Vision de l'enseignement de la gestion 1^{ère} partie

Entrevue avec Monsieur Henry Mintzberg réalisée par André Briand en 1991 et réactualisée par Lise Plourde et Brahim Meddeb Université du Québec à Chicoutimi

Henry Mintzberg est considéré l'un des théoriciens les plus célèbres dans le domaine des sciences de la gestion. Il est professeur de management à l'Université McGill à Montréal où il assume la direction de la Chaire Cleghorn en gestion de la Faculté d'administration. Ses contributions sur l'avancement des connaissances sur le management sont non seulement nombreuses, mais aussi originales et reconnues à l'échelle mondiale. Le comité de rédaction de la revue Organisations & Territoire a saisi l'occasion pour rééditer, en deux parties, le texte d'une entrevue réalisée en 1991 dont les propos demeurent d'une grande actualité. Le Comité tient aussi à remercier le professeur Mintzberg d'avoir accepté, en novembre 2011, de répondre à de nouvelles questions liées à la théorisation et à la pratique du management. Les nouvelles questions posées en 2011 sont en italique dans le texte. La deuxième partie sera éditée dans le prochain numéro.

Monsieur Mintzberg, je pense que la meilleure façon de commencer notre rencontre est que vous présentiez le cheminement que vous avez poursuivi durant votre carrière, la formation que vous avez acquise et les influences qui vous ont marqué.

Je crois que les expériences personnelles ont parfois plus d'influence sur une personne que les écoles de pensée. Par exemple, j'avais un oncle qui m'a engagé dans son entreprise. Il m'a poussé à faire certains travaux qui m'ont permis de toucher les fondements de l'entreprise.

Dans les travaux d'été que j'ai effectués, je me trouvais toujours dans des usines et je crois que je garde pour toujours cet intérêt pour les aspects concrets de la production, d'autant plus que je suis ingénieur et que les ingénieurs aiment toujours toucher du concret. Donc, j'ai fait des

études de premier cycle à l'Université McGill, mais pas en management. Ensuite, je suis allé travailler en recherche opérationnelle au Canadien National et après je me suis orienté vers une maîtrise en ingénierie. Je ne voulais surtout pas faire un MBA.

Dans les travaux d'été que j'ai effectués, je me trouvais toujours dans des usines et je crois que je garde pour toujours cet intérêt pour les aspects concrets de la production, d'autant plus que je suis ingénieur et que les ingénieurs aiment toujours toucher du concret.

Comme je ne voulais pas aller dans une business school, je me suis inscrit au Massachusetts Institute of Technology de Boston à la maîtrise ès sciences en ingénierie. Après, j'envisageais de devenir un consultant pour les PME. Maintenant, même si je travaille pour de grandes entreprises comme Shell, je préfère de beaucoup les PME en ce sens qu'elles me semblent plus concrètes. Je me suis intéressé tout de suite aux questions de stratégie d'entreprise et de management général. Je crois que l'influence principale du M.I.T. sur ma formation provient surtout du doctorat que j'y ai obtenu et non des connaissances que j'y ai apprises. Faire des études au M.I.T. donne de la confiance en soi.

Cette école mettait-elle l'accent sur les aspects techniques de la gestion?

La qualité principale de l'école était, je crois, leur tolérance pour des étudiants qui désiraient sortir des sentiers battus. En effet, tous les trois ou quatre ans environ, il s'y trouvait un marginal comme moi qui désirait créer sa propre voie. Oui, entre 1965 et 1968. Il faut savoir que la plupart des professeurs de cette école étaient des gens très conformistes. Ils répétaient les mêmes projets de recherche, les mêmes programmes, de telle sorte qu'on n'y voyait pas beaucoup d'imagination. La qualité principale de l'école était, je crois, leur tolérance pour des étudiants qui désiraient sortir des sentiers battus. En effet, tous les trois ou quatre ans environ, il s'y trouvait un marginal comme moi qui désirait créer sa propre voie. Je voulais faire un doctorat sur la pratique générale de l'administration et il n'y avait aucun professeur dans ce domaine. J'avais beaucoup de liberté et je l'appréciais.

