

2

Le métier de gestionnaire

Plan du chapitre

- 2.1 Les logiques d'action administrative
 - 2.1.1 Les logiques administratives au sein des organisations
 - 2.1.2 Les logiques administratives dans l'histoire du management
- 2.2 Les processus administratifs
 - 2.2.1 Le cycle administratif dans l'histoire du management
 - 2.2.2 La rationalité du cycle administratif
 - 2.2.3 La légitimité du cycle administratif
- 2.3 Les rôles de gestion
 - 2.3.1 Les rôles quotidiens de gestion
 - 2.3.2 Les rôles fonctionnels
 - 2.3.3 Le rôle d'administration générale
 - 2.3.4 Les rôles hiérarchiques
- 2.4 Les habiletés de management
 - 2.4.1 Les habiletés techniques
 - 2.4.2 Les habiletés sociales
 - 2.4.3 Les habiletés cognitives
- 2.5 Conclusion : La cohérence du métier de gestionnaire

Le management contemporain reste à inventer, et pour y arriver le gestionnaire d'aujourd'hui peut puiser dans l'histoire des théories du management qui met à sa disposition toute une variété de solutions pratiques et de regards interprétatifs. Toutefois, si l'histoire des théories du management peut servir de base à son action, il sait maintenant qu'il n'existe pas une telle chose qu'une théorie universelle qu'il pourrait facilement mettre en œuvre pour régler tous les problèmes des temps présents. Il n'a à sa disposition que des théories imparfaites, qui viennent avec leurs insuffisances et leurs limites.

Par ailleurs, fort de l'histoire des théories du management, et tout en sachant qu'il n'existe pas de techniques de management universelles et qu'il serait illusoire d'attendre d'un gourou du management une solution à tous les problèmes de gestion des temps présents, le gestionnaire d'aujourd'hui sait néanmoins que sa pratique concrète doit osciller entre deux pôles complémentaires. D'un côté, il doit faire preuve d'efficacité, et pour y arriver il dispose d'un très grand nombre de techniques administratives et de règles de gestion conçues par les théoriciens. De l'autre, ces derniers ayant levé le voile sur le caractère profondément social et humain de son métier, il ne peut pas se contenter d'être un technicien dont l'action ne viserait que l'efficacité formelle. Il doit aussi être profondément humain et inscrire son action dans le tissu social d'une organisation.

« Respecter les gens ne veut pas dire manquer de fermeté. Mes collègues apprennent très rapidement que j'ai la patience courte! Je ne supporte pas l'incompétence, la paresse, la politiaillerie, les jeux d'ego et de pouvoir. Je suis cependant très patient avec les gens qui essaient de s'améliorer. Tant mieux si on s'entend bien avec nos collègues, mais il faut faire ce qu'il faut pour que ça roule ».

Normand Boivin,
chef de l'exploitation, aéroport de Heathrow

Tremblay, J., « Normand Boivin
aux commandes de Heathrow »,
HEC Montréal Mag,
2012, 11(1) : 17.

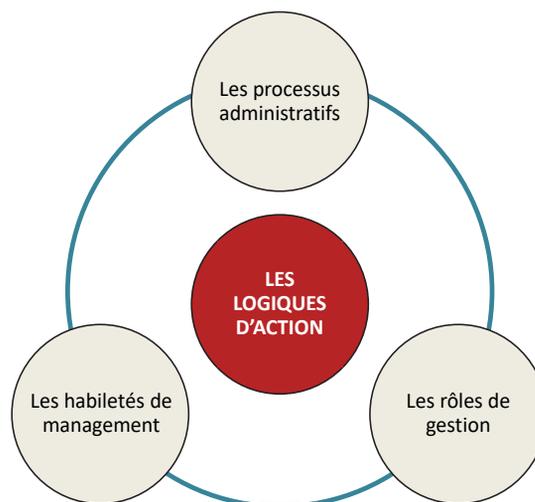
Au regard des théories du management, le métier de gestionnaire est donc tout à la fois technique et humain. Surtout, l'exercice de ce métier commande une réflexion à plusieurs volets, à savoir les logiques d'action qu'il concrétise, les processus administratifs qu'il met en œuvre, les rôles de gestion dans lesquels il s'incarne et les habiletés de management qu'il requiert. En fait, comme l'illustre la figure suivante, les logiques d'action logent au cœur du métier de gestionnaire, car elles imprègnent autant les processus que les rôles et les habiletés. D'une certaine façon, ce sont les logiques d'action qui dotent les autres volets du métier de tout leur sens et les chargent ainsi d'une réflexivité. Les logiques représentent en quelque sorte, le noyau dur du métier de gestionnaire, son âme et ce par quoi il acquiert une réflexivité, c'est-à-dire une capacité à mettre en œuvre du savoir et, du même souffle, à se réfléchir. Si le gestionnaire contemporain doit inventer sa pratique à partir des bases théoriques du management et des défis des temps présents, il ne peut faire l'impasse sur les logiques que son action va forcément concrétiser. En outre, dans sa quête d'un métier dont la pratique serait tout à la fois porteuse d'efficacité et respectueuse du tissu social et humain de l'organisation,

« Trente ans après leur heure de gloire, les «papes» de la pensée managériale peinent à trouver des successeurs. Qui pour assurer la relève de Peter Drucker, l'un des précurseurs de la planification stratégique et du management par objectif? Quel théoricien pour succéder à Henry Mintzberg, fondateur de «l'école de la contingence» qui a montré comment les modes d'organisation, en évolution permanente, sont déterminés par l'environnement économique? Les experts mondialement reconnus pour penser l'entreprise dans sa globalité semblent aujourd'hui manquer à l'appel. Le temps des gourous serait-il révolu? »

Estival, L.,
« Les nouveaux penseurs du management »,
L'express web, 19 mars 2014.

le gestionnaire ne doit pas perdre de vue qu'il n'aura jamais à sa disposition la recette infaillible du succès administratif. Au mieux, sa quête le conduira à exercer son métier avec cohérence, sagesse et humilité.

Figure 2.1 Le métier de gestionnaire



2.1 Les logiques d'action administrative

Il est généralement d'usage de décrire le **management** comme étant « l'art de faire faire les choses ». Mais pourquoi une personne accepterait-elle de faire les choses qu'on lui demande de faire? En fait, l'art de la gestion est très précisément fonction de la réponse que l'on donne à cette question. Au sein d'une organisation, les uns et les autres acceptent l'autorité de la gestion et conséquemment de « faire les choses » comme le veut la formule populaire, car ils tiennent pour légitime l'autorité du gestionnaire. L'art de la gestion résiderait donc dans la légitimité de l'autorité.

Le **management**, c'est « l'art de faire faire les choses ».

Selon le sociologue Max Weber, il existe trois formes d'autorité légitime, à savoir l'autorité formelle fondée sur « la croyance en la légalité des règlements arrêtés et du droit de donner des directives qu'ont ceux qui sont appelés à exercer la domination par ces moyens »; l'autorité traditionnelle qui est fondée sur « la croyance quotidienne en la sainteté de traditions valables de tout temps et en la légitimité de ceux qui sont appelés à exercer l'autorité par ces moyens »; l'autorité charismatique fondée sur « la soumission extraordinaire au caractère sacré, à la vertu héroïque ou à la valeur exemplaire d'une personne, ou encore [émanant] d'ordres révélés ou émis par celle-ci¹ ».

