

⌘ La mise en page de ce document est prévue pour impression recto-verso.

« Now that the dust has settled on the whirlwind housecleaning of the late 1980s and early 1990s, quite a few organizations have found some gaping holes. In cases where skilled surgery might have been the better alternative, many organizations took an axe to what looked like bloated bureaucracies. With the hindsight of a knowledge lens, however, middle management was not always a useless layer that kept the front line from talking to executives. Quite often it was the communications link that connected the two. With their expertise in project management, understanding of how the organization really worked, and preservation of institutional memory, many middle managers are sorely missed. [...]

As organizations begin to restore some of these positions, they will do so with a revitalized view of the role of middle managers as orchestrators of knowledge flows. In addition to the top-down, bottom-up and inside-outside tasks of translating strategy into action and action into meaningful information that impacts strategy, middle managers will increasingly be asked to look across the organization. Their success will hinge on the ability to facilitate communication across traditional and process silos, leverage resources, transfer best practices, identify synergies and encourage knowledge reuse.

Bukowitz et Williams, 2000, page 357.

Section 1

INTRODUCTION

Le présent rapport présente différentes perspectives importantes extraites de la littérature en gestion sur la question du rôle des gestionnaires intermédiaires dans les grandes organisations. L'objectif principal de l'étude est de fournir des repères pour permettre la distinction entre les gestionnaires intermédiaires, les gestionnaires supérieurs et les gestionnaires de premier niveau.

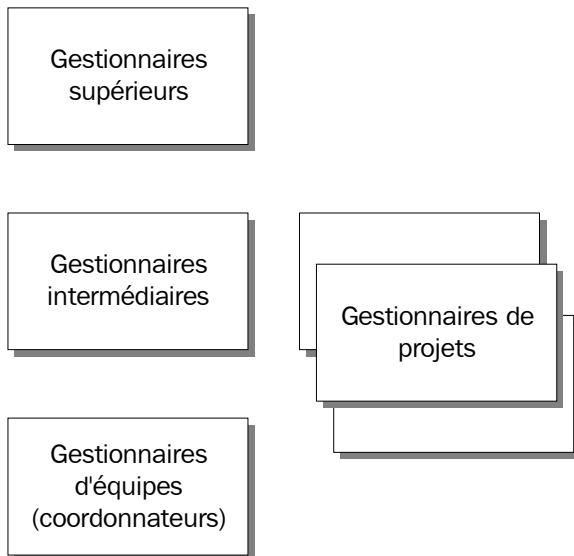
Nous avons parcouru la littérature scientifique en gestion. Nous avons délibérément évité les textes populaires qui correspondent aux tendances à court terme en pensée managériale pour nous concentrer sur les valeurs sûres, les idées qui ont montré leur valeur.

Notons tout de suite que le sujet de la gestion intermédiaire apparaît tout à fait secondaire dans les théories de gestion : les références sont rares et aucun cadre intégrateur des recherches pertinentes n'a été identifié. Dans l'ouvrage de Côté et Hafsi (2000) qui compte plus de 1 600 pages et 113 textes, aucune référence n'est faite à la gestion intermédiaire des organisations.

Section 2

CONCEPTS DE BASE

Tableau 2.1
Types de gestionnaires



Il est important de décrire tout de suite les types de gestionnaires dont il sera question dans ce document. L'étude porte sur les gestionnaires intermédiaires; ils constitueront donc un type de gestionnaires. Nous reconnaitrons trois autres types de gestionnaires qui se situent au-dessus et en-dessous des gestionnaires intermédiaires dans la ligne hiérarchique, et en parallèle, hors de la ligne hiérarchique.¹

Les **gestionnaires supérieurs** forment le haut de la hiérarchie organisationnelle. Ils contrôlent l'affectation des ressources; leur contrôle s'étend à l'ensemble de l'organisation.