Y a-t-il des professeurs en particulier qui vous ont marqué?

Certains professeurs m'ont aidé beaucoup, mais je ne peux pas dire qu'ils ont développé chez moi une certaine façon de penser. Même si plusieurs personnes m'ont influencé, je ne l'ai jamais été suffisamment pour devenir leur disciple.

Actuellement, est-ce qu'il y a des auteurs que vous avez le goût de lire, que vous trouvez vraiment partisans d'une école valable en management?

Oui, il y a plusieurs personnes que je respecte beaucoup, comme Richard Pascale, Robert Burgelman. Ce ne sont pas nécessairement des auteurs en management, ils peuvent venir d'ailleurs.

Ma profession m'oblige à lire beaucoup, mais je n'aime pas lire. Si j'écris un livre ou un article, je lis en fonction du livre ou de l'article en question et quand je traite un sujet, je lis beaucoup pour bien comprendre, mais pas pour le plaisir de lire. Quand je ne travaille pas, je préfère faire autre chose, comme pratiquer la bicyclette, le canotage. Je lis dans les avions, parce que je n'ai pas d'autre chose à faire.

Comment devrait-on enseigner la gestion à l'université?

Il ne faut absolument pas enseigner la gestion à quelqu'un qui n'a pas au moins une dizaine d'années d'expérience dont quelques années comme gestionnaire. C'est très simple. Il ne faut absolument pas enseigner la gestion à quelqu'un qui n'a pas au moins une dizaine d'années d'expérience dont quelques années comme gestionnaire.

Le problème c'est qu'on a des étudiants qui veulent apprendre le management en disant : « Je veux devenir manager ». Je préfère prendre des gens qui connaissent bien les organisations et qui veulent développer leur habileté de managers parce qu'ils sont déjà managers.

Ces gens d'expérience sont généralement ouverts à apprendre et ils ont déjà senti les besoins et les problèmes du management.

Aujourd'hui, nous sommes en novembre 2011 et à la veille de l'année 2012, êtes-vous toujours d'accord avec les propos que vous aviez affirmés, il y a environ deux décennies, à l'égard de la question « Comment devrait-on enseigner la gestion à l'université? »

Ma réponse n'a pas changé. Cela veut dire que je n'ai rien appris de nouveau depuis 1991, car je suis toujours d'accord avec les propos que j'ai émis il y a déjà plus de vingt ans. Ils sont toujours valables.

En effet, on ne forme par les étudiants pour devenir des managers, car le métier de manager est plus complexe qu'on le pense et suppose une connexion avec les réalités organisationnelles et une expérience pratique. Il y a eu une tendance à former des « managers » qui sont des managers dans les salles de cours.

On a formé beaucoup de gens sans aucun ancrage en milieu organisationnel et sans bagage expérientiel en gestion. Ainsi formés, ces gens ne seraient pas en mesure de diriger et de gérer. L'enseignement de la gestion et la formation de gestionnaire supposent des gens ou des managers qui ont une certaine expérience.

Donc, ils sont prêts à apprendre vraiment l'essentiel?

Oui. Et ces gens d'expérience peuvent distinguer les choses qui sont utiles de celles qui ne le sont pas, ce qui permettrait de régler beaucoup de problèmes dans nos écoles de gestion. Enseigner le management à quelqu'un qui n'a aucune expérience, c'est comme enseigner la psychologie à quelqu'un qui n'aurait jamais rencontré une autre personne. Tous les étudiants de psychologie connaissent des gens, parce qu'ils ont au moins 20 ans, alors que nous, on enseigne le management à des gens qui n'ont jamais eu ou qui n'ont pas d'expérience réelle de management.

