

Sans doute le plus important théoricien de la gestion au monde.

– Tom Peters

L'un des penseurs les plus originaux en gestion.

– Fast Company

# HENRY MINTZBERG GÉRER DANS L'ACTION

La version condensée du best-seller *Gérer (tout simplement)*  
à l'intention des patrons pressés



**GÉRER**  
**DANS L'ACTION**

Les Éditions Transcontinental  
TC Média Livres Inc.  
5800, rue Saint-Denis, bureau 900  
Montréal (Québec)  
H2S 3L5  
Téléphone: 514 273-1066 ou 1 800 565-5531  
www.tcmédialivres.com

Pour connaître nos autres titres, consultez [www.tcmédialivres.com](http://www.tcmédialivres.com). Pour bénéficier de nos tarifs spéciaux s'appliquant aux bibliothèques d'entreprise ou aux achats en gros, informez-vous au 450 461-2782 ou 1 855 861-2782 (faites le 2).

**Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada**

Mintzberg, Henry, 1939-

[Simply managing. Français]

Gérer dans l'action : la version condensée du best-seller *Gérer (tout simplement)* à l'intention des patrons pressés

Traduction de: Simply managing.

ISBN 978-2-89472-748-5

1. Gestion. 2. Efficacité organisationnelle. 3. Chefs d'entreprise. I. Titre. II. Titre: Simply managing. Français.

HD31.M56214 2014 658 C2014-940656-8

First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA, USA. All Rights Reserved.

Copyright © 2013 by Henry Mintzberg

Ce livre a été publié originalement en anglais sous le titre *Simply Managing* par Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Traduction: Nathalie Tremblay

Révision: Danielle Charron

Correction: Odette Lord

Photographie de l'auteur: Owen Egan

Imprimé au Canada

© Les Éditions Transcontinental, une marque de commerce de TC Média Livres Inc., 2014 pour la version française publiée en Amérique du Nord.

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2<sup>e</sup> trimestre 2014

Bibliothèque et Archives Canada

**TOUS DROITS RÉSERVÉS**

Toute reproduction du présent ouvrage, en totalité ou en partie, par tous les moyens présentement connus ou à être découverts, est interdite sans l'autorisation préalable de TC Média Livres Inc. Toute utilisation non expressément autorisée constitue une contrefaçon pouvant donner lieu à une poursuite en justice contre l'individu ou l'établissement qui effectue la reproduction non autorisée.

Les Éditions Transcontinental remercient le gouvernement du Québec – Programme de crédit d'impôt pour l'édition de livres – Gestion SODEC.

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada pour nos activités d'édition. Nous remercions également la SODEC de son appui financier (programmes Aide à l'édition et Aide à la promotion).

**HENRY  
MINTZBERG  
GÉRER  
DANS L'ACTION**

La version condensée du best-seller *Gérer (tout simplement)*  
à l'intention des patrons pressés

Les Éditions  
Transcontinental 

## **Autres ouvrages d'Henry Mintzberg**

Management: It's Not What You Think

Managing (Gérer [tout simplement])

Tracking Strategies

The Flying Circus (Je déteste l'avion)

Strategy Bites Back

Managers not MBAs (Des managers, des vrais! Pas des MBA)

The Strategy Process

Managing Publicly

Strategy Safari (Safari en pays stratégie)

The Canadian Condition (Les propos d'un pur coton)

The Rise and Fall of Strategic Planning  
(Grandeur et décadence de la planification stratégique)

Mintzberg on Management  
(Le management: voyage au centre des organisations)

Structure in Fives

Power In and Around Organizations  
(Pouvoir et gouvernement d'entreprise)

The Structuring of Organizations  
(Structure et dynamique des organisations)

The Nature of Managerial Work  
(Le manager au quotidien. Les 10 rôles du cadre)

# TABLE DES MATIÈRES

Bienvenue dans *Gérer dans l'action*

9

## **1. La gestion au-delà des mythes** **11**

Les mythes et réalités de la gestion

- Quelques exemples assez peu réjouissants
- Le leadership, une affaire de communauté
- La gestion vue comme une pratique plutôt que comme une profession
- La gestion n'est pas le changement

## **2. La gestion incessante** **27**

Les pressions de l'exercice de la gestion

- Il y a savoir et savoir
- L'effet Internet
- Un chaos calculé

## **3. La gestion de l'information, des gens et de l'action** **53**

Un modèle de gestion

- La gestion, un rôle à la fois
- Un aperçu du modèle
- La formulation et la planification
- La gestion par l'information
- La gestion avec les gens
- La gestion de l'action
- La gestion équilibrée

