

## Vision de l'enseignement de la gestion 2<sup>e</sup> 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*

---

Nous vous présentons ici la deuxième et dernière partie, d'une entrevue réalisée avec M. Henry Mintzberg. 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.

**Je voudrais aborder le management « à la japonaise », disons l'honnêteté, la confiance, la transparence. Ne trouvez-vous pas ça naïf un peu cet humanisme-là, idéaliste?**

Le management, c'est très simple; ce qui est naïf en Occident, c'est que la plupart de nos entreprises ont évité les choses simples. Si on traite des gens comme des outils financiers, ils se comportent comme des outils, ils n'ont aucun engagement, etc. Les Japonais eux ne traitent pas les employés comme des ressources. Les employés ne se sentent pas engagés dans nos organisations parce qu'ils ne sont pas assurés d'y rester longtemps.

Une fois, j'étais au Japon et j'assistais à une conférence où la plupart des participants étaient des Japonais, juste un petit groupe d'une trentaine de personnes, dont peut-être une

vingtaine de Japonais, un Américain, si je me souviens bien, deux Canadiens et quelques Européens. L'Américain était sur le point de publier un livre sur la qualité. Il a parlé de qualité en tant que programme, avec des chiffres et tout le paquet de techniques. Le seul qui ne respirait pas la qualité, c'était lui.

**L'Américain était sur le point de publier un livre sur la qualité. Il a parlé de qualité en tant que programme, avec des chiffres et tout le paquet de techniques. Le seul qui ne respirait pas la qualité, c'était lui.**

La qualité c'est quelque chose qu'on sent, c'est quelque chose qu'on a dans la peau. Ce n'est pas un programme, ni une méthode, ni une technique.

**C'est une philosophie, des valeurs, une croyance?**

C'est ça, c'est le mot que je cherchais, c'est une croyance et encore, ce n'est pas très compliqué si on comprend bien l'idée simple que tout le monde doit croire en la qualité, vraiment pas comme programme, mais comme quelque chose qui est important. En un certain sens, vous avez raison, leur secret réside autant dans ce qu'ils évitent que dans ce qu'ils ont. Ils évitent d'être trop rationnels et ils ont une forme différente d'organisations.

**Leur bon sens commun, oui. En français, on dit souvent, c'est du gros bon sens. Donc, ce serait leur gros bon sens qui expliquerait le mieux leur succès?**

Oui c'est ça, ça marche bien chez eux. Mais il y a aussi des entreprises américaines ou canadiennes qui utilisent le gros bon sens, comme Hewlett Packard ou 3M.

---

**Est-ce que vous expliquez de la même manière le succès des Allemands, des Suédois par leur gros bon sens aussi?**

Ils connaissent leurs industries, leurs secteurs de discipline et ne croient pas au management professionnel.

**J'ai l'impression que c'est une sorte de retour en arrière?**

Ce n'est pas nécessairement mauvais parce que c'est une idée des années 50, parfois ce sont les meilleures. Pour être un bon gestionnaire de pompiers, de médecins ou de mécaniciens, il faut connaître un peu le domaine d'expertise. D'ailleurs, les écoles de gestion au Japon sont très récentes et n'ont pas beaucoup d'influence. Le Japon fourmille d'ingénieurs et de techniciens.

J'ai écrit dans mon plus récent livre qu'il y a deux choses que les entreprises font : elles fabriquent et elles vendent, point final. Toutes les autres choses sont secondaires. C'est le problème du diplômé MBA, il n'a jamais – et ne va pas le faire ni fabriqué, ni vendu. En ce sens, il ne peut avoir le sens commun de la production et des opérations de l'entreprise.

Tout le reste, les relations publiques, les finances, la planification, les ressources humaines, tout le reste c'est des supports pour fabriquer et vendre. Fabriquer et vendre, ça c'est le sens et la raison d'être de l'entreprise, mais c'est devenu dans certaines entreprises la dernière place où on trouve les vrais leaders. Ce n'est pas nécessaire de choisir le meilleur vendeur comme manager, mais il me semble nécessaire de choisir parmi les vendeurs, sinon on risque de ne pas respecter les bons vendeurs.