Enseigner le management à quelqu'un qui n'a aucune expérience, c'est comme enseigner la psychologie à quelqu'un qui n'aurait jamais rencontré une autre personne.

En étant à la veille de l'année 2012, comment concilier l'exigence d'expérience pratique de la part des étudiants souhaitant poursuivre une formation en gestion et les objectifs des écoles de science de la gestion d'avoir constamment plus d'étudiants dans leurs programmes de baccalauréat et de maîtrise en administration des affaires?

Ce n'est pas à moi de concilier entre ces tendances. Je ne suis pas un amateur de cette stratégie. Si notre doyen veut remplir les classes, il doit, bien entendu, mettre en œuvre des mesures conformément aux orientations inhérentes à son mandat. Sur ce point, c'est assez simple.

À mon avis, les écoles d'administration marchent très très bien pour enseigner les fonctions des affaires, comme le marketing, la finance, la comptabilité, etc. L'exigence de l'expérience est peu importante pour les jeunes étudiants aux baccalauréats en administration inscrits dans les options traitant les fonctions des affaires.

Quant à la fonction management, il est impossible de concilier. Si on prétend créer des managers dans les salles de cours, on a alors des grands problèmes. Pour cette fonction, on peut toujours créer des programmes de MBA qui n'admettent que les candidats ayant une expérience en gestion. Quant à la fonction management, il est impossible de concilier. Si on prétend créer des managers dans les salles de cours, on a alors des grands problèmes. Pour cette fonction, on peut toujours créer des programmes de MBA qui n'admettent que les candidats ayant une expérience en gestion. Les MBA devraient prendre uniquement des managers d'expérience, laquelle expérience doit être valorisée et utilisée dans le cadre de leur apprentissage.

Les gens qui n'ont pas d'expérience ne doivent pas être admis dans ces programmes. Leur formation sera inadéquate, car ils sont déconnectés des réalités organisationnelles. Ils vont apprendre des théories sans ni savoir ni pouvoir les associer à la réalité.

Exigeriez-vous que le professeur d'université qui enseigne le management ait de l'expérience comme gestionnaire?

Les professeurs de management, s'ils n'ont pas d'expérience, devraient au moins avoir une certaine orientation pratique. Le professeur doit prendre l'occasion de voir ce qui se passe sur le terrain, passer beaucoup de temps dans les entreprises, dans les organisations, avec les hommes et les femmes d'affaires, etc.

À mon avis, oui, mais c'est un peu différent; ce n'est pas nécessaire qu'un chirurgien ait un cancer pour régler un problème de cancer et je ne veux pas dire que les professeurs ne doivent pas avoir d'expérience dans les entreprises, mais je veux dire que l'enseignement et la recherche s'inscrivent dans une autre perspective que celle des étudiants qui veulent agir comme manager. C'est un peu différent, mais il vaut mieux avoir de l'expérience. J'ai une collègue sociologue qui est devenue professeure de management. Elle a un sens pratique très développé et elle peut enseigner le management même si sa formation n'est pas dans ce domaine proprement dit. Les professeurs de management, s'ils n'ont pas d'expérience, devraient au moins avoir une certaine orientation pratique.

Le professeur doit prendre l'occasion de voir ce qui se passe sur le terrain, passer beaucoup de temps dans les entreprises, dans les organisations, avec les hommes et les femmes d'affaires, etc.

Malgré les critiques sur les MBA, et je pense que vous en avez fait également, on a encore l'impression qu'ils sont assis sur leur réputation, qu'ils n'ont pas beaucoup évolué. Comment expliquez-vous qu'il n'y ait pas eu d'évolution dans ces programmes?

On observe une résistance très forte dans les écoles d'administration. Elles ont presque toutes été influencées par le modèle de MBA de l'Université Carnegie Mellon, soit sur une discipline de base quantitative. Ce modèle des années 60 fonctionne toujours, mais il n'est plus pertinent. C'est un modèle dépassé.

