	100,0	100,0	



c. Le manager mobilise son équipe autour d'un projet en commun (travail collectif, de groupe)

Figure N° 24

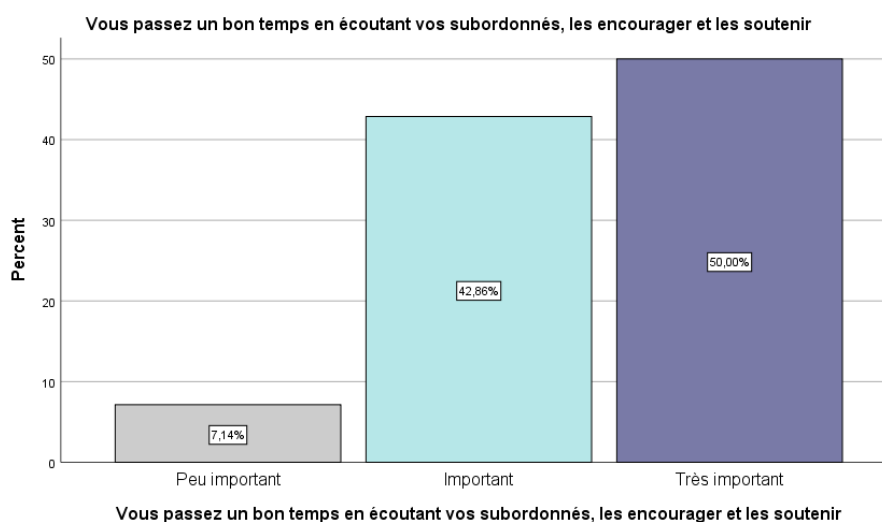
	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé	Pourcentage cumulatif
Pas important	2	14,3	14,3	14,3
Peu important	2	14,3	14,3	28,6
Important	6	42,9	42,9	71,4
Très important	4	28,6	28,6	100,0
Total	14	100,0	100,0	



d. Vous passez un bon temps en écoutant vos subordonnés, les encourager et les soutenir

Figure N° 25

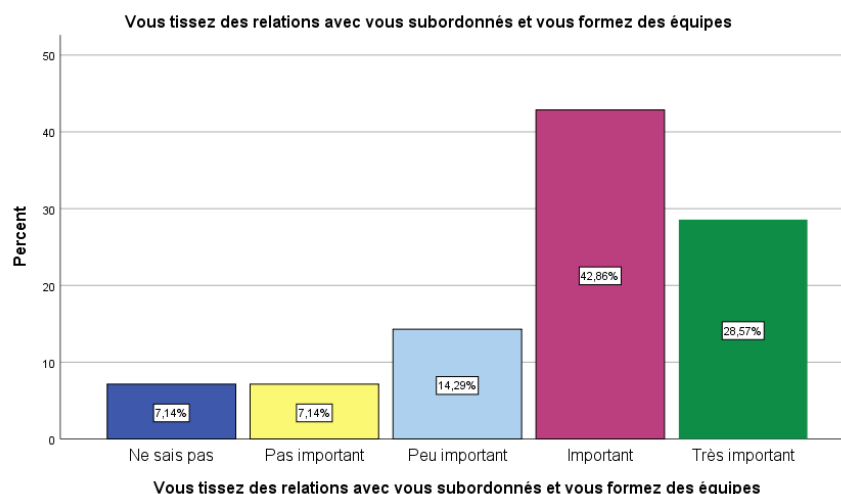
	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé	Pourcentage cumulatif
Peu important	1	7,1	7,1	7,1
Important	6	42,9	42,9	50,0
Très important	7	50,0	50,0	100,0
Total	14	100,0	100,0	



e. Vous tissez des relations avec vous subordonnés et vous formez des équipes

Figure N° 26

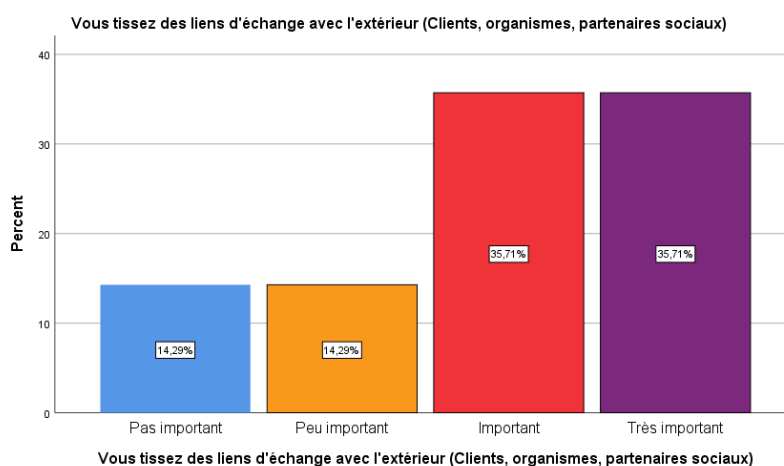
	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé	Pourcentage cumulatif
Ne sais pas	1	7,1	7,1	7,1
Pas important	1	7,1	7,1	14,3
Peu important	2	14,3	14,3	28,6
Important	6	42,9	42,9	71,4
Très important	4	28,6	28,6	100,0
Total	14	100,0	100,0	



f. Vous tissez des liens d'échange avec l'extérieur (Clients, organismes, partenaires sociaux)

Figure N° 27

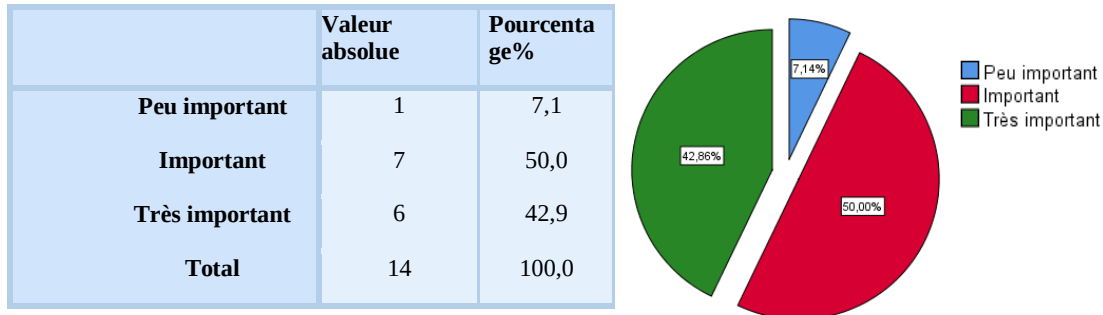
	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé	Pourcentage cumulatif
Pas important	2	14,3	14,3	14,3
Peu important	2	14,3	14,3	28,6
Important	5	35,7	35,7	64,3
Très important	5	35,7	35,7	100,0
Total	14	100,0	100,0	



C. Rôles interpersonnels come agent de liaison

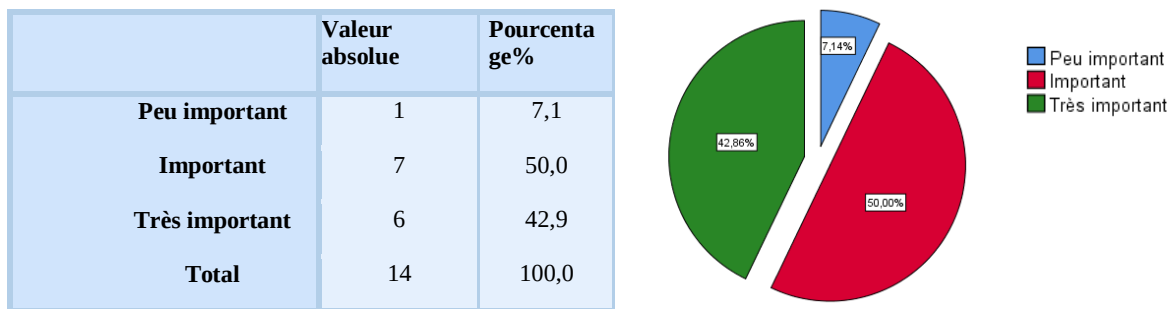
a. Vous jouez un rôle important dans la communication des informations pour vous subordonnés ou bien vers l'extérieur de de votre organisme

Figure N° 28



b. Vous reliez l'environnement externe de l'environnement interne

Figure N° 29



Commentaire : Le manager dans les rôles interpersonnels :(symbole, leader, agent de liaison)

On remarque que la majorité des répondants se sont exprimés sur le poids des rôles interpersonnels qui est importante ou / et très importante : l'ensemble des deux réponses dépasse la moitié (> 50%) ; en revanche, on constate qu'une minorité des répondants ont une opinion différente : leurs réponses reflètent que ces rôles ne sont pas d'un poids important ou peu important ou ne savent pas (les rôles interpersonnels symbolique ; 7,1% des répondants ne savent pas le poids des rôles)

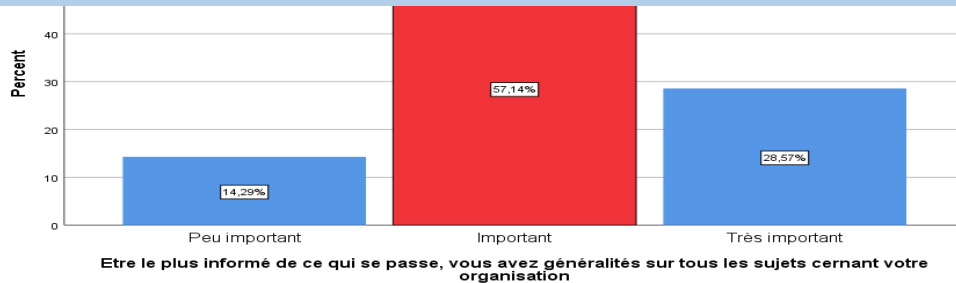
1.1.3.2 : Rôles informationnels

A. les rôles informationnels comme observateur actif

a. Etre le plus informé de ce qui se passe, vous avez généralités sur tous les sujets concernant votre organisation

Figure N° 30

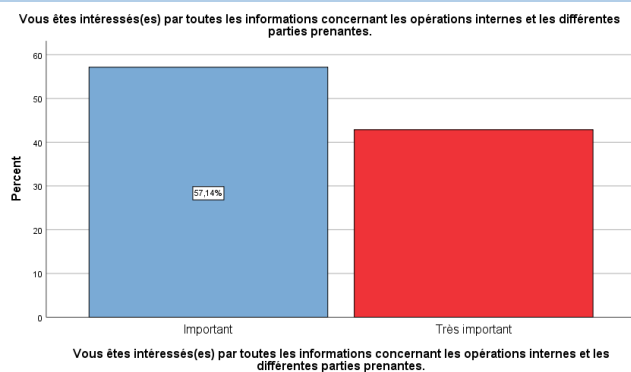
	Valeur absolue	Pourcentage%	Pourcentage validé	Pourcentage cumulatif
Peu important	2	14,3	14,3	14,3
Important	8	57,1	57,1	71,4
Très important	4	28,6	28,6	100,0
Total	14	100,0	100,0	



b. Vous êtes intéressés(es) par toutes les informations concernant les opérations internes et les différentes parties prenantes.