**Vous me semblez en tout cas avoir un préjugé favorable envers le manager. Il me semble que vous le critiquez rarement. Vous critiquez surtout le système, vous critiquez l'université, vous critiquez l'enseignement... pourtant, le manager est quand même un peu, je dirais, responsable de notre faible compétitivité?**

Je ne suis pas d'accord. Le dernier chapitre de mon livre intitulé *Le management voyage au centre des organisations* critique le manager. Ce

dernier chapitre s'intitule « Une société devenue ingérable comme résultat du management ».

En gros, il y a deux approches de management : une que j'appelle professionnelle et l'autre qui est une critique de l'approche professionnelle.

**L'approche professionnelle met l'accent sur les rapports écrits de comptes, de recherche de marché. C'est plus rationnel que d'avoir à rencontrer des clients. Le problème de cette rationalité, c'est qu'elle nous conduit à éliminer le jugement et l'intuition armés de cet ensemble arbitraire de techniques; le manager « professionnel » peut gérer à peu près n'importe quoi.**

L'approche professionnelle met l'accent sur les rapports écrits de comptes, de recherche de marché. C'est plus rationnel que d'avoir à rencontrer des clients. Le problème de cette rationalité, c'est qu'elle nous conduit à éliminer le jugement et l'intuition armés de cet ensemble arbitraire de techniques; le manager « professionnel » peut gérer à peu près n'importe quoi.

Le contexte dans lequel il est censé appliquer ces techniques semble sans importance. On a donc développé des analyses extraordinaires, mais personne ne fait la synthèse.

De plus, lorsqu'on parle d'innovation dans nos organisations, on ne peut l'institutionnaliser. Les systèmes formalisés ne peuvent mobiliser l'esprit. En plaçant les systèmes avant l'humain, on saigne les organisations de leur capacité de réaliser des travaux qui exigent de la réflexion et de l'imagination.

**De plus, lorsqu'on parle d'innovation dans nos organisations, on ne peut l'institutionnaliser. Les systèmes formalisés ne peuvent mobiliser l'esprit. En plaçant les systèmes avant l'humain, on saigne les organisations de leur capacité de réaliser des travaux qui exigent de la réflexion et de l'imagination.**

---

**Si l'on dit : on ne peut pas gérer scientifiquement les gens, chaque cas est unique et dépend des contingences et des situations, comment fait-on pour apprendre à gérer à ce moment-là si chaque cas est unique?**

On en est revenu où l'on a commencé dans un certain sens, parce qu'il existe certaines tendances. Il y a une différence entre l'idée qu'on peut comprendre un comportement à l'aide de certaines théories et qu'on peut gérer des gens scientifiquement. Mais il ya une distinction entre comprendre le monde à l'aide de théories et chercher des solutions à des problèmes. C'est pourquoi il faut former des managers dans les écoles pour qu'ils comprennent les théories, mais c'est dans l'application qu'ils vont apprendre à utiliser et à nuancer leur jugement.

**Est-ce que c'est en utilisant justement votre approche descriptive, c'est-à-dire non pas en demandant aux gens ce qu'ils devraient faire, mais plutôt en les observant dans ce qu'ils font, jusqu'à un certain point, que vous élaborez, je dirais, les nouvelles théories, soit à partir de la pratique, de ce qui se fait?**

Comme chercheur je décris, comme écrivain je décris. Comme consultant dans une seule entreprise, une seule organisation, à certains moments, je peux poser certaines questions, proposer certaines solutions. Mais comme chercheur, comme écrivain, je ne résous pas des problèmes, je décris seulement.

**Votre théorie sur le rôle des gestionnaires dit : voici le comportement de gestionnaires ordinaires. Mais quand je fais ce postulat-là, c'est que je présume, au départ, qu'ils étaient des gestionnaires efficaces ou de bons gestionnaires, alors que je n'en suis pas sûr?**

Prenons un exemple concret. Les managers sont souvent interrompus dans leur travail. On peut dire qu'il faut trouver des gens qui aiment être interrompus souvent, parce que c'est la nature du travail. Cela peut provenir d'un style de

management inefficace, ou du fait que le manager aime beaucoup être interrompu. On peut faire des études pendant dix ans sans le savoir.

**Quelqu'un qui est interrompu toutes les dix minutes, toutes les cinq minutes, ce n'est pas très bon; mais dans l'autre sens, n'être jamais interrompu, c'est aussi un problème, parce qu'il manque de communication, de contact avec la réalité. On ne peut faire de moyenne.**

Quelqu'un qui est interrompu toutes les dix minutes, toutes les cinq minutes, ce n'est pas très bon; mais dans l'autre sens, n'être jamais interrompu, c'est aussi un problème, parce qu'il manque de communication, de contact avec la réalité. On ne peut faire de moyenne.

