HENRY
MINTZBERG

HISTOIRES POUR GESTIONNAIRES INSOMNIAQUES

**Ce que les vaches,
les mauvaises herbes
et les œufs brouillés
peuvent nous apprendre
sur la gestion**

LES ÉDITIONS DE L'HOMME

1

DES HISTOIRES DE GESTION

« Mon travail consiste à m'occuper des grandes et des petites choses. Les dispositions intermédiaires peuvent être déléguées. »

Konosuke Matsushita, fondateur de Panasonic

GÉRER LES ŒUFS BROUILLÉS

Un matin, il y a plusieurs années de cela, j'ai pris un vol de Montréal à New York à bord d'un appareil d'Eastern Airlines. Il s'agissait à l'époque de la plus importante compagnie aérienne au monde, mais elle était sur le point de plonger à pic.

On servait encore de la nourriture à bord, à cette époque. Enfin, si on peut appeler ça de la nourriture… une bouillie sans nom qu'ils osaient qualifier « d'œufs brouillés ». J'ai dit à l'agente de bord : « J'en ai mangé, des choses horribles en avion, mais là c'est un nouveau record. »

« Je sais, m'a-t-elle répondu. On n'arrête pas de leur dire, mais ils ne veulent rien entendre. »

Comment une telle chose peut-elle être possible ? Si la compagnie gérait un cimetière, je pourrais comprendre la difficulté de communiquer avec les clients… mais une compagnie aérienne ? Chaque fois que je vis une expérience de service à la clientèle terrible ou que je vois un produit mal conçu, je me demande si les dirigeants sont plus occupés à gérer leur entreprise ou à lire leurs états financiers[1].

Les analystes financiers devaient certainement les lire, ces états financiers… ils expliquaient probablement les problèmes de la compagnie aérienne en termes de *facteurs de charge* et ce genre de choses. N'allez pas croire un seul de ces chiffres. Si Eastern Airlines a fait faillite, c'est à cause de ces œufs brouillés.

Quelques années plus tard, après que j'eus raconté cette histoire à un groupe de gestionnaires, l'un d'entre eux,

qui travaillait pour IBM, est venu me confier une autre anecdote : un jour, le PDG d'Eastern Airlines est arrivé à la dernière minute pour prendre un vol. Comme toutes les places étaient prises en première classe, on a demandé à un client de céder la sienne pour permettre au PDG de s'asseoir à l'endroit où il avait pris ses habitudes. Se sentant apparemment coupable, on dit que le PDG d'Eastern Airlines se serait ensuite rendu en classe économique (l'histoire ne dit pas s'il a eu besoin de demander son chemin) pour présenter ses excuses au client, en expliquant qu'il était à la tête de la compagnie. Le client lui a alors répondu : « Eh bien moi, je suis le PDG d'IBM. »

Comprenez-moi bien : le problème n'a rien à voir avec le niveau de la personne à qui on a demandé de changer de place. Bien au contraire. C'est le *statut* qui était le problème : la classe supérieure revêtait une plus grande importance que le bon sens. La gestion, ce n'est pas de s'asseoir à l'endroit où on a l'habitude de le faire. C'est d'être capable de manger les œufs brouillés.

LE MYTHE DU CHEF D'ORCHESTRE EN GESTION

Imaginez le maestro de la gestion sur son podium : d'un coup de baguette, le marketing ouvre le bal ; un petit geste de la main, et les ventes se font entendre à leur tour ; un grand balaiement des bras et les ressources humaines, les relations publiques et les technologies de l'information chantent en harmonie. C'est le rêve de tout gestionnaire : il est même possible de suivre des ateliers de gestion dirigés par des chefs d'orchestre[2].

Voici trois citations à propos de cette métaphore. Tandis que vous les lisez, nous allons jouer à un petit jeu. J'aimerais que vous votiez pour celle qui correspond le mieux à la vision que vous vous faites de la gestion. Je vous préviens tout de suite : il y a un piège. En effet, vous devrez voter après avoir lu chaque citation, c'est-à-dire avant d'avoir lu

la suivante. Heureusement, il y a aussi un truc : vous pouvez le faire jusqu'à trois fois !

De Peter Drucker, le gourou des gourous :

> L'une des analogies utilisées [pour le gestionnaire] est celle du chef d'un orchestre symphonique qui, par ses efforts, sa vision et son leadership, réunit des parties instrumentales individuelles, qui ne sont en elles-mêmes que des bruits, pour en faire un tout vivant : la musique.
>
> Or, le chef d'orchestre dispose de la partition écrite par le compositeur : il n'est lui-même qu'un interprète. Le gestionnaire, en revanche, est à la fois le compositeur et le chef d'orchestre[3].

Votre vote va au gestionnaire qui est à la fois compositeur et chef d'orchestre ?

