

Le processus de management en 3-D

Un diagramme montrant les activités, fonctions, et éléments basiques du travail du dirigeant

Avant-propos

Pour de nombreux hommes d'affaires qui s'efforcent de se tenir à jour des concepts de management, la littérature doit quelquefois constituer plus une source de confusion que de clarification. En plus de refléter des différences d'opinion et de sémantique, elle parvient au lecteur par fragments. Le but de ce diagramme n'est pas de fournir au dirigeant d'information nouvelle, mais de l'aider à rassembler les morceaux.

Mr. Mackenzie est Vice Président de The Presidents Association, une organisation affiliée à American Management Association. Il a développé une expérience considérable en conduisant des séminaires pour dirigeants sur la planification, l'organisation et l'enseignement aux U.S.A. et à l'étranger. Il est coauteur avec Ted W. Engstrom de *Managing your Time* (Zondervan Publishing House, 1967).

La carte du "Processus de Management" ci-jointe commence avec les trois éléments basiques dont traite un manager: des idées, des choses et des personnes. Le management de ces trois éléments est directement relié à une pensée conceptuelle (dont la planification est une partie essentielle), l'administration et le leadership. Ce n'est pas une surprise si deux experts ont identifié les trois premiers types de managers requis dans une organisation comme étant le planificateur, l'administrateur, et le leader¹.

Notez la distinction entre leader et manager. Les termes ne devraient pas être utilisés de façon interchangeable. Alors qu'un bon manager sera souvent un bon leader et vice-versa, ce n'est pas nécessairement le cas. Par exemple:

Pendant la 2e Guerre Mondiale, le Général George Patton était connu pour sa capacité à guider et à inspirer les hommes sur le champ de bataille, mais pas pour ses capacités conceptuelles. Par contraste, le Général Omar Bradley était connu pour ses capacités conceptuelles, particulièrement la planification et le management d'une campagne, plutôt que pour son leadership.

De même dans l'industrie, l'éducation et le gouvernement il est possible de voir un manager exceptionnel qui n'est pas capable d'inspirer les personnes mais qui, s'il reconnaît cette déficience, choisira les personnes dans son organisation pour compenser cela. Alternativement, un entrepreneur peut posséder des qualités charismatiques de leader, mais manquer des capacités administratives requises pour un management d'ensemble effectif et lui aussi doit s'entourer de façon à faire face à cette carence.

Nous ne traitons pas ici du leadership en général. Nous traitons du leadership en tant que *fonction du management*. Pas plus que nous ne traitons de l'administration en général, mais, encore une fois, en tant que fonction du management.

Les définitions suivantes sont suggérées pour la clarté et la simplicité :

- *Management* – atteindre des objectifs à travers les autres
- *Administration* – manager les détails des affaires de direction
- *Leadership* – influencer les personnes à atteindre les buts désirés

1. Voir H. Igor Ansoff et R.G. Brandeburg, "The General Manager of the Future," *California Management Review*, Spring 1969, p.61

Fonctions décrites

Les fonctions notées dans le diagramme ont été sélectionnées après étude attentive des travaux de nombreux auteurs et enseignants proéminents². Bien que les autorités en la matière utilisent des termes différents et des classifications de fonctions variant considérablement, je suis convaincu qu'il existe un bien plus grand consensus que ne le suggèrent les variations.

Des flèches sont placées sur le diagramme pour indiquer que cinq des fonctions tendent généralement à être "séquentielles." Plus spécifiquement, à l'heure d'entreprendre quelque chose, il sera nécessaire de se demander d'abord quel est l'objet ou l'objectif qui donne naissance à la fonction de *planification*, puis vient la fonction d'*organisation* – déterminer la façon dont le travail a besoin d'être divisé en unités maniables; puis vient le *staffing*, choisir des personnes qualifiées pour faire le travail; puis vient la *direction*, susciter l'action déterminée envers des objectifs désirés; finalement, la fonction de *contrôle* est la mesure de résultats par rapport au plan, la récompense des personnes en accord avec leur performance, et la re-planification du travail pour apporter les corrections – de ce fait recommençant le cycle, le *processus se répétant lui-même*.