Top managers are at the top of the hierarchy and are responsible for the entire organization. They have such titles as president, chairperson, executive director,

¹ Le défi de ces définitions est de clarifier la nature des quatre groupes de gestionnaires sans rendre tautologique l'identification du rôle des gestionnaires intermédiaires.

chief executive officer (CEO), and executive vice-president. Top managers are responsible for setting organizational goals, defining strategies for achieving them, monitoring and interpreting the external environment, and making decisions that affect the entire organization. They look to the long-term future and concern themselves with general environmental trends and the organization's overall success. Among the most important responsibilities for top managers are communicating a shared vision of the organization, shaping corporate culture, and nurturing an entrepreneurial spirit that can help the company keep pace with rapid change. (Daft, 1997, 18)

Les **gestionnaires d'équipes** sont des coordonnateurs de ressources humaines qui sont responsables d'objectifs opérationnels.

First-line managers are directly responsible for the production of goods and services. They are the first and second level of management and have such titles as supervisor, line manager, section chief, and office manager. They are responsible for groups of nonmanagement employees. Their primary concern is the application of rules and procedures to achieve efficient production, provide technical assistance, and motivate subordinates. The time horizon at this level is short, with the emphasis on accomplishing day-to-day goals. (Daft, 1997, 19)

Les **gestionnaires de projet** sont des coordonnateurs de ressources autres qu'humaines. Ils sont responsables d'objectifs à court terme. Ils sont souvent appelés à assurer la collaboration de personnel de différentes lignes hiérarchiques sans avoir d'autorité sur la gestion à long terme de ces individus.

A project manager is responsible for a temporary work project that involves the participation of other people at a similar level in the organization. Project managers manage horizontally and give up their management responsibilities once the project is finished. Also, a manager of one project may be a team member on another project. (Daft, 1997, 19)

Section 3

LES PSGGR ET LES ÉTAPES DE GESTION

L'Ordre des administrateur agréés du Québec (OAAQ) a élaboré des « Principes et normes de saine gestion » (2002) dont elle fait la promotion sous l'étiquette de « Principes de saine gestion généralement reconnus » ou PSGGR. La référence aux « Principes comptables généralement reconnus » n'est pas fortuite : l'OAAQ veut fournir une structure normative aux activités de gestion et discipliner l'appréciation des gestes de management.

Les PSGGR sont basés sur six principes fondamentaux de gestion¹ et cinq étapes de la gestion. Les uns et les autres sont aussi combinés pour fournir un canevas de 41 zones soumises à l'élaboration de principes et de normes.

Nous nous intéresserons aux cinq étapes de la gestion. Elles sont décrites au tableau 3.1.

¹ La transparence, la continuité, l'efficacité, l'équilibre, l'équité et l'abnégation.

TABLEAU 3.1
Cinq étapes de gestion selon les PSGGR

Étapes	Définition
Planification	On entend par « planification » toutes les actions ou inactions visant, sans s'y limiter, l'anticipation d'événements, l'évaluation de scénarios, l'étude d'impact et l'évaluation des risques.
Organisation	On entend par « organisation » toutes les actions ou inactions visant, sans s'y limiter, l'atteinte d'objectifs par la mobilisation des ressources humaines, mobilières et financières, par la mise en place de structures de fonctionnement, par la conception de moyens et de méthodes et par la délégation et la répartition du pouvoir de décision.
Direction	On entend par « direction » toutes les actions ou inactions visant, sans s'y limiter, l'atteinte d'objectifs par la prise de décision. On retrouve des éléments de prise de décision dans chacune des autres étapes du processus.
Contrôle	On entend par « contrôler » toutes les actions ou inactions visant, sans s'y limiter, l'évaluation des actions prises par rapport aux objectifs, aux procédures visant la détection d'irrégularités et aux mesures de protection du patrimoine de l'organisation.
Coordination	On entend par « coordonner » toutes les actions ou inactions visant sans s'y limiter, la synchronisation des activités des personnes ou groupes de personnes, ou des fonctions opérationnelles de l'organisation.

Source : OAG (2002, paragraphe 4.1.1-2)

Les tenants des tendances du mois en gestion décrieront l'absence de référence, au tableau 3.1, aux activités de communication, de concertation et de collaboration, ainsi qu'à l'importance du leadership — des concepts qui garnissent mètre après mètre d'étagères dans les sections spécialisées en gestion des affaires. Pour les analystes du management, ces dimensions du travail du gestionnaire existent évidemment, mais les PSGGR les voient comme des moyens pour concrétiser les processus fondamentaux de gestion que sont la planification, l'organisation, la direction, le contrôle et la coordination.