Figure N° 31

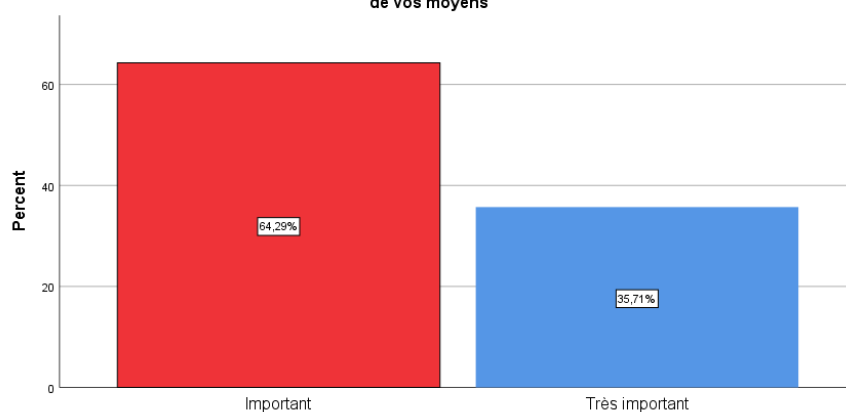
	Valeur absolue	Pourcentage%	Pourcentage validé	Pourcentage cumulatif
Important	8	57,1	57,1	57,1
Très important	6	42,9	42,9	100,0
Total	14	100,0	100,0	



c. L'assistance à des conférences pour mieux cerner et comprendre les tendances, saisir les nouveautés est un de vos moyens

	Valeur absolue	Pourcentage%	Pourcentage validé	Pourcentage cumulatif
Important	9	64,3	64,3	64,3
Très important	5	35,7	35,7	100,0
Total	14	100,0	100,0	

L'assistance à des conférences pour mieux cerner et comprendre les tendances, saisir les nouveautés est un de vos moyens



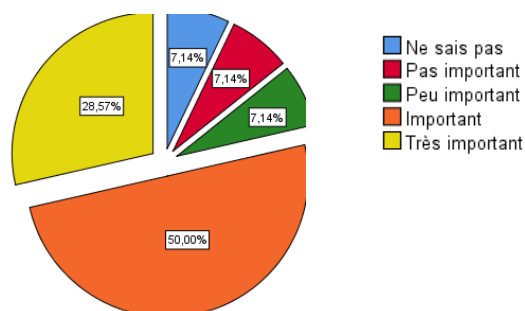
L'assistance à des conférences pour mieux cerner et comprendre les tendances, saisir les nouveautés est un de vos moyens

B. Rôles informationnels comme diffuseur

a. Il est nécessaire de partager et diffuser les informations et les renseignements collectés avec les collaborateurs

Figure N° 33

	Valeur absolue	Pourcentage%
Ne sais pas	1	7,1
Pas important	1	7,1
Peu important	1	7,1
Important	7	50,0
Très important	4	28,6
Total	14	100,0



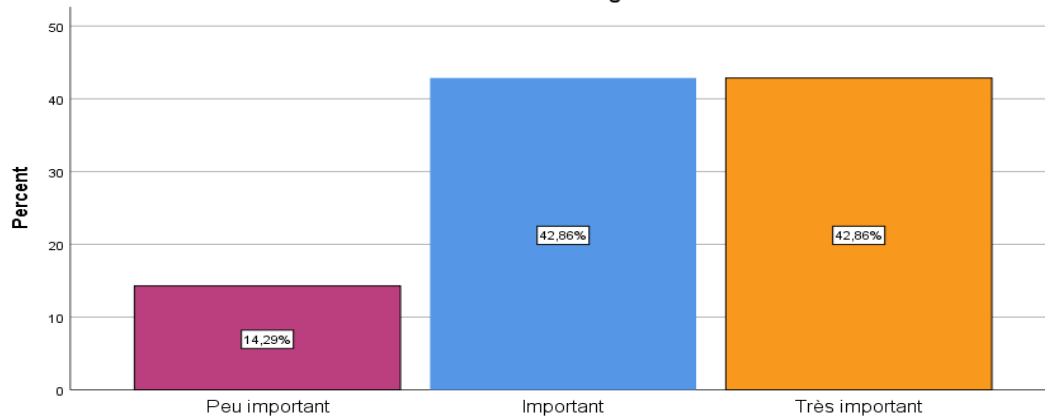
C. Rôles informationnels comme porte-parole

a. Le manager doit être responsable de relations publiques, expert dans le domaine d'action de son organisation et défend l'intérêt de son organisation

Figure N° 34

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé	Pourcentage cumulatif
Peu important	2	14,3	14,3	14,3
Important	6	42,9	42,9	57,1
Très important	6	42,9	42,9	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Le manager doit être responsable de relations publiques, expert dans le domaine d'action de son organisation et défend l'intérêt de son organisation

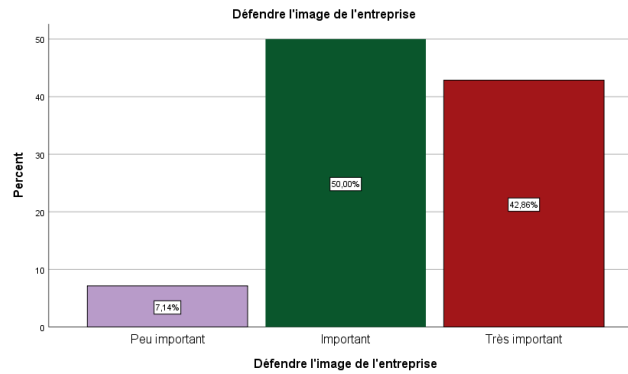


Le manager doit être responsable de relations publiques, expert dans le domaine d'action de son organisation et défend l'intérêt de son organisation

b. Défendre l'image de l'entreprise

Figure N° 35

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé	Pourcentage cumulatif
Peu important	1	7,1	7,1	7,1
Important	7	50,0	50,0	57,1
Très important	6	42,9	42,9	100,0
Total	14	100,0	100,0	



Commentaire : Le manager dans les rôles informationnels (observateur actif, diffuseur, porte-parole)

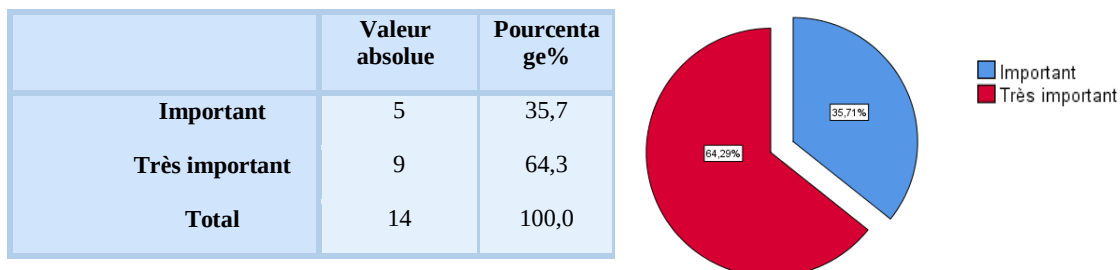
D'après les réponses, on peut dire que les rôles liés à l'information sont d'une importance capitale pour un manager, où un grand nombre des répondants ont affirmé que ces rôles sont; important / très important, d'autres ont choisi de répondre non ou peu d'importance de ces rôles pour un cadre, ceci dit leurs réponses est loin de mettre en question la valeur des rôles d'où leurs praticité.

1.1.3.3 : Rôles décisionnels

A. Rôles décisionnels comme entrepreneur

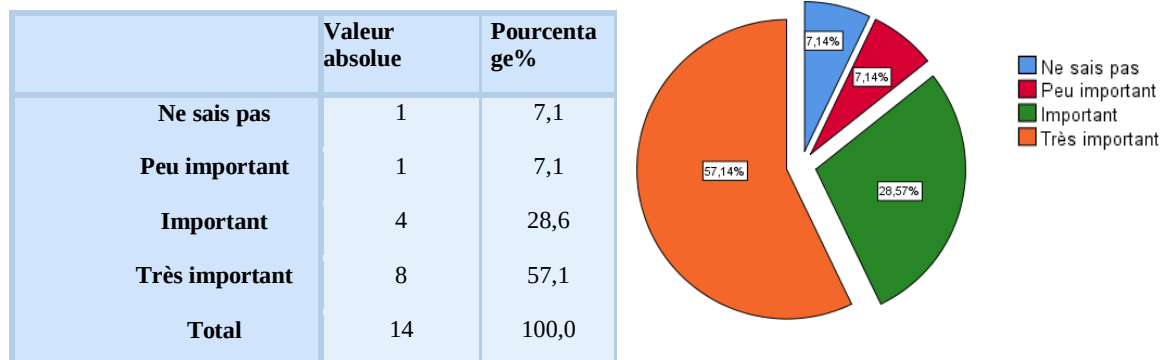
a. L'information est un moyen efficace d'aide à la prise de décision "il n y a pas de bonnes décisions sans de bonnes informations"

Figure N° 36



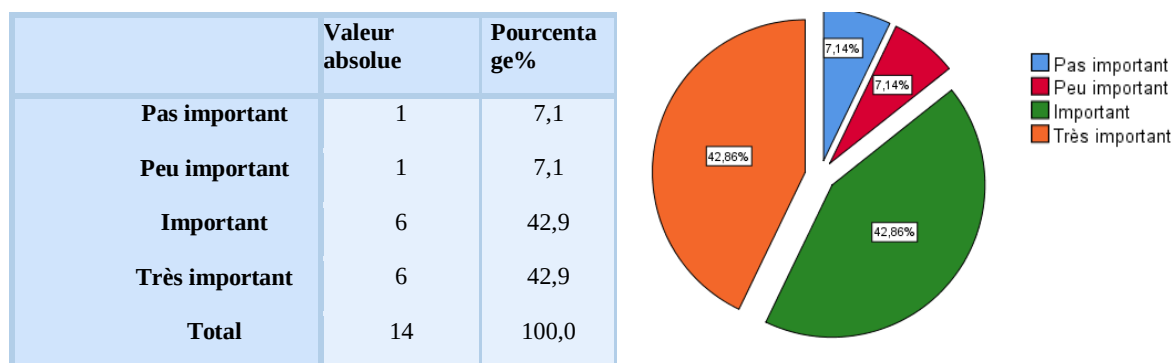
b. Le manager est celui qui apporte des changements à son entreprise, celui qui saisit les opportunités

Figure N° 37



c. Le manager est celui qui assume, traite et subit les changements que lui impose son environnement

