



## LE RÔLE DU MANAGER

Mintzberg<sup>1</sup> a démontré que le temps du manager était caractérisé par son rythme, ses interruptions, sa brièveté, sa variété, sa fragmentation et par l'échange verbal. Par ailleurs, il a décliné la fonction du manager en dix rôles, lesquels pouvaient être regroupés en trois familles: 1) interpersonnels; 2) informationnels; 3) décisionnels. Sur le plan interpersonnel, le manager est un agent de liaison dans le temps et une figure dominante de la structure d'orientation de l'action dans l'espace de son organisation. Sur le plan informationnel, il est un agent de rassemblement, de transmission et de dissémination des données utiles à l'activité de son organisation, en plus d'être le porte-parole désigné de cette dernière. Sur le plan décisionnel, il est un allocateur d'investissements, de même qu'un négociateur de ressources, en vue de favoriser l'exécution efficiente des mandats de travail de son organisation.

Le malheur, répétera à satiété Mintzberg, c'est que les écoles d'administration, auront été, depuis le tout départ, plus enclines à former des technocrates de l'entreprise qu'à produire des réalisateurs de projets dans l'entreprise. La cheville ouvrière de toute organisation se retrouve dans son activité fondamentale, et non dans ses prétentions procédurales ou fonctionnelles. L'organisation doit être l'expression du sens de l'entrepreneuriat de son manager principal, et non la copie d'une théorie d'emprunt, par benchmarking interposé, des formes de service des entreprises concurrentes. De fait, le management, bien compris, n'est en rien une pensée magique appliquée à une figure d'organisation, mais bien un vécu au quotidien de situations à résoudre profitablement qui impliquent des interrelations entre tous les preneurs à l'activité de cette dernière. Si l'expertise professionnelle compte pour une meilleure gestion des affaires (les éléments de la théorie de l'organisation), pour tout dirigeant d'entreprise l'expérience des affaires compte plus encore pour un meilleur rendement sur l'activité menée (les éléments d'exécution de la tâche impartie).

Mintzberg, a décrit sept modèles de configuration de l'organisation: l'entrepreneurial; le mécaniste (la machine); le professionnel; le diversifié; l'innovant; le missionnaire; le politique. Pour chacun, il a précisé les mécanismes de coordination des rapports dans le milieu du travail, les lieux d'exécution de la responsabilité qui leur sont inhérents et les types de décentralisation du pouvoir de décision qui les marquent.

Si ces modèles aident à comprendre les structures particulières des différents modes de configuration de l'organisation, ce qui comptera le plus pour le manager, c'est de disposer de ses ressources et potentialités de réalisation de mandat en fonction des besoins du moment de son entreprise. En d'autres mots, pas plus qu'il n'est de parfait modèle, à articulation unique et simple, pas plus il n'est de configuration permanente et stable dans un marché où la concurrence est en constante mouvance. Le manager doit s'adapter, c'est là son premier rôle.

---

<sup>1</sup> Mintzberg, H., (1975), 'The Manager's Job: Folklore and Fact', Harvard Business Review, p. 49-61; Mintzberg, H., (1979), The Structuring of Organizations, Prentice-Hall; Mintzberg, H., (1973 et 1980), The Nature of Managerial Work, Harper & Row, Prentice-Hall; Mintzberg, H., (1989), Mintzberg on Management.