Trois fonctions, - analyser les problèmes, prendre des décisions, et communiquer – sont appelées des fonctions "générales" ou "continues" car elles interviennent pendant tout le processus de management plutôt qu'au cours d'une séquence particulière. Par exemple, de nombreuses décisions seront prises au cours du processus de planification aussi bien que pendant les processus d'organisation, de direction et de contrôle.

2. Les études suivantes ont été particulièrement utiles: Harold Koontz, *Toward a Unified Theory of Management* (New York, McGraw-Hill Book Company, 1964); Philip W. Shay, "The Theory and Practice of Management," Association of Consulting Management Engineers, 1967; Louis A. Allen, *The Management Profession* (New York, McGraw-Hill Book Company, 1964), une analyse particulièrement utile des fonctions et des activités; Ralph C. Davis, *Fundamentals of Top Management* (New York, Harper & Brothers, 1951); Harold F. Smiddy, "GE's Philosophy & Approach for Manager Development," General Management Series #174, American Management Association, 1955; George R. Terry, *Principles of Management* (Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1956J); William H. Newman, *Administrative Action* (Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, Inc., 1950; Lawrence A. Appley, *Values in Management* (New York, American Management Association, 1969); Ordway Tead, *Administration: Its Purpose and Performance* (New York, Harper & Brothers, 1959); Peter F. Drucker, *The Practice of Management* (New York, Harper & Row, 1954).

De même, il doit y avoir une communication pour que de nombreuses fonctions et activités soient effectives. Et le manager actif emploiera l'analyse de problèmes durant toutes les fonctions séquentielles du management.

En pratique, bien sûr, les différentes fonctions et activités tendent à se fondre. En choisissant un top manager, par exemple un dirigeant peut très bien planifier de nouvelles activités que les capacités de ce manager rendent possibles, et peut même visualiser l'impact organisationnel de ces plans et des contrôles qui seront nécessaires.

Des définitions simplifiées sont ajoutées pour chacune des fonctions et activités pour assurer la compréhension de ce qui est signifié par les éléments basiques décrits.

Apports Prospectifs

Nous espérons que ce diagramme produira une variété de bénéfices pour les praticiens et les étudiants. Parmi ces bénéfices figurent :

- Un concept unifié des fonctions et activités managériales.
- Une façon de rassembler toutes les activités de management habituellement acceptées
- Une étape vers une standardisation de la terminologie.
- L'identification et l'articulation d'activités telles que l'analyse de problèmes, le management du changement, et le management des différences.
- Une aide aux nouveaux étudiants du management afin de visualiser les "limites approximatives" et de sentir les relations séquentielles de certaines fonctions et des interrelations d'autres fonctions.
- Des distinctions plus claires entre les fonctions managériales de leadership, administrative et de planification stratégique.

En sus, le diagramme devrait s'avérer utile à ceux qui – comme moi – sont persuadés de la nécessité de se pencher plus attentivement sur les fonctions "comportementales" du management, car il élève le *staffing* et la communication au niveau d'une fonction. De plus, il établit les fonctions et les activités comme les deux termes les plus importants pour décrire le travail du manager.

Ce diagramme montre les différents éléments, fonctions, et activités qui font partie du processus de management. Au centre sont les personnes, les idées et les choses, car ceux-là sont les composants élémentaires de toute organisation avec lesquels le manager doit travailler. Les idées créent le besoin pour une pensée conceptuelle, les choses, pour l'administration, les personnes pour le leadership.

Trois fonctions, - l'analyse de problèmes, la prise de décision et la communication - sont importants à tous moments et pour tous les aspects du job du manager; ils apparaissent donc comme sous-tendant l'ensemble de ce processus. Cependant, d'autres fonctions surviennent dans une séquence prédictible ; et donc la planification, l'organisation, le staffing, la direction et le contrôle figurent dans cet ordre sur l'une des bandes. L'intérêt d'un manager pour l'un ou l'autre dépend d'une variété de facteurs, y compris son poste et l'état d'avancement des projets qui lui tiennent le plus à cœur. Il doit à tout moment sentir le pouls de son organisation. Les activités qui seront les plus importantes pour lui alors qu'il se concentre sur une fonction à un moment, et sur une autre l'instant d'après - sont montrées sur la bande extérieure du diagramme.