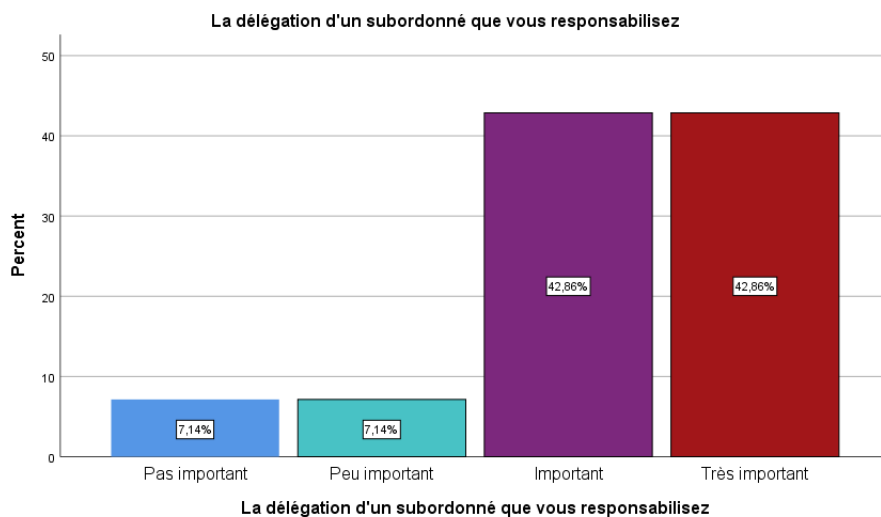
Figure N° 38



d. La délégation d'un subordonné que vous responsabilisez

Figure N° 39

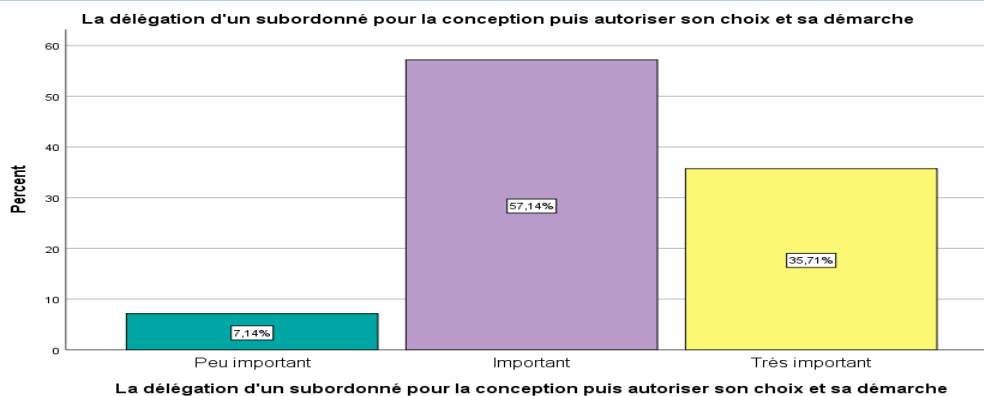
	Valeur absolue	Pourcentage%	Pourcentage validé	Pourcentage cumulatif
Pas important	1	7,1	7,1	7,1
Peu important	1	7,1	7,1	14,3
Important	6	42,9	42,9	57,1
Très important	6	42,9	42,9	100,0
Total	14	100,0	100,0	



e. La délégation d'un subordonné pour la conception puis autoriser son choix et sa démarche

Figure N° 40

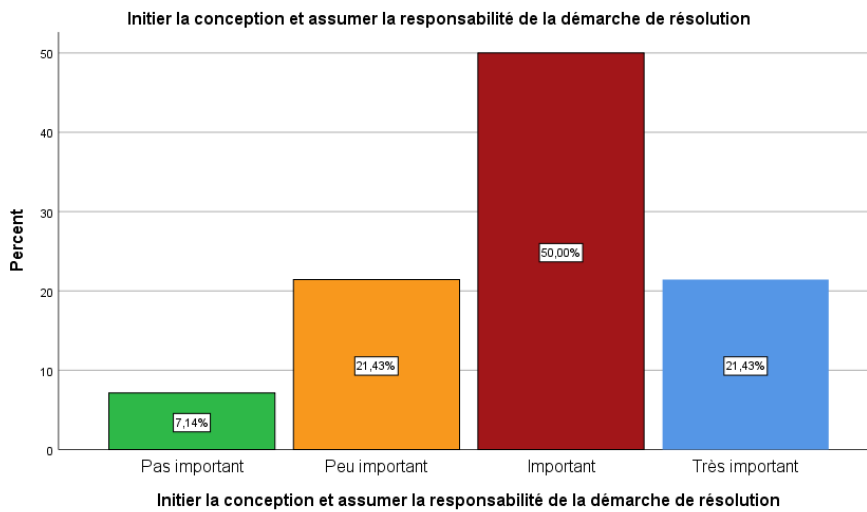
	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé	Pourcentage cumulatif
Peu important	1	7,1	7,1	7,1
Important	8	57,1	57,1	64,3
Très important	5	35,7	35,7	100,0
Total	14	100,0	100,0	



f. Initier la conception et assumer la responsabilité de la démarche de résolution

Figure N° 41

	Valeur absolue	Pourcentage %	Pourcentage validé	Pourcentage cumulatif
Pas important	1	7,1	7,1	7,1
Peu important	3	21,4	21,4	28,6
Important	7	50,0	50,0	78,6
Très important	3	21,4	21,4	100,0
Total	14	100,0	100,0	

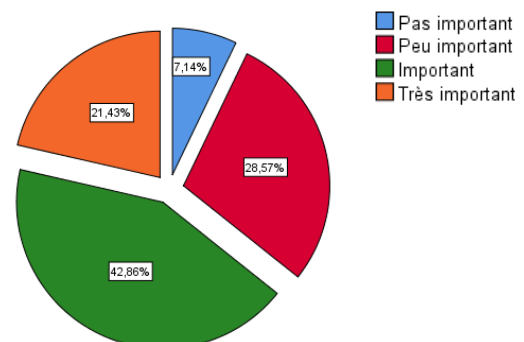


B. Rôles décisionnels

a. Rôles décisionnels comme régulateur

Figure N° 42

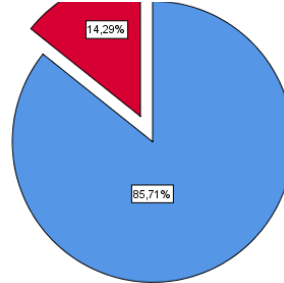
	Valeur absolue	Pourcentage %
Pas important	1	7,1
Peu important	4	28,6
Important	6	42,9
Très important	3	21,4
Total	14	100,0



b. Il incombe au manager de gérer les événements et les imprévus dans son organisme

Figure N° 43

	Valeur absolue	Pourcentage%
Important	12	85,7
Très important	2	14,3
Total	14	100,0

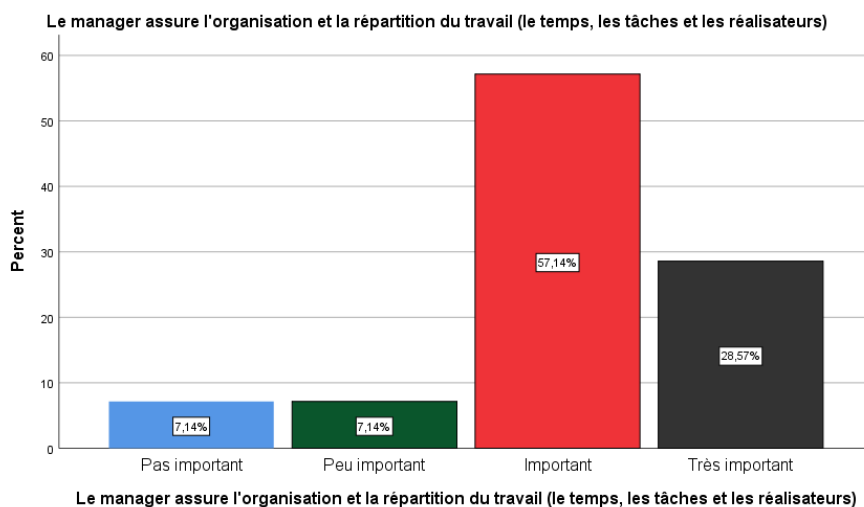


C. Rôles décisionnels comme répartiteur de ressources

a. Le manager assure l'organisation et la répartition du travail (le temps, les tâches et les réalisateurs)

Figure N° 44

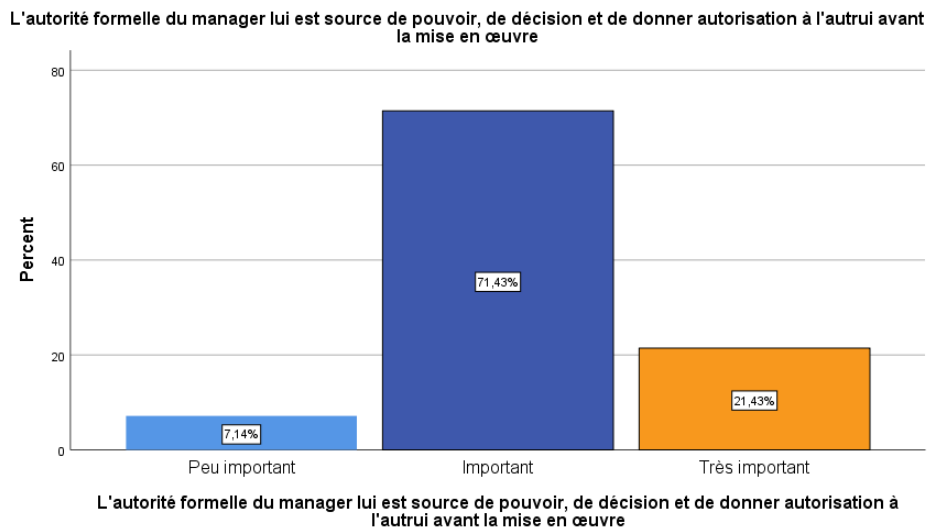
	Valeur absolue	Pourcentage%	Pourcentage validé	Pourcentage cumulatif
Pas important	1	7,1	7,1	7,1
Peu important	1	7,1	7,1	14,3
Important	8	57,1	57,1	71,4
Très important	4	28,6	28,6	100,0
Total	14	100,0	100,0	



c. L'autorité formelle du manager lui est source de pouvoir, de décision et de donner autorisation à l'autrui avant la mise en œuvre

Figure N° 45

	Valeur absolue	Pourcentage%	Pourcentage validé	Pourcentage cumulatif
Peu important	1	7,1	7,1	7,1
Important	10	71,4	71,4	78,6
Très important	3	21,4	21,4	100,0
Total	14	100,0	100,0	

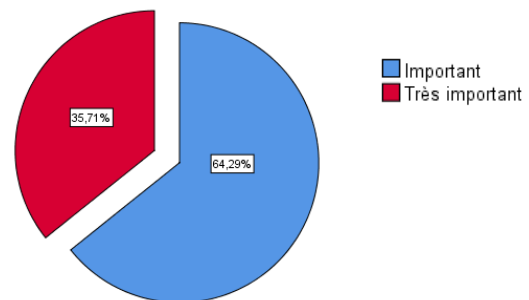


D. Rôles décisionnels comme négociateur

a. Que pensez-vous de La présence et la participation du cadre dans les activités de négociation (exemple boucler un contrat)

Figure N° 46

	Valeur absolue	Pourcentage%
Important	9	64,3
Très important	5	35,7
Total	14	100,0



Commentaire : Le manager dans les rôles décisionnels : (entrepreneur, régulateur, répartiteur de ressources, négociateur)

Pour ce qui est des rôles liés à la décision, nous avons constaté que leur valeur ne diffère pas des autres rôles (informationnels, et interpersonnels) car la majeure partie des répondants ont attesté que ces rôles sont important / très importants, néanmoins, une minorité des répondants sont d'un avis disjoint et qui expriment que ces rôles ne sont pas importants, ou peu importants.

