

HENRY MINTZBERG

# LE MANAGEMENT

**Voyage au centre des organisations**

*Traduit par Jean-Michel Bebar  
et révisé par Nathalie Tremblay*

*Deuxième édition  
revue et corrigée*

© Éditions d'Organisation, 1990, pour l'édition originale.  
© Éditions d'Organisation, 1998, 2004 pour la présente édition.

ISBN : 2-7081-3093-5

**Éditions**  
  
**d'Organisation**

## CHAPITRE 1

# La profession de manager

### *Légende et réalité*

Lorsque nous pensons *organisation*, nous pensons *management*. Il est certain que l'organisation ne se réduit pas aux managers et aux systèmes de gestion qu'ils ont créés. Mais ce qui distingue, avant tout, une organisation formelle d'un quelconque rassemblement d'hommes - d'une foule, d'un groupe informel - c'est la présence d'un système d'autorité et d'administration, personnifié par un ou plusieurs managers dans une hiérarchie plus ou moins structurée et dont la tâche est d'unir les efforts de tous dans un but donné.

Ceci étant et en considération du grand engouement que le peuple américain entretient depuis maintenant plus d'un siècle avec l'archétype du manager de Horatio Alger à Lee Iacocca, il est très surprenant de constater qu'il existe si peu d'études sur ce que le manager fait réellement. Comme des milliers d'étudiants de l'époque, j'ai passé un MBA, un diplôme dont le but est ostensiblement de former des managers, sans m'interroger sur le fait que personne n'avait jamais étudié de façon valable ce que le manager faisait concrètement. Imaginez un programme d'études médicales qui ne s'intéresserait pas une seule fois au travail réel du médecin.

Certes, il ne manque pas de travaux sur ce que les managers sont censés faire (par exemple, suivre tout un ensemble de prescriptions simples que l'on nomme la gestion du temps ou employer les ordinateurs selon les

recommandations de quelques spécialistes techniques sans aucune responsabilité). Malheureusement, en l'absence d'une compréhension réelle du travail de gestionnaire, beaucoup de ces conseils se révélèrent incohérents, voire pur gaspillage. Comment qui que ce soit pourrait-il prescrire des changements dans un phénomène aussi complexe que le travail de gestionnaire sans en avoir, au préalable, une profonde compréhension ?

Au milieu des années 60, James Webb, qui dirigeait la NASA, eut le désir d'« être étudié ». La NASA avait senti le besoin de justifier son existence par les retombées d'applications pratiques de ses recherches (innovations) et Webb comptait ses principes de gestion parmi ces innovations. Webb s'ouvrit de cette idée avec un de mes professeurs de la Sloan School of Management du MIT, et comme j'étais le seul étudiant en doctorat qui s'était spécialisé dans le *management* (par opposition aux systèmes informatiques, aux modèles mathématiques ou encore aux motivations des consommateurs etc.), il me demanda d'étudier Webb comme sujet pour ma thèse de doctorat. Je déclinai cette proposition qui m'apparut comme une idée incohérente. C'était bien sûr le MIT, après tout, le bastion de la science. Mais passer des journées entières assis dans le bureau d'un important manager, décrivant ce qu'il faisait, ne me disait absolument rien. (Quoique, un autre de mes professeurs m'avait dit, quelque temps plus tôt, que le but ultime d'une thèse de doctorat du MIT était avant tout « l'élégance ». Il ne faisait nullement allusion aux résultats.) De toute façon, j'avais choisi de faire une thèse sur la façon de développer les procédures de programmation stratégique dans le cadre des organisations. Mais par bonheur, et ce ne fut pas la dernière fois dans ma vie, des forces extérieures me sauvèrent de moi-même.

Mon projet de thèse échoua par manque d'une seule organisation désirant se soumettre à un tel exercice (ou par manque de ténacité dans mes essais pour en trouver

une). J'assistais, alors, à une conférence au MIT à laquelle était venu participer un nombre important de personnalités pour discuter de l'impact de l'informatique sur le manager. Ils n'aboutirent à aucune conclusion ; pendant deux jours, ils tournèrent en rond, à peine effleurèrent-ils, dans leurs discussions, le fait que l'usage de l'informatique par les managers est fonction de la difficulté à « programmer » (quel que soit le sens que l'on peut supposer donner à ce terme) leurs tâches. Je fus frappé de ce qu'il manquait à tous ces spécialistes un cadre de pensée cohérent pour saisir la réalité du travail du manager. Ils ne manquaient, toutefois, certainement pas d'une connaissance intrinsèque du phénomène ; ils travaillaient tous avec des managers et bon nombre d'entre eux étaient des managers. Mais, ce qui leur manquait, c'était une base *conceptuelle* pour appréhender ce sujet.

J'ai appris deux choses à cette conférence. La première chose fut que le savoir explicite était très différent du savoir implicite et que les deux ont des conséquences importantes dans la conduite des organisations. La seconde chose fut de considérer qu'il existait une nécessité urgente d'une étude rigoureuse de ce que les managers font réellement, ce qui, même en un lieu comme le MIT, peut constituer la matière d'une thèse dont le but n'est pas l'élégance de la méthode mais la pertinence du sujet.

Et c'est ainsi que j'ai commencé mes premières recherches sur le travail du « manager au quotidien » (ce fut le titre du livre publié à partir de ma thèse). Mais ce ne fut pas avec James Webb qui n'était plus disponible à ce moment. Utilisant un chronomètre (dans un style très proche de celui de Frederick Taylor lorsqu'il étudiait les ouvriers d'une usine quelques années plus tôt), j'observai au cours d'une semaine complète les activités de cinq managers dirigeants appartenant à : une grande société de conseils, un célèbre hôpital universitaire, une grande université, une société de technologie de pointe et une

grande fabrique de biens de consommation. Une semaine, ce n'est pas très long mais je m'intéressais surtout à la durée et à la nature de leurs travaux plutôt qu'aux développements ultérieurs des sujets abordés dans le long terme. Ma thèse était achevée en 1968 et le livre en 1973 ; deux ans plus tard la *Harvard Business Review* publiait l'article que l'on trouve ici (avec quelques changements mineurs).

Tout aussi bien dans ses orientations et le ton que j'y adoptais que dans le thème central que j'y traitais, cet article fut réellement la base de tous mes travaux postérieurs. Le *New York Times* - 29 octobre 1976 - (1) utilisa à propos de ma description du « travail du manager » les termes de « chaos calculé » ou encore de « désordre contrôlé ». Il usait également d'une expression que j'en suis venu à préférer, à beaucoup d'autres, pour caractériser mes travaux : « la célébration de l'intuition ».

Si vous demandez à des managers ce qu'ils font, ils vous répondront vraisemblablement qu'ils planifient, organisent, coordonnent et contrôlent. Alors, observons ce qu'ils font. Et personne ne sera surpris de constater que leurs activités peuvent difficilement être décrites au moyen des quatre mots ci-dessus.