Voici une autre citation, de Sune Carlson, un économiste qui a mené la première enquête sérieuse sur le travail de gestion des PDG suédois :

> Avant de réaliser cette étude, j'avais toujours imaginé le directeur général comme un chef d'orchestre, se tenant à l'écart sur sa plateforme. Maintenant, je suis plutôt enclin à le voir comme le pantin, dans un spectacle de marionnettes où des centaines de personnes tirent sur les ficelles et le forcent à agir d'une façon ou d'une autre[4].

Votre vote va au gestionnaire qui est une marionnette ?

Voici une troisième citation, de Leonard Sayles cette fois, qui a mené une étude sur les cadres intermédiaires aux États-Unis :

> Le gestionnaire est comme le chef d'un orchestre symphonique, qui s'efforce de maintenir une performance mélodieuse… alors que les membres de l'orchestre éprouvent différentes difficultés personnelles, que les appariteurs déplacent les chevalets, que la chaleur et le froid excessifs posent problème à l'auditoire et aux instruments et que le commanditaire du concert insiste pour apporter des changements irrationnels au programme[5].

Votre vote va au gestionnaire qui conduit une répétition générale ?

J'ai utilisé ce jeu avec de nombreux groupes de gestionnaires, et les résultats sont toujours les mêmes : quelques mains se lèvent pour la première citation et quelques autres pour la deuxième… mais lorsque je lis la troisième, tout le monde brandit la main en l'air ! Les gestionnaires sont comme des chefs d'orchestre, certes ; toutefois, ce n'est pas sur le plan de la performance qu'ils s'illustrent, mais lorsqu'ils règlent les problèmes du quotidien. Méfiez-vous des métaphores qui glorifient trop leur auteur.

Quant aux chefs d'orchestre, sont-ils seulement des gestionnaires, ou même des leaders ? À l'extérieur des représentations, ils sont certainement ces deux choses à la fois. Ils choisissent les musiciens et la musique, et durant les répétitions, ils les assemblent pour obtenir un tout cohérent.

Cependant, observez bien un chef d'orchestre durant une performance, et vous verrez que c'est surtout de cela qu'il est question : d'une performance. Mieux encore, observez les musiciens durant un concert : ils regardent à peine le chef. À l'occasion, il s'agit même d'un chef invité. Pouvez-vous imaginer un gestionnaire invité dans tout autre contexte[6] ?

Alors, qui tire vraiment les ficelles : Toscanini ou bien Tchaïkovski ? En vérité, ce sont les musiciens qui le font, mais chacun d'eux joue les notes écrites pour leur instrument par le compositeur, tous ensemble. C'est donc le compositeur qui est à la fois compositeur et chef d'orchestre. Mais comme la plupart des compositeurs sont aujourd'hui décédés, ce sont les chefs d'orchestre qui reçoivent les éloges.

Peut-être que le monde est véritablement une grande scène, où tous les compositeurs, les chefs d'orchestre, les gestionnaires et les instrumentistes ne sont que de simples joueurs. Si tel est le cas, aucun gestionnaire ne devrait être mis sur un piédestal et diriger du haut de son leadership conquérant.

GÉRER POUR MENER

La fable voulant que le leadership soit une forme distincte de la gestion, à laquelle elle serait supérieure, a causé bien du tort à la gestion… et encore plus au leadership.

Cette description à la mode présente les leaders comme étant ceux qui font toutes les bonnes choses, alors que les gestionnaires se contenteraient de bien faire les choses[7]. À première vue, cela pourrait sembler juste, jusqu'à ce que vous essayiez de faire les bonnes choses sans bien les faire également.

Quand il était président et chef de l'exploitation de la Banque Royale du Canada, John Cleghorn s'est taillé une réputation au sein de sa compagnie en prenant l'habitude d'appeler au bureau alors qu'il était en route vers l'aéroport pour signaler le bris d'un guichet automatique. La banque possédait des milliers d'appareils de ce genre. Pratiquait-il la microgestion ? Non. Il menait par l'exemple, tout simplement. Le meilleur leadership passe souvent par une gestion bien exécutée.

Avez-vous déjà été « géré » par une personne qui n'était pas un leader ? Cela a dû être une expérience des plus décourageantes. Imaginez maintenant que vous ayez été mené par quelqu'un qui ne faisait pas de gestion. Cette personne aurait été tout bonnement déconnectée : comment aurait-elle pu savoir ce qui se passait dans son entreprise ? Comme le dit Jim March, de la Stanford Business School : « Le leadership passe autant par la plomberie que par la poésie[8]. »

Oublions un peu cette dissociation entre le leadership et la gestion, et reconnaissons qu'il s'agit de deux facettes

d'un même travail. N'a-t-on pas déjà trop vu de personnes qui cherchaient à mener à distance, déconnectées de tout ce qui se passait à l'exception de la sacro-sainte « vision globale » ? En vérité, ce tableau complet doit toujours être peint avec quelques coups de pinceau plongés dans l'expérience concrète.