1.2 Le tri croisé :

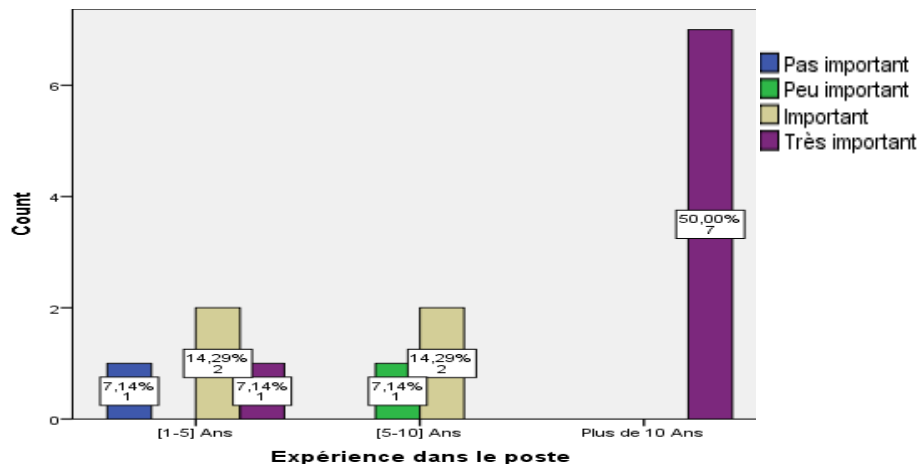
L'utilisation des tableaux croisés dynamiques peut permettre de confronter des réponses afin d'en dégager des synthèses. L'objectif est de regrouper certaines informations entre elles afin d'analyser si une variable, telle que le poste occupé ou les années d'expérience en tant que manager, a une influence ou non sur les réponses du questionnaire,

Nous avons effectué trois croisements, celui des rôles du manager par rapport à l'expérience, et celui des rôles avec le poste occupé, et en dernier un croisement des rôles avec les compétences du manager, Cependant, un seul croisement nous a semblé utile pour étudier les hypothèses dont la variable est l'expérience dans le poste. C'est pour cela nous avons décidés de confronter l'expérience du manager avec le la praticité des rôles du manager dans sa carrière.

1.2.1 Expérience dans le poste - Le rôle du manager comme symbole

Figure N° 47

		Le manager Comme symbole				Total
		Pas important	Peu important	Important	Très important	
Expérience dans le poste	[1-5] Ans	1	0	2	1	4
	[5-10] Ans	0	1	2	0	3
	Plus de 10 Ans	0	0	0	7	7
	Total	1	1	4	8	14



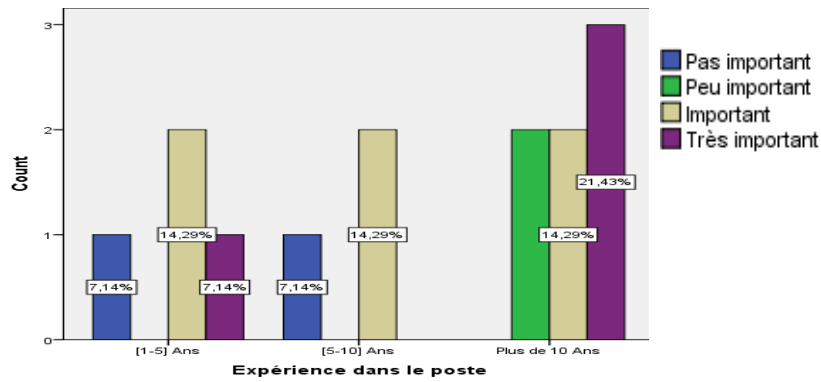
Commentaire : comme il est montré en figure N°47, les managers répondants ayant moins d'expérience accordent peu d'importance à la transmission et au renforcement de la culture organisationnelle, un des éléments du symbole de l'organisation ;

Par contre les managers ayant une expérience de plus de 10 ans, ont donné un poids substantiel à ce rôle, on peut dire qu'après l'acquisition d'une certaine expérience les managers se rendent compte des valeurs et des traditions de leurs organisme qui sont enracinées en eux.

1.2.2 Expérience dans le poste - Le manager comme leader

Figure N° 48

		Le manager comme leader				Total
		Pas important	Peu important	Important	Très important	
Expérience dans le poste	[1-5] Ans	1	0	2	1	4
	[5-10] Ans	1	0	2	0	3
	Plus de 10 Ans	0	2	2	3	7
	Total	2	2	6	4	14

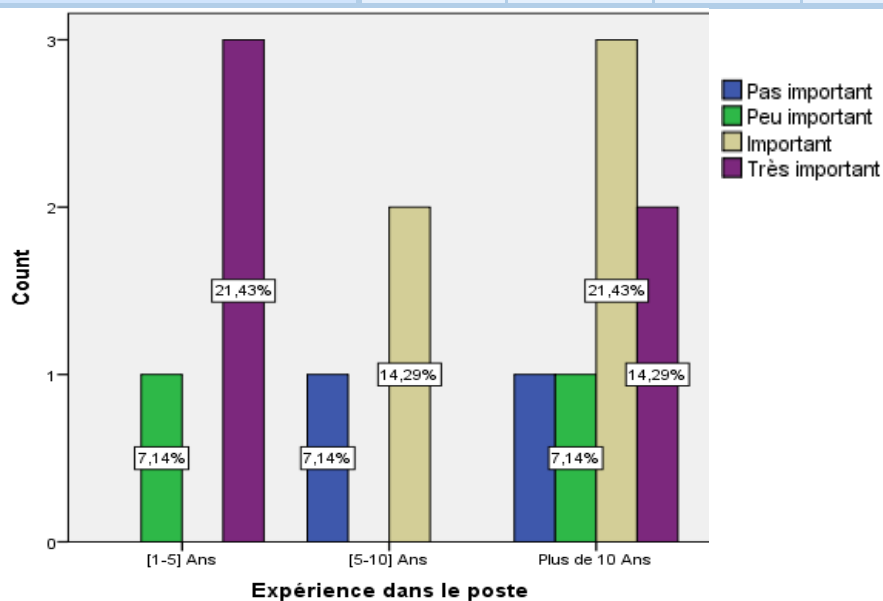


Commentaire : on remarque que les managers répondants qui ont une expérience de 10 ans et plus, ont accordé un poids considérable au rôle de leader en revanche, les cadres ayant une expérience inférieure à 10 ans n'ont pas vraiment accordé un poids aux relations échangées avec leurs subordonnés.

1.2.3 Expérience dans le poste – Le manager comme agent de liaison

Figure N° 49

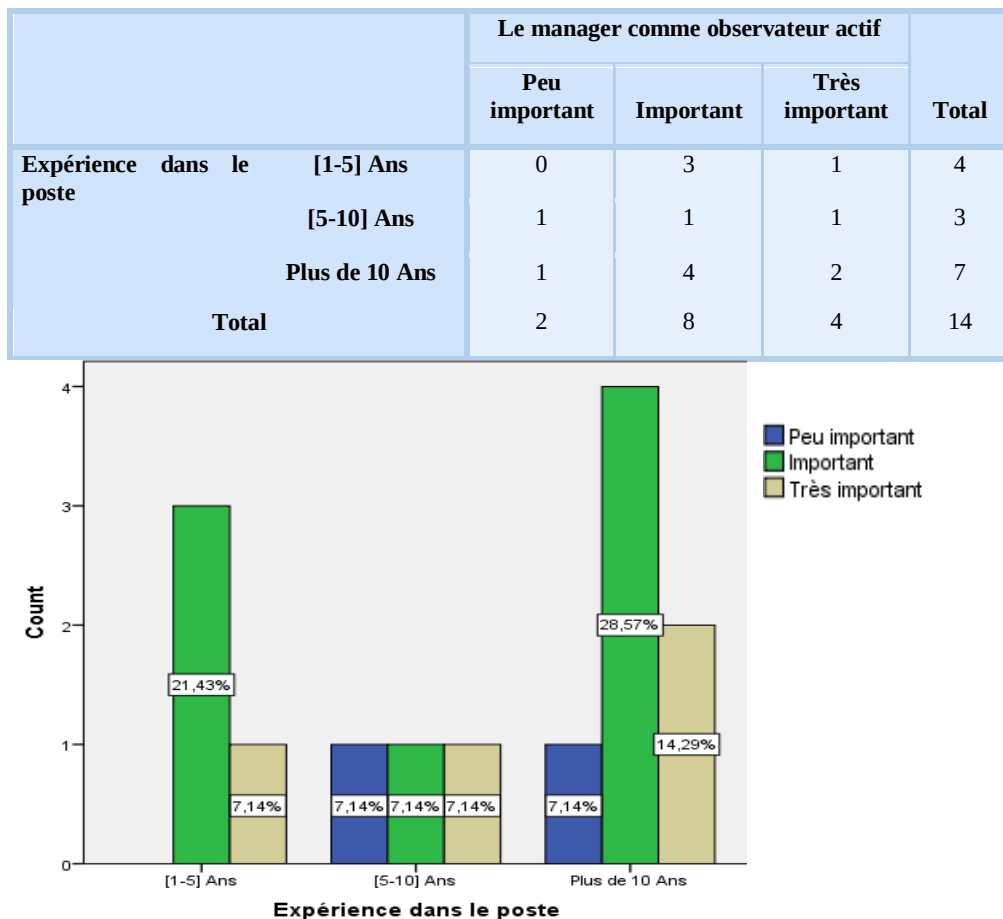
		Le manager comme agent de liaison				Total
		Pas important	Peu important	Important	Très important	
Expérience dans le poste	[1-5] Ans	0	1	0	3	4
	[5-10] Ans	1	0	2	0	3
	Plus de 10 Ans	1	1	3	2	7
	Total	2	2	5	5	14



Commentaire : les résultats de croisement entre les deux variables, indiquent que la majeure partie des managers quelque soit leurs expérience dans le poste ont accordé un poids important en ce qui concerne les liens d'échange avec l'extérieur (Clients, organismes, parties prenantes)

1.2.4 Expérience dans le poste – Le manager comme observateur actif

Figure N° 50

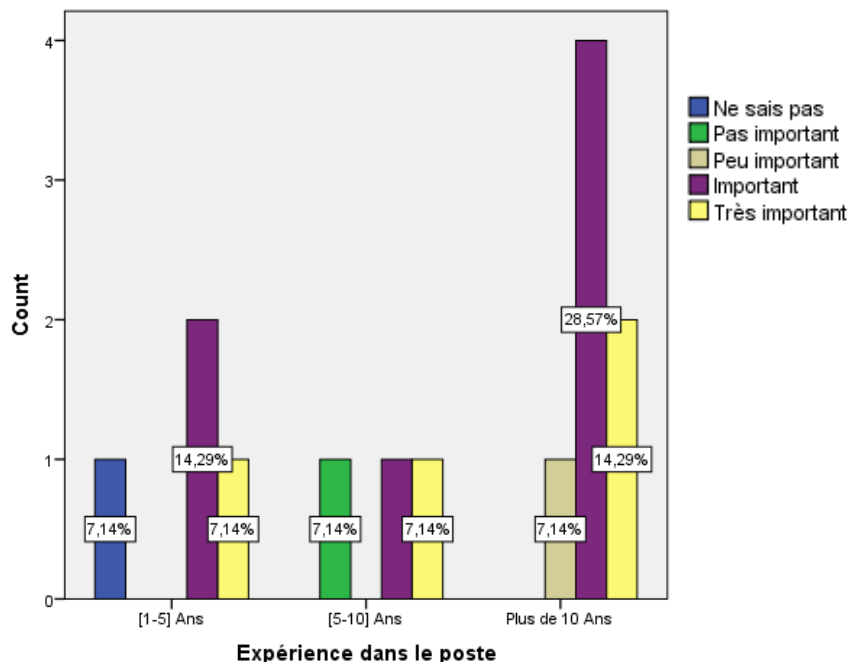


Commentaire : on ce qui concerne le rôle d'observateur actif, la figure montre que les managers répondants ayant une expérience dans le poste de [1-5] ans et de plus de 10 ans ont accordé un poids important en revanche les cadres répondants qui ont une expérience de [5-10] ans n'ont pas donné d'importance aux fait d'être informé de ce qui se passe, d'avoir généralités sur tous les sujets concernant votre organisation..

