

La gestion efficace

selon Henry Mintzberg

ENTRETIEN AVEC UN RÉPUTÉ THÉORICIEN DU MANAGEMENT POUR ABORDER LA VRAIE NATURE DU TRAVAIL DE GESTION.

■ Par Hélène Cossette

Lorsqu'il anime des séminaires sur la gestion, Henry Mintzberg aime bien utiliser trois métaphores comparant le gestionnaire à un chef d'orchestre. La première, empruntée à Peter Drucker (1954), affirme que le gestionnaire est à la fois compositeur et chef d'orchestre. La seconde, écrite par Sune Carlson en 1951 après qu'il eut observé quelques gestionnaires à l'œuvre, dit plutôt qu'il est « une marionnette dont des centaines de personnes tirent les ficelles ». Et la troisième, de Leonard Sayles (1964), le décrit bel et bien comme un chef d'orchestre, mais pendant les répétitions ! Lorsque le professeur demande aux cadres participant à ses formations de choisir laquelle ou lesquelles de ces métaphores correspondent le mieux à leur réalité, leurs réponses sont invariablement les mêmes. Le quart d'entre eux se reconnaissent dans la première, une poignée seulement dans la deuxième, et tous, sans exception, dans la troisième.

Dans sa thèse de doctorat publiée en 1973 sous le titre *The Nature of Managerial Work*, Henry Mintzberg a été l'un des premiers chercheurs en management à décrire la vraie nature du travail de gestion. En suivant de près cinq dirigeants pendant deux semaines chacun, il a pu constater que la gestion était une affaire davantage d'action que de réflexion, caractérisée par une enfilade d'activités variées, des interruptions constantes et un rythme infernal. Il démolissait ainsi le mythe voulant que la gestion soit axée essentiellement sur la planification, l'organisation, la coordination et le contrôle et rassurait du même coup les gestionnaires qui croyaient être les seuls à passer frénétiquement d'un dossier à l'autre en tentant de garder la tête hors de l'eau !

Dans son plus récent ouvrage intitulé *Management*, dont la traduction française a été publiée en 2010 sous le titre *Gérer (tout simplement)*, le célèbre chercheur a voulu revisiter le sujet, histoire de partager ce qu'il avait appris après quatre décennies de contacts quotidiens avec des gestionnaires d'expérience issus de toutes les régions du monde. En passant cette fois une journée complète avec chacun des 29 gestionnaires



PHOTO: ANDRÉ PICHETTE - LA PRESSE

d'échelons et de milieux très variés (banque, camp de réfugiés, hôpital, orchestre symphonique...), il a notamment tenté d'évaluer l'influence des nouvelles technologies sur le travail de gestion. Dans la plupart des cas, a-t-il noté, Internet, les courriels et les téléphones intelligents ont eu pour effet d'exacerber les pressions inhérentes à la gestion, sans toutefois en changer la nature profonde.

« Les situations, le contexte organisationnel, les technologies, les aspects techniques et les modes en gestion changent, mais la gestion en soi est une pratique qui ne change pas à la base », explique Henry Mintzberg au

téléphone, depuis son chalet des Laurentides, une semaine avant la rentrée scolaire.

La gestion n'est pas une science, rappelle-t-il, pas plus qu'une profession. Elle s'apparente davantage à un art, et surtout à l'artisanat, dans la mesure où elle ne s'apprend pas sur les bancs d'école, mais bien en occupant un poste.

« Très souvent, la gestion efficace consiste à être conscient de ses imperfections et à s'assurer qu'elles ne nuisent pas au succès de l'entreprise. »

collaboration
 expérience
 analyse
 réflexion
 énergie
 intégration
Cadre de travail pour **l'efficacité**
 analyse
 proaction
7 **composantes fondamentales**
 intégration
 collaboration
 énergie

Pour le réputé théoricien du management, la gestion est une activité naturelle ancrée dans le contexte. Elle s'exerce au quotidien, et non pas sur une base mensuelle ou annuelle au moment des évaluations ou des planifications budgétaires. **Le rythme soutenu, les interruptions et la propension à l'action font partie intégrante de l'exercice du management.**

TOUS LES GESTIONNAIRES SONT IMPARFAITS

Pour être un gestionnaire parfait, il faudrait posséder pas moins de 52 qualités, qu'il énumère dans son livre, dont « engagé, inspirant et dynamique », « attentionné, intelligent et sage » et « réfléchi, intuitif et connecté », pour ne nommer que celles-là. « Si vous avez toutes ses qualités, vous êtes sans doute un gestionnaire efficace... mais vous n'êtes pas humain », commente-t-il, avec un sourire narquois dans la voix.