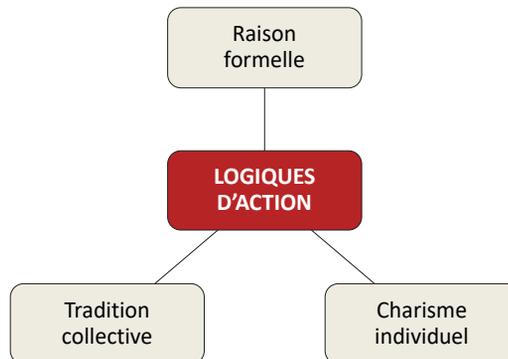
« Une entreprise ne peut exister sans quelqu'un qui la dirige et qui participe à la définition des objectifs à atteindre. Les leaders et les chefs le font de façon différente. Un leader définira une vision à laquelle chacun aura envie d'adhérer. Il est inspirant. Un chef, lui, va établir un plan qu'il fera exécuter. »

Éric Salomon,
fondateur de Salomon & cie
Les Echos Business,
29 janvier 2015.

¹ Voir : Weber, M., *Économie et société*, Paris, Plon, 1971 [1921] : 222. Weber parle à l'époque de « domination » plutôt que d'autorité; par ailleurs, il désigne comme domination « légale » ou « rationnelle-légale » l'autorité que nous qualifions de « formelle ».

Figure 2.2

Les fondements de l'autorité légitime



Ces trois formes d'autorité légitime peuvent être traduites en termes de logiques administratives qu'incarnent les gestionnaires contemporains de la façon suivante :

Le **management traditionnel** se fonde sur la légitimité de la tradition organisationnelle.

La logique traditionnelle :

le gestionnaire traditionnel fonde son action sur la légitimité de la tradition organisationnelle, sur le respect des us et coutumes de l'organisation, sur les valeurs communautaires auxquels tiennent les membres de l'organisation et sur la sagesse administrative acquise et transmise au fil du temps et que lui reconnaissent ceux et celles qu'il dirige. Le gestionnaire traditionnel incarne donc les traditions de l'organisation, son histoire et sa sagesse. De façon à bien mettre en évidence cet ancrage dans le tissu conventionnel et communautaire de l'organisation, le gestionnaire traditionnel est généralement qualifié d'artisan, souvent de mentor et parfois de guide, voire même de sage. En termes critiques, il est plutôt qualifié de paternaliste et de patron de façon à souligner l'arbitraire de ses décisions, la condescendance qui marque ses relations humaines au travail et l'autoritarisme de sa gestion. Il est aussi qualifié de traditionaliste et de conservateur de façon à souligner son attachement au passé et aux valeurs qui ont façonné l'histoire de l'organisation.

Le **management formel** se fonde sur la légitimité de la raison administrative.

La logique formelle :

le gestionnaire formel fonde son action sur la légitimité de la raison administrative, sur le respect des règles administratives et des processus formels de gestion et sur la compétence explicite et technique que lui reconnaissent ceux et celles qu'il dirige. De façon à bien mettre en évidence le souci de rigueur qui caractérise son action, le gestionnaire formel est alors généralement qualifié de professionnel, souvent d'expert et parfois de spécialiste. En termes critiques, il est plutôt qualifié de technocrate de façon à mettre en évidence que la logique formelle tend à privilégier l'efficacité formelle de la technique au détriment de la chaleur des relations humaines, ou alors, de bureaucrate, de manière à souligner que la mise en œuvre de règles, procédures, processus et politiques formelles préalablement conçues prime toujours sur les considérations humaines et sociales.

La logique charismatique : le gestionnaire charismatique fonde son action sur le charisme qu'il dégage, sur le dépassement de soi qu'il inspire, sur la passion qu'il suscite et sur la grâce que lui reconnaissent ceux et celles qu'il dirige. De façon à bien mettre en évidence son magnétisme, la fougue qu'il suscite et l'admiration de ceux et celles qui acceptent de se soumettre à son autorité, le gestionnaire charismatique est généralement qualifié de leader, souvent de gagnant et parfois d'artiste de la gestion. À l'inverse, ceux et celles qui dénigrent son autorité le qualifieront d'illuminé, de dogmatique ou de despote de façon à bien marquer le caractère tranché, souvent émotif et parfois irrationnel autant de ses actions que des réactions que génère son charisme.

Le **management charismatique** se fonde sur le charisme des personnes.

2.1.1 Les logiques administratives au sein des organisations

Si chacune des logiques administratives peut représenter une source de légitimité pour le gestionnaire, elles imprègnent aussi les organisations dans lesquelles elles sont dominantes². C'est ainsi que nous pouvons retrouver des organisations très formelles, là où les règles impersonnelles et les techniques administratives dominent la vie organisée; des organisations charismatiques qui ont un je-ne-sais-quoi de magique et qui suscitent la passion et l'admiration; des organisations traditionnelles, là où les règles traditionnelles et le souci de la communauté l'emportent sur la recherche d'une efficacité technicienne.

Bien sûr, si une logique d'action administrative peut dominer la vie organisationnelle, il n'est pas rare de toutes les retrouver au sein d'une seule et même organisation tant il est vrai que chacune des logiques peut contribuer à sa façon au succès de l'organisation. Toutefois, et bien qu'elles puissent coexister, chacune des sources de légitimité peut aussi être présentée comme étant la solution idéale pour relever les défis des temps présents. Ainsi, alors que pour certains, ces défis commandent que les gestionnaires soient plus que jamais de véritables experts de la gestion qui fondent leurs actions sur des processus techniques de gestion et des règles formelles d'administration, d'autres soutiennent plutôt que les temps présents requièrent d'eux un leadership qui saurait stimuler l'engagement volontaire des uns et des autres autour d'une vision commune et mobilisatrice. Enfin, nombre de théoriciens renouent avec la logique traditionnelle qui a marqué les débuts du management en proposant notamment aux gestionnaires de fonder leurs pratiques sur des relations de compagnonnage, lesquelles permettraient la transmission d'une certaine sagesse administrative et la construction de communautés organisationnelles vouées à la réalisation d'un projet collectif.

« Pour qu'une personne parvienne à libérer ses talents de leader, il faudrait qu'elle puisse innover et créer, se projeter dans le futur, remettre en question le système, montrer ses différences et ses limites, voire même ses faiblesses. Est-ce compatible avec les systèmes de gestion actuels de nos organisations qui privilégient la maîtrise des risques? C'est une évidence : la confiance et les marges de manœuvre diminuent tous les jours au profit des procédures et des contrôles. »

Steeves Emmenegger,
fondateur de Emmenegger
Compétences
« Pas de leadership
sans prise de risque »,
Le temps, 12 septembre 2014.

² À ce propos, voir notamment : Pitcher, P., *Artistes, artisans et technocrates*, Montréal, Québec/Amérique, 1994.

2.1.2 Les logiques administratives dans l'histoire du management

Pour orienter son choix vers l'une ou l'autre des formes de légitimité, le gestionnaire contemporain peut embrasser du regard l'histoire du management. Toutefois, il constatera rapidement qu'hier comme aujourd'hui les logiques administratives ont eu leurs partisans et opposants. Ainsi, dès la période de fondation du management, Taylor reprochait au management de l'époque d'être fondé sur la tradition qu'il jugeait inefficace et proposait d'y substituer une autre source de légitimité, à savoir la raison formelle que Fayol déclinera en processus de prévoyance, d'organisation, de commandement, de coordination et de contrôle. À son tour, la raison formelle comme fondement de la légitimité de la gestion fut critiquée, notamment par l'école des relations humaines qui considérait que le charisme qui se donne à voir par le leadership naturel de certains membres de l'organisation était une source nettement plus humaine et productive pour fonder les relations d'autorité.