Quand on les appelle pour leur dire qu'une de leurs usines vient juste d'être détruite par le feu et qu'ils conseillent à leur correspondant d'étudier s'il est possible de mettre en place un arrangement temporaire avec d'autres filiales étrangères pour assurer l'approvisionnement des clients, peut-on dire qu'il y a là planification, organisation, coordination ou contrôle ? Et que penser lorsqu'ils sont en train de remettre en cadeau, à un employé qui prend sa retraite, une montre en or ? Ou lorsqu'ils assistent à une conférence pour y rencontrer d'éventuelles relations d'affaires ? Ou lorsque revenant de ce type de conférence, ils expliquent, à un de leurs subordonnés, l'idée d'un produit intéressant qu'ils y ont glanée à ce moment-là ?

La réalité nous fait comprendre que les quatre mots-clés qui ont dominé la gestion depuis qu'Henri Fayol, le spécialiste de l'économie industrielle, les a introduits en 1916, n'apportent que bien peu de précisions sur ce que font réellement les managers. Au mieux, décrivent-ils quelques vagues objectifs que des managers peuvent avoir lorsqu'ils travaillent.

Mon but, ici, est très simple : briser les chaînes qui retenaient le lecteur aux quatre termes fondamentaux de Fayol et l'introduire à une vision plus supportable, et que je considère comme plus utile, du travail du manager. Cette vision est fondée sur ma propre étude du travail de cinq managers dirigeants, corroborée par un petit nombre d'autres travaux sur la façon dont divers managers utilisent leur temps.

Dans certains de ces travaux, les managers sont soumis à une observation intensive (« dans leur ombre » est le terme que l'on y trouve employé), dans d'autres, on tient un journal détaillé de leurs activités, et dans un petit nombre, on analyse même leurs dossiers. Bien des genres différents de managers sont ainsi étudiés ; les contremaîtres, les directeurs d'usines, les managers de direction générale, les managers commerciaux, les administrateurs de centres hospitaliers, les présidents de grandes sociétés ou d'États et même les leaders de gangs des rues. Ces « managers » étaient choisis dans différents pays : USA, Canada, Suède et Grande-Bretagne.

Une synthèse des résultats de ces études donne une image intéressante des activités du manager qui est aussi proche de la vision classique de Fayol qu'une œuvre cubiste l'est d'un tableau de la Renaissance. D'une certaine façon, on pourrait dire que cette image du manager est totalement évidente pour toute personne qui n'aurait passé ne serait-ce même qu'une journée dans le bureau d'un manager, que ce soit dans le fauteuil de ce dernier ou dans celui du visiteur. Mais dans le même temps, cette

image peut sembler révolutionnaire, en ce sens qu'elle jette le doute sur la légende que nous avons tous acceptée sur le travail du gestionnaire.

Je traiterai, en premier lieu, de cette légende qui existe autour du manager et je montrerai les contrastes entre celle-ci et les résultats de recherches systématiques - les faits bruts qui décrivent comment les managers utilisent leur temps. Puis dans un second temps, je présenterai une synthèse des conclusions de ces recherches en décrivant les dix rôles du manager tels qu'ils semblent le mieux dépeindre l'essentiel de la profession du manager. Pour conclure, je discuterai un certain nombre des implications de cette synthèse pour ceux qui tentent d'approcher une gestion plus efficace.

## **LÉGENDE ET RÉALITÉ DU TRAVAIL DE GESTIONNAIRE**

Il y a quatre idées reçues sur la profession du manager qui ne résistent pas à une analyse soigneuse des faits.

### **1. LÉGENDE : LE MANAGER EST UN PLANIFICATEUR SYSTÉMATIQUE, RÉFLÉCHI**

Cette vision est reçue à une majorité écrasante dans l'opinion mais il n'existe pas un atome d'analyse qui conforte cette thèse.

***Réalité : Étude après étude, on a démontré que les managers étaient soumis à un rythme implacable,***

***que toutes leurs activités sont caractérisées par la « brièveté » – la variété et la discontinuité – et qu’elles sont presque exclusivement orientées vers l’action et très peu vers la réflexion.***

Considérons ainsi cette idée :

- La moitié des activités des cinq managers dirigeants que j’ai observés durant mon étude durait moins de 9 minutes et il n’y en avait que 10 pour cent qui excédaient 1 heure (2). Une étude faite sur cinquante-six contremaîtres américains montrait qu’ils exerçaient, environ, 583 activités différentes, par période de huit heures, soit une activité différente toutes les 48 secondes (3). Le rythme de travail, aussi bien des managers dirigeants que des contremaîtres, était donc implacable. Les managers dirigeants avaient à faire face à un flot constant d’appels et de courrier à partir du moment où ils arrivaient le matin à leur bureau et ce jusqu’à ce qu’ils le quittassent dans la soirée. Les pauses-café et les déjeuners étaient, inévitablement, consacrés à des rapports de travail, et même la présence de subordonnés semblait être une usurpation du moindre moment de liberté.
- Une étude des agendas de 160 managers moyens et supérieurs britanniques, montrait qu’il n’y avait dans leur emploi du temps qu’un moment tous les deux jours où ils travaillaient sans interruption pendant une période continue d’une 1/2 heure ou plus (4).
- Pour 93 pour cent des managers dirigeants observés dans cette étude, les contacts verbaux qu’ils avaient étaient organisés sur une base d’improvisation. Il n’y avait qu’un pour cent du temps de ces cadres qui était consacré à des tournées d’inspection. Il n’y avait qu’un contact verbal sur 368 qui n’était pas relatif à un sujet

particulier et qui pouvait être ainsi considéré comme lié à un thème de planification générale.

- Aucune étude n'a pu mettre en évidence une quelconque méthode systématique dans la façon dont les managers planifient leur emploi du temps. Ils semblent, ainsi, sauter d'un sujet à l'autre, sans arrêt, n'ayant comme motivation que de répondre aux sollicitations du moment.

Est-ce là, la planification de la littérature classique ? On peut en douter. Comment peut-on, alors, expliquer ce comportement ? Le manager ne fait que répondre aux pressions de sa profession. J'ai, ainsi, remarqué que les managers dirigeants, objets de mon étude, interrompaient d'eux-mêmes beaucoup de leurs activités, quittant même souvent une réunion avant son terme ou abandonnant leur occupation pour appeler un subordonné. Un des managers supérieurs de mon étude avait non seulement placé son bureau de façon à pouvoir observer, en contrebas, un long couloir, mais encore laissait-il constamment sa porte ouverte quand il était seul ; une invite pour ses subordonnés à venir le trouver et à interrompre son travail.