L'auteur en vient donc à la conclusion que tous les gestionnaires sont imparfaits, mais que les lacunes de ceux qui réussissent ne sont pas fatales dans un contexte donné. **« Très souvent, la gestion efficace consiste à être conscient de ses imperfections et à s'assurer qu'elles ne nuiront pas au succès de l'entreprise », remarque-t-il.**

Si ses imperfections sont fatales, le cadre doit partir, de gré ou de force. Si elles ne le sont pas, le gestionnaire doit pouvoir compter sur des gens capables de lui faire comprendre qu'il a dépassé les bornes – un conjoint ou un assistant de confiance – et s'entourer de collaborateurs pouvant suppléer à ses lacunes. **« Si vous êtes un piètre vendeur, donnez-t-il comme exemple, vous embauchez un excellent vendeur et vous lui donnez une part dans l'entreprise. »**

GÉRER EFFICACEMENT

Bien qu'ils soient imparfaits, plusieurs des 29 gestionnaires qu'il a observés dans son étude ont manifestement réussi à gérer efficacement. Comment l'ont-ils fait? Si le professeur se dit incapable de donner une recette facile, son livre propose toutefois un cadre de réponse, basé sur ce qu'il considère comme étant les sept composantes fondamentales d'une gestion efficace.

« La gestion est une tapisserie formée des fils de la réflexion, de l'analyse, de l'expérience, de la collaboration et de la proaction, le tout infusé d'une énergie personnelle et assemblé par l'intégration sociale », résume-t-il dans *Gérer*.

Selon ses observations, en effet, les gestionnaires efficaces déploient une énorme quantité d'énergie au travail. Ce sont des gens d'expérience, capables de réflexion, des agents de changement qui ont trouvé le juste équilibre entre l'analyse et l'intuition, des gens qui font preuve de respect, de confiance,

d'attention, d'inspiration et d'écoute et qui réussissent de ce fait à gagner la collaboration de leurs subalternes et de leurs collègues.

On apprend aussi dans *Gérer* que **la gestion efficace repose sur l'équilibre entre les rôles que joue le gestionnaire sur les plans de l'information, de l'action et des gens.** « Le gestionnaire qui se contente de communiquer n'accomplit rien; celui qui se concentre uniquement sur l'action fait des choses, oui, mais tout seul. Enfin, celui qui met trop l'accent sur le contrôle pourrait se retrouver à la tête d'une armée de *béni-oui-oui* », peut-on lire au troisième chapitre.

Interrogé à brûle-pourpoint sur sa définition de la gestion efficace, le penseur refuse d'abord de répondre, prétextant que cela serait forcément réducteur. Puis, après quelques secondes de réflexion, il lance, avec un brin de malice : « La gestion

Quelques citations

Les propos d'Henry Mintzberg suscitent parfois la controverse, mais toujours la réflexion. En voici quelques exemples, tirés de son livre *Gérer* et d'*Entretiens avec Henry Mintzberg* de Jacinthe Tremblay.

« Les MBA sont payants pour les universités. Pour les étudiants jeunes et ambitieux, ces diplômés sont des billets d'entrée en classe affaires. Prétendre que la gestion s'apprend sur les bancs d'école est une imposture. »

« Si une seule prescription pouvait améliorer l'efficacité de la gestion de manière monumentale, ce serait la suivante : au cours du processus de sélection, il faut donner la voix à ceux qui connaissent le mieux les candidats, c'est-à-dire ceux qui ont été leurs subordonnés. »

« À mon avis, les primes de départ négociées à l'avance par les dirigeants des grandes entreprises, tout comme la rémunération basée sur la valeur des actions, sont un fléau tout autant, sinon plus important, que les scandales boursiers des dernières années. C'est de la corruption légalisée. »

efficace, c'est ne pas chercher de solution facile pour définir ce qui constitue une gestion efficace!»

LES PARADOXES DE LA GESTION

L'art de gérer efficacement est d'autant plus complexe que le gestionnaire est aux prises avec de multiples contradictions en apparence irréconciliables : «Comment approfondir la réflexion alors que la pression pour obtenir des résultats est omniprésente? Comment conserver un certain degré de confiance en soi sans tomber dans l'arrogance? Comment rester informé lorsque la gestion, de par sa nature, éloigne le cadre de l'objet même de son travail?», s'interroge-t-il au chapitre 5.