## **4. La gestion de toutes sortes de façons**

**99**

L'infinie diversité de la gestion

- La gestion, au cas par cas
- Le contexte externe de la gestion
- La nature de l'organisation
- Les pressions temporaires de la gestion
- La personne en poste
- Les postures de la gestion
- La gestion au-delà du gestionnaire

## **5. La gestion sur la corde raide**

**147**

Les paradoxes inéluctables de la gestion

- Le syndrome de la superficialité
- La difficulté de la planification
- Le labyrinthe de la décomposition
- Le dilemme de la connexion
- Le dilemme de la délégation
- Les mystères de la mesure
- L'énigme de l'ordre
- Le paradoxe du contrôle
- Le conflit de la confiance en soi
- L'ambiguïté de l'action
- L'énigme du changement
- Le paradoxe ultime
- Mon propre paradoxe

## 6. La gestion efficace

187

L'essence de la gestion

- Les qualités du gestionnaire prétendument efficace
- Le gestionnaire inévitablement imparfait
- Les familles organisationnelles dirigées de façon malheureuse
- Les familles organisationnelles bien dirigées
- La sélection des gestionnaires efficaces
- L'évaluation de l'efficacité en matière de gestion
- Le développement efficace des gestionnaires
- La gestion, tout naturellement

Dédicace	239
Bibliographie	241
Index	246
À propos de l'auteur	255



# Bienvenue dans *Gérer dans l'action*

Cet ouvrage, qui porte sur l'exercice de la gestion, s'adresse aux gestionnaires en fonction, ainsi qu'à toute personne influencée par cet exercice ou qui s'y intéresse. Il peut s'avérer particulièrement utile aux gestionnaires qui débutent dans le métier et qui sont déconcertés par ce nouvel univers étrange. *Gérer dans l'action* est une version considérablement resserrée et un tant soit peu révisée de mon ouvrage *Gérer (tout simplement)* paru en 2010, afin que le lecteur occupé puisse aller à l'essentiel.

**J'ai fait ressortir des phrases clés en caractères gras tout au long de l'ouvrage, pour vous offrir un résumé fluide des éléments principaux.** (Je ne résume pas les chapitres. À mon avis, les phrases en caractères gras sont plus efficaces.) Tenez-vous-en à ces repères si vous êtes un gestionnaire affairé, comme ceux qui sont décrits au chapitre 2, et explorez le contenu autour si vous aspirez à être un gestionnaire réfléchi, comme ceux qui sont décrits au chapitre 5. Voici un aperçu des six chapitres :

- Le *chapitre 1* introduit l'ouvrage par une remise en question de certains **mythes** courants à propos de la gestion. Par exemple, l'idée que le leadership est plus important que la gestion. Ce chapitre est court, mais nécessaire pour la suite des choses. Je vous incite à le lire!

- Le *chapitre 2* présente les **pressions incessantes** que subissent les gestionnaires – le rythme soutenu, les interruptions, le désordre à ordonner, et bien plus encore. Prenez le temps de le découvrir... vous aurez peut-être des surprises.
- Le *chapitre 3* s'intéresse au contenu de la gestion – **ce que les gestionnaires font et pourquoi**. La gestion est décrite sur trois «plans»: celui de l'information, celui des gens et celui de l'action. Les phrases en caractères gras peuvent s'avérer ici fort utiles.
- Le *chapitre 4* examine l'infinie **diversité** de la gestion : dans différentes cultures ; à divers échelons de la hiérarchie ; exercée comme un art, un artisanat ou une science ; et ainsi de suite. Les phrases en caractères gras peuvent vous aiguiller vers certaines conclusions inattendues.
- Le *chapitre 5* plonge au cœur de ce qui complique la gestion : les **paradoxes** qui forcent tout gestionnaire à marcher sur plusieurs cordes raides à la fois. Par exemple : comment le gestionnaire peut-il être connecté lorsqu'il est, de façon intrinsèque, déconnecté ? Comment rester confiant sans devenir arrogant ? **À mon avis, c'est le chapitre le plus important de l'ouvrage** : lisez-le pour comprendre les aspects impossibles à résoudre de la gestion, plutôt que de tenter de le résoudre.
- Le *chapitre 6* porte sur ce qui rend un gestionnaire **efficace**. Ne vous attendez pas aux exhortations habituelles. Vous verrez plutôt que tout gestionnaire devrait être choisi autant pour ses défauts que pour ses qualités (et qui le connaît mieux que ceux qui ont travaillé sous ses ordres), que le meilleur gestionnaire est celui qui semble lucide et sain sur le plan émotionnel, et bien d'autres choses encore. Terminée la gestion héroïque, il est temps de passer au style de gestion engageant !