C'est donc dire que dès la première période de l'histoire des théories du management, les théoriciens avaient bien vu que le management se caractérisait par la fondation sur laquelle il reposait et qu'il incarnait par ses pratiques. Cependant, et bien que tout au long de l'évolution historique des théories du management la légitimité de l'action administrative fut un enjeu, à chaque période l'une ou l'autre des formes de légitimité a eu tendance à dominer l'imaginaire des théoriciens. Ainsi, lors de la période de fondation, c'est clairement la logique formelle qui s'est imposée en étant présentée comme le fondement même du management, comme étant la voie royale à emprunter pour libérer la gestion du poids de la tradition et enfin décupler les forces productives de l'organisation. À la période d'expansion du management, cette logique atteint son apogée, même si les théoriciens du leadership et du développement organisationnel commencent à paver la voie à la logique charismatique. Cette dernière tend à dominer les débats lors de la période de reformulation en étant clairement présentée comme le remède par excellence aux insuffisances des techniques formelles de management. Cela n'empêche pas d'un côté les partisans d'un management stratégique de loger l'analyse formelle de l'organisation et de son environnement au centre de l'action administrative, et de l'autre les chantres d'une gestion de la culture organisationnelle d'ouvrir la voie à la logique traditionnelle en insistant sur l'importance de développer un fort sentiment d'appartenance aux valeurs partagées par la communauté organisationnelle. Enfin, à la période de refondation, la logique traditionnelle s'impose dans les débats en étant même instrumentalisée par les adeptes de la logique formelle qui voient en elle la possibilité d'inscrire l'action de l'organisation au sein d'un environnement pensé en termes de communautés qu'il convient de respecter, notamment par la mise en œuvre de pratiques de gouvernance et par le recours aux techniques de développement durable qui actualiseraient une reconnaissance de la nécessité d'une responsabilité sociale de l'organisation.

« Depuis que Frederick Taylor (1856-1915) a dit que sa méthode d'étude du travail était «la meilleure», nous cherchons le Graal de la gestion dans le monde de la science et dans celui des professions. Cette quête se poursuit dans les formules toutes faites de la littérature populaire : «planification stratégique», «valeur pour les actionnaires», et ainsi de suite. Cependant, les réponses simplistes ont toujours échoué; elles ne réussissent qu'à donner l'illusion du progrès, alors que les vrais problèmes continuent de s'envenimer. »

Mintzberg, H.,
Gérer, tout simplement,
Montréal, Les Éditions
Transcontinental, 2010 : 28.

On l'aura compris, la légitimité qui fonde la gestion est un enjeu majeur qui a traversé les époques et auquel les gestionnaires d'aujourd'hui sont toujours confrontés. Pas moyen d'y échapper, car si le management est l'art de faire faire les choses, cet art doit toujours être légitime pour donner les résultats escomptés. Le gestionnaire d'aujourd'hui doit s'y résoudre, la légitimité de son autorité peut toujours être contestée, car il n'existe pas une telle chose qu'une légitimité absolue, valide pour tous et dans tous les contextes. Surtout, le gestionnaire contemporain doit être pleinement conscient qu'il n'a pas le plein contrôle de la légitimité de son autorité, puisque ce sont toujours ceux et celles qu'il prétend diriger qui peuvent ou non reconnaître la légitimité de son autorité et accepter ou pas d'y soumettre leurs actions.

Diagnostic 2.1 Les fondements de l'autorité légitime

Pour analyser une situation de gestion et évaluer la logique qui est au fondement des pratiques de management, les questions suivantes s'avèrent être un bon point de départ. En fait, elles permettent de poser un diagnostic sommaire, lequel peut alors servir à lancer une réflexion plus étoffée.

Question 1

Historiquement, l'autorité des gestionnaires de l'organisation était principalement fondée sur :

| | | |
|---------------------|---------------------------|--------------------------|
| La logique formelle | La logique traditionnelle | La logique charismatique |
| | | |
| A | B | C |

Question 2

Actuellement, l'autorité des gestionnaires de l'organisation est principalement fondée sur :

| | | |
|---------------------|---------------------------|--------------------------|
| La logique formelle | La logique traditionnelle | La logique charismatique |
| | | |
| A | B | C |

Question 3

Dans l'avenir, l'autorité des gestionnaires de l'organisation devrait principalement être fondée sur :

| | | |
|---------------------|---------------------------|--------------------------|
| La logique formelle | La logique traditionnelle | La logique charismatique |
| | | |
| A | B | C |

Question 4

Dans l'organisation, les gestionnaires souhaitent que leur autorité soit fondée sur :

| | | |
|---------------------|---------------------------|--------------------------|
| La logique formelle | La logique traditionnelle | La logique charismatique |
| | | |
| A | B | C |

Question 5

Dans l'organisation, les employés souhaitent que l'autorité des gestionnaires soit fondée sur :

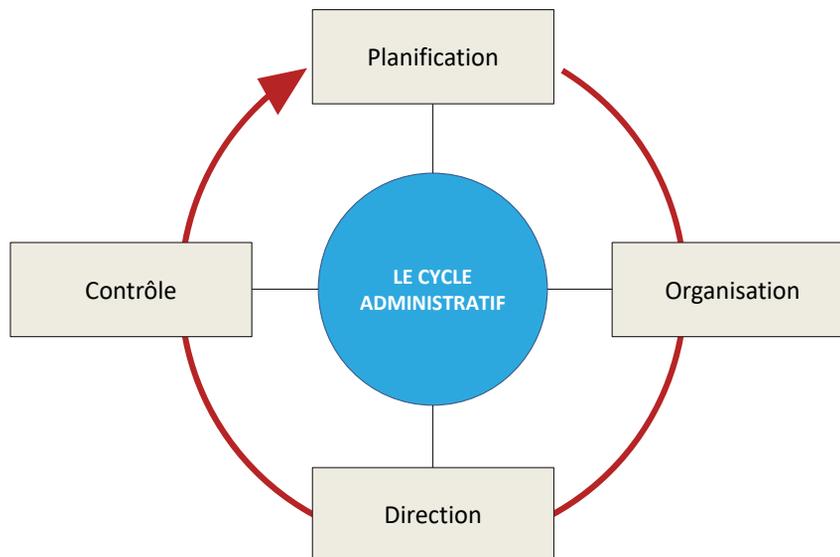
| | | |
|---------------------|---------------------------|--------------------------|
| La logique formelle | La logique traditionnelle | La logique charismatique |
| | | |
| A | B | C |

Le **cycle administratif** comprend quatre processus, à savoir la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.

2.2 Les processus administratifs

Tout au long de son histoire, le management a aussi été pensé en termes de processus administratifs qui s'enchaînent les uns après les autres pour ainsi former un cycle administratif. Comme l'illustre la figure suivante, ce cycle comprend quatre processus, à savoir la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.