«Ça va généralement bien quand le gestionnaire est en contact avec les bonnes personnes et connaît bien la situation, affirme le professeur Mintzberg, au bout du fil. C'est pourquoi les entrepreneurs sont souvent de bien meilleurs gestionnaires que les cadres de grandes entreprises, soutient-il, car **on ne peut pas diriger une PME sans en connaître tous les détails.**»

Pour lui, Steve Jobs est un bon exemple de l'entrepreneur classique qui, en dépit du fait qu'Apple soit devenu une des plus importantes entreprises au monde, a surmonté ce paradoxe de la gestion. «Steve Jobs ne gérait pas seulement dans l'abstrait, fait-il valoir. Il est toujours demeuré connecté, parce qu'il était très engagé dans le développement des nouveaux produits.»

On accuse parfois les gens d'être des microgestionnaires, poursuit-il dans la même veine, mais les pires, à son avis, ce sont les macrogestionnaires. Ceux qui, du haut de leur piédestal, ne tiennent pas compte des détails.

Il a d'ailleurs souvent dénoncé ceux qu'il nomme les «leaders héroïques», ces gestionnaires venus de l'extérieur qui gèrent par proclamation, à coup d'objectifs de rentabilité et de compressions, sans jamais aller voir ce qui se passe sur le terrain. «C'est ce qui a détruit beaucoup d'entreprises, particulièrement les institutions financières étatsuniennes pendant la récente crise financière», laisse-t-il tomber.

Un autre piège qui guette les gestionnaires – et les entrepreneurs – est celui de l'arrogance. «L'échec n'existe pas pour un entrepreneur, soutient Henry Mintzberg. Par cela, je veux dire qu'on ne se lance pas en affaires en se disant : je vais peut-être échouer. On se lance en affaires en se disant : je vais réussir, quoi qu'il arrive!»

Il rapporte qu'un professeur britannique enseignait aux entrepreneurs qu'il leur fallait prévoir une stratégie de sortie. «C'est certainement le pire conseil que l'on puisse donner à un entrepreneur!, ironise-t-il. Parce qu'ultimement c'est la confiance en soi et la conviction de réussir qui vont lui permettre de réussir.»

Mais la confiance bascule parfois dans l'arrogance, ajoute-t-il. «On se prend alors trop au sérieux et on cesse d'être à l'écoute. On n'entend plus les critiques. On ne voit plus les problèmes.

Les clients nous disent qu'il y a un problème avec le produit, mais on pense que ce sont eux qui ont un problème!»

Ne pas écouter les clients est le genre de comportement qui peut mettre le succès d'une entreprise en péril, particulièrement dans les grandes entreprises, note-t-il. «Ayant réussi à se rendre là où elles sont, les grandes entreprises deviennent arrogantes et estiment savoir ce qu'elles ont à faire bien mieux que leurs clients. Les petites entreprises, en revanche, ne font pas long feu si elles n'écoutent pas leurs clients.»

«Il y a des millions de façons de tout bousiller en gestion», conclut Henry Mintzberg, en faisant un parallèle avec la première phrase du roman Anna Karénine de Léon Tolstoï, qui disait ceci : «Les familles heureuses se ressemblent toutes; les familles malheureuses sont malheureuses chacune à sa façon.»

– Léon Tolstoï

À défaut d'offrir une recette simple pour gérer efficacement, le dernier ouvrage d'envergure sur la gestion de ce penseur iconoclaste et humaniste a toutefois le mérite de nous ramener à l'essentiel. À l'instar des familles heureuses, les organisations bien gérées ont peut-être tout simplement en commun d'être dirigées par un gestionnaire «lucide et plus ou moins sain sur le plan émotionnel», comme l'étaient la plupart des 29 gestionnaires de son étude. ■

À propos d'Henry Mintzberg

- Titulaire de la Chaire Cleghorn en gestion, Faculté de gestion Desautels de l'Université McGill
- L'un des plus influents penseurs du domaine du management
- Auteur de quelque 150 articles et de quinze livres, dont plusieurs remettent en question un bon nombre d'idées reçues
- Officier de l'Ordre du Canada et de l'Ordre national du Québec, doctorats honorifiques de quinze universités dans dix pays
- Détenteur d'un doctorat et d'une maîtrise de l'École de gestion Sloane, Massachusetts Institute of Technology (MIT) et d'un baccalauréat en génie mécanique, Université McGill
- Partenaire fondateur de www.coachingourselves.com
- Projet de publication électronique en cours qui s'attaque plus globalement aux problèmes de la société – premier chapitre de cet essai disponible en ligne en 2012 au www.mintzberg.org