1.2.5 Expérience dans le poste – le manager comme diffuseur

Figure N° 51

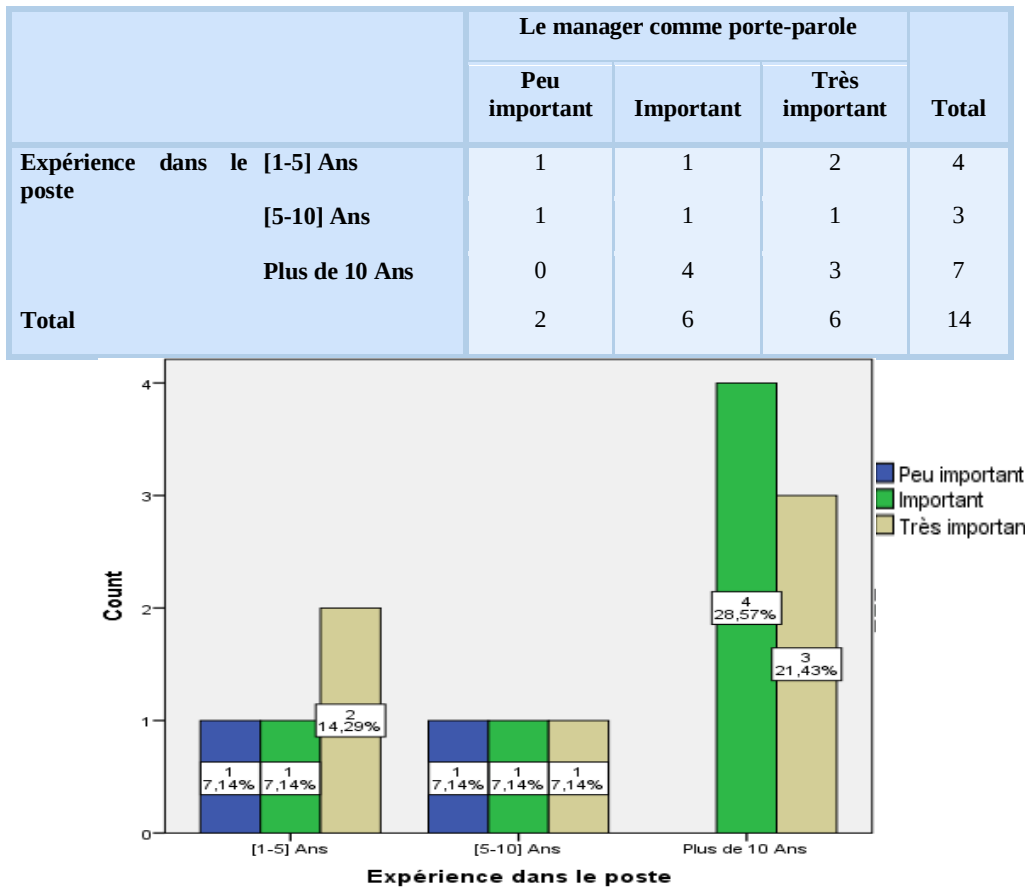
		Le manager comme diffuseur				
		Ne sais pas	Pas important	Peu important	Important	Très important
Expérience dans le poste	[1-5] Ans	1	0	0	2	1
	[5-10] Ans	0	1	0	1	1
	Plus de 10 Ans	0	0	1	4	2
Total		1	1	1	7	4



Commentaire : Les résultats du croisement montrent que les managers répondants ayant une expérience dans le poste de [1-5] ans et de plus de 10 ans ont accordé un poids important à la diffusion des informations d'où le rôle diffuseur, en revanche les cadres répondants qui ont une expérience de [5-10] ans n'ont pas donné d'importance à la nécessité de partage et de diffusion des informations et des renseignements collectés avec les collaborateurs.

1.2.6 Expérience dans le poste - Le manager comme porte – parole

Figure N° 52

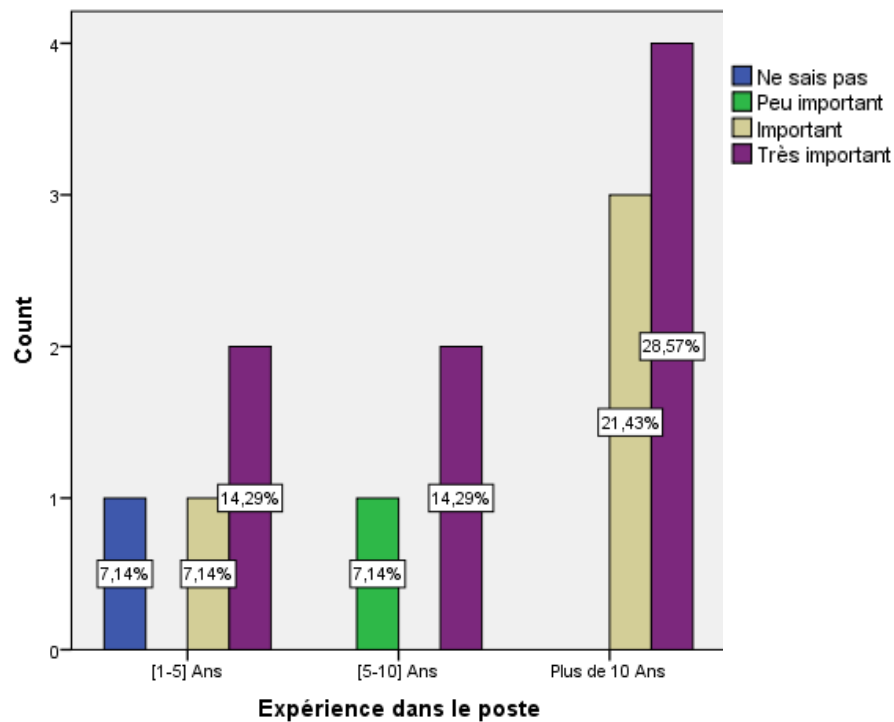


Commentaire : Défendre l'image de l'entreprise paraît d'une grande importance pour les managers ayant une expérience de plus de 10 ans dans le poste, or ceux qui ont moins d'expérience accordent moins d'importance à ce rôle.

1.2.7 Expérience dans le poste - Le manager comme entrepreneur

Figure N° 53

		Le manager est un entrepreneur				Total
		Ne sais pas	Peu important	Important	Très important	
Expérience dans le poste	[1-5] Ans	1	0	1	2	4
	[5-10] Ans	0	1	0	2	3
	Plus de 10 Ans	0	0	3	4	7
Total		1	1	4	8	14

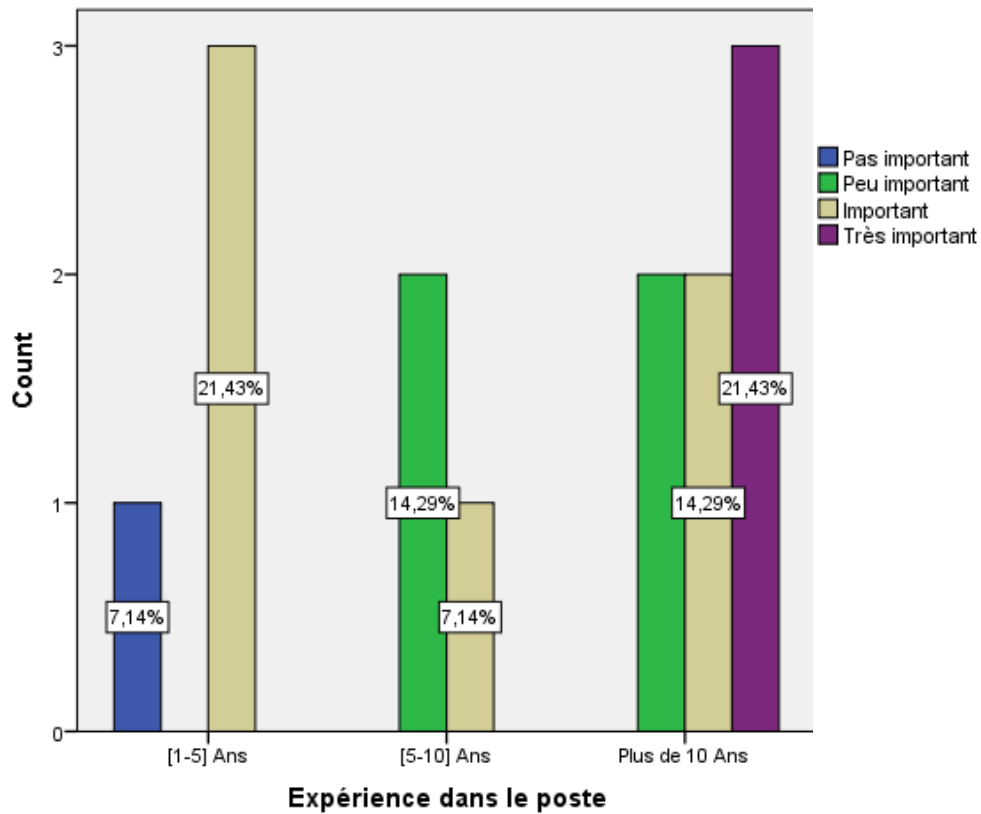


Commentaire : on remarque que les managers répondants ayant moins d'expérience dans le poste occupé accordent moins d'importance au rôle d'entrepreneur, par contre les cadres ayant plus de 10 ans d'expérience dans le poste se sont rendus compte de l'importance d'instaurer des changements ou de les subir et les accompagner, notamment qu'ils soient dans le champ d'entrepreneuriat et de création de nouvelles activités et d'emplois.