Le plus bizarre, c'est que ce sont les écoles d'administration où les professeurs parlent toujours de changements et turbulences, qui résistent le plus.

La Carnegie Mellon suit la stratégie qu'elle a adoptée depuis une cinquantaine d'années. On a changé quelques détails mais le modèle n'a pas changé du tout. Actuellement, les barrières entre les fonctions marketing, finance, design, production disparaissent, mais dans les écoles, ces barrières sont de plus en plus fortes. C'est affreux!

Le plus bizarre, c'est que ce sont les écoles d'administration où les professeurs parlent toujours de changements et turbulences, qui résistent le plus.

Si je comprends bien, ça va prendre presque une révolution, mais qui va la faire?

C'est intéressant, parce qu'il y a certains rapports sur des changements possibles dans les business schools. Les personnes qui veulent changer les MBA se frappent à l'opposition de la haute garde de ceux qui adoptent les approches quantitatives surtout dans le domaine quantitatif, finance, comptabilité.

En Angleterre, la *City University* de Londres dispense une maîtrise en gestion à temps partiel qui est très innovatrice. À Cambridge, toujours en Angleterre, on fait travailler ensemble des gens provenant d'entreprises de hautes technologies pendant huit semaines par an, trois ans de suite. Le reste du temps, ils font le travail chez eux, mais ils gardent contact avec l'université. C'est une approche peut-être trop pratique, mais au moins c'est une tentative d'expérimentation, un cheminement nouveau. Aux États-Unis, je ne vois pas de changement dans les maîtrises de type MBA.

Chaque situation de gestion est différente et exige une nouvelle approche ou du moins une nouvelle décision. Y a-t-il des constances?

Oui, mais pas pour toutes les entreprises. Le monde n'est pas si ambigu. Par exemple, parlons des bureaucraties professionnelles, des organisations professionnelles; un hôpital, ce n'est pas une université, ce n'est pas un bureau de comptables, mais il y a certaines similarités entre toutes ces organisations. Il y a certaines régularités dans les organisations qui produisent des services spéciaux, comme l'Office national du film où chaque film est différent.

Je voulais aborder la question des situations « spéciales » pour vous mettre en confrontation avec le fait que les étudiants en administration s'attendent à avoir des recettes, des how to et ils veulent être capables de prédire. Les étudiants s'attendent beaucoup à ça et comme professeurs, nous essayons de leur dire : « Bien, il n'y en a pas ».

D'abord, si nos étudiants sont des individus avec expérience, ça va aller mieux, mais il y a aussi beaucoup d'hommes d'affaires qui cherchent ces recettes et c'est l'obligation des enseignants, je crois, de dire qu'il n'y en a pas.

À mon avis, un des grands problèmes en management, c'est qu'on pense qu'il peut y a voir des solutions pour tout le monde. Quand un article publié dans une revue commence avec *how to*, voilà où le problème commence.

À mon avis, un des grands problèmes en management, c'est qu'on pense qu'il peut y a voir des solutions pour tout le monde. Quand un article publié dans une revue commence avec *how to*, voilà où le problème commence.

Il y a de bonnes techniques, qui marchent dans certaines situations, mais aussitôt que l'on pense qu'il y a une solution pour tout le monde, on se heurte à un problème.

Il existe en gestion une approche célèbre, soit la « méthode de cas » de Harvard. Vous avez formulé, je pense, une critique vis-à-vis de cette méthode?

Le problème vient à mon avis de l'origine des données utilisées par le manager. Un manager n'est pas quelqu'un qui reste dans son bureau, qui lit vingt pages sur une situation et qui prend une décision. Dans la meilleure pratique, d'abord définir le problème, c'est trouver le problème, mais pour les étudiants, c'est très facile. Chaque jour, on leur donne des cas de vingt pages, tout est là et ils se prononcent le lendemain; ils obtiendront un échec s'ils ne se prononcent pas. Les études de cas, ça forme des managers tristes e ce sens qu'ils sont prêts à se prononcer sur n'importe quel sujet de vingt pages et c'est très dangereux à mon avis.