# La gestion au-delà des mythes

## Les mythes et réalités de la gestion

Il y a une cinquantaine d'années, Peter Drucker (1954) a sorti la gestion de l'ombre. Depuis, elle s'est fait éclipser par le leadership. Nous sommes désormais submergés d'histoires relatant les exploits remarquables et les échecs retentissants de grands leaders, mais nous ne comprenons toujours pas les réalités du gestionnaire.

Cet ouvrage porte sur la gestion, la gestion pure et simple, même si son exercice n'est pas simple. Il examine les caractéristiques, les contenus et les styles de la gestion pratique. Il expose également les problèmes avec lesquels les gestionnaires doivent composer et les moyens qu'ils peuvent utiliser pour accroître leur efficacité. Mon objectif est simple : la gestion est importante pour quiconque est touché par son exercice, c'est-à-dire pas seulement les gestionnaires, mais bien tout le monde. Nous devons donc mieux comprendre la gestion afin de mieux l'exercer. Cet ouvrage aborde des questions telles que :

- Les gestionnaires sont-ils trop occupés à gérer ?
- Le leadership est-il nécessairement distinct de la gestion ?

- Internet gêne-t-il les gestionnaires ou facilite-t-il les choses ?
- Comment les gestionnaires peuvent-ils être connectés quand la nature même de leur travail les éloigne de ce qu'ils gèrent ?
- Où est passé l'esprit critique ?

Depuis des années, je demande à des groupes de gestionnaires ce qui s'est passé le jour où ils sont entrés en fonction, s'ils ont reçu des conseils particuliers. La réaction est presque toujours la même : regards interrogateurs, haussements d'épaules. On est censé comprendre la gestion par soi-même, comme le sexe, j'imagine, habituellement avec des conséquences tout aussi embarrassantes. Hier, vous jouiez de la flûte ou vous faisiez des opérations chirurgicales ; aujourd'hui, vous vous retrouvez à gérer des gens qui exercent ces activités. Vos fonctions ont changé du tout au tout, mais vous êtes laissé à vous-même, perdu et surchargé. Cet ouvrage vise à vous aider non pas en donnant des réponses faciles (puisqu'il n'y en a pas), mais en favorisant une meilleure compréhension.

## **Quelques exemples assez peu réjouissants**

À la fin des années 1960, pour ma thèse de doctorat, j'ai observé cinq cadres supérieurs pendant une semaine. Ce travail a donné lieu à mon premier ouvrage, *The Nature of Managerial Work* (1973) (paru en français en 1984 sous le titre *Le manager au quotidien. Les 10 rôles du cadre*). Dans les années 1990, j'ai

réexaminé ce sujet en observant, pendant une journée chacun, 29 gestionnaires issus de milieux variés : entreprise privée, fonction publique, soins de santé et ONG – à divers échelons, de la haute direction à la supervision, en passant par la gestion intermédiaire, dans des organisations comptant de 18 à 800 000 employés (voir la figure 1). Ces observations se sont avérées à la fois révélatrices et peu réjouissantes. (La description et l'interprétation des 29 journées sont accessibles sur [www.mintzberg-managing.com](http://www.mintzberg-managing.com).) J'ai utilisé ces résultats dans mon ouvrage *Gérer (tout simplement)*. ***Gérer dans l'action est une version abrégée de Gérer (tout simplement) pour les gestionnaires et tous ceux qui s'intéressent à la gestion.*** Voici quelques-uns des exemples assez peu réjouissants.

*Les cadres supérieurs sont censés adopter une perspective à long terme et avoir une vue d'ensemble ; quant aux cadres intermédiaires, ils s'occupent normalement de problématiques plus circonscrites, plus immédiates. Pourquoi alors Gordon Irwin, directeur des aires aménagées du parc national de Banff, se préoccupait-il tant des conséquences environnementales de l'agrandissement du stationnement d'un centre de ski, tandis qu'à Ottawa Norman Inkster, commissaire de la Gendarmerie royale du Canada (GRC), regardait le téléjournal de la veille pour préparer des réponses aux questions embarrassantes qu'on poserait à son ministre ce jour-là ?*