Il est évident que ces managers avaient pour but de se rendre accessibles, le plus possible, à un flux d'informations courantes. Mais de façon encore plus significative, ils semblaient conditionnés par leur propre charge de travail. Ils savaient estimer eux-mêmes le coût de leur temps et ils étaient continuellement attentifs à leurs obligations du moment ; courrier en attente de réponses, visiteurs attendant d'être reçus etc. Il semble que, quelle que soit l'activité du manager, il est constamment tourmenté par ce qu'il devrait faire et ce qu'il doit faire.

Quand un manager doit s'occuper de planification, il semble le faire de façon implicite dans le contexte strict

des activités d'une journée et nullement dans le cadre de quelque processus abstrait réservé uniquement aux séminaires de deux semaines à la montagne ! Les plans des managers dirigeants que j'ai étudiés, ne semblaient n'exister que dans leur tête ; des plans aux intentions flexibles, même si, bien souvent, très spécialisés. Malgré la littérature traditionnelle sur ce sujet, la profession d'encadrement ne donne pas forcément naissance à des experts en planification doués d'un grand pouvoir de réflexion ; le manager ne fait que répondre, en temps réel, aux stimuli qu'il reçoit, c'est un homme, ou une femme, conditionné par sa profession et qui préfère les actions immédiates à celles à long terme.

## 2. LÉGENDE : LE VRAI MANAGER N'A PAS DE TÂCHES ROUTINIÈRES À ACCOMPLIR

Les managers ne cessent de se faire dire de passer plus de temps à planifier et à déléguer de leurs pouvoirs qu'à voir leurs clients et à engager des négociations. Ce qui n'est pas, après tout, la véritable tâche d'un manager. En employant la vieille comparaison traditionnelle entre le manager et le chef d'orchestre, on peut dire que, de la même façon que ce dernier, le manager doit savoir tout préparer soigneusement à l'avance. De sorte que, par la suite, il peut rester confortablement assis à considérer avec fierté les fruits de son labeur, en agissant occasionnellement lors de la survenance de quelque événement exceptionnel et imprévisible.

Mais à nouveau cette belle construction théorique ne paraît pas tenir à l'épreuve des faits.

***Réalité : En plus des événements imprévisibles auxquels il faut répondre, le travail de gestionnaire***

***recouvre un certain nombre de tâches répétitives comprenant aussi bien sa participation aux rites de l'organisation, à des cérémonies, à des négociations et à l'information informelle qui rattache ainsi l'organisation à son environnement.***

Considérons, ainsi, quelques résultats de recherches sur ce sujet :

- Une étude, portant sur les présidents de petites entreprises, a montré qu'ils étaient engagés, la plupart du temps, dans des activités routinières parce que leur entreprise ne pouvait s'offrir les services de spécialistes de l'encadrement au niveau de la présidence et qu'elle était si pauvre en personnel opérationnel qu'une seule absence obligeait souvent le président à prendre la place du manquant (5).
- Une étude concernant les managers commerciaux et une autre sur les managers dirigeants suggèrent qu'il est naturel pour ces deux professions de voir des clients importants, si l'on part bien sûr de l'hypothèse que ces managers veulent conserver ces clients (6).
- On a dit, un peu par plaisanterie, que le manager était cette personne qui reçoit les visiteurs de telle façon que n'importe qui d'autre peut faire, pendant ce temps, son travail. J'ai mis en évidence dans mon étude que certaines obligations liées à des cérémonies - recevoir la visite de personnalités, remettre en cadeau des montres en or, présider un dîner - faisaient partie intrinsèquement de la profession de manager dirigeant.
- Des études sur l'information des managers ont suggéré que ces derniers jouent un rôle important en s'assurant des sources d'informations « informelles » externes (dont bon nombre d'entre elles ne sont accessibles

qu'aux managers eu égard à leur statut) et en les transmettant à leurs subordonnés.

### 3. LÉGENDE : LE MANAGER SUPÉRIEUR A BESOIN D'INFORMATIONS AGRÉGÉES, CE QUE SEUL UN SYSTÈME D'INFORMATION DE GESTION PEUT LUI FOURNIR

Dans l'optique de la vision classique du manager qui est ainsi un homme perché au sommet d'un système hiérarchique bien réglé, la littérature sur le manager indique qu'il reçoit toute son information d'un gigantesque et très complet système formalisé d'information de gestion. Mais un simple regard sur la façon dont les managers procèdent réellement pour trouver leurs informations donne une image très différente. Les managers ont cinq moyens de communication à leur disposition : les documents, les appels téléphoniques, les réunions formelles et informelles et les tournées d'inspection.

***Réalité : Les managers favorisent totalement les moyens de communication verbaux, c'est-à-dire le téléphone et les réunions.***

Cela résulte de pratiquement toutes les monographies sur le travail du gestionnaire. Considérons ainsi les résultats suivants :

- Dans deux études britanniques, les managers passent en moyenne 66 et 80 pour cent de leur temps dans des communications verbales (7). Dans mon étude relative aux cinq managers dirigeants américains, ce même chiffre se situe au niveau de 78 pour cent.

- Ces cinq managers dirigeants considéraient le traitement du courrier comme un fardeau superflu. L'un d'entre eux vint un samedi matin (pendant ma période d'observation) à son bureau pour s'occuper de 142 documents arrivés par le courrier, en juste trois heures « pour se débarrasser de tout ce fatras ». Ce même manager avisant un gros rapport qu'il avait reçu par fascicules tout au long de la semaine et portant sur une étude de coût, le mit immédiatement de côté avec pour simple commentaire : « Je ne regarde jamais ce genre de chose. »
- Ces mêmes cinq managers dirigeants n'ont répondu immédiatement qu'à deux rapports sur les 40 qu'ils recevaient habituellement pendant les 5 semaines de mon enquête et à 4 articles sur les quelque 104 périodiques reçus. Ils feuilletaient la plupart de ces périodiques en quelques secondes, d'une façon presque rituelle. Pendant toute la période de mon étude, ces cinq chefs d'organisations de taille assez conséquente, ne furent à l'origine - c'est-à-dire de leur propre initiative, sans répondre à un quelconque document ou lettre - que de 25 expéditions de courrier en 25 jours d'observation.

Une analyse du courrier reçu par ces managers dirigeants n'est pas sans intérêt : on trouve ainsi qu'il n'y avait que 13 pour cent de ce courrier qui concernait des sujets précis et immédiats. Nous découvrons donc ainsi une nouvelle pièce de notre puzzle. Il n'y a que très peu de courrier reçu qui est consacré à des informations immédiates ou courantes - l'action d'un concurrent, l'humeur de tel parlementaire, le taux d'écoute de la dernière émission de télévision. Ce sont pourtant, là, les informations qui conduisent les managers dirigeants, qui les poussent à interrompre leurs réunions et à réorganiser leur journée de travail.