Il faut voir cela dans un contexte, mais on ne peut jamais dire que le nombre d'interruptions optimales est de quinze interruptions par jour. Ce serait absurde.

**On est en 1991, on parle beaucoup du XXI<sup>e</sup> siècle qui arrive; quelles sont les nouvelles tendances et vers quoi le management se dirige-t-il?**

J'ai toujours une réponse très simple à ce type de question. Je ne prévois jamais, car les gens voient les tendances qui sont là déjà et choisissent les tendances qu'ils aiment beaucoup; s'ils sont pessimistes, ils choisissent les tendances qu'ils aiment le moins et ça devient leur prévision. On ne peut pas prévoir parce qu'on ne peut pas prévenir des discontinuités. La guerre en Irak, personne ne pouvait prédire cela. Je vois les tendances qui sont là et je vois une tendance vers un management de plus en plus professionnel, de plus en plus détaché, de plus en plus abstrait, mais en même temps je vois des managers qui sont plus en contact avec la réalité des opérations. Je vois les deux tendances en même temps, laquelle va dominer, j'ai mes espérances, mais ce n'est pas une prévision.

---

**Donnez-vous des conseils à vos étudiants comme gestionnaire?**

Suivre leur bon sens. Steven Jobs exprime cela très bien : « Il faut suivre votre cœur, mais le faire avec la tête. » L'intégrité, pour moi, c'est le plus important. Il faut être honnête avec soi-même et avec les autres. Si on n'est pas honnête, les gens vont le sentir. Je ne parle pas d'honnêteté dans le sens légal, je parle de la vérité qu'on ressent et qu'on ne peut camoufler, car les autres la voient toujours. Être congruent entre ce qu'on fait et ce qu'on dit et ce qu'on ressent.

*En étant à la veille de 2012, en ces temps post-modernes, y a-t-il des nouvelles compétences qu'un gestionnaire doit avoir en matière de management, de gestion du personnel et de leadership?*

**Les rôles en gestion nécessitent de nombreuses compétences : les compétences personnelles, les compétences interpersonnelles, les compétences informationnelles et les compétences liées à l'action.**

Vu que le management ne change pas, je ne coïncide pas qu'il y a des nouvelles compétences qu'un gestionnaire doit maîtriser. J'ai déjà précisé dans mes travaux les rôles qu'un manager assume au quotidien pour mobiliser ses collaborateurs et les amener à déployer les efforts requis et à donner le meilleur d'eux-mêmes.

Les rôles en gestion nécessitent de nombreuses compétences : les compétences personnelles, les compétences interpersonnelles, les compétences informationnelles et les compétences liées à l'action. J'ai tenté d'identifier, dans mon dernier livre « Gérer », 52 qualités d'un gestionnaire supposément efficace. Il est impossible pour un manager ou tout être humain de les posséder simultanément, mais cela ne l'empêche pas d'être efficace et d'avoir du succès. Autrement dit, « pour être un gestionnaire efficace – ou un grand leader – il faut être davantage normal et lucide que merveilleux sur tous les plans.

**J'ai tenté d'identifier, dans mon dernier livre « Gérer », 52 qualités d'un gestionnaire supposément efficace. Il est impossible pour un manager ou tout être humain de les posséder simultanément, mais cela ne l'empêche pas d'être efficace et d'avoir du succès. Autrement dit, « pour être un gestionnaire efficace – ou un grand leader – il faut être davantage normal et lucide que merveilleux sur tous les plans.**

*Le Lean management est de plus en plus mis en œuvre dans certaines organisations du secteur de la santé au Québec. Pensez-vous que le Lean management pourrait être une stratégie gagnante?*

**Le Lean management ne peut être considéré comme une solution miraculeuse aux problèmes que traversent les organismes du système de santé au Québec.**

Le Lean management ne peut être considéré comme une solution miraculeuse aux problèmes que traversent les organismes du système de santé au Québec. Je ne comprends pas ce que font les fonctionnaires dans ces démarches de réorganisation. Tout le monde cherche à changer le système sans connaître les exigences et les paramètres liés aux professions médicales. L'expérimentation du Lean management dans la gestion du système de santé me paraît comme la « saveur du mois ». C'est un mode d'organisation à la mode. Loin d'être une panacée, le Lean management ne peut déboucher sur les résultats escomptés, car la culture de gestion dans les organismes de santé ne met pas l'employé au centre des préoccupations. En effet, l'employé est considéré comme une ressource et non comme un être humain. L'engagement et la mobilisation font aussi défaut.