Figure 2.3 Le cycle administratif



Tout en y apportant les modifications requises pour relever les défis inédits qu'il aura à relever, le gestionnaire contemporain devra, comme ses prédécesseurs, inscrire son action dans un tel cycle dont les processus qui le composent se définissent de la façon suivante :

La planification : processus par lequel le gestionnaire anticipe l'avenir et formule les intentions qui doivent guider l'action des uns et des autres, tout en pavant le chemin à l'organisation de demain. Ces intentions peuvent prendre diverses formes, tels des objectifs à atteindre, une vision à concrétiser ou un projet à partager. En outre, si la planification peut se matérialiser dans des plans très formels, elle peut aussi revêtir des formes nettement moins formelles, notamment en étant encadrée dans des discours de mobilisation ou dans des routines quotidiennes.

L'organisation : processus par lequel le gestionnaire conçoit et coordonne le travail des membres de l'organisation. Centré sur le travail à réaliser, ce processus se matérialise dans une structure administrative qui délimite les territoires d'expertise et trace les relations d'autorité, dans des arrangements psychosociologiques qui orientent les comportements au travail et favorisent la prise de décision et dans des communautés de pratiques qui cimentent l'esprit de

corps tout en favorisant la constitution de savoir-faire. Il se manifeste aussi par la mise en place d'organigrammes qui esquissent la nature des liens hiérarchiques entre les membres de l'organisation et par le déploiement de mécanismes de coordination, telles la supervision directe, la standardisation du travail, les réunions, la formalisation des compétences, etc.

La direction : processus par lequel le gestionnaire oriente l'action des membres de l'organisation, communique les informations requises pour accomplir les tâches, motive le personnel et participe au développement des relations humaines au sein de l'organisation. Le processus de direction est manifeste dans les relations interpersonnelles que le gestionnaire entretient avec son personnel. Si ces relations sont souvent marquées du sceau de l'autorité formelle du gestionnaire, elles peuvent aussi être empreintes de sagesse, voire même de la passion qui anime les relations de leadership.

Le contrôle : processus de rétroaction par lequel le gestionnaire prend la mesure des réalisations de l'ensemble des processus administratifs et communique l'information aux membres de l'organisation. Le processus de contrôle se matérialise dans nombre d'outils d'évaluation de la performance organisationnelle, mais aussi dans les pratiques de responsabilisation du personnel et dans les démarches d'apprentissages collectifs.

Diagnostic 2.2 Le cycle administratif

| <i>Pour analyser une situation de gestion et évaluer l'importance accordée aux pratiques liées au cycle administratif, les questions suivantes s'avèrent être un bon point de départ. En fait, elles permettent de poser un diagnostic sommaire, lequel peut alors servir à lancer une réflexion plus étoffée.</i> | Fortement en accord | Plutôt en accord | Plus ou moins en accord | Plutôt en désaccord | Fortement en désaccord |
|--|---------------------|------------------|-------------------------|---------------------|------------------------|
| 1. Dans l'organisation, les pratiques de planification sont excellentes. | | | | | |
| 2. Dans l'organisation, les pratiques d'organisation sont excellentes. | | | | | |
| 3. Dans l'organisation, les pratiques de direction sont excellentes. | | | | | |
| 4. Dans l'organisation, les pratiques de contrôle sont excellentes. | | | | | |
| 5. Dans l'organisation, tous sont convaincus de l'efficacité du cycle administratif. | | | | | |

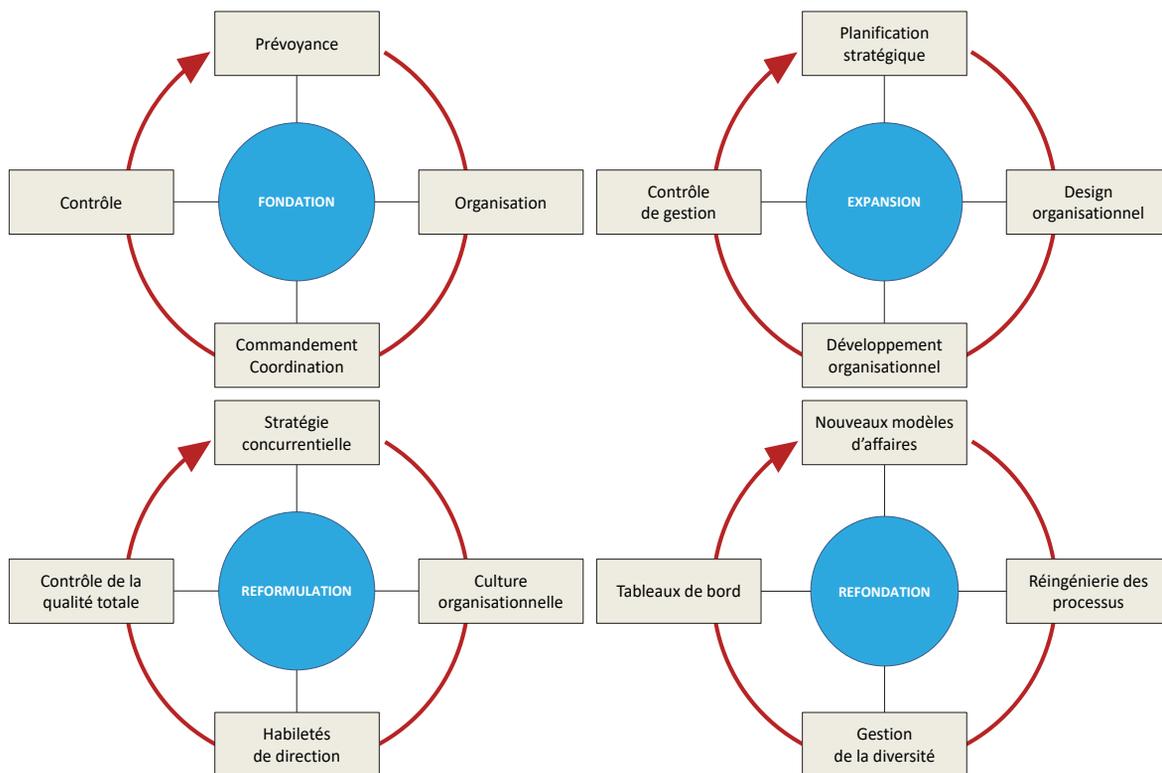
2.2.1 Le cycle administratif dans l'histoire du management

Au fil du temps, le cycle administratif a pris diverses colorations. D'ailleurs, comme l'illustre la figure suivante, depuis la période de fondation du management, le cycle administratif n'a jamais cessé d'être évoqué et de se transformer. Ainsi, alors qu'à la période de fondation du management l'enchaînement des processus s'amorçait avec la prévoyance suivie par l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle, à la période d'expansion ces processus prenaient plutôt la forme d'un enchaînement entre une planification stratégique, des activités de design organisationnel, des processus de développement organisationnel et un contrôle de gestion systémique. Lors de la période de reformulation, ils s'énoncent en termes de stratégie concurrentielle, d'organisation d'une culture performante, d'habiletés de direction et de contrôle de la qualité totale, pour finalement être pensés lors de la période de refondation en termes de nouveaux modèles d'affaires à concrétiser, d'organisation à revoir au terme d'une réingénierie des processus d'affaires, de direction de la diversité culturelle et générationnelle et de tableaux de bord multidimensionnels.