Moi, je parle de plus en plus de quatre moyens pour récolter de l'information. Je parle des mots, des chiffres, des images et des choses qu'on sent, alors que les études de cas se fondent premièrement sur des mots et deuxièmement sur des chiffres.

Moi, je parle de plus en plus de quatre moyens pour récolter de l'information. Je parle des mots, des chiffres, des images et des choses qu'on sent, alors que les études de cas se fondent premièrement sur des mots et deuxièmement sur des chiffres.

Il n'y a presque aucune image, aucune visualisation (de temps en temps une photographie) et on ne peut rien sentir parce

qu'on n'est pas là; à mon avis, on a alors une représentation très limitée et incomplète parce que le manager doit pouvoir bâtir son jugement et sa décision sur les quatre éléments que j'ai énumérés.

Donc, quand vous faites une étude de cas, l'étudiant doit aller dans l'usine ou l'atelier de production?

Moi je préfère que les étudiants écrivent des cas à partir de données sur le terrain, qu'ils sentent des choses sur place. Quand je fais une consultation pour une entreprise, je préfère voir les opérations; par exemple, j'ai travaillé avec des organisations de centrales nucléaires, c'est incroyable les choses qu'on voit et sent en quelques heures, mais ça fait toute la différence.

Aujourd'hui, nous sommes à la veille de 2012, est-ce que vous formulez la même critique vis-à-vis la « méthode des cas » de Harvard Business School?

Harvard n'a pas changé. Pourquoi devrais-je changer. Ma critique à l'égard de la méthode des cas reste semblable. En effet, il n'est pas possible de tirer des leçons ou de développer des compétences en lisant une dizaine de pages la veille du cours. On ne peut pas se prononcer sur une situation ou une problématique sur la base d'une lecture de texte. C'est le genre de superficialité d'un apprentissage inacceptable. Cette façon d'apprendre crée des managers du style de Georges W. Bush. Je soutiens que les étudiants des MBA doivent vivent leurs propres cas, partager leurs expériences avec les autres et ouvrir leur horizon en faisant le lien entre la théorie et la pratique.

Il n'est pas possible de tirer des leçons ou de développer des compétences en lisant une dizaine de pages la veille du cours. On ne peut pas se prononcer sur une situation ou une problématique sur la base d'une lecture de texte. C'est le genre de superficialité d'un apprentissage inacceptable. Cette façon d'apprendre crée des managers du style de Georges W. Bush. Compte tenu de la globalisation des marchés, des effets de la crise financière et de l'incertitude qu'elle engendre, quelles sont les pratiques managériales à mettre en place pour assurer un développement responsable de l'entreprise?

Je ne crois pas que le management change ou a changé avec les contraintes liées à la mondialisation croissante de l'économie et de l'instabilité accrue de l'environnement. Le management ne change pas, car il s'agit d'un cadre de référence. Le management met en œuvre des techniques et des innovations organisationnelles variées. À cet égard, on peut évoquer le *Total Quality Management*, les équipes de travail autogérées et les méthodes d'amélioration continue. Il faut noter que seulement les entreprises qui mettent en œuvre sérieusement ces techniques de gestion ont des fortes chances de renforcer leur viabilité à moyen et à long terme.

Le management met en œuvre des techniques et des innovations organisationnelles variées. À cet égard, on peut évoquer le *Total Quality Management*, les équipes de travail autogérées et les méthodes d'amélioration continue. Il faut noter que seulement les entreprises qui mettent en œuvre sérieusement ses techniques modernes de gestion ont des fortes chances de renforcer leur viabilité à moyen et à long terme.

