

HENRY MINTZBERG

**LE MANAGER
AU QUOTIDIEN**

Les dix rôles du cadre

Deuxième édition mise à jour et complétée

Traduit de l'anglais par Pierre Romelaer

© Groupe Eyrolles, 1984, 2006

ISBN : 2-7081-3728-X

Éditions

d'Organisation

Préface

Pour identifier l'origine de ce livre, il faut en fait remonter vingt sept ans en arrière, à l'époque où, enfant, je me demandais ce que mon père faisait quand il était au bureau. Il était président d'une petite entreprise, mais la nature de son travail n'avait rien de clair pour un garçon de six ans. Certains salariés travaillaient sur des machines, d'autres dactylographiaient des lettres. Apparemment, mon père restait assis dans son bureau, signait une lettre de temps en temps, et parlait. De cette vieille interrogation est née la question : que font les cadres ?

Cette question est restée enfouie dans ma mémoire pendant quelques dix neuf années de scolarité, dans lesquelles je compte deux années d'un programme de maîtrise de gestion et la première année d'un programme de doctorat dans la même matière. Jamais je n'ai pris conscience (non plus d'ailleurs que nombre de ceux qui m'ont enseigné) du fait qu'on ne parlait jamais du travail du cadre, bien que le programme de maîtrise ait eu précisément pour objectif la formation de cadres ! Cette vieille question m'est revenue à l'esprit seulement lorsque je me suis mis à la recherche d'un sujet de thèse. L'un de mes professeurs avait rendu visite à un haut fonctionnaire connu qui pensait qu'il serait intéressant d'étudier son travail. Le professeur me proposa de travailler sur ce sujet mais j'hésitai : il me paraissait risqué d'entreprendre un tel projet dans le cadre d'un institut de formation à la gestion moderne, marqué par l'approche scientifique.

Graduellement, cependant, l'idée prit corps, son chemin ayant été préparé par la curiosité de mon enfance, et par la conscience de plus en plus claire que j'avais du fait que les enfants de six ans ne sont pas les seuls à ne pas comprendre ce que font les cadres. Je fus certain de ce que serait mon sujet de thèse le jour où j'assistai à une conférence sur l'impact de l'ordinateur sur le travail du cadre. J'y fus témoin de la frustration des penseurs les importants du domaine : ils étaient tous bloqués parce qu'ils ignoraient ce qu'est le travail du cadre dirigeant. Ma thèse, intitulée *Le Cadre au Travail : Détermination de ses Activités, de ses Rôles et de ses Programmes par Observation Structurée* fut terminée à la "Sloan School de Management" du M.I.T. en 1968, fondée sur mon étude du travail de cinq directeurs généraux.

Je restai deux ans sans toucher à ce projet, puis j'y revins en 1970. Je pouvais alors l'approcher en tant que professeur d'université corrigeant le travail d'un étudiant de doctorat. Lorsque je pensais que le travail était superficiel ou non pertinent, je n'avais aucun complexe à le supprimer. Aussi, en prenant du recul, je pouvais mieux en comprendre les conclusions et mieux voir leur importance pour les cadres et pour les spécialistes des sciences de gestion. Cependant, le livre que je me proposais d'écrire n'était pas la simple publication d'une thèse, mais un nouveau travail utilisant non seulement mon étude des tâches des cinq directeurs généraux, mais également des études empiriques portant sur de

nombreux autres cadres. Je décidais aussi d'essayer de créer un livre qui suscite l'attirance d'un large public, un livre qui ait un impact sur les cadres en activité, sur les fonctionnels comme sur les universitaires et leurs étudiants. Je pensais qu'il y avait dans ce domaine trop d'idées erronées, que les cadres avaient été exposés à trop de ratiocinations dépourvues d'assise empirique, et qu'ils étaient prêts à regarder leur travail d'une nouvelle façon, qui s'appuie sur les résultats systématiques.

Pour écrire un livre, on se concentre sur un élément à la fois et on finit au bout du compte par le terminer. Mais maintenant que le livre est achevé et que je le considère avec quelque recul, je suis surpris de sa complexité et de l'importance du nombre de personnes qui m'ont apporté tout au long du chemin une aide substantielle. Au début, il y a eu Ned Bowman, qui se déclara volontaire pour m'accueillir dans un programme doctoral assez peu conventionnel au M.I.T., et Jim Hekimian qui me garda tout au long du programme, jusqu'au bout. Jim, Charles Myers et Don Carroll ont siégé dans mon jury de thèse; chacun d'entre eux m'a aidé de façon substantielle pendant et après la rédaction de ma thèse. Grâce à eux, mon sujet de thèse s'est trouvé ne plus être risqué du tout. Les cinq directeurs généraux qui m'ont autorisé à les suivre comme leur ombre pendant une semaine, et qui m'ont toujours donné tant de leur temps et confié tant de leurs pensées, doivent aussi être remerciés, mais malheureusement je ne puis le faire de façon nominative.

De nombreuses personnes m'ont aidé de leurs commentaires au cours de la préparation du manuscrit. A la Faculté de Gestion de l'Université Mc Gill, je dois particulièrement remercier mes collègues Pradip Khandwalla, Stan Shapiro et Harvey Thomson. Harvey, en particulier, m'a aidé à élaborer la partie du chapitre 7 consacrée aux aptitudes et traits de personnalité des cadres. Nombre de mes étudiants de Mc Gill m'ont aussi fait part de commentaires utiles. Je cite les travaux de Irving Chorán et de Lióng Wong dans le livre, et je dois aussi mentionner Danny Miller et Tony Frayne. John Bex de Phillips Industries en Grande Bretagne et Hans Wirdenius et ses collègues Kjell Martvall et Mats Kullstedt du Personaladministrativa Council de Stockholm ont tous fait sur des premiers jets du travail des commentaires qui m'ont conduit à des améliorations importantes. Je dois à Len Sayles des remerciements particuliers pour ses commentaires sur l'avant dernière version du travail : ils ont conduit à une restructuration et à une amélioration très profonde du manuscrit.

Amina Rajabalee a dactylographié plus de versions de ces chapitres qu'elle ou moi nous soucions de nous souvenir; la pression du travail a parfois été importante mais jamais elle ne s'est plainte ou n'a diminué la haute qualité de son travail. Je lui en suis particulièrement reconnaissant. Je dois exprimer mon appréciation spéciale à Jim Campbell de Harper et Row pour le soutien qu'il m'a apporté. Bill Litwack a été un véritable ami tout au long du chemin, prêt à s'impliquer dans tous les aspects du travail, des corrections grammaticales à la relecture des épreuves. A l'exception peut-être de l'auteur, nul ne connaît ce manuscrit mieux que lui.

Dans ma thèse j'ai exprimé mon amour et mon estime à Yvette; elle a interrompu sa carrière et coupé ses contacts "avec la réalité de la vie citadine de Boston pour une période importante d'hibernation dans la "cabane près du lac"

à Sainte Agathe des Monts, pendant que son mari écrivait petit à petit une thèse de quatre cent pages. Les livres sont écrits encore plus graduellement que les thèses, et les épouses y apportent leur contribution de mille et une manières. Mais ce qu'a bâti Yvette a été plus important et situé sur un autre plan : elle a développé, pour nous, un style de vie ouvert, riche en émotions, et dont l'ennui était certainement absent. Je pense qu'il a eu une forte influence sur le livre.

Enfin, aux deux petites filles à qui ce livre est dédié, laissez-moi simplement dire qu'elles ne se demanderont jamais ce que fait leur père. Elles savent bien qu'il écrit des livres au sous-sol et qu'il ne faut pas le déranger.