*Il y a dans le passé, au début des années 90, le management a pris le visage de la réingénierie des processus (RPA), le downsizing, le rightsizing. Donc, ce n'est pas du management mais des techniques de rationalisation?*

Oui, ce sont des techniques organisationnelles.

---

***Si on compare ces techniques avec le travail en équipe, la responsabilisation réelle des employés suivant la théorie Y de MacGrégor ou le modèle Toyota qui est très en vogue aujourd'hui, est-ce qu'il y a vraiment une évolution sur le plan du management, même si le management ne change pas comme vous avez dit?***

Sur le plan de l'organisation, quand je parle de management, quand je parle de ce que font les managers, ils utilisent des techniques, comme je pense Toyota, mais ça ne fait pas partie de leurs propres techniques. si on voit des choses comme le reengineering, c'est un peu une blague dans un certain sens, parce que c'est un peu une excuse pour réduire le personnel. Il y a très peu qui ont fait un vrai reengineering au sens de reconcevoir le processus, c'est très rare. Il y a des cas mais c'est très rare. C'est plutôt une excuse pour mettre beaucoup de gens à la porte. Ça marchait surtout pour des gens qui l'ont pris sérieusement comme les japonais. J'ai entendu beaucoup d'histoires où ce n'était pas sérieux, c'était la « saveur du mois ».

***Si on veut qu'une entreprise soit responsable socialement, elle doit être gérée par des managers responsables?***

Être géré par des gens qui sont ouverts à leur communauté et à leur organisation comme communauté à l'extérieur. L'organisation doit être vue comme une communauté vivante. Le rôle d'une entreprise, ce n'est pas d'être responsable, mais c'est gagner de l'argent. Et, on espère toujours que l'entreprise soit responsable. L'idée qu'on peut régler nos problèmes par des organisations, des entreprises responsables, telles que les entreprises classées comme des entreprises « Green retailing » ou entreprise verte. C'est bon et je suis d'accord, mais pas par rapport à ce que BP a fait en Louisiane! Les problèmes créés par les entreprises sont beaucoup plus grands que les expositions proposées par les entreprises responsables. On ne va pas régler notre problème de climat avec ça.

## FORMULAIRE D'ABONNEMENT



Je désire m'abonner à la revue *Organisations et territoires* et je joins un chèque au montant de : \_\_\_\_\_\$

Nouvel abonné (✓) :       Renouvellement (✓) :       Date : \_\_\_\_\_

Abonnement institutionnel	(6 numéros)	103,48 \$	(Toutes taxes incluses)
Abonnement individuel	(6 numéros)	66,69 \$	(Toutes taxes incluses)
Abonnement étudiant	(6 numéros)	48,29 \$	(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 ans**

- J'aimerais que mon abonnement débute avec le **DERNIER** numéro paru, soit :  
Volume \_\_\_\_\_ N° \_\_\_\_\_
- J'aimerais que mon abonnement débute avec le **PROCHAIN** numéro à paraître, soit :  
Volume \_\_\_\_\_ N° \_\_\_\_\_

**Faites-nous parvenir vos coordonnées :**

**Nom :** \_\_\_\_\_  
**Organisation :** \_\_\_\_\_  
**Adresse :** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
**Téléphone :** \_\_\_\_\_  
**Télocopieur :** \_\_\_\_\_  
**Courriel :** \_\_\_\_\_

**Adresse d'expédition :**      **Revue *Organisations et territoires***  
Université du Québec à Chicoutimi  
555, boulevard de l'Université, bureau H6-1430  
Chicoutimi (Québec) CANADA G7H 2B1  
Téléphone : (418) 545-5011, poste 4530      Télécopieur : (418) 693-9072  
Courriel : [revueot@uqac.ca](mailto:revueot@uqac.ca)      Site Web : [www.uqac.ca/revueot](http://www.uqac.ca/revueot)