Quant à la dimension relative au développement responsable de l'entreprise, elle est difficilement conciliable avec la pression des marchés, laquelle oriente les PDG à être moins ouverts à leur communauté, à chercher le maximum de gains et à adopter un comportement socialement moins responsable.

Je crois que la pratique du management devient de pire en pire. Les managers concentrent trop leurs efforts et attentions sur les chiffres, la rationalisation des effectifs et des moyens de production. Downsizing, Rightsizing et autres techniques mènent vers trop d'exploitation. Les entreprises font ainsi beaucoup de profit sur le dos des employés, des clients, des fournisseurs, des gouvernements, etc. On voit aussi que la poursuite aveugle du principe du rendement du profit maximum immédiatement est contreproductive. En résumé, la pratique du management va mal, car les hauts managers n'ont en tête que les résultats immédiats « On results today, not sustenance tomorow ».

Je crois que la pratique du management devient de pire en pire. Les managers concentrent trop leurs efforts et attentions sur les chiffres, la rationalisation des effectifs et des moyens de production. Downsizing, Rightsizing et autres techniques mènent vers trop d'exploitation.

D'après nos lectures, il semble que vous préférez des managers explorateurs et non des managers exploiteurs. Cette aptitude à l'exploration est-elle une alternative aujourd'hui en temps de crise?

J'ai mis l'attention sur la qualité d'explorateur, idée développée par James C. March dans un article écrit dans les années 80 où il précise les concepts d'exploiteur et d'explorateur. Ce n'est pas complètement nouveau en tant que concept théorique pour comprendre les compétences du manager. Un manager explorateur se distingue entre autres par son aptitude à explorer. Il apprend de ses expériences passées ou erreurs, se remet toujours en question et cherche à améliorer constamment ses pratiques de gestion. Cette aptitude est plus que jamais cruciale en temps de crise. Le manager explorateur vit en osmose avec son organisation vivante.

Un manager explorateur se distingue entre autres par son aptitude à explorer. Il apprend de ses expériences passées ou erreurs, se remet toujours en question et cherche à améliorer constamment ses pratiques de gestion. Cette aptitude est plus que jamais cruciale en temps de crise. Le manager explorateur vit en osmose avec son organisation vivante.



Brahim Meddeb, Ph. D.

Téléphone: 418-545-5011 poste 5408 Université du Québec à Chicoutimi

FORMULAIRE D'ABONNEMENT



Je désire m'abonner à la revue Organisations et territoires et je joins un chèque au montant de :\$			
Nouvel abonné ($$):	Renouvellemen	$\operatorname{t}():$	Date:
Abonnement institutionnel	(6 numéros)	102,53 \$	(Toutes taxes incluses)
Abonnement individuel	(6 numéros)	66,08 \$	(Toutes taxes incluses)
Abonnement étudiant	(6 numéros)	47,85 \$	(Tx inc.) (Envoyer photocopie carte étud.)
Abonnement gouvernemental	(6 numéros)	90,00\$	(Fournir certificat d'exemption des taxes)
Abonnement hors Canada	(6 numéros)	145,00 \$	(110\$ + 35\$ frais de poste) (sans taxes)
Tous les abonnements sont d'une	durée de deux an	IS	
J'aimerais que mon abonnem Volume N°		c le DERNIE	ER numéro paru, soit :
J'aimerais que mon abonnem Volume N°		c le PROCH.	AIN numéro à paraître, soit :
Faites-nous parvenir vos coordo	onnées :		
Nom:			
Organisation: _			
Adresse:			
Téléphone :			
Télécopieur :			
Courriel:			
Courriei .			
Ţ	Revue <i>Organisa</i> Jniversité du Qu Julevard de l'Un	ébec à Chicou	ıtimi

Chicoutimi (Québec) CANADA G7H 2B1
Téléphone: (418) 545-5011, poste 4530 Télécopieur: (418) 693-9072
Courriel: revueot@uqac.ca Site Web: www.uqac.ca/revueot