Considérons encore un autre résultat intéressant. Les managers semblent chérir l'information « informelle » et plus particulièrement les potins, rumeurs et autres spéculations. Pourquoi ? La réponse est l'opportunité : un bavardage aujourd'hui peut être réalité demain. Le manager qui ne peut être atteint par le téléphone qui l'avertirait que son plus gros client a été vu en train de jouer au golf avec son principal concurrent risque de voir le résultat de ce match de golf dans le prochain rapport trimestriel sous la forme d'une chute brutale des ventes. Mais évidemment, à ce moment-là, il sera trop tard.

Considérons, encore, les propos de Richard Neustadt qui a étudié les habitudes de collecte de l'information chez trois présidents américains :

*« Ce n'est pas l'information générale qui permet au président de se faire une opinion : ce ne sont ni les rapports, ni les études, ni les amalgames insipides... c'est l'accumulation des détails tangibles et disparates, puis la structuration qu'il en fait dans son esprit, qui illuminent la face cachée des questions soumises à son jugement. Pour réussir dans ce domaine, il doit ratisser aussi largement qu'il le peut tous les éléments de faits, d'opinions et de rumeurs qui sont liés aux intérêts et aux relations qu'il a eus en tant que président. Il doit se faire directeur de son propre système d'information (8). »*

L'importance des commentaires verbaux pour le manager montre deux choses importantes :

D'abord, l'information acquise verbalement est stockée dans les cerveaux. Il n'y a que lorsque l'on écrit cette information qu'elle peut être stockée dans les dossiers de l'organisation, que ce soit dans des armoires métalliques ou sur des bandes magnétiques, mais apparemment les managers n'écrivent pas beaucoup sur ce qu'ils entendent. C'est ainsi que la banque de données stratégiques de

l'organisation ne se trouve pas tant dans ses ordinateurs que dans l'esprit de ses managers.

Ensuite, l'utilisation intensive par les managers de la communication verbale aide à expliquer pourquoi ces derniers sont si réticents à déléguer leurs tâches. Lorsque l'on prend conscience que la plupart des informations importantes, dont peuvent disposer les managers, viennent sous une forme verbale et qu'elles se stockent dans leur tête, on peut beaucoup mieux apprécier cette réticence. Ce n'est pas juste comme s'ils pouvaient tendre un dossier à quelqu'un, ils doivent prendre le temps de vider leur mémoire pour transmettre à l'autre tout ce qu'ils savent sur le sujet. Mais cela pourrait prendre bien du temps, de sorte que les managers trouvent plus simple de remplir eux-mêmes la tâche qu'ils auraient pu déléguer. C'est ainsi que le manager est condamné par son propre système d'information au « dilemme de la délégation » : en faire trop tout seul ou déléguer à un subordonné insuffisamment mis au courant.

#### 4. LÉGENDE : LE MANAGEMENT EST, OU DU MOINS EST RAPIDEMENT, EN TRAIN DE DEVENIR UNE SCIENCE ET UNE PROFESSION

Or, dans pratiquement toutes les acceptions des termes science ou profession, cette thèse est fautive. Une brève observation de n'importe quel manager conduit à abandonner rapidement l'idée que le corps de ses activités puisse former une science. Une science implique la formulation de procédures déterminées, analytiques et systématiques ou de programmes. Si nous n'arrivons même pas à connaître les procédures que les managers utilisent, comment nous serait-il possible de les décrire dans le contexte d'une quelconque analyse scientifique ?

Et comment, de même, pourrions-nous envisager le management comme une profession si nous ne pouvons toujours pas préciser ce que les managers apprennent ?

***Réalité : Les programmes des managers – pour leur emploi du temps, pour leur accès à l'information, pour prendre des décisions etc. – restent totalement « bouclés » à l'intérieur de leur cerveau.***

C'est ainsi que pour décrire ce type de programmes nous devons constamment employer des mots comme : *jugement* ou *intuition*, sans nous rendre compte qu'ils ne font que révéler, bien souvent, notre ignorance. Je fus frappé de constater, durant mon étude, le fait que les managers dirigeants que j'observais, bien que tous très compétents selon tous les critères en usage, ne se distinguaient pratiquement pas de leurs homologues d'il y a un siècle. L'information dont ils avaient besoin était différente, mais ils la cherchaient de la même façon, par le bouche à oreille. Leurs décisions concernent des technologies modernes, mais les procédures qu'ils suivent pour les prendre ne diffèrent guère de celles que suivait le manager du dix-neuvième siècle. Même l'ordinateur, pourtant si important pour le travail spécifique des organisations, n'a apparemment que peu d'influence sur les procédures de travail des directeurs généraux. En fait, le manager est dans une sorte de cercle vicieux où sa charge de travail ne cesse d'augmenter alors qu'il ne peut attendre aucune aide d'une quelconque science du management.

Si nous considérons les faits concernant le travail du gestionnaire, on s'aperçoit que la profession des managers, est très complexe et très difficile. Le manager est écrasé par le fardeau de ses obligations et pourtant il ne peut pas facilement déléguer ses tâches. C'est pourquoi il devient rapidement surchargé de travail et qu'il est obligé d'accomplir ses tâches de façon superficielle. La brièveté,

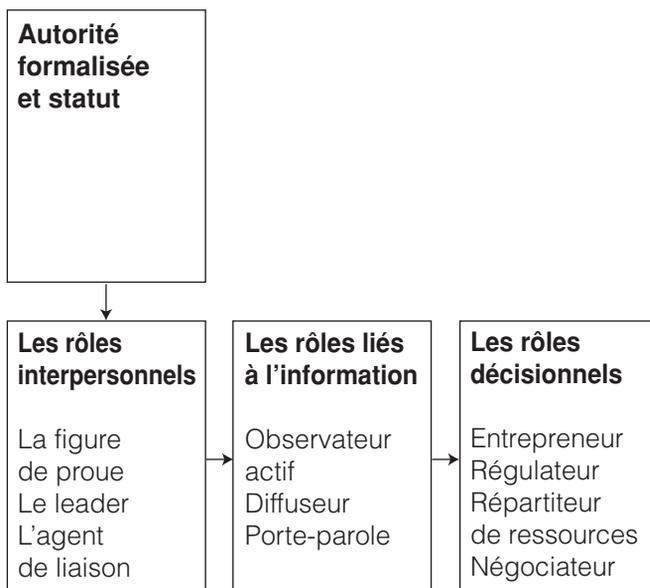
la fragmentation et la communication verbale caractérisent ainsi son travail. Ce sont, cependant, ces caractéristiques mêmes du travail de gestionnaire que l'on a cherché à soumettre à des analyses scientifiques pour les améliorer. Mais comme résultat, les scientifiques de la gestion ont concentré leurs efforts sur les fonctions spécifiques de l'organisation où ils pouvaient plus facilement analyser les procédures et quantifier les informations pertinentes. On peut donc considérer que le premier pas, pour fournir au manager une aide substantielle, est de mettre en évidence la véritable nature de sa profession.