« En plus d'un siècle, notre connaissance de la gestion n'a pas progressé. En 1916, l'ingénieur français Henri Fayol publiait l'ouvrage *Administration industrielle et générale*, dans lequel il décrivait les tâches du gestionnaire : «la planification, l'organisation, la direction, la coordination et le contrôle». En 1997, un journal montréalais rapportait que le nouveau directeur général de la ville était «responsable de la planification, de l'organisation, de la direction et du contrôle de toutes les activités municipales». Comme vous pouvez le voir, notre définition de la gestion n'a pas changé d'un iota. »

Mintzberg, H., *Gérer, tout simplement*, Montréal, Les Éditions Transcontinental, 2010 : 19.

Figure 2.4 Le cycle administratif selon les périodes historiques



Ainsi, tout au long de son histoire, le management n'a eu de cesse de reformuler le cycle administratif en lui donnant diverses colorations adaptées aux défis qui se présentaient à lui. Encore de nos jours, nombre de praticiens et de théoriciens évoquent la nécessité de repenser le cycle administratif de façon à l'adapter aux nouvelles réalités des organisations, et certains évoquent même l'idée que c'est fondamentalement la fonction direction qui serait l'âme et le cœur du métier de gestionnaire.

« Quelles sont les aptitudes qui démarquent les gestionnaires de haut calibre des autres? Auparavant, le gestionnaire devait savoir planifier, organiser, diriger et contrôler – PODC. L'employé se contentait pour sa part d'une seule initiale : E, pour exécuter. De nos jours, la devise est «Passe le POC» : les activités de planification, d'organisation et de contrôle peuvent – et doivent! – être déléguées. Le gestionnaire ne conserve en propre que la fonction de direction-coordination. »

Guy Archambault,
HEC Montréal

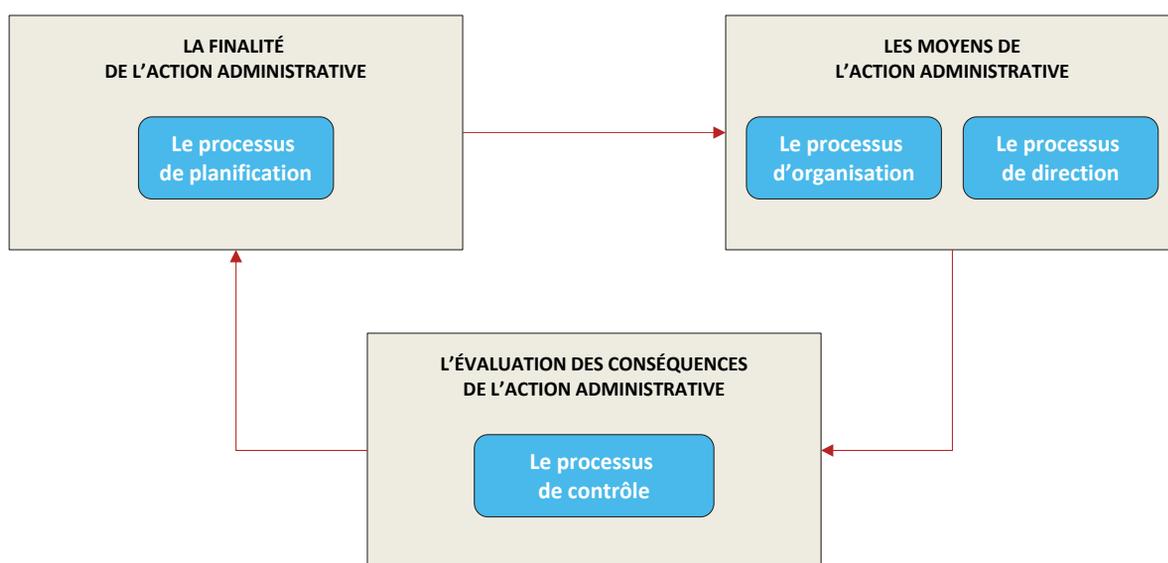
Tison, M.,
« Le nouveau leadership »,
Affaires plus, mai 2014.

2.2.2 La rationalité du cycle administratif

Si, en fonction des défis à relever, les processus de gestion ont été sans cesse reformulés et devront encore l'être, l'idée même d'un enchaînement logique de processus est toutefois demeurée intacte.

D'une certaine façon, enchaîner des processus administratifs sous la forme d'un cycle représenterait la signature singulière du management sur le monde des organisations. En fait, comme l'illustre la figure suivante, cette signature prend la forme d'une syntaxe de l'action rationnelle qui se décline en trois temps, à savoir la formulation de la finalité de l'action administrative, la mise en œuvre des moyens pour la concrétiser et l'évaluation des conséquences de l'action.

Figure 2.5 La rationalité de l'action administrative



Ainsi, c'est toujours par la planification que s'amorce l'action administrative, car indépendamment de la forme qu'elle va concrètement revêtir, la planification établit l'ordre des fins de l'action. Ce détail a son importance car, pour être « rationnelle », l'action doit toujours être au service d'une intention. Que cette dernière se décline en termes d'objectifs formels, de vision inspirante ou de valeurs à partager importe moins que le fait que l'action soit au service de la réalisation d'une fin.

C'est d'ailleurs là une condition de sa rationalité, mais c'est aussi un témoin de la noblesse du management, dans la mesure où les humains sont des êtres d'intention qui aiment se définir par leur volonté, par leur désir de réaliser quelque chose et, par là même, de se réaliser.

Le management s'amorce donc par une intention à réaliser. C'est donc aussi un pari sur l'avenir, d'où l'idée même de la planification, qui prend l'avenir pour objet de sa quête. Toutefois, si le management n'était que cela, il ne laisserait guère d'empreinte sur le réel tant il est vrai qu'une intention seule peut n'être que pure velléité, un vœu pieux, une douce illusion ou encore une folle chimère. C'est dire que la rationalité de l'action administrative ne peut pas se résumer à la formulation d'intentions. Pour être rationnel, le management doit aussi se concrétiser dans le territoire du dur labeur. C'est d'ailleurs lorsque l'intention s'ouvre sur l'action que le management prend véritablement forme et appose sa signature distinctive sur la réalité. Et c'est là que les processus d'organisation et de direction entrent en jeu. Ils sont les moyens que l'action administrative met en œuvre pour réaliser ses intentions. Finalement, il reste à prendre la mesure des conséquences de l'action administrative. Est-ce que les processus d'organisation et de direction réalisent vraiment les intentions de l'action? Les processus d'organisation et de direction sont-ils un réel prolongement des intentions préalablement planifiées? Pour le savoir et compléter sa signature sur le monde organisé, le management déploie alors un processus de contrôle qui favorise l'arrimage entre les intentions de l'action administrative et les moyens qu'elle met en œuvre. D'une certaine façon, le contrôle se présente donc comme un moment réflexif dans le cycle administratif, car il a précisément pour fonction de réfléchir à ses résultats et à la cohérence globale du cycle.

« Les sociétés les mieux gérées savent où elles vont : elles ont une vision claire et disposent d'un plan stratégique bien étoffé. La clé de leur succès est d'être très concentrée sur leurs objectifs. »

Genest, A. et P.-A. Morais,
Direction principale,
Deloitte

Premières en affaires,
2014, 7(3) : 50.