Figure 1

Les 29 gestionnaires observés\*

	HAUTE DIRECTION	DIRECTION INTERMÉDIAIRE	SUPERVISION
SECTEUR PRIVÉ	<p><b>John Cleghorn</b> PDG, Banque Royale du Canada</p> <p><b>Jacques Benz</b> Directeur général, GSI (Paris)</p> <p><b>Carol Haslam</b> Directrice générale, Hawkshead Ltd. (société cinématographique, Londres)</p> <p><b>Max Mintzberg</b> Coprésident, La Cabine téléphonique (Montréal)</p>	<p><b>Brian Adams</b> Directeur, Global Express, Bombardier (Montréal)</p> <p><b>Alan Whelan</b> Directeur des ventes mondiales, Informatique et électronique, BT (Londres)</p>	
GOUVERNEMENT	<p><b>John Tate</b> Sous-ministre, ministère de la Justice du Canada</p> <p><b>Norman Inkster</b> Commissaire, Gendarmerie royale du Canada (GRC, Ottawa)</p>	<p><b>Glen Rivard</b> Conseiller juridique principal, Section de la famille, des enfants et des adolescents, ministère de la Justice du Canada</p> <p><b>Doug Ward</b> Directeur de la programmation, CBC Radio (Ottawa)</p> <p><b>Allen Burchill</b> Commandant, Division H, GRC (Halifax)</p> <p><b>Sandra Davis</b> Directrice générale régionale, Parcs Canada (Calgary)</p> <p><b>Charlie Zinkan</b> Premier contremaître, parc national de Banff (Alberta)</p>	<p><b>Gordon Irwin</b> Directeur des aires aménagées, parc national de Banff (Alberta)</p> <p><b>Ralph Humble</b> Commandant, détachement de New Minas (GRC, Nouvelle-Écosse)</p>
SANTÉ	<p><b>Sir Duncan Nichol</b> PDG, National Health Service (Londres)</p> <p>«<b>Marc</b>» Directeur général d'un hôpital (Québec)</p>	<p><b>Peter Coe</b> Directeur général de district (NHS, North Hertfordshire)</p> <p><b>Ann Sheen</b> Directrice des services infirmiers, Reading Hospitals (NHS)</p>	<p><b>D<sup>r</sup> Michael Thick</b> Chirurgien (transplantations hépatiques), Hôpital St. Mary's, (NHS, Londres)</p> <p><b>D<sup>r</sup> Stewart Webb</b> Directeur des services cliniques (gériatrie), Hôpital St. Charles, (NHS, Londres)</p> <p><b>Fabienne Lavoie</b> Infirmière en chef, 4<sup>e</sup> Nord-Ouest, Hôpital général juif (Montréal)</p>
SECTEUR COMMUNAUTAIRE	<p><b>Paul Gilding</b> Directeur général, Greenpeace International (Amsterdam)</p> <p><b>D<sup>r</sup> Rony Brauman</b> Président, Médecins sans frontières (Paris)</p> <p><b>Catherine Join-Diéterle</b> Conservatrice en chef, Musée de la mode et du costume (Paris)</p> <p><b>Bramwell Tovey</b> Chef, Orchestre symphonique de Winnipeg</p>	<p><b>Paul Hohnen</b> Directeur, Division politique et scientifique, Greenpeace International (Amsterdam)</p> <p><b>Abbas Gullet</b> Chef de sous-délégation, Fédération internationale de la Croix-Rouge (N'gara, Tanzanie)</p>	<p><b>Stephen Omollo</b> Directeur, camps de Benaco et de Lukole, Fédération internationale de la Croix-Rouge (N'gara, Tanzanie)</p>

\*La description et l'interprétation des 29 journées sont accessibles sur [www.mintzberg-managing.com](http://www.mintzberg-managing.com).

*Pourquoi Jacques Benz, directeur général de GSI, une société de haute technologie parisienne, assistait-il à une réunion sur le projet d'un client? En tant que haut dirigeant, n'aurait-il pas dû être dans son bureau, à élaborer de grandes stratégies? C'est ce que Paul Gilding, directeur général de Greenpeace International, essayait, lui, de faire, même s'il en retirait surtout de la frustration. Lequel des deux s'acquittait réellement de ses tâches?*

*Un des gestionnaires étudiés était Alan Whelan de la British Telecom (BT) en Grande-Bretagne. Puisqu'il était directeur des ventes, on aurait pu croire qu'il rencontrait des clients ou, à tout le moins, qu'il aidait son équipe à leur vendre des produits. Or, le jour où je l'ai rencontré, il était bel et bien en train de vendre, mais à un dirigeant de sa propre société qui hésitait à approuver son contrat le plus important. Pour reprendre les termes traditionnels de la gestion, Alan Whelan était-il occupé à planifier, à organiser, à commander, à coordonner ou à contrôler quelque chose?*

*Fabienne Lavoie, infirmière en chef du 4<sup>e</sup> Nord-Ouest, une unité pré- et post-opératoire d'un hôpital montréalais, travaillait de 7 h 20 à 18 h 45, à un rythme qui m'épuisait. À un moment donné, en l'espace de quelques minutes, je l'ai vue discuter d'un pansement avec un chirurgien, valider la carte d'hôpital d'un patient, réorganiser son tableau de planification, parler avec une personne de la réception, ausculter*