## **RETOUR À UNE DESCRIPTION FONDAMENTALE DU TRAVAIL DE GESTIONNAIRE**

Essayons d'assembler ici quelques-unes des pièces de ce puzzle. Le manager peut se définir comme ayant la responsabilité d'une organisation ou d'une des unités de cette dernière. Aux côtés des managers de la direction générale, cette définition intègre les vice-présidents, évêques, contremaîtres, entraîneurs d'équipes de hockey sur glace et premiers ministres. Y a-t-il un point commun entre les représentants de ces diverses activités ? En fait la réponse doit être positive. Car avant toute chose, comme point de départ important de notre analyse, on constate qu'ils sont tous investis d'une autorité formelle dans l'organisation dont ils font partie. De cette autorité formelle découle un statut qui conduit lui-même à différentes formes de relations interpersonnelles (9) et de ces dernières s'induit l'accès à l'information. L'information qui, à son tour, permet au manager de prendre des décisions et d'élaborer des stratégies dans l'organisation dont il a la responsabilité.

La profession de manager peut être décrite en termes de différents « rôles » ou par des ensembles organisés de comportements identifiés à une fonction. Ma description, représentée par le schéma de la figure 1-1, comprend dix rôles.

**Figure 1-1 – Les rôles du manager**



## LES RÔLES INTERPERSONNELS

Trois des rôles du manager découlent directement de la notion d'autorité formelle et impliquent, fondamentalement, des relations interpersonnelles.

1. Le premier rôle est celui de *figure de proue*. De par la vertu de sa position à la tête d'une organisation, chaque manager doit accomplir quelques obligations de nature cérémoniale. Le président doit souhaiter la bienvenue à un groupe de personnalités en visite dans l'entreprise, le contremaître se doit d'assister au mariage d'un tourneur de son équipe et le directeur des ventes doit inviter un important client à déjeuner.

Les managers dirigeants de mon étude consacraient 12 pour cent de leur temps en cérémonies de toutes sortes, 17 pour cent du courrier qu'ils recevaient avait trait à des remerciements ou à des sollicitations liées à leur statut. Par exemple, une lettre expédiée au président d'une société pour demander des produits gratuits pour un écolier handicapé ou bien les diplômes placés sur le bureau d'un directeur de collège pour qu'il y appose sa signature.

Les obligations qui concernent les rôles interpersonnels peuvent être parfois purement routinières, impliquant alors une communication à un faible niveau d'information et aucune prise de décision importante. Elles n'en demeurent pas moins nécessaires au bon fonctionnement sans à-coup d'une organisation et elles ne pourraient être méconnues du manager.

2. Parce qu'il est chargé d'une organisation, le manager est responsable du travail des employés de cette organisation.

Ses activités, dans ce cadre, constituent le rôle du *leader*. Certaines de ces activités impliquent directement son leadership, ainsi, par exemple, dans la plupart des organisations le manager est normalement responsable du recrutement et de la formation de sa propre équipe. Tout manager doit savoir motiver et encourager ses employés, d'une certaine manière, il doit adapter les besoins des individus aux buts de l'organisation. Tous les contacts que

le manager établit avec ses employés sont virtuellement subordonnés à la recherche d'indices de son leadership indiquant la voie qu'il entend suivre. « Approuve-t-il ? » « Comment aimerait-elle sortir le rapport ? » « Est-il plus intéressé par une part du marché que par le profit ? »

L'influence du manager est la plus évidente dans son rôle de leader. Son autorité formelle l'investit d'un grand pouvoir potentiel, son leadership détermine en grande partie la façon dont il peut, en fait, l'employer.

3. La littérature sur la gestion a toujours reconnu le rôle du leader et, en particulier, ceux de ses aspects qui sont directement liés à la motivation. En comparaison, et jusqu'à une période récente, il y a eu peu de travaux sur son rôle d'*agent de liaison*, décrivant les contacts que le manager prend à l'extérieur de la traditionnelle chaîne de relations verticales. C'est un des résultats remarquables de chaque étude sur le travail de gestionnaire que de constater que les managers passent beaucoup plus de temps avec leurs pairs et d'autres personnes extérieures à leur organisation qu'avec leurs propres subordonnés, et il est même surprenant de se rendre compte qu'ils passent encore beaucoup moins de temps avec leurs supérieurs (on retient généralement des chiffres de l'ordre de 45, 45 et 10 pour cent, respectivement).

Les contacts des cinq managers dirigeants objets de mon étude étaient incroyablement nombreux et variés : subordonnés, clients, partenaires, fournisseurs, managers d'organisations similaires, responsables d'organisations gouvernementales ou commerciales, administrateurs de conseils d'administration de diverses sociétés, etc. Une étude de Robert Guest sur les contremaîtres a mis en évidence, de la même façon, que leurs contacts étaient aussi nombreux et variés, rarement en dessous de trente cinq personnes et bien souvent au-delà de cinquante.

Comme nous le verrons sous peu, le manager cultive de tels contacts parce qu'il est constamment à la recherche d'informations. Ce rôle d'agent de liaison a, en effet, pour but principal de construire le propre réseau extérieur d'informations du manager – informel, privé et verbal mais néanmoins très efficace.

## LES RÔLES LIÉS À L'INFORMATION

En vertu de ses relations interpersonnelles, à la fois avec ses subordonnés et le réseau de ses contacts, le manager apparaît comme au centre du système nerveux de son organisation. Le manager ne sait pas toujours tout, mais il en sait souvent plus que n'importe lequel de ses subordonnés.

De nombreuses études ont montré que cela était valable pour tous les leaders, des chefs de bandes de jeunes aux présidents des USA. Dans son livre *The human group* (le groupe humain), C. Homans en explique la raison, pour ce qui concerne les chefs de bandes de jeunes : c'est parce qu'ils sont au centre du réseau d'informations de leur propre bande et aussi parce qu'ils sont en contact avec les chefs des autres bandes qu'ils sont constamment mieux informés qu'aucun de leurs subordonnés (9). Et Richard Neustadt rapporte, de la façon suivante, l'attitude de Franklin D. Roosevelt face aux questions liées à l'information, dans l'étude qu'il lui a consacrée :

*« La concurrence était le fondement de la technique utilisée par Roosevelt pour obtenir de l'information. Un de ses collaborateurs m'a dit un jour : "Il vous appelait pour vous demander d'éclaircir une histoire compliquée et, lorsque vous reveniez le voir après un ou deux jours de dur travail pour lui présenter le morceau juteux que vous aviez découvert*

*caché sous une pierre quelque part, vous constatiez qu'il connaissait tout ce que vous aviez découvert et, en plus, d'autres choses que vous ne connaissiez pas. Il ne vous disait jamais d'où il tenait ses informations mais quand il vous avait placé deux ou trois fois dans ce type de situation, vous deveniez diablement attentif à la qualité de vos informations" (10). »*

On peut deviner facilement d'où Roosevelt « avait ses informations » lorsque l'on considère les relations entre les rôles interpersonnels et ceux liés à l'information. En tant que leader, les managers ont un accès formel et facile à chacun de leurs subordonnés. D'où, ainsi que nous l'avons vu plus haut, ils tendent à en savoir plus sur leur organisation que n'importe qui d'autre. De plus, leurs contacts comme agent de liaison leur permettent d'avoir accès à des informations extérieures auxquelles leurs subordonnés ne peuvent souvent prétendre. Bon nombre de ces contacts ont lieu avec d'autres managers de même statut et qui sont eux-mêmes au centre du système nerveux de leur propre organisation. En ce sens, les managers développent une puissante base de données d'information.