1.2.8 Expérience dans le poste – Le manager comme régulateur

Figure N° 54

	Le manager est un régulateur				Total
	Pas important	Peu important	Important	Très important	
Expérience dans le poste [1-5] Ans	1	0	3	0	4
[5-10] Ans	0	2	1	0	3
Plus de 10 Ans	0	2	2	3	7
Total	1	4	6	3	14

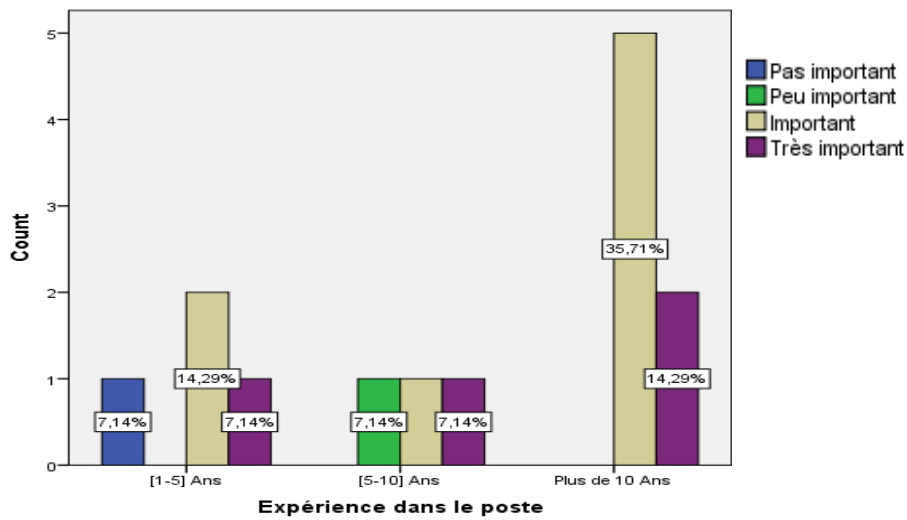


Commentaire : En lisant les résultats présentés dans la figure N° 54, on constate que le rôle de régulateur est d'une importance et d'une praticité importante avec ou sans expérience, notamment en terme d'intervention entre subordonnés qui n'arrivent pas se mettre en accord pour régler la situation.

1.2.9 Expérience dans le poste - Le manager comme répartiteur de ressources

Figure N° 55

	Le manager assure l'organisation et la répartition du travail (le temps, les tâches et les réalisateurs)				Total
	Pas important	Peu important	Important	Très important	
Expérience dans le poste [1-5] Ans	1	0	2	1	4
[5-10] Ans	0	1	1	1	3
Plus de 10 Ans	0	0	5	2	7
Total	1	1	8	4	14

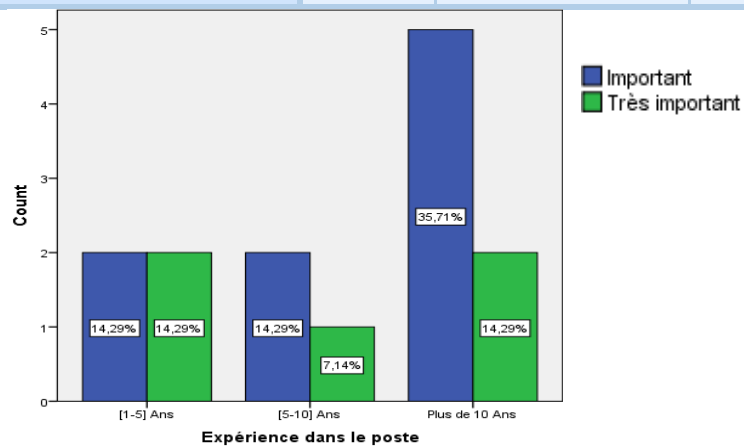


Commentaire : on remarque qu’avec l’expérience, les managers acquièrent une capacité à répartir les ressources allouées, soit en termes de temps, des tâches ou de la ressource humaine, ils deviennent experts, ce qui traduit cette importance accordée à ce rôle.

1.2.10 Expérience dans le poste – Le manager comme négociateur

Figure N° 56

		Le manager est un négociateur		Total
		Important	Très important	
Expérience dans le poste	[1-5] Ans	2	2	4
	[5-10] Ans	2	1	3
	Plus de 10 Ans	5	2	7
Total		9	5	14



Commentaire : les résultats présentés dans la figure, traduisent un effet d'expérience sur le rôle de manager dans négociation, ils dénoncent leur importance accordée à la présence et la participation du cadre dans les activités de négociation.

1.3 Synthèse : le croisement entre chacun des rôles du manager avec l'expérience dans le poste nous permet d'abord une vision d'ensemble,

Dès qu'on observe à première vue, on remarque à travers les bâtons que certains rôles acquièrent un poids de plus en plus important avec l'expérience dans le poste, notamment une expérience qui excède dix (10) ans, c'est ce qu'on constate pour chacun des rôles symbole, porte-parole, répartiteur de ressource et négociateur,

Or pour une autre catégorie des rôles, elle en est accordée une importance avec ou sans expérience, c'est l'exemple des rôles leader, agent de liaison et régulateur,

Donc nous pouvons dire, qu'à la base il y a une praticité des rôles managériaux proposés dans le modèle de **H. Mitzberg (1984)** par les manager de l'organisme étudié (ANSEJ), bien que pour certains de ces rôles elle soit modérée pour certains managers, mais après l'acquisition d'une expérience dans le poste, ils accordent un poids important pour ces rôles.

Section 02 : Vérification des résultats.

L'étude empirique nous amène à faire d'abord le constat de managers de l'agence Nationale de Soutien à l'Emploi de Jeune (ANSEJ), et leur rôle au sein de l'organisme, Nous allons maintenant pouvoir vérifier les résultats obtenus dans notre enquête avec les hypothèses proposées et inspirées du modèle des rôles managériaux de **H. Mintzberg (1984)**, cette confrontation entre les résultats du terrain (réalité) et le modèle théorique nous permet de confirmer ou d'infirmer les hypothèses initialement émises.

2.1 Vérification des hypothèses :

H1. Le manager a des rôles interpersonnels (liés aux personnes)

H1.a Le manager est un symbole.

On se référant à la figure N° 15 représentative des résultats de notre enquête, apparaît bien que le poids accordé par les manager répondants est quasiment importante vis-à-vis de ces rôles, on site par exemple : dans la question où le manager reflète l'image de son organisation puisqu'il est au sommet de la hiérarchie) plus de 50 % des cadres ont prêtés une importance à cette réponse, ce qui traduit leur implantation dans ce rôle. D'où nous pouvons confirmer et valider cette sous-hypothèse,

H1.b Le manager est un leader.

Le tableau et les bâtons de la figure N° 22 Nous permettent dévoiler que l'importance accordée par les cadres répondants pour ce rôle est considérable,

Prenant l'exemple de la repense sur la question : (Vous participez à la motivation et au développement de votre personnel) ; près 68 % des managers ont accordé un poids très important aux rôles ce qui nous permet de valider cette sous hypothèse

H1.c Le manager est un agent de liaison,

Les résultats de notre enquête ont présenté que les répondants ont été substantiels on ce qui concerne le poids du rôle d'agent de liaison, elle est bien claire dans les figures N°28 et 29 la grande importance accordée par les managers à ce rôle, elle est fondamentale, ce qui confirme la sous- hypothèse.

Suite à la mise en perspective de nos recherches, de notre questionnaire et de nos observations, nous pouvons donc valider entièrement la première hypothèse (**le manager a des rôles interpersonnels**)

H2. Le manager a des rôles informationnels (liés à l'information)

H2. a Le manager est un observateur actif.

On se basant sur le tableau et la figure 31, Les résultats de notre enquête se sont avérés que les répondant ont donné une importance capitale à ce rôle ce qui nous mène à valider cette sous-hypothèse.

H2. b Le manager est un porte-parole.

Comme le montre la figure N° 35 résultant de notre enquête les répondants sont convaincus du poids important que représente ce rôle, et en s'appuyant sur la repense de la question (défendre l'image de l'entreprise) où 100% des répondants ont donné de l'importance à ce rôle, ce qui nous amène à valider cette sous -hypothèse.

H2. c Le manager est un diffuseur.

on se basant sur la figure N°33 , les résultats de notre enquête atteste que les répondants ont accordées un poids important à ce rôle, même si 14,8% des managers répondants sont d'un avis qui porte sur la non importance du rôle, d'où sa non praticité, ce qui nous a amené à dire que cette sous hypothèse est vrai, donc elle est validée.

Grâce à cette confrontation entre la revue de littérature et les données recensées du de terrain, nous pouvant dire que la deuxième hypothèse (**Le manager a des rôles informationnels**) est à valider.

H3. Le manager a des rôles décisionnels (liés à la décision)

H3. a Le manager a des rôles d'entrepreneur.

On se basant sur la figure N° 37 les résolutions de notre enquête porte que les répondants ont un avis qui affirme l'importance de ce rôle, et on s'appuyant sur la repense de la question (Le manager est celui qui apporte des changements à son entreprise, celui qui saisit les opportunités), plus de 80 % des managers répondants ont accordés un poids important, voire très à ce rôle ce qui nous induit à dire cette sous hypothèse est vraie

H3. b Le manager a des rôles de régulateur.

A partir de la figure N° 43 nous constatons 85,2% des répondant ont accordé une importance capitale a ce rôle bien que 14,8%des managers ont une opinion qui infirme l'importance de ce rôle, nous nous basons sur la majorité pour valider cette sous hypothèse

H3. c Le manager a des rôles de répartiteur des ressources.

On se basant sur les figures N° 44 et N°45, on constate par notre enquête que la majorité des managers répondants ont exprimé leur importance accordée pour la répartition des ressources dans leurs missions, bien que certains d'entre eux sont d'un avis différent qui porte sur la non importance du rôle,

On se basant sur la majorité pour valider la sous hypothèse.

Sous hypothèses 04 Le manager a des rôles de négociateur.

Dans notre étude de terrain, près de 65 % des managers interrogés exercent un rôle de négociateur, et accorde un poids important pour ce rôle ce que la figure N° 46, certifie, ce qui conduit à dire timidement que cette sous hypothèse est vrais.

Les sous hypothèse correspondantes sont confirmées, donc nous pouvant dire que cette troisième hypothèse (**Le manager a des rôles Décisionnels**) est validée.

2.2 Synthèse :

« Quels sont les rôles d'un manager au sein de l'organisation »

Pour répondre à la problématique posée sur les rôles du manager au sein de l'organisation, nous nous sommes inspirées du modèle des rôles managériaux de **H. Mintzberg (1984)**, que nous avons exploité dans le terrain de recherche, où nous avons fait une étude sur 14 managers de l'agence nationale de soutien à l'emploi de jeunes (ANSEJ) ;

L'analyse de leurs réponses sur nos questions montre le poids et l'importance accordés à chacun des rôles qui sont substantiel dans le parcours d'un cadre,

Nous avons constaté aussi qu'une partie fine (mineure) de ces réponses correspond à un poids plus ou moins modéré, et qui ne donne pas une importance à ces rôles.

Cette constatation nous induit à confirmer que le modèle des rôles managériaux de **H. Mintzberg (1984)** est adopté par les cadres de cet organisme et qui sont respectivement des rôles interpersonnels, informationnels et décisionnels.

Conclusion :

Dans le cadre de cette investigation empirique, l'analyse des rôles du manager au sein de l'organisation algérienne a été menée ; Pour ce faire, nous avons lancé une enquête auprès d'une organisation Algérienne (publique) (L'agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes (ANSEJ) ;

Une procédure de collecte de données via un questionnaire créé et envoyé par Google Forms est utilisée ;

En effet, pour le traitement des données, une analyse quantitative et un croisement synthétique sont faits (sous le logiciel SPSS), Cette dernière phase d'analyse statistique nous a permis de valider nos échelles de mesure et tester notre modèle des rôles managériaux,

Aussi, le test de notre modèle dont l'objectif était de confirmer ou d'infirmer un ensemble d'hypothèses issues de la théorie, nous a permis de valider entièrement certaines d'entre elles et d'en nuancer d'autres.

En conclusion, cette étude nous a permis de répondre à notre question de recherche en fournissant une explication quant à la praticité du modèle des rôles du manager de **H. Mintzberg (1984)** dans l'organisme enquêté.