*un patient qui faisait de la fièvre, appeler quelqu'un pour un remplacement, discuter de médication et converser avec la famille d'un patient. La gestion est-elle censée être aussi compliquée?*

*Enfin, qu'en est-il de la célèbre métaphore du gestionnaire chef d'orchestre qui dirige son équipe pour l'amener à produire une belle musique? Bramwell Tovey, de l'Orchestre symphonique de Winnipeg, est descendu de son estrade pour me parler de son travail. « Ce qui est difficile, m'a-t-il dit, ce sont les répétitions, et non les concerts. » C'est moins glorieux. Et qu'en est-il de la direction? « C'est au compositeur qu'il faut se subordonner », a-t-il ajouté. Alors, le chef dirige-t-il vraiment l'orchestre? Exerce-t-il réellement son leadership? « Nous ne parlons jamais de relations de ce type », m'a répondu le maestro. C'est éloquent, n'est-ce pas?*

Avant de poursuivre, je crois qu'il est utile de revenir sur trois autres mythes importants qui empêchent de considérer la gestion dans sa réalité. D'abord, on dit qu'elle est différente du leadership; ensuite, qu'elle constitue une science ou, du moins, une profession; enfin, que les gestionnaires vivent, comme tout le monde, dans une ère de grands changements.

## Le leadership, une affaire de communauté

Il est devenu chic de distinguer les leaders des gestionnaires. Les premiers font les choses qu'il faut faire et affrontent le changement, alors que les seconds font les choses correctement et affrontent la complexité (Bennis, 1989 ; Kotter, 1990 ; Zaleznik, 1977). C'est bien beau, mais dites-moi qui sont les leaders et qui sont les gestionnaires dans les exemples ci-dessus ? Alan Whelan se contentait-il de tenir un rôle de gestionnaire à la BT ? Bramwell Tovey se limitait-il à un rôle de leader quand il était derrière son pupitre ? Jacques Benz de GSI faisait-il les choses qu'il fallait faire ou les accomplissait-il correctement ?

Voudriez-vous être géré par une personne sans leadership ? Cela pourrait être très démotivant. Souhaiteriez-vous alors être dirigé par un individu qui ne gère pas ? Cela pourrait être très démobilisant. Comment un tel leader pourrait-il savoir ce qui se passe au sein de son entreprise ? Comme l'a écrit Jim March, de l'école de gestion de l'Université Stanford : « le leadership est autant une affaire de plomberie que de poésie » (dans Augier, 2004, p. 173).

*J'ai observé John Cleghorn, PDG de la Banque Royale du Canada, réputé au sein de son entreprise comme un type qui, en route pour l'aéroport, appelle au bureau pour signaler qu'un guichet automatique est en panne. Cette banque compte des milliers de guichets. John fait-il de la microgestion ? Veut-il donner l'exemple pour que d'autres gardent l'œil ouvert ?*

En fait, nous devrions nous inquiéter davantage des personnes qui pratiquent la « macrodirection ». Ces individus, qui occupent des postes de direction, essaient de gérer à distance. Ils sont déconnectés de tout, sauf de la « vue d'ensemble ». De nos jours, les gens croient qu'ils sont sur-gérés et sous-dirigés. Je pense au contraire que **nous sommes sur-dirigés et sous-gérés.**

**Au lieu d'établir une distinction entre gestionnaires et leaders, nous devrions considérer les gestionnaires *comme des* leaders et le leadership comme le synonyme d'une saine gestion.**

De plus, alors qu'on a tendance à voir le leadership comme un processus individuel, **je soutiens dans cet ouvrage que l'association de la gestion avec le leadership relève naturellement de la *communauté.***

**La gestion vue comme une pratique plutôt que comme une profession**

Après des années de quête du Saint-Graal, **le temps est venu de reconnaître que la gestion n'est ni une science ni une profession.**

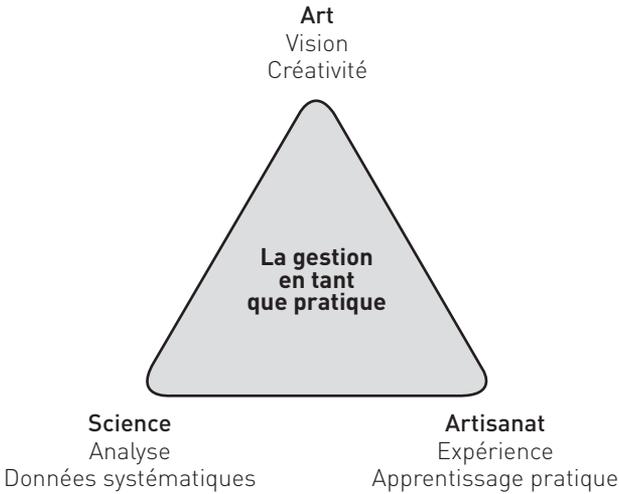
### *Certainement pas une science*

La science vise à acquérir des connaissances systématiques en s'appuyant sur la recherche. Le but de la gestion consiste plutôt à faire en sorte que les choses s'accomplissent au sein des organisations.