Le processus d'information est une des clefs de la profession de manager. Dans mon enquête, les managers dirigeants consacraient 40 pour cent de leur temps à des contacts exclusivement orientés vers la transmission d'information et 70 pour cent du courrier qu'ils recevaient était de nature informative (en opposition à celui portant sur des demandes d'action). Le manager ne quitte pas une réunion ou ne raccroche pas son téléphone pour se remettre au travail. Car, pour une grande partie, son travail, c'est la communication. Trois rôles décrivent les aspects liés à l'information du travail de gestionnaire.

4. Dans son rôle *d'observateur actif*, le manager est constamment en train de scruter son environnement à la recherche d'informations, interrogeant ses contacts et ses subordonnés et recevant aussi des informations qu'il n'a pas demandées, et bon nombre d'entre elles sont un résultat du réseau de contacts personnels qu'il a su mettre en place. Il faut se souvenir qu'une bonne partie des informations, que le manager collecte dans son rôle d'observateur actif, lui parvient sous forme verbale, bien souvent comme bavardages, potins ou spéculations. Grâce à ses contacts, le manager a un avantage naturel pour collecter ces informations informelles pour le compte de son organisation.

5. Les managers doivent encore répartir et diffuser une grande partie de ces informations. Celles-ci, qu'ils ont glanées grâce à leurs contacts personnels extérieurs, peuvent se révéler très utiles au sein même de leur organisation. Dans leur rôle de diffuseur, les managers passent quelques-unes de leurs informations privilégiées directement à leurs subordonnés qui n'auraient pas, autrement, accès à ces dernières. De plus lorsque leurs subordonnés n'ont pas de contacts faciles entre eux, les managers se voient parfois contraints de faire circuler l'information de l'un à l'autre.

6. Dans leur rôle de *porte-parole* : les managers doivent communiquer des informations propres à leur organisation à l'extérieur de celle-ci ; un président fait un discours pour faire pression afin de défendre tel besoin de son organisation, ou un contremaître indique une modification de produit à un fournisseur. De plus, comme partie intégrante de ce rôle de porte-parole, le manager doit encore informer et satisfaire les demandes des personnes influentes qui contrôlent son organisation. Les managers dirigeants, notamment, peuvent consacrer un temps

important à ces personnalités influentes. Ils doivent mettre au courant des résultats financiers les directeurs généraux et les actionnaires, expliquer aux associations de consommateurs que leur organisation remplit bien ses obligations envers la société, etc.

## LES RÔLES DÉCISIONNELS

L'information n'est pas, bien sûr, une fin en soi ; c'est la base du processus de prise de décision. Une chose émerge clairement de l'étude du travail de gestionnaire : le manager joue le rôle principal dans l'élaboration de son système de prise de décision. Comme conséquence de son autorité formelle, seul le manager peut engager son organisation dans une nouvelle direction d'activités, et comme centre du système nerveux de l'organisation, il est, encore, seul à accéder à des informations actuelles, aussi complètes que possible, afin de mettre en place l'ensemble des décisions qui déterminera la stratégie de son organisation. Il y a quatre rôles qui décrivent le manager dans cette optique décisionnelle.

7. En tant qu'*entrepreneur*, le manager cherche à améliorer l'organisation dont il a la charge, à l'adapter à tout type de changement dans les conditions de son environnement. Dans son rôle d'observateur actif, le président est constamment à la recherche de nouvelles idées ; quand une telle idée survient, il initie, dans son rôle d'entrepreneur, la mise en place d'un projet qu'il supervisera lui-même ou qu'il délèguera à un employé (avec, peut-être, comme condition, que le manager devra accepter la proposition finale).

Il y a deux points importants à considérer au sujet du développement des projets, au niveau d'un manager diri-

geant. D'abord, ces projets n'impliquent pas des décisions uniques ou même un ensemble unifié de décisions. Ils émergent, plutôt, comme le résultat d'une série de petites décisions et d'actions fragmentaires à travers le temps. On a l'impression que les managers dirigeants prolongent chaque projet de sorte qu'ils peuvent ainsi, petit morceau par petit morceau, le glisser dans leur emploi du temps, déjà trop dense, afin de pouvoir graduellement assimiler le sujet, si, bien sûr, ce dernier est d'une nature complexe.

Ensuite, les managers dirigeants que j'ai étudiés supervisaient pratiquement près de cinquante de ces projets en même temps. Certains projets concernaient de nouveaux produits ou procédés ; d'autres avaient trait à des campagnes de relations publiques, à la solution d'un problème moral dans une division étrangère, à l'intégration d'opérations informatiques, ou encore à diverses acquisitions, etc. Les managers dirigeants apparaissent entretenir une sorte d'inventaire des projets dont ils supervisent eux-mêmes le développement, les différentes étapes de ce développement, ceux qui sont en cours de réalisation et ceux qui sont encore dans les limbes. À la façon du jongleur, ils semblent avoir toujours un certain nombre de projets suspendus en l'air, périodiquement, il y en un qui retombe, ils lui donnent alors une nouvelle poussée et il se retrouve sur son orbite. Selon des intervalles divers, ils peuvent intégrer, dans ce flux, de nouveaux projets ou, au contraire, en éliminer d'anciens.

8. Alors que le rôle d'entrepreneur décrit le manager comme la source de volonté qui initie le changement, le rôle de *régulateur* montre le manager répondant involontairement aux pressions. Ici, le changement se fait en dehors du contrôle du manager : une menace de grève, un gros client qui fait faillite, un fournisseur qui manque à ses obligations contractuelles.

Il a été à la mode, comme je le mentionnais plus haut, de comparer le cadre à un chef d'orchestre ainsi que le faisait Peter F. Druker dans *The Practice of Management*<sup>1</sup>.