« Il faut qu'il y ait un plan d'action avec des objectifs, et des conséquences si l'on ne réalise pas ces objectifs. Sans cela, on n'aura toujours pas réussi à avancer dans quinze ans. »

Dana Ades-Landy,
vice-présidente régionale,
Banque Scotia

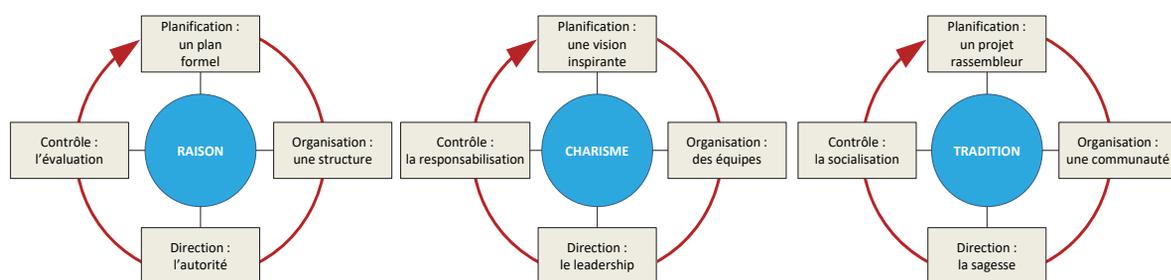
Thomas, M.,
« La confiance de persévérer »,
Premières en affaires,
2014, 7(6) : 21.

2.2.3 La légitimité du cycle administratif

Tout en étant convaincu de la pertinence d'inscrire son action dans un cycle qui témoignera de la rationalité de son action, le gestionnaire d'aujourd'hui a visiblement l'embarras du choix. Quel cycle administratif doit-il mettre en œuvre? Doit-il cumuler tous les cycles? Doit-il les combiner? De quelle façon doit-il s'y prendre pour construire un cycle qui soit tout à la fois rationnel et pertinent à son contexte d'action?

Puisque le management d'aujourd'hui est à inventer, il n'y a pas de réponses faciles à ces questions. Bien sûr, pour nombre de gestionnaires, le premier réflexe consistera à mettre en œuvre la dernière déclinaison du cycle en se disant qu'elle reflète mieux que les autres les exigences des temps présents. D'autres, constatant que les temps présents sont à la refondation des pratiques, se diront plutôt qu'en période d'incertitude, il vaut mieux miser sur une recette éprouvée et qu'il serait nettement plus sage d'adopter la déclinaison classique du cycle administratif plutôt que de se hasarder à emprunter un cycle qui n'a toujours pas fait ses preuves. Tous les choix sont donc possibles. Tous peuvent être formellement justifiés, tout en étant pertinents et rationnels. Toutefois, avant même de mettre en œuvre un cycle administratif, le gestionnaire d'aujourd'hui devrait d'abord et avant tout en revenir à ce qui fonde son action, à savoir la légitimité de son autorité. Son action est-elle fondée sur la raison, sur son charisme ou sur la tradition? La réponse à cette question a son importance, car c'est d'elle que dépendra ultimement la coloration à donner au cycle administratif. Ainsi, comme l'illustre la figure suivante, en fonction de la légitimité qui fonde son action, le gestionnaire d'aujourd'hui chargera de significations particulières chacun des moments du cycle administratif.

Figure 2.6 La légitimité du cycle administratif



D'abord, au regard de la raison formelle, le cycle administratif sera très formel et s'approchera de la représentation classique historiquement formulée lors de la période de fondation du management par Fayol. Puis, avec le charisme aux commandes, le cycle sera chargé de significations qui ont particulièrement dominé la période de reformulation du management. Enfin, la légitimité traditionnelle inspire un cycle administratif qui fait écho à ce que plusieurs des théoriciens de la refondation ont à dire sur le management en ces temps présents.

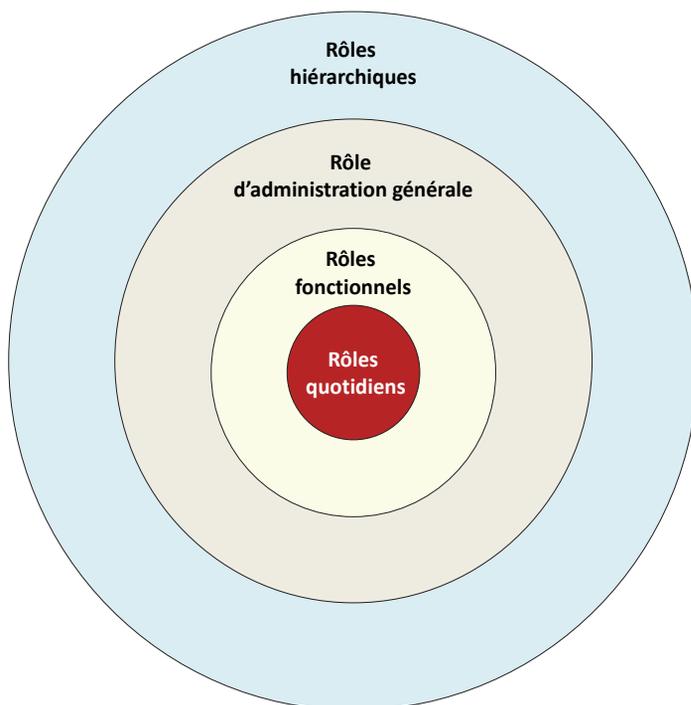
2.3 Les rôles de gestion

Aussi légitimes et rationnels soient-ils, les processus administratifs seront sans effet s'ils ne s'inscrivent pas dans le jeu social et quotidien de la vie organisationnelle. Dans ce jeu, les gestionnaires doivent assumer des rôles et, ainsi, ils donnent vie aux processus administratifs. En outre, c'est précisément par l'inscription de leurs actions dans la réalité quotidienne de l'organisation qu'ils peuvent donner un sens à leur métier, un métier qui s'incarne toujours dans des rôles, dans des relations qui les ancrent dans leur organisation, qui leur permettent d'aller au-devant des uns et des autres, de prendre le pouls de ce qui se vit au quotidien, notamment les processus qu'ils tiennent pour hautement rationnels.

Au regard de l’histoire des théories du management, le gestionnaire contemporain sait qu’il doit assumer quatre catégories de rôles sociaux qui s’emboîtent les uns dans les autres, soit des rôles quotidiens, des rôles fonctionnels, un rôle d’administration générale et des rôles hiérarchiques.

Figure 2.7

Les rôles de gestion



Les rôles quotidiens de gestion sont donc au cœur du métier des gestionnaires. C’est dire que le métier n’a de sens que par son inscription dans le quotidien. C’est au niveau même des opérations, plongé dans le quotidien, que le gestionnaire peut incarner le cycle administratif et lui donner vie. C’est aussi au quotidien qu’il peut incarner une logique fonctionnelle et tenir son rôle hiérarchique.

