

# LES RÔLES DU MANAGER : LE MODELE DE QUINN<sup>1</sup>

En 1987, Robert E. Quinn a intégré les rôles managériaux dans un modèle dit « des valeurs concurrentielles », exposé ci-après. L'une des convictions de Quinn est que les managers, lorsqu'ils doivent définir leur rôle, sont fortement influencés par les différentes écoles du management. Au cours du siècle dernier, quatre grands courants de pensée ont influencé la manière de diriger et de structurer une organisation.

## Les origines

Au cours du siècle dernier, quatre grands courants de pensée ont influencé la manière de diriger et de structurer une organisation.

### Taylor et la finalité rationnelle

L'école classique du management, dont Frederick TAYLOR est l'auteur de référence, était fortement orientée sur l'analyse scientifique de processus et leur déclinaison en opérations élémentaires (l'organisation du travail à la chaîne). Dans ce paradigme, toutes les activités sont organisées dans le but d'obtenir une efficacité maximale.

Les organisations sont évaluées sur base de leur productivité et du bénéfice qu'elles réalisent, qui sont les objectifs finaux de toute organisation. Toutes les autres préoccupations sont subordonnées à ces deux buts. La tâche principale de la direction consiste en l'analyse rationnelle des processus, la précision des objectifs et la prise de décisions qui stimulent la productivité. Quinn appelle ce modèle d'organisation le modèle de la « finalité rationnelle ».

### Weber et Fayol : le processus interne

A la même époque, (dans les années 1920), Henri Fayol et Max Weber soulignent que toutes les activités au sein d'une organisation doivent être systématisées si on veut éviter le chaos. WEBER introduit la notion de bureaucratie, système qui garantit stabilité et continuité. Le rôle principal du manager dans une telle organisation consiste à veiller à ce que les procédures existantes soient suivies et à ce que les activités se déroulent de manière coordonnée. Le manager doit à tout moment et grâce à une bonne circulation de l'information, être au courant de ce qui se déroule dans l'organisation. Ce modèle est appelé le modèle du « processus interne ».

### Mayo et les relations humaines.

Dans les années 30, une expérience fut menée aux usines Western Electric à Hawthorne afin de déterminer les conditions qui permettraient d'augmenter encore la productivité

---

<sup>1</sup> Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

des ouvriers. MAYO et ROETHLISBERGER constatent qu'il n'y a pas que les facteurs extrinsèques qui jouent un rôle dans la motivation du personnel et la productivité. Le fait que le personnel se sente impliqué a un impact positif sur la performance (motivation intrinsèque). L'engagement, la cohésion et le moral constituent les fondements de ce modèle.

Le rôle du dirigeant est de donner au personnel l'impression qu'il est impliqué dans le fonctionnement de l'organisation, de susciter la participation, de résoudre les conflits et de rechercher le consensus. Ce courant de pensée deviendra célèbre dans l'histoire comme le modèle des « relations humaines ».

### Le système ouvert (Morin, De Rosnay, ...)

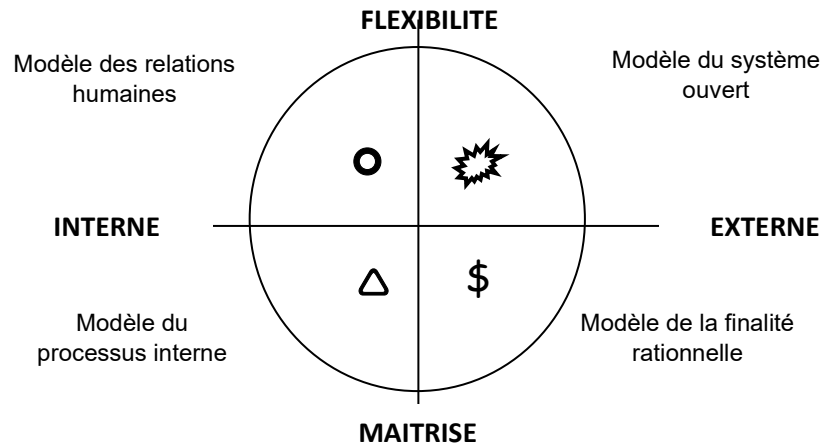
L'accélération du progrès technique, l'extension des marchés et la concurrence croissante ont donné lieu à l'émergence d'un nouveau paradigme dans les années 50. Une entreprise doit anticiper et s'adapter à des circonstances changeantes. Dès lors, la flexibilité et la capacité de réagir sont des paramètres importants.

Les activités principales du manager se situent dans les domaines suivants : harmonisation de la gestion et de l'environnement, solution créative des problèmes, introduction d'innovation et gestion du changement. Le modèle du « système ouvert » est né.

### Le modèle des valeurs concurrentielles

Cette théorie part du principe qu'aucune des quatre théories précédentes ne contient la vérité absolue et ne présente une réponse universelle à la question de savoir ce qu'est la gestion efficace.