Conclusion Générale

Le métier de manager est appréhendé selon deux approches : par les activités et par les rôles ;

Par les activités et par les rôles. Dans la première perspective, le métier de manager est caractérisé par un processus composé de cinq activités : planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler (**Fayol, 1916**). Cette manière de décrire le management, qui date du début du siècle dernier, est encore utilisée aujourd'hui comme cadre de référence, même si certaines variantes ont vu le jour, Ainsi, **Robbins et ses collègues (2011)** préfèrent les termes suivants : planifier, organiser, diriger, et contrôler,

Dans ce processus, la planification reprend la définition des objectifs et la mise en place des stratégies nécessaires à la réalisation de ceux-ci, L'activité d'organisation consiste à définir les tâches à réaliser et les personnes qui en seront responsables, Le commandement fait référence aux activités de direction et de motivation des collaborateurs mais aussi à la coordination des différentes tâches à effectuer ou encore à la gestion des conflits interpersonnels, Enfin, le contrôle consiste à s'assurer de l'obtention des résultats attendus. Ces quatre activités sont menées de front, ne peuvent pas être dissociées les unes des autres ou séparées dans le temps. Finalement, elles s'articulent autour de l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation.

La seconde approche se réfère aux rôles, elle est généralement associée à **Henry Mintzberg (1984)**, Celui-ci s'inspire des activités de **H. Fayol (1916)** et propose dix rôles pour caractériser le métier de manager ;

Mintzberg (1984) affirme que les managers ont en commun d'être investis d'une autorité formelle leur conférant un statut particulier au sein de l'organisation.

De ce statut découlent trois catégories de rôles hiérarchisées qui sont reliées entre elles. Premièrement, le statut conféré par l'autorité formelle conduit les managers à trois formes de rôles interpersonnels : les rôles de symbole, de leader et d'agent de liaison. Ensuite, les relations interpersonnelles induisent l'accès à l'information et les rôles y étant liés : les rôles d'observateur actif, de diffuseur et de porte-parole. Enfin, l'accès à l'information pose les bases du processus de prise de décision et permet au manager d'assumer quatre rôles décisionnels : les rôles d'entrepreneur, de régulateur, de répartiteur de ressources et de négociateur ;

Comme dans le processus de management de **H. Fayol (1916)**, les rôles du manager sont concomitants : un manager est constamment impliqué dans des rôles décisionnels, interpersonnels, et liés à l'information.

De plus, **Mintzberg (1984)** précise que les rôles forment une Gestalt, c'est-à dire un ensemble dont les parties sont indissociables les unes des autres,

Afin d'analyser les rôles du manager au sein de l'organisation algérienne, nous nous sommes inspirés du modèle pour y vérifier sa praticité, particulièrement dans l'organisme mobilisé comme terrain d'enquête qui constitue l'agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes (ANSEJ).

Après toute une démarche nous arrivons à confronter les résultats du terrain de recherche à ce qui existe dans ce modèle théorique, nous pouvons dire que les managers Algériens adoptent ces pratiques managériales même que timidement dans certains cas; ils sont confronté à divers problèmes de différents ordre, soit juridique, soit technologique ou autres.

Donc le manager assure des rôles d'ordre interpersonnels, informationnels et décisionnels, maintenant qu'on est dans une ère de la digitalisation et la robotisation des activités qui été traditionnellement aux humain, quels seront les rôles du manager à l'avenir ? Y a t- il risque de la disparition du management avec la déshumanisation ?

Limites de la recherche :

Une limite de l'échantillon (14): Vu que le questionnaire s'adressait uniquement aux managers, et en période de pandémie nous avons eu des difficultés à contacter des personnes ; Nous avons pris la décision de ne pas utiliser les réseaux sociaux, mais plutôt d'utiliser le réseau professionnel des managers de l'organisme d'enquête.

Une étude quantitative : l'outil d'enquête est le questionnaire et parfois une observation passive, ce qui a empêcher d'approfondir certaines question à travers des entretient et / ou des interviews.

Perspectives de la recherche :

Pour approfondir et compléter la dite étude, il sera opportun de présenter la problématique auprès des collaborateurs de l'organisme, analyser leurs réponses et évaluer le degré de satisfaction ces derniers vis-à-vis les différents rôles des manager de leur organisation.

Bibliographie

OUVRAGES :

- Annie BARTOLI, Cécile BLATRIX, Management dans les organisations publiques (Défis et logiques d'action) 4ème ed, Edition DUNOD 2015.
- Bernard GALAMBAUD, Réinventer le management des ressources humaines. Edition Liaisons 2014.
- H. MINTZBERG, Le manager au quotidien (Les dix rôles du cadre), Paris Editions d'Organisations 1984.
- Henri Fayol, Administration industrielle et générale édition DUNOD 1916.
- Henry MINTZBERG, Manager l'essentiel (Ce que font vraiment les managers), Edition Vuibert 2014.
- J.M PERETTI., P ROUSSEL. « Les rémunérations », Série Vital Roux, Ed. Vuibert, 2000.
- Joël De Rosnay 1975 le microscope (Vers une vision globale), Edition du seuil paris 1975.
- Roland CHABERT, Les fiches outils du manager opérationnel, Edition EYROLLES 2014.
- S. ROBBINS, D. DECENZO, M. COUTLER Et C C RULING. Comportement organisationnel 16 ème Ed) Edition Pearson 2016.
- S. ROBBINS, D. DECENZO, M. COUTLER Et C C RULING. Management (l'essentiel des concepts et pratiques 9ème Ed) Edition Pearson 2014.
- YOYAN GICQUEL, Les Mémentos : ERAC (Etudes et Recherches Appliquées à la Communication et Au marketing), édition SEPEC 2007.

REVUES ET ARTICLES :

- Revue CAIRN.INFO (Le métier de manager en transformation, une démarche prospective) Marine de Ridder, Laurent, Taskin Et Michel Azen dans : Management et avenir 2019/3 N° 109.

WEBOGRAPHIE :

- www.amgrh.fr
- www.agrh.fr
- www.ansej.org.dz
- www.cairn.info

Annexes

Analyse des rôles du manager au sein des organisations "ANSEJ"

Dans le cadre de la réalisation de mémoire de master en sciences de gestion, spécialité gestion des ressources humaines (GRH) portant l'intitulé suivant : « **Analyse des rôles du manager au sein des organisations: cas ANSEJ** ». Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire.

Il est à noter que l'anonymat de la personne sera sauvegardé et que les informations recueillies n'auront qu'une finalité strictement scientifique et universitaire.

Nous vous remercions pour votre collaboration.

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

MOULOUD MAMMERI TIZI-OUZOU

Des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion

Faculté des Sciences de Gestion

N° 747/DSG/2020

Master : GRH

X-OR-EX C/A X CA-CO

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الاقتصادية للتجارية والتسيير

قسم علوم التسيير

Tizi-Ouzou le 03/11/2020

National de Soutien à l'Emploi de Jeunes ANSEJ

Antenne de Tizi-Ouzou

Galerie EDGB Ave. BANE Ramdane TIZI-OUZOU

وكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع تيزي وزو البريد الوارد بتاريخ 04 NOV 2020

Lettre d'introduction

A Monsieur le Directeur de l'ANSEJ

à Tizi-Ouzou

Objet : COLLECTE D'INFORMATIONS

Monsieur,

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin d'étude de Master, intitulé : Analyse des rôles du manager au sein de l'entreprise, nous vous prions de bien vouloir cueillir et fournir les informations nécessaires aux étudiants :

LARBI Fatma

IKHLEF Amine

Recevez Monsieur l'assurance de notre haute considération.

Visa du Département

Le Chef de département des Sciences de Gestion

OUBAZIZ Said

Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou

Département Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion

Tel : 026.21.72.44 - Fax : 026.21.32.91

1. Identification du rependant

Poste occupé *

Une seule réponse possible.

- ☐ Directeur général
- ☐ Chef de service
- ☐ Directeur d'antenne

Age *

Une seule réponse possible.

- ☐ [25-35] ans
- ☐ [36-45] ans
- ☐ Plus de 45 ans

Genre *

Une seule réponse possible.

- ☐ Homme
- ☐ Femme

Expérience dans le poste *

Une seule réponse possible.

- ☐ [1- 5] ans
- ☐ [5- 10] ans
- ☐ Plus de 10 ans

Le niveau d'étude *

Une seule réponse possible.

- ☐ BAC + 3
- ☐ BAC+ 4
- ☐ BAC + 5
- ☐ Autre

Domaines d'études *

Une seule réponse possible.

Sciences économiques, commerciales et sciences de gestion.

- ☐ Sciences juridiques (Droit)
- ☐ Sciences humaines et sociales
- ☐ Informatique
- ☐ Autre

2. Les Compétences du manager :

Selon vous, quel est le degré d'importance de ces compétences: compétences personnelles, interpersonnelles, informationnelles et décisionnelles ?

Une seule réponse possible par ligne.

	Ne sais pas	Pas important	Peu important	Important	Très important
Compétences personnelles	☐	☐	☐	☐	☐
Compétences interpersonnelles	☐	☐	☐	☐	☐
Compétences informationnelles	☐	☐	☐	☐	☐
Compétences décisionnelles	☐	☐	☐	☐	☐

3. Les rôles du manager :

Selon votre expérience dans le poste de travail, quel est le degré de l'importance des éléments ci-après

Rôles interpersonnels symboliques

Une seule réponse possible par ligne.

	Ne sais pas	Pas important	Peu important	Important	Très important
Le manager reflète l'image de son organisation car il est au sommet de la hiérarchie.	☐	☐	☐	☐	☐
Vous participez au partage des valeurs, traditions et rituels de votre organisme	☐	☐	☐	☐	☐
Vous comme responsable vous êtes tenus répondre à des obligations de nature cérémoniales (concernant votre organisme)	☐	☐	☐	☐	☐
Le courriel, les lettres et les demandes sont adressés forcément à vous	☐	☐	☐	☐	☐

Rôles interpersonnels comme Leader

Une seule réponse possible par ligne.

	Ne sais pas	Pas important	Peu important	Important	Très important
Vous participez à la motivation et au développement de votre personnel	☐	☐	☐	☐	☐
Vous êtes responsable de recrutement et de la formation du personnel de votre propre équipe	☐	☐	☐	☐	☐
Le manager mobilise son équipe autour d'un projet en commun (travail collectif, de groupe)	☐	☐	☐	☐	☐
Vous passez un bon temps en écoutant vos subordonnés, les encourager et les soutenir	☐	☐	☐	☐	☐
Vous tissez des relations avec vos subordonnés et vous formez des équipes	☐	☐	☐	☐	☐
Vous tissez des liens d'échange avec l'extérieur (client, organismes, partenaires sociaux)	☐	☐	☐	☐	☐

Rôles interpersonnels come agent de liaison *

Une seule réponse possible par ligne.

	Ne sais pas	Pas important	Peu important	Important	Très important
Vous jouez un rôle important dans la communication des informations pour vous subordonnés ou bien vers l'extérieur de de votre organisme	☐	☐	☐	☐	☐
Vous reliez l'environnement externe de l'environnement interne	☐	☐	☐	☐	☐

Rôles informationnels comme observateur actif

Une seule réponse possible par ligne.