2.3.1 Les rôles quotidiens de gestion

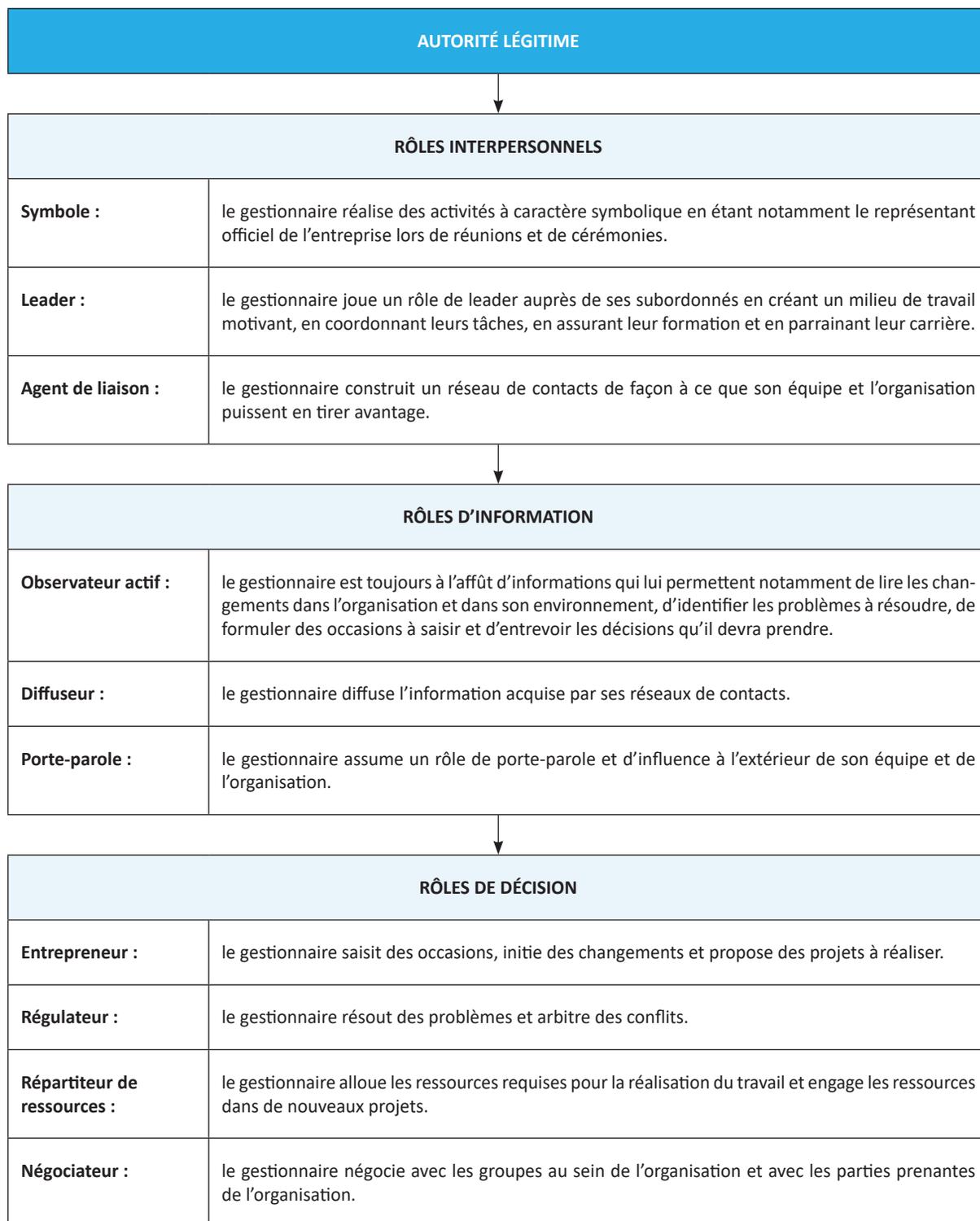
Le management n’est pas qu’affaire de processus administratifs relativement techniques puisqu’il se joue aussi au quotidien et se donne à voir par l’enchaînement de rôles interpersonnels, informationnels et décisionnels dont le déploiement repose toujours sur la légitimité de l’autorité du gestionnaire³. La figure suivante décrit les caractéristiques propres à chacun des rôles quotidiens de gestion :

« Le management est confronté à une panne de l’essence même de la fonction de manager. Pendant très longtemps, sa légitimité a été définie par le nombre de personnes à encadrer, par l’accès à l’information avant les autres. Aujourd’hui, dans un écosystème plus ouvert, ces frontières s’érodent. [...]. Le manager se demande à quoi il sert, quels sont ses territoires de fierté. En conséquence, il doit, aussi, faire face à une panne d’essence au sens de la motivation quotidienne. »

Céline Laurenceau,
Points de Vente,
26 janvier 2015 : 42.

³ Voir : Mintzberg, H., *Le manager au quotidien*, Paris, Dunod, 1984 [1973].

Figure 2.8 Les rôles quotidiens de gestion selon Henry Mintzberg



Selon Henry Mintzberg, le travail quotidien des gestionnaires ne correspond donc pas à l'image d'un gestionnaire qui, au fil de ses activités, planifierait, organiserait, dirigerait et contrôlerait le travail des uns et des autres de façon à assurer l'efficacité organisationnelle. En fait, les caractéristiques suivantes décrivent la réalité du travail quotidien des gestionnaires :

1. *Une grande quantité d'activités réalisées à un rythme soutenu* : quotidiennement, le gestionnaire consacre 59 % de son temps à des réunions programmées, 22 % à du travail de bureau (ouverture du courrier, rédaction et analyse de rapports, demande d'autorisation, accusé de réception, etc.), 10 % à des réunions imprévues, 6 % à des appels téléphoniques et 3 % de son temps à la tournée des installations de l'entreprise. Ainsi, le gestionnaire s'inscrit au cœur des activités de l'entreprise et développe de ce fait une vision englobante de sa réalité.
2. *La brièveté, la variété et la fragmentation des activités* : les dirigeants ne consacrent que quelques secondes par activités et ils réalisent un très grand nombre d'activités variées. Ils butinent, en quelque sorte, d'une activité à l'autre et ont toujours l'impression de manquer de temps pour accomplir efficacement leur travail : il n'est jamais véritablement achevé, toujours incomplet, toujours interrompu. Toutefois, la brièveté, la variété et la fragmentation de ses activités contribuent à inscrire le gestionnaire plus avant dans le tissu social de l'entreprise et lui permet d'être un pôle central dans le réseau d'informations de l'entreprise.
3. *Une préférence pour l'action* : à l'analyse des situations, à la réflexion posée et à la planification minutieuse des activités, le gestionnaire préfère consacrer son temps à « ce qui bouge » quotidiennement dans l'entreprise, à l'informel, aux rumeurs et à tout ce qui donne de la vie au tissu social de l'entreprise. Ainsi, le gestionnaire fait avancer les choses, s'implique dans la marche des choses, contribue concrètement au dynamisme de l'entreprise.
4. *Une préférence pour les communications verbales* : le gestionnaire privilégie les moyens de communication verbaux et il y consacre d'ailleurs l'essentiel de son temps. En fait, les gestionnaires passent près de 80 % de leur temps de travail à parler et à échanger avec les uns et les autres. Pour le gestionnaire, la communication verbale a l'avantage d'être plus vivante, de comporter son lot d'émotions et de jugements et d'être nettement plus rapide que la communication très formelle comme celle que l'on trouve consignée dans des rapports.
5. *Des activités charnières entre l'entreprise et son environnement* : alors que dans l'image classique du management le gestionnaire ressort comme une figure hiérarchique qui consacre l'essentiel de son temps à la gestion interne de son entreprise, concrètement le gestionnaire joue un rôle de pivot entre l'entreprise et son environnement et entretient de ce fait des réseaux de communication avec les parties prenantes.