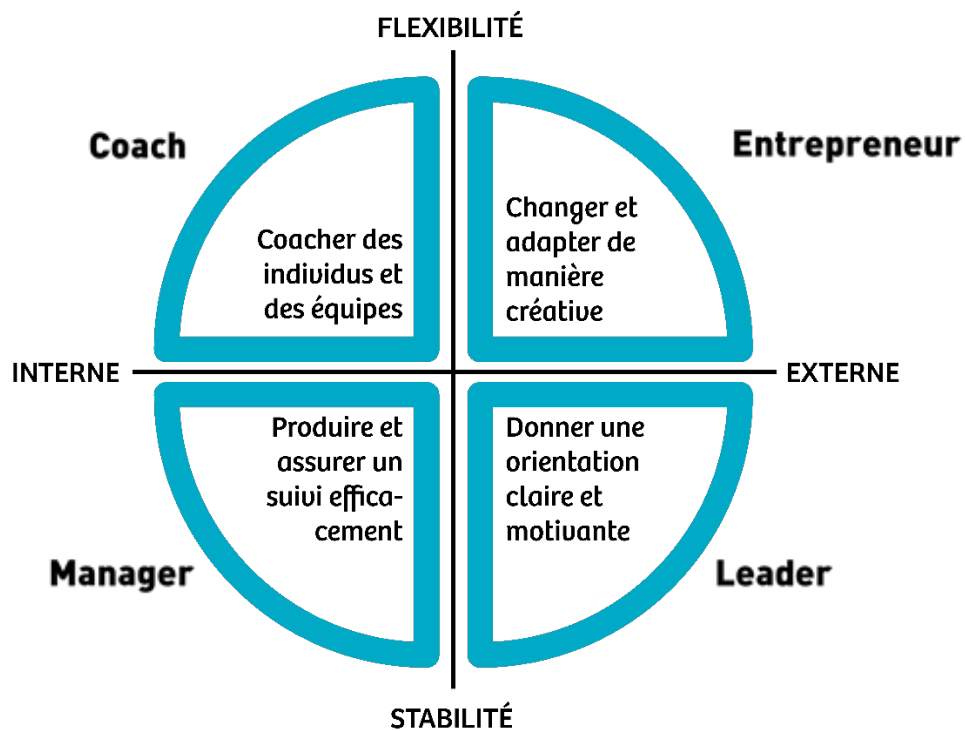
Le schéma qui suit s'efforce d'intégrer dans un seul cadre les quatre premiers paradigmes précités. L'axe vertical « flexibilité et contrôle » indique la mesure dans laquelle on estime que tout peut être décrit et prévu par un système de règles, ou qu'au contraire chaque situation est spécifique et doit être analysée comme telle. L'axe horizontal « Interne-Externe » indique la mesure dans laquelle on attache de l'importance à ce que l'organisation et son environnement correspondent. Les valeurs associées aux différents modèles sont opposées, ce qui explique le nom du modèle : le « modèle des valeurs concurrentielles ».



### Les rôles du manager

En se basant sur ces différents courants de pensée, QUINN distingue 8 rôles différents que les managers jouent dans l'organisation.

Pour permettre un transfert plus opérationnel et rester ainsi au plus près des courants identifiés, nous proposons de nous focaliser sur 4 pôles et, dès lors, 4 rôles :



### Le leader

Le leader oriente son organisation/service en développant une vision ainsi qu'en planifiant et en fixant les objectifs à atteindre. Il communique par ailleurs ces visions et objectifs de manière à susciter l'engagement et l'efficacité sans cependant générer pression et stress.

### Le manager

Le manager est informé du fonctionnement de son entité. Cela requiert un contrôle de son propre fonctionnement, du fonctionnement collectif et du fonctionnement organisationnel. Il dispose d'une bonne capacité d'analyse, peut retrouver rapidement l'information pertinente, a accès à des bilans et aperçus récapitulatifs.

Il veille une coordination maximale, au développement et à l'explicitation des tâches, en tenant compte de la complexité de celles-ci et de leur influence sur d'autres tâches.

### Le coach

Dans son rôle de coach, le manager stimule la participation de son personnel en développant le team building, en utilisant la prise de décision participative et en gérant les conflits interpersonnels entre collaborateurs.

Il est considéré comme une personne de contact, comme un exemple. Les principales aptitudes pour bien remplir ce rôle sont : avoir une bonne image de son propre comportement et de celui de ses collaborateurs, savoir communiquer efficacement avec les autres et être sensible au développement personnel de ses collaborateurs

### L'entrepreneur

Sorte d'entrepreneur en interne, il sait manier et gérer tant le changement planifié que le changement non planifié et est ouvert à ces deux types de changement.

Il joue par ailleurs le rôle d'intermédiaire entre son entité et son environnement immédiat. Il dispose donc d'un réseau, tient compte des relations de pouvoir et de dépendance, applique différentes stratégies d'influence, occupe une position de négociation favorable vis-à-vis de son environnement. Il est capable de communiquer ses idées de manière efficace et persuasive.