La gestion *applique* la science : en effet, les gestionnaires doivent utiliser le savoir qu'ils possèdent. Toutefois, la gestion efficace découle davantage de l'art, et particulièrement de l'artisanat. L'art produit la « compréhension de soi » et la « vision », qui s'inspirent de l'intuition. (Peter Drucker a écrit en 1954 que « les jours des dirigeants intuitifs sont comptés » (p. 93). Soixante ans plus tard, nous comptons toujours.) Quant à l'artisanat, il consiste à apprendre par l'expérience : le gestionnaire voit aux choses au fur et à mesure qu'elles se présentent.

Ainsi, comme le montre la figure 2, la gestion peut s'exercer au sein d'un triangle dont les sommets sont l'art, l'artisanat et la science. Le premier apporte les idées et l'intégration, le deuxième permet les rapports à partir des expériences tangibles et le troisième procure l'ordre au moyen de l'analyse systématique de la connaissance.

Figure 2 **La gestion vue comme un art, un artisanat et une science**



Aux gestionnaires, on laisse le « sale boulot », les problèmes désagréables et les rapports complexes. Voilà pourquoi la pratique de la gestion est si floue, et pourquoi les étiquettes comme « expérience », « intuition », « jugement » et « sagesse » sont si souvent nécessaires pour la décrire. **Rassemblez une bonne quantité d'artisanat, ajoutez-y la juste touche d'art et saupoudrez le tout de science, vous obtiendrez alors un travail qui est avant tout une *pratique* qui se maîtrise par l'expérience et qui est ancrée dans le contexte.** Il n'y a pas qu'une seule façon de gérer. Tout dépend de la situation.

### *Et pas non plus une profession*

Selon Lewin (1979), l'ingénierie, à l'instar de la gestion, n'est ni une science pure ni une science appliquée, mais plutôt une pratique. Toutefois, elle applique de nombreux principes scientifiques, codifiés et certifiés sur le plan de l'efficacité. On peut donc dire qu'il s'agit d'une profession : on l'enseigne avant de la mettre en pratique, mais hors contexte. D'une certaine façon, un pont est un pont, ou du moins de l'acier, c'est de l'acier, même si son emploi doit être adapté aux circonstances. On peut en dire autant de la médecine, mais pas de la gestion. Très peu de notions sur l'exercice de la gestion ont été codifiées de manière fiable, et encore moins confirmées sur le plan de l'efficacité. C'est pour cette raison que Linda Hill, dans son étude sur les nouveaux gestionnaires, a conclu que les gens « devaient jouer le rôle de gestionnaire avant de le comprendre » (2003, p. 45).

Depuis que Frederick Taylor (1916) a dit que sa méthode d'étude du travail était « la meilleure », nous cherchons le Saint-Graal de la gestion dans le monde de la science et dans celui des professions. Aujourd'hui, cette quête se poursuit dans les formules toutes faites des ouvrages populaires, telles que la « planification stratégique » et la « valeur pour les actionnaires » (tous deux des oxymorons). Cependant, les réponses simplistes ont toujours échoué.

En ingénierie comme en médecine, le spécialiste est presque toujours plus compétent que le profane. Ce n'est pas le cas en gestion. Peu de gens accorderaient leur confiance à l'ingénieur ou au médecin intuitif n'ayant reçu aucune formation. Pourtant, ils l'accordent à des gestionnaires qui n'ont jamais suivi de cours dans leur domaine (et nous nous méfions de bon nombre de ceux qui ont passé deux ans dans un programme de MBA ; à ce propos, voir mon ouvrage *Managers, Not MBAs* [2004] paru en français en 2005 sous le titre *Des managers, des vrais! Pas des MBA*).

Le vrai professionnel, comme le vrai scientifique, est celui qui est compétent. Cependant, le gestionnaire qui croit tout savoir nuit à sa propre pratique, car il devrait avant tout jouer un rôle de facilitateur.