Vous avez peut-être entendu dire que nous étions « surgérés » et « sous-dirigés ». Or, c'est tout le contraire qui se produit, de nos jours : il y a trop de leadership conquérant et pas assez de gestion engagée. Voici une comparaison entre ces deux styles. Faites votre choix.

Deux façons de gérer

Le leadership conquérant	La gestion engagée
1. Les leaders sont des personnes importantes, assez distinctes des autres, qui développent des produits et offrent des services.	1. Les gestionnaires sont utiles dans la mesure où ils aident d'autres personnes à être importantes à leur tour.
2. Plus ces leaders occupent des postes « élevés », plus ils deviennent importants. Au sommet, le PDG *est* la compagnie.	2. Une organisation efficace est un réseau interrelié, pas une hiérarchie verticale. Les gestionnaires efficaces font un travail de fond ; ils ne restent pas assis au sommet.
3. La stratégie (claire, réfléchie et audacieuse) descend dans la hiérarchie, en émanant du chef, qui est la personne désignée pour agir. Tous les autres « mettent en œuvre » sa volonté.	3. Les stratégies émergent du réseau : les personnes engagées règlent de petits problèmes qui leur permettent de développer de grandes stratégies.

4. Mener, c'est prendre les décisions et répartir les ressources, y compris les ressources humaines. Le leadership est donc une affaire de calculs, qui sont basés sur des faits et obtenus dans des rapports.

4. Gérer, c'est établir des liens naturels avec les êtres humains. La gestion passe donc par un engagement de tous les instants, basé sur le jugement et ancré dans le contexte.

5. Le leadership est donc confié à celui qui saura imposer sa volonté sur les autres.

5. Le leadership est un lien de confiance sacré, qui peut être gagné grâce au respect des autres.

TABLE DES MATIÈRES

BONSOIR... 9

1 DES HISTOIRES DE GESTION 15
Gérer les œufs brouillés 16
Le mythe du chef d'orchestre en gestion 18
Gérer pour mener 22
Choisir un gestionnaire imparfait 25
L'épidémie des gestionnaires dénués d'âme 30
La gestion à l'ère de l'Internet 35
La prise de décision : ce n'est pas ce que vous pensez 41
Faire pousser des stratégies comme de la mauvaise herbe 44

2 DES HISTOIRES D'ORGANISATION 49
S'organiser comme une vache 50
Derrière le leadership, l'esprit de communauté . . . 52
Les réseaux ne sont pas des communautés 56
Une transformation à partir du sommet ou un engagement sur le terrain ? 59

Les espèces d'organisations 65
Pourquoi parlons-nous de « haute direction », mais jamais de « basse direction » ? 71
Les silos et les paliers 75
La gestion gérable et la gestion ingérable 78
Le conseil d'administration qui fonctionne comme une abeille 83

3 DES HISTOIRES D'ANALYSE 89
Analystes : Analysez-vous 90
On aura tout vu : un orchestre efficace ! 94
Qu'est-ce qui pourrait clocher concernant l'« efficacité » ? Des tas de choses 96
Le ventre mou des « données dures » 99
Mesurer la gestion ? Vaste programme 104
Les preuves et l'expérience en gestion, en médecine et ailleurs 108
Les brutes et le bonheur national 112

4 DES HISTOIRES DE DÉVELOPPEMENT . . . 115
Au tour de Jack 116
Du MBA au PDG : des preuves troublantes 120
Engager mieux qu'un bête administrateur (EMBA) 129
Ne restez pas assis là 135

5 DES HISTOIRES DE CONTEXTE 141
Gérer une entreprise familiale 142
Global ? Pourquoi pas rompu aux usages du monde ? 148

Qui peut vraiment gérer un hôpital ? 152
Gérer le gouvernement et gouverner la gestion . . . 156

6 DES HISTOIRES DE RESPONSABILITÉ 161
La lettre tant attendue d'un PDG
à son conseil d'administration 162
La « rationalisation », ou les saignées
du XXIe siècle 167
La productivité positive et
la productivité destructrice 171
Quand un scandale cache un syndrome 173
Place à la RSE 2.0 176

7 DES HISTOIRES POUR DEMAIN 181
Le pouvoir extraordinaire de la créativité ordinaire 182
Offrir du service à la clientèle ou
servir les clients ? 185
Toujours PLUS ? Non. Mieux, c'est mieux 188
Être bon ou être le meilleur ? 198
Gestionnaires, debout ! 201

NOTES 202
INDEX 210