À première vue, l'activisme qui est au principe du déploiement de ces rôles quotidiens paraît être à des kilomètres de la rationalité qu'incarne l'enchaînement des processus administratifs. En effet, en jouant ces rôles, il ne s'agit plus de conduire des analyses sur ce qu'il convient de faire et des moyens à mettre en œuvre pour le faire, mais bien de plonger dans l'action très concrète et quotidienne. D'une certaine façon, avec les rôles quotidiens, l'élégance et la quiétude que procure la pleine maîtrise d'un cycle rationnel de gestion cèdent la place au flou et à la turbulence de la quotidienneté. Pourtant, le cycle administratif et les rôles quotidiens sont largement complémentaires. Le cycle

administratif ne peut se construire dans le vide et n'être que pure spéculation sur le devenir de l'organisation ou qu'esquisse abstraite de sa nature idéale. Pour être pertinent, le cycle a besoin d'informations et il ne peut les obtenir s'il n'est pas ancré dans la réalité concrète et quotidienne. En outre, le cycle administratif doit forcément s'incarner dans l'action pour avoir un quelconque effet sur le destin de l'organisation. C'est précisément là qu'entrent en jeu les rôles quotidiens qui donnent vie au cycle administratif et l'alimentent en informations. Bien sûr, les rôles ne sont pas forcément subordonnés à un quelconque cycle qui dicterait leur conduite effective. Mais que les gestionnaires aient ou non mis en œuvre un cycle administratif ne change rien au fait qu'en réalisant leurs rôles quotidiens, ils anticipent ce qu'il convient de faire, organisent le travail des uns et des autres, dirigent les efforts de chacun et s'assurent de la bonne marche des affaires par des retours sur ce qui est fait. Ainsi, sans le vouloir ni même le savoir, nombre de gestionnaires bouclent quotidiennement le cycle administratif en réalisant des rôles de gestion à ce point prenants qu'ils leur laissent souvent un sentiment d'inachevé.

Par ailleurs, l'enchaînement des rôles quotidiens nous indique aussi qu'en se déclinant au quotidien, le cycle administratif est fondamentalement un cycle de prise de décision. En effet, les rôles interpersonnels ouvrent le chemin au territoire des informations requises pour prendre des décisions. Sous ce regard, le management ne se réduirait donc pas à l'art de faire faire les choses, mais serait aussi l'art de prendre des décisions. Décider serait donc l'un des maîtres mots du management, un autre sous-texte qui permet de comprendre la nature des processus de planification, d'organisation, de direction et de contrôle. Chacun de ces processus impliquerait des décisions et ces dernières nécessiteraient d'avoir accès aux informations que seule la mise en œuvre de rôles quotidiens de gestion rend possible. Le management croiserait donc l'action et la décision par l'enchevêtrement de rôles quotidiens de gestion et de processus administratifs. C'est dire aussi que porté par l'élan que lui donne la planification, le cycle administratif serait certes tourné vers l'avenir, mais se conjuguerait rationnellement au présent en se déclinant dans une variété de rôles quotidiens. Toutefois, pour que les rôles de gestion puissent incarner au quotidien le cycle administratif, et par là contribuer à la rationalité de la gestion, ils doivent au préalable prendre appui sur l'une ou l'autre des formes d'autorité légitime. D'ailleurs, sans cette légitime autorité, il n'y a tout simplement pas de rôle à jouer. Paradoxalement, la légitimité de l'autorité n'est rien sans sa mise en jeu concrète et quotidienne. Ce paradoxe aux allures de cercle vicieux tient au fait qu'en tant que logique d'action, la légitimité de l'autorité n'est qu'une virtualité, qu'une action en puissance, qu'une possibilité d'action. Ce n'est que lorsque les gestionnaires se saisissent de cette virtualité et la concrétisent par des rôles quotidiens qu'elle acquiert alors sa pleine puissance effective et fait la démonstration de sa pertinence. Ainsi, elle peut devenir encore plus légitime aux yeux des uns et des autres qui à leur tour pourront fonder leurs actions sur les possibilités qu'elle offre. C'est d'ailleurs par un tel cycle que l'une ou l'autre des formes d'autorité légitime en vient à imprégner toute la logique de fonctionnement d'une organisation.

« Autant que possible, les décisions sont prises par consensus. On veille à ce que chacun tienne compte de tous les autres dans son travail. Si l'opérateur dit au costumier qu'il sera impossible à l'acrobate de monter sur l'échelle à cause du volume extravagant du costume, il faut que les deux trouvent un compromis : modifier le costume, l'échelle ou les deux. »

Nicolas Marion,
gestionnaire de projet,
Cirque du Soleil

Schmouker, O.,
« Le cercle, le secret
de la collaboration »,
Les Affaires, 18 octobre 2014 : 30.

Diagnostic 2.3 Les rôles quotidiens de gestion

| <i>Pour analyser une situation de gestion et évaluer l'importance accordée aux rôles quotidiens de gestion, les questions suivantes s'avèrent être un bon point de départ. En fait, elles permettent de poser un diagnostic sommaire, lequel peut alors servir à lancer une réflexion plus étoffée.</i> | | Fortement en accord | Plutôt en accord | Plus ou moins en accord | Plutôt en désaccord | Fortement en désaccord |
|---|---|---------------------|------------------|-------------------------|---------------------|------------------------|
| 1. | Dans l'organisation, les gestionnaires assument avec efficacité leurs rôles quotidiens de gestion. | | | | | |
| 2. | Dans l'organisation, les gestionnaires assument avec efficacité les différents rôles interpersonnels. | | | | | |
| 3. | Dans l'organisation, les gestionnaires assument avec efficacité les différents rôles informationnels. | | | | | |
| 4. | Dans l'organisation, les gestionnaires assument avec efficacité les différents rôles décisionnels. | | | | | |
| 5. | Dans l'organisation, tous sont convaincus de l'efficacité des rôles quotidiens de gestion. | | | | | |

2.3.2 Les rôles fonctionnels

Si l'autorité de la gestion se fonde sur des logiques pour asseoir sa légitimité, les organisations mettent elles aussi en jeu des logiques d'action collective pour réaliser leur mission, à savoir les logiques fonctionnelles. Ces logiques sont dites « fonctionnelles », car elles désignent les grandes fonctions spécialisées qui sont requises pour accomplir la mission générale de l'organisation, tels le marketing, la gestion des opérations et de la logistique, la finance, la gestion des ressources humaines, la gestion des technologies de l'information et la recherche et développement. À l'instar des logiques administratives, les logiques fonctionnelles n'acquièrent leur pleine puissance que si les gestionnaires les incarnent dans des rôles concrets. Ces rôles sont également qualifiés de fonctionnels, et les gestionnaires qui les assument sont considérés comme des spécialistes des domaines que doit couvrir la gestion.

Comme l'illustre la figure suivante, l'intégration des divers rôles fonctionnels est assurée par des gestionnaires qui assument un rôle d'administration générale. Ceux et celles qui tiennent ce rôle ne sont spécialistes d'aucune des fonctions que doit réaliser l'organisation pour accomplir sa mission. Ils ont plutôt un rôle de généraliste dont le mandat principal consiste à coordonner les réflexions et les actions des différents spécialistes de la gestion et d'ainsi contribuer à la cohérence d'ensemble de l'action administrative.