Selon la définition retenue ici, le gestionnaire est responsable de l'organisation dans son ensemble ou d'une unité de celle-ci. Pour reprendre un vieux dicton, le gestionnaire accomplit sa mission en bonne partie grâce au travail des autres. Il doit savoir beaucoup de choses, particulièrement au sujet du contexte dans lequel il travaille, et il doit prendre des décisions en fonction de ces connaissances. Toutefois, surtout dans les grandes organisations et dans les « industries du savoir », **le gestionnaire doit amener les autres à donner le meilleur d'eux-mêmes, afin qu'ils puissent mieux connaître, mieux décider et mieux agir.**

## **La gestion n'est pas le changement**

Le livre que vous avez entre les mains s'appuie sur des travaux réalisés aux 20<sup>e</sup> et 21<sup>e</sup> siècles. Quant à mes 29 journées d'observation, elles remontent aux années 1990. En général, les ouvrages d'aujourd'hui ne sont pas conçus ainsi ; ils se fondent plutôt sur des données aussi récentes que possible.

Mais en étant excessivement à jour, nous risquons d'être subjugués par le présent et de manquer d'objectivité quant aux histoires que nous croyons parfaitement connaître. Il est bon de laisser s'écouler un peu de temps avant de se pencher sur les événements.

Si vous assistez à un discours sur la gestion, vous constaterez que, d'entrée de jeu, le conférencier annonce que « nous vivons dans une période de grands changements » – le mantra de tant de gestionnaires. Quand vous entendrez ces paroles, jetez un œil sur nos vêtements et demandez-vous comment il se fait qu'en période de bouleversements nous boutonnions encore nos chemises... D'ailleurs, comment se fait-il que nous conduisions encore des voitures propulsées par des moteurs à combustion interne à quatre temps ? Le modèle T de Ford n'utilisait-il pas un tel moteur ?

Pourquoi n'avez-vous pas remarqué vos boutons en vous habillant ce matin ou cette vieille technologie qui vous a permis de vous rendre au travail ? Au bureau, pourtant, vous avez

constaté un changement dans le système d'exploitation de votre ordinateur. **En fait, nous remarquons seulement ce qui change, et la plupart des choses ne changent pas.** Les technologies de l'information se transforment; tout le monde le note. Il en va de même pour l'économie. Cependant, qu'en est-il de la gestion ?

« Malgré la nouvelle mode du leadership, c'est encore la gestion d'antan qu'on exerce, et ses caractéristiques fondamentales n'ont pas changé. » (Hales, 2001, p. 54) Si les défis que les gestionnaires doivent affronter se transforment avec le temps, les modes de gestion, eux, restent relativement immuables. Si vous en doutez, louez un vieux film sur les gens qui gèrent une entreprise ou une guerre. Pensez également aux exemples tirés des années 1900 présentés dans ce chapitre : vous paraissent-ils dépassés ?

Dans cet ouvrage, je m'appuie sur de nombreuses années de recherche en matière de gestion, et je puise à des sources qui remontent parfois à près d'un siècle. Je le fais simplement pour avoir le meilleur aperçu possible et, comme nous le verrons, les recherches anciennes sont parfois les meilleures. Gérer, c'est gérer.

Dans ce premier chapitre, j'ai voulu montrer clairement que j'ai écrit cet ouvrage non pas pour renforcer la sagesse traditionnelle – pour ajouter à cette rectitude guindée de la gestion –, mais pour ouvrir de nouvelles perspectives, pour amener

## À propos de l'auteur



En 1979, Henry Mintzberg a publié *The Structuring of Organizations*, un livre qui faisait 512 pages. En 1983, il a publié les mêmes idées sous le titre *Structure in Fives* en deux fois moins de mots. De ses seize ouvrages, c'est le plus vendu. (Parmi ses ouvrages, on compte *Des managers, des vrais! Pas des MBA* [2005], *Le management: voyage au centre des organisations* [1989] et *Grandeur et décadence de la planification stratégique* [1994].)

En 2010, il a publié *Gérer (tout simplement)*. *Gérer dans l'action* en est un condensé pour gens pressés.

Après avoir étudié le génie mécanique à l'Université McGill, Henry Mintzberg a travaillé en recherche opérationnelle pour la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada, avant de recevoir son diplôme de maîtrise ès sciences et son doctorat de la Sloan School of Management du MIT. Depuis, il enseigne à la faculté de gestion de l'Université McGill et il est récemment devenu titulaire de la chaire Cleghorn. Il a également été professeur invité de l'Université Carnegie Mellon, de l'Université d'Aix-Marseille, de HEC Montréal, de la London Business School, de l'Insead et d'autres universités.

Henry Mintzberg a reçu des prix d'associations universitaires et professionnelles importantes, dont l'Academy of Management,

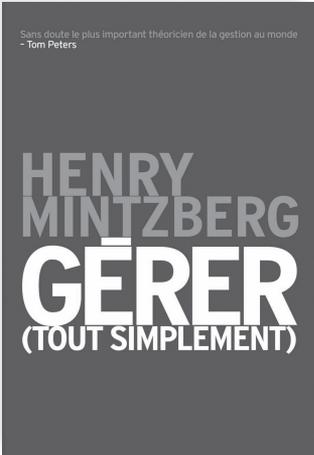
la Strategic Management Society, et l'Association of Management Consulting Firms. Il est le premier membre d'une faculté de gestion à avoir été élu à la Société royale du Canada, et il est officier de l'Ordre du Canada et de l'Ordre national du Québec. Il a également reçu dix-huit diplômes honorifiques d'universités du monde entier.