*« Le manager a pour responsabilité de créer un tout qui est supérieur à la somme des parties, une entité productive dont il sort plus que la somme des ressources qu'on y a mises. C'est l'analogie avec le chef d'orchestre qui vient à l'esprit, par ses efforts, sa vision et son leadership, des parties instrumentales individuelles, qui ne sont en elles-mêmes que des bruits, deviennent une totalité vivante : la musique. Mais le chef d'orchestre dispose de la partition écrite par le compositeur : il n'est qu'un interprète. Le manager, lui, est à la fois compositeur et chef d'orchestre (11). »*

Considérons maintenant les commentaires de Leonard R. Sayles qui réalisa une approche systématique de la profession de manager. Le manager

*« ... est comme le chef d'un orchestre symphonique qui s'efforce d'obtenir une prestation mélodieuse dans laquelle les contributions des divers instruments sont coordonnées, espacées, harmonisées et mises en forme alors même que les instrumentistes ont divers problèmes personnels, que des appariteurs déplacent les chevalets portant la partition, que l'alternance de chaleur et de froid pose des problèmes aux instruments et au public et que l'organisation du concert insiste pour imposer au programme des changements irrationnels (12). »*

En effet, tous les managers doivent consacrer une bonne partie de leur temps à répondre à des perturbations très contraignantes. Il n'existe aucune organisation qui fonctionnerait aussi bien que possible, respectueuse

---

1. N.d.T. *La pratique du management.*

des normes fixées, et qui puisse prendre en compte toutes les contingences par avance. Les perturbations n'apparaissent pas seulement parce qu'un pauvre manager ignore la situation jusqu'à ce que celle-ci se soit dégradée au point de générer une crise mais aussi parce qu'il n'existe pas de bon manager capable d'anticiper toutes les conséquences des actions qu'il a initiées.

9. Le troisième rôle décisionnel est celui de *répartiteur des ressources*. C'est au manager que revient la responsabilité de ce qui doit être attribué, et à qui, dans l'organisation. Il est possible que la principale répartition des ressources, à laquelle contribue le manager, est celle de son propre temps. L'accès au manager constitue un accès au centre du système nerveux et du processus de prise de décision de l'organisation. Le manager est, aussi, chargé de l'élaboration de la structure de l'organisation, cette configuration de relations formelles qui détermine comment le travail doit être divisé et coordonné.

Dans son rôle de répartiteur des ressources, le manager autorise, aussi, les décisions importantes de son organisation avant qu'elles ne soient mises en œuvre. Étant à l'origine de ce pouvoir, le manager peut ainsi s'assurer que toutes ces décisions seront cohérentes entre elles, puisque toutes passent par un seul cerveau. Fragmenter serait encourager un processus de prise de décision discontinue et une stratégie non cohérente.

Dans mon étude sur les managers dirigeants, j'ai montré que ces derniers devaient faire face à des choix d'une incroyable complexité pour exercer ce pouvoir. Ils ont à évaluer l'impact de chaque décision sur les autres et aussi sur la stratégie globale de l'organisation. Ils ont, aussi, à veiller à ce que telle décision soit acceptable pour ceux qui exercent une influence sur leur organisation et à s'assurer, également, que les dépenses prévisionnelles ne

soient pas dépassées. Ils ont à intégrer les différents coûts et profits d'une décision autant que la faisabilité de celle-ci. Ils ont encore à considérer la question des délais. Tous ces éléments sont nécessaires pour la simple approbation d'une proposition venant d'une autre source que de lui-même. Dans le même instant, cependant, les délais peuvent faire perdre du temps, tandis qu'une approbation trop rapide peut être mal reçue et un rejet, tout aussi rapide, pourrait décourager un subordonné qui a passé plusieurs mois à mettre au point son projet favori. Une des solutions communes à ce problème de l'approbation d'un nouveau projet semble avoir été celle de choisir celui qui présente le projet plutôt que le projet lui-même. C'est-à-dire, encore, que les managers ont tendance à approuver un projet qui leur est présenté par une personne en laquelle ils ont confiance. Mais il est évident qu'ils ne peuvent pas toujours utiliser une astuce aussi simpliste.

10. Le dernier de ces rôles décisionnels est celui de *négociateur*. Toutes les études sur le travail de gestionnaire montrent, à tous les niveaux, que les managers consacrent une partie considérable de leur temps aux négociations : le président d'une équipe de football est appelé pour négocier un contrat avec un joueur vedette, le président d'une grande société doit mener le groupe de négociateurs de sa société pour trouver une nouvelle issue à un mouvement de grève, le contremaître fait état de doléances à l'encontre du serveur d'une boutique. Leonard Sayles a dit à ce propos que la négociation faisait partie du « mode de vie » du manager de haut niveau.

La négociation est une des obligations de la profession de manager, elle peut être, quelquefois, routinière mais ne peut en aucun cas être esquivée. C'est une partie intégrante de sa profession car il est le seul à disposer de l'autorité pour engager les ressources de l'organisation en

« temps réel » et il est, également, le seul à être au centre du système nerveux d'information qui fournit les données utiles dans le contexte de négociations importantes.

## UNE PROFESSION INTÉGRÉE

Il devrait être clair désormais que les dix rôles du manager que je viens de décrire ne sont pas facilement dissociables. Ils forment une *Gestalt*<sup>1</sup>, un tout intégré. On ne peut supprimer aucun de ces rôles, sans modifier profondément la nature de la profession de manager. Par exemple, un manager qui ne voudrait pas jouer son rôle d'agent de liaison manquerait d'information extérieure. Ce qui aurait pour résultat qu'il ne pourrait ni transmettre l'information dont ses subordonnées auraient besoin ni prendre des décisions reflétant les conditions extérieures (d'ailleurs c'est le problème qui se pose à ceux qui viennent de prendre nouvellement leur fonction de manager et qui tant qu'ils n'ont pu mettre en place leur propre réseau de contacts ne peuvent prendre aucune décision réelle).

On met, ici, en évidence un problème important concernant l'équipe chargée de la gestion. Deux ou trois personnes ne peuvent partager la même fonction d'encadrement à moins qu'elles n'agissent comme une seule entité. C'est-à-dire qu'elles ne peuvent se partager les dix rôles à moins qu'elles ne soient capables de les associer à nouveau

---

1. N.d.T. *Gestalt* est un mot allemand qui signifie à la fois forme et structure. Il est à la base d'une théorie psychologique et philosophique due à Köhler, Wertheimer et Koffka qui établit qu'il n'est pas possible d'expliquer les phénomènes en les isolant les uns des autres. Ils doivent être perçus comme des ensembles unis et structurés (les formes). C'est dans cette optique que ce terme a été retenu par les spécialistes du management.

au moment où le besoin s'en fait sentir. La vraie difficulté provient des rôles liés à l'information. Car, à moins qu'il ne puisse y avoir une vraie répartition de l'information nécessaire à la gestion qui est, comme j'ai déjà insisté sur ce point, de nature essentiellement verbale, l'équipe se brisera d'elle-même. Un seul poste de manager ne peut être arbitrairement découpé, par exemple, entre des rôles internes et externes car l'information provenant de ces deux sources doit être rassemblée au moment de la prise de décision.