	Ne sais pas	Pas important	Peu important	Important	Très important
Etre le plus informé de ce qui se passe, vous avez généralités sur tous les sujets cernant votre organisation	☐	☐	☐	☐	☐
Vous êtes intéressés(es) par toutes les informations concernant les opérations internes et les différentes parties prenantes.	☐	☐	☐	☐	☐
L'assistance à des conférences pour mieux cerner et comprendre les tendances, saisir les nouveautés est un de vos moyens	☐	☐	☐	☐	☐

Rôles informationnels comme diffuseur

Une seule réponse possible par ligne.

	Ne sais pas	Pas important	Peu important	Important	Très important
Il est nécessaire de partager et diffuser les informations et les renseignements collectés avec les collaborateurs (ou subordonnés)	☐	☐	☐	☐	☐

Rôles informationnels comme porte-parole

Une seule réponse possible par ligne.

	Ne sais pas	Pas important	Peu important	Important	Très important
Le manager doit être responsable de relations publiques, expert dans le domaine d'action de son organisation et défend l'intérêt de son organisation	☐	☐	☐	☐	☐
Défendre l'image de l'entreprise	☐	☐	☐	☐	☐

Rôles décisionnels comme entrepreneur

Une seule réponse possible par ligne.

	Ne sais pas	Pas important	Peu important	Important	Très important
L'information est un moyen efficace d'aide à la prise de décision "il n'y a de bonnes décisions sans de bonnes informations"	☐	☐	☐	☐	☐
Le manager est celui qui apporte des changements à son entreprise, celui qui saisit les opportunités	☐	☐	☐	☐	☐
Le manager est celui qui assume, traite et subit les changements que lui impose son environnement	☐	☐	☐	☐	☐
Toujours dans vos rôles décisionnels comme entrepreneur, dans un projet d'amélioration de la situation de l'organisation, ou d'une résolution d'un problème vous opter à	☐	☐	☐	☐	☐
La délégation d'un subordonné que vous responsabilisez	☐	☐	☐	☐	☐
La délégation d'un subordonné pour la conception puis autoriser son choix et sa démarche	☐	☐	☐	☐	☐
Initier la conception et assumer la responsabilité de la démarche de résolution	☐	☐	☐	☐	☐

Toujours dans vos rôles décisionnels comme entrepreneur, dans un projet d'amélioration de la situation de l'organisation, ou d'une résolution d'un problème vous opter à *

Une seule réponse possible.

- ☐ La délégation d'un subordonné que vous responsabilisez
- ☐ La délégation d'un subordonné pour la conception puis autoriser son choix et sa démarche
- ☐ Initier la conception et assumer la responsabilité de la démarche de résolution

Rôles décisionnels comme régulateur

Une seule réponse possible par ligne.

	Ne sais pas	Pas important	Peu important	Important	Très important
L'intervention entre subordonnés qui n'arrivent pas se mettre en accord pour régler la situation	☐	☐	☐	☐	☐
Il incombe au manager de gérer les événements et les imprévus dans son organisme	☐	☐	☐	☐	☐

Rôles décisionnels comme répartiteur de ressources

Une seule réponse possible par ligne.

	Ne sais pas	Pas important	Peu important	Important	Très important
Le manager assure l'organisation et la répartition du travail (le temps, les tâches et les réalisateurs)	☐	☐	☐	☐	☐
L'autorité formelle du manager lui est source de pouvoir, de décision et de donner autorisation à l'autrui avant la mise en œuvre	☐	☐	☐	☐	☐

Une seule réponse possible par ligne.

	Ne sais pas	Pas important	Peu important	Important	Très important
Que pensez-vous de La présence et la participation du cadre dans les activités de négociation (exemple boucler un contrat)	☐	☐	☐	☐	☐

4. Les difficultés rencontrées par le manager

Dans l'exercice de votre fonction, quelles sont les difficultés rencontrées relatives à vos différents rôles en tant que manager ?

.....

.....

.....

.....

.....

5. Les recommandations :

Selon votre expérience dans votre poste de manager (responsable), quelles sont vos recommandations pour optimiser vos différents rôles en tant que manager ?

.....

.....

.....

.....

Table des Matières

REMERCIEMENTS	
DEDICACES	
SOMMAIRE	
INTRODUCTION GENERALE	01
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE : DE H. FAYOL A H. MINTZBERG	
Introduction.....	06
Section 01 : l'organisation de travail de direction « Henri Fayol »	07
1.1 Le manager et le management:	07
1.1.1 Quelques définitions du management	07
1.1.2 Les titre des managers dans l'organisation	08
1.2 Les activités du manager selon (H. Fayol)	10
1.2.1 Les fonctions de l'entreprise	11
1.2.1.1 La fonction technique	11
1.2.1.2 La fonction commerciale	11
1.2.1.3 La fonction financière	11
1.2.1.4 La fonction de sécurité	11
1.2.1.5 La fonction comptabilité	12
1.2.1.6 La fonction administrative	12
1.2.2 Principes et éléments de management	12
1.2.2.1 Principes généraux de management.....	12
1.2.2.2 Les activités du manager.....	14
A. La prévoyance	14
B. L'organisation.....	16
C. Le commandement	16
D. La coordination.....	17
E. Le contrôle	18
Section 02 : Les rôles des managers aux seins de l'organisation « Henry Mintzberg ».	19
2.1 Les rôles du manager :	20
2.1.1 Les rôles liés aux personnels (Interpersonnels)	20
2.1.1.1 Le rôle de symbole (la figure de proue).....	21
2.1.1.2 Le rôle de leader :	21
2.1.1.3 Le rôle d'agent de liaison	22

2.1.2 Les rôles liés à l'information (informationnels)	23
2.1.2.1 Le rôle d'observateur actif	23
2.1.2.2 Un diffuseur	24
2.1.2.3 Un porte-parole	24
2.1.3 Les rôles liés à l'action (Décisionnels)	25
2.1.3.1 Le rôle d'entrepreneur	25
2.1.3.2 Le rôle de régulateur	26
2.1.3.3 Le rôle de répartiteur de ressources	26
2.1.3.4 Le rôle de négociateur	27
2.2 Les compétences du manager	27
2.2.1 Définition de la compétence	28
2.2.2 Les compétences du manager selon Rober L Katz (1970)	28
2.2.2.1 Les compétences conceptuelles	28
2.2.2.2 Les compétences interpersonnelles	28
2.2.2.3 Les compétences techniques	28
2.2.2.4 Les compétences politiques	29
2.2.3 Les compétences du manager selon H. Mintzberg	29
2.2.3.1 Les compétences personnelles :	29
2.2.3.2 Les compétences interpersonnelles (la gestion sur le plan des gens)	30
2.2.3.3 Les compétences informationnelles.....	30
2.2.3.4 Les compétences liées à l'action	30
Conclusion.....	31
CHAPTRE II : CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE	
.....	
Introduction.....	32
Section 01: Présentation de l'organisme l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes de Tizi-Ouzou.	33
1.1 L'organisation à but non lucratif	33
1.1.1 L'origine de l'organisation à but non lucratif:	33
1.1.2 Le manager dans l'organisation à but non lucratif	34
1.2 L'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes de Tizi-Ouzou.....	34
1.2.1 La création et l'apparition de l'ANSEJ	34
1.2.2 Structure et organisation de l'ANSEJ	35

1.2.2.1 Le directeur général	37
1.2.2.2 Le conseil d'orientation	37
1.2.2.3 L'organigramme local de l'agence	38
1.2.3 Missions et objectifs de l'ANSEJ	40
1.2.3.1 Les missions d'ANSEJ	40
1.2.3.2 Les objectifs de l'ANSEJ.....	41
1.2.4 Les organismes financiers de l'agence	41
1.2.4.1 Le fonds national de soutien à l'emploi des jeunes	41
1.2.4.2 Le fond de garantie mutuelle risque/ crédit jeunes promoteurs	42
1.2.5 Les relation de l'ANSEJ avec les différents partenaires	42
1.2.5.1 ANSEJ –	42
Trésor	42
1.2.5.2 ANSEJ –	43
Douane	43
1.2.5.3 ANSEJ – Banque	44
Section 02 : Méthodologie de recherche.	46
2-1- Approche méthodologique « Hypothético-déductive »	47
2.1.1 Rappelle des hypothèses	47
2.1.2 L'enquête de terrain	47
2.1.2.1 Les cibles (l'échantillon):	48
2.1.2.2 Les outils utilisés	49
2.1.2.3 Les problèmes rencontrés	49
2.2 Traitement et analyse des données de terrain	49
2.2.1 Traitement de données de terrain	50
2.2.2 contenu de l'enquête	
Conclusion	
CHAPTRE III : CADRE EMPIRIQUE : PRESENTATION,	51
INTERPRETATION ET DISCUSSION DES RESULTATS.....	52
Introduction	52
Section 01: Présentation et analyse des résultats de l'enquête de terrain	52
1.1Le tri à plat des données	52
1.1.1 Caractéristiques les répondants	52
1.1.1.1 Le poste occupé	54
1.1.1.2 l'âge des répondants	55

1.1.1.3 : Le Genre	55
1.1.1.4 l'expérience dans le poste :	56
1.1.1.5 : Le niveau d'étude des répondants	57
1.1.1.6 Le domaine d'étude :	57
1.1.2 Les compétences du manager:.....	58
1.1.2.1 Les compétences décisionnelles.....	58
1.1.2.2 Les compétences Personnelles	59
1.1.2.3 Les compétences informationnelles	60
1.1.2.4 Les compétences interpersonnelles.....	60
1.1.3 Le degrés d'importance des rôles du manager	60
1.1.3.1 : Rôles interpersonnels :	62
A. les rôles interpersonnels symboles.....	66
B. Rôles interpersonnels comme Leader.....	67
C. Rôles interpersonnels come agent de liaison.....	67
1.1.3.2 : Rôles informationnels.....	68
A. les rôles informationnels comme observateur actif.....	69
B. Rôles informationnels comme diffuseur	70
C. Rôles informationnels comme porte-parole.....	70
1.1.3.3 : Rôles décisionnels	73
A. Rôles décisionnels comme entrepreneur.....	74
B. Rôles décisionnels	76
C. Rôles décisionnels comme répartiteur de ressources.....	76
D. Rôles décisionnels comme négociateur.....	76
1.2 Le tri croisé :	77
1.2.1 Expérience dans le poste - Le rôle du manager comme symbole.....	78
1.2.2 Expérience dans le poste - Le manager comme leader.....	78
1.2.3 Expérience dans le poste – Le manager comme agent de liaison.....	80
1.2.4 Expérience dans le poste – Le manager comme observateur actif.....	81
1.2.5 Expérience dans le poste – le manager comme diffuseur.....	82
1.2.6 Expérience dans le poste - Le manager comme porte – parole.....	83
1.2.7 Expérience dans le poste - Le manager comme entrepreneur.....	84
1.2.8 Expérience dans le poste – Le manager comme régulateur.....	85
1.2.9 Expérience dans le poste - Le manager comme répartiteur de ressources.....	86
1.2.10 Expérience dans le poste – Le manager comme négociateur.....	87

1.3 Synthèse	87
Section 02 : Vérification des résultats.....	90
2.1 Vérification des hypothèses :	90
2.2 Synthèse	91
Conclusion :	92
CONCLUSION GENERALE	97
BIBLIOGRAPHIE	108
ANNEXE	
TABLE DES MATIERES	