Depuis une vingtaine d'années, il travaille avec des collègues de l'Université McGill et d'autres établissements sur une famille de programmes de formation qui permettent aux gestionnaires d'apprendre tout en réfléchissant en petits groupes à leur propre expérience : la Maîtrise internationale pour gestionnaires en exercice (IMPM) ([www.impm.org](http://www.impm.org)), la Maîtrise internationale pour le leadership en santé (MILS) et le programme ALP ([www.alp-impm.com](http://www.alp-impm.com)). Ces programmes ont d'ailleurs mené à la création d'un site d'autoformation, [www.coachingourselves.com/fr](http://www.coachingourselves.com/fr), grâce auquel les gestionnaires apprennent à devenir des agents de changement au sein de leur organisation.

Henry Mintzberg termine une monographie intitulée *Managing the Myths of Health Care*, et travaille à une série de textes électroniques intitulée *Rebalancing Society: Radical Renewal beyond Left, Right, and Center*. Les deux ouvrages seront publiés sur le site [www.mintzberg.org](http://www.mintzberg.org) avant d'être édités sous d'autres formes. Lorsqu'il ne travaille pas, il passe son temps à échapper aux organisations en patin, en ski, à pied, en vélo et en canot, le plus souvent dans la nature canadienne.

---

# Le livre-source



## **Gérer (tout simplement)**

Henry Mintzberg  
376 pages

Le livre *Gérer (tout simplement)* est à l'origine du présent ouvrage. Sur 376 pages bien remplies, **Henry Mintzberg** y décortique, grâce à l'étude exhaustive de 29 gestionnaires, l'infinie diversité de la gestion ainsi que ses paradoxes inéluctables, et propose sa propre vision d'une gestion efficace. De nombreuses réflexions nourrissent son propos.

À la fois compatissant et iconoclaste, *Gérer (tout simplement)* est un ouvrage remarquable qui trace un portrait réaliste et tout en nuances de la gestion aujourd'hui.



Henry Mintzberg sait que pour les gestionnaires,  
chaque minute compte! C'est pourquoi il a préparé cette version  
condensée et légèrement revue de son ouvrage classique  
*Gérer (tout simplement)*.

Comme dans le livre d'origine, Henry Mintzberg décortique la vraie nature de la gestion telle qu'elle est vécue par ceux qui la pratiquent. S'appuyant sur l'observation de 29 gestionnaires d'échelons et de milieux variés, il met en lumière les **pressions incessantes** que subissent les patrons ainsi que les **paradoxes inévitables** qui les forcent à marcher sur plusieurs cordes raides à la fois. Enfin, il prodigue **ses conseils**, éclairés et concrets, sur la façon d'assurer une gestion efficace.

Parmi les questions essentielles abordées :

- Comment réfléchir quand le tourbillon ne s'arrête jamais ?
- Les leaders sont-ils plus importants que les gestionnaires ?
- Le courriel est-il en train de détruire l'exercice de la fonction ?
- Où est passé l'esprit critique ?
- Comment les gestionnaires peuvent-ils être connectés quand la nature même de leur travail les éloigne de ce qu'ils gèrent ?

Signé par une sommité mondiale du management, ce livre qui va droit au but est un incontournable pour tous ceux qui ont à cœur l'exercice de la gestion.

---

## Les éloges à propos de *Gérer (tout simplement)*

- Prix du Meilleur livre de gestion de l'année - Chartered Management Institute
  - L'un des trois grands livres de gestion de l'année - *strategy+business*
  - L'un des 10 meilleurs livres de gestion de l'année - *The Globe and Mail*
  - L'un des grands ouvrages de gestion de l'année - *Library Journal*
- 



Chercheur montréalais de réputation internationale, **Henry Mintzberg** est titulaire de la prestigieuse chaire Cleghorn en gestion de l'Université McGill, à Montréal. Auteur de 16 livres et de plus de 150 articles, il a reçu nombre de prix et 15 doctorats honorifiques, en plus d'avoir été nommé Officier de l'Ordre du Canada et de l'Ordre national du Québec. Son plus récent projet est une série de pamphlets électroniques intitulée *Rebalancing Society*.  
[www.mintzberg.org](http://www.mintzberg.org)

ISBN 978-28947-2-748-5