Dire que les dix rôles forment une *Gestalt* ne veut pas dire que chaque manager accorde le même intérêt à chacun de ces rôles. En fait, j'ai montré dans mes analyses critiques de diverses études que :

- Les managers chargés des ventes semblent passer plus de temps dans leurs rôles interpersonnels, ce qui est sans doute une des conséquences de la nature extravertie des activités du marketing.
- Les managers chargés de la production s'attachent plus à leurs rôles décisionnels, ce qui découle sans doute de leur attention pour les questions d'efficacité.
- Les managers de la direction générale se consacrent plus aux rôles liés à l'information car ils sont les experts qui gèrent les départements qui doivent conseiller les autres parties de l'organisation.

Quoi qu'il en soit, les rôles interpersonnels, liés à l'information, et décisionnels demeurent totalement inséparables.

## VERS UNE GESTION PLUS EFFICACE

Quels sont les enseignements dont le management peut bénéficier à partir de cette description ? Je crois, en premier lieu et avant tout, que cette description du travail de gestionnaire devrait apporter plus aux managers que toutes les recommandations que l'on pourrait extraire de celles-ci. C'est-à-dire que *l'efficacité des managers est influencée de façon significative par leur regard d'introspection sur leur propre travail*. Leur efficacité dépend de la façon dont ils comprennent et répondent aux pressions et aux dilemmes de leur profession.

Considérons trois domaines spécifiques qui concernent ce sujet. Dans la plupart des cas, les impasses de la gestion – le dilemme de la délégation de pouvoir, la banque de données stockée dans un seul cerveau et les problèmes du travail avec les analystes scientifiques de la gestion – découlent de la nature verbale de l'information des managers. Il y a un grand danger à centraliser les banques de données de l'organisation dans les esprits de ses managers. Quand ils quittent l'organisation, ils emportent leur mémoire avec eux. Et un subordonné qui est hors de « portée de voix » du manager dont il dépend, subit un handicap sérieux au niveau information.

### ***1. Le manager doit répondre au défi de trouver des moyens systématiques de partage de ses informations privilégiées.***

Une séance régulière de « débriefing » avec ses principaux subordonnés, un week-end consacré à « vider sa mémoire » dans un dictaphone, la mise à jour d'un agenda concernant les informations importantes à circulation limitée ou d'autres moyens du même genre peuvent considérablement résoudre les impasses qu'il rencontre dans son travail. Le temps ainsi consacré à diffuser l'information

peut être plus que regagné au moment de la prise de décision. Bien entendu, certains soulèveront la question de la confidentialité. Mais c'est au manager de soupeser les risques de diffusion d'une information confidentielle en regard de ce à quoi peuvent s'exposer ses subordonnés dans des prises de décision inefficaces.

S'il y a un seul thème commun à toute cette description, c'est bien celui des pressions qui s'exercent sur le manager et qui le conduisent à être superficiel dans ses actions - à être surchargé de travail - ce qui encourage les interruptions, des réponses trop rapides à chaque stimulus, une recherche du concret contre l'abstrait, la prise de décision par petites étapes successives et une façon de tout faire dans la précipitation.

***2. Ici, à nouveau, le manager est mis au défi d'agir sous la pression de la superficialité en accordant sérieusement son attention aux sujets qui l'exigent et en se reportant aux éléments tangibles d'information afin d'en avoir une vision plus large grâce à l'utilisation de données analytiques.***

Bien qu'un manager efficace soit entraîné à donner des réponses rapides aux questions les plus variées, le danger du travail de gestionnaire réside dans le fait que le manager puisse répondre de la même façon quel que soit le sujet (c'est-à-dire toujours de façon précipitée) et qu'il ne travaillera jamais à partir des éléments d'information tangibles et des données analytiques dont il peut disposer afin d'avoir une vue d'ensemble du monde dans lequel il agit.

Lorsqu'il s'attaque à un sujet complexe, le manager supérieur a beaucoup à gagner en travaillant en étroite collaboration avec les analystes scientifiques en gestion de sa propre organisation. Ils ont quelque chose d'important qui lui manque - le temps - pour s'attacher à des sujets complexes. Une relation de travail efficace dépend

de la solution de ce qu'un de mes collègues et moi-même avons nommé le « dilemme de la planification » (13). Les managers ont l'information et l'autorité ; les analystes ont le temps et les techniques. Une relation de travail réussie entre les deux hommes pourra être efficace lorsque le manager aura appris à partager ses informations avec l'analyste et ce dernier aura appris à s'adapter aux besoins du manager. Pour ce qui concerne l'analyste, j'entends par adaptation, qu'il se soucie moins de l'élégance de ses méthodes et plus de rapidité et de flexibilité.

***3. Le cadre est mis au défi d'avoir un meilleur contrôle sur son temps, pour transformer ses obligations en avantages et, a contrario, transformer les objectifs qu'il désire atteindre en obligations.***

Les managers dirigeants que j'ai observés dans ma propre étude n'étaient à l'origine que de trente-deux pour cent de leurs contacts (et il y avait cinq pour cent qui provenait des contacts établis d'un commun accord). Et pourtant, ils semblaient être entièrement maîtres de leur emploi du temps. Deux facteurs-clefs expliquent en fait ce phénomène.

Premièrement, les managers doivent consacrer un temps considérable à se décharger des obligations qui autrement ne leur permettraient pas de laisser la moindre marque dans leur organisation. Le manager inefficace reportera ses échecs sur les obligations qu'il a dû supporter, le cadre efficace saura tourner ces obligations à son propre avantage. Un discours peut être une chance de défendre une cause, une réunion, une chance de réorganiser un département trop faible, une visite à un client important, une chance d'en retirer des informations commerciales essentielles.

Deuxièmement, les managers libèrent de leur temps pour faire ces choses qu'ils pensent - et qu'ils sont

peut-être les seuls à croire - importantes en les transformant en obligations. Le manager doit organiser son temps libre, s'il ne le trouve pas ; il lui faut alors « forcer » l'agenda. Espérer réserver un moment et le consacrer à la contemplation ou à la planification générale, c'est autant dire espérer que les pressions, qui sont dans la nature de sa profession, pourraient disparaître. Le manager qui veut innover, prendra l'initiative d'un projet et obligera d'autres personnes, en retour, à lui communiquer un rapport ; le manager qui a besoin de certaines informations établira pour cela des réseaux qui le tiendront automatiquement informé ; le manager qui veut faire la tournée des installations doit le faire savoir autour de lui afin que son désir se transforme en obligation vis-à-vis des autres.

Il n'y a aucune autre profession qui est aussi vitale pour notre société que celle de manager. C'est le manager qui détermine si nos institutions sociales nous servent bien ou si, au contraire, elles gaspillent nos talents et nos ressources. Il est donc temps de rejeter la légende qui entoure le travail de gestionnaire afin de nous plonger dans la tâche difficile d'apporter des améliorations substantielles à ses performances.