Le tableau 3.2 associe les quatre niveaux de gestion avec les cinq étapes de gestion. Tout gestionnaire réalise les cinq étapes de gestion — c'est la nature même du travail de gestionnaire que de planifier, organiser, diriger, contrôler et coordonner. Cependant, selon le niveau de gestion, l'importance relative et la nature des activités fluctuent.

TABLEAU 3.2
Étapes de gestion et types de gestionnaires

Étapes	Gestionnaire supérieur	Gestionnaire intermédiaire	Gestionnaire d'équipe	Gestionnaire de projet
Planification	Stratégique et normative	Stratégique, contribution		
Organisation		Planification opérationnelle		Planification de projet
Direction	Stratégique	Administrative		
Contrôle		A posteriori	A priori	Opérationnel
Coordination	Externe	Entre les services	À l'intérieur du service	Matricielle

Source : Bergeron, 1997; Probst et Ulrich, 1989.

Nous décrirons maintenant les quatre types de gestionnaires en fonction de leur implication dans les étapes de gestion.

Gestionnaire supérieur

Le gestionnaire supérieur est responsable de la planification stratégique de l'organisation. Il détermine, à partir de la mission de l'organisation, son activité centrale (*core business*) et les grands paramètres de son action.

La planification stratégique c'est [...] quelque chose qui doit coller à la mission de l'entreprise, et en permettre l'actualisation. Ce serait en ce sens une réponse à la question de savoir quelle est la chose spécifique que l'organisation veut réaliser avec les ressources dont elle dispose. C'est trouver la meilleure adéquation possible — et en connaissance de cause — entre ce que l'on veut faire (le produit) et le marché (ce qui est demandé) afin d'obtenir le rendement le meilleur. On y définit, en résumé, « la » bonne activité à entreprendre, ainsi que [...] les politiques générales, les objectifs généraux et les grandes lignes d'action. (Aktouf, 1989, 104)

Probst et Ulrich (1989, 278) ajoutent que les cadres supérieurs sont responsables de la direction normative de l'organisation. Ils définissent la direction normative comme suit :

Les critères de décisions nécessaires aux choix du niveau opérationnel résultent toujours, même partiellement, d'options stratégiques supérieures antérieures. Se pose alors la question de savoir sur quels critères ces dernières se fonderont à leur tour. Logiquement, ceux-ci doivent être un ensemble de valeurs transmises par un échelon plus élevé de la hiérarchie. [...] Les choix stratégiques ne prennent donc toute leur signification que par l'interprétation des exigences formulées à l'entreprise par un système plus large.

Les cadres supérieurs sont responsables de l'identification des valeurs (direction normative) qui guideront le développement de la stratégie de l'entreprise.

L'activité de direction va main dans la main avec le concept de décision. Le travail du gestionnaire supérieur se caractérise par une grande implication dans la direction stratégique.

La décision stratégique. Il s'agit là de décisions arrêtées au niveau du sommet stratégique de l'organisation : elles touchent des actions globales, de grande portée, engageant les politiques et les orientations générales de l'entreprise, mettant en jeu plusieurs structures et fonctions à la fois, et visant les buts d'ensemble (par exemple, produits à lancer, choix des marchés, détermination des marges de profit). (Aktouf, 1989, 135)

Par le terme militaire de direction stratégique, nous décrivons tout complexe de tâches managériales orienté vers la détermination fondamentale d'objectifs à long terme pour l'ensemble de l'entreprise ou pour une de ses grandes parties, sa dotation d'un potentiel de prestations structuré, conforme à ses buts, et la définition de champs d'activités de base et des types de procédés. (Probst et Ulrich, 1989, 277)

La coordination recouvre le concept d'intégration de Lawrence et Lorsh (1989). Ces auteurs utilisent deux notions fondamentales pour réfléchir à la structuration des organisations : la différenciation (les unités administratives doivent être différenciées les unes des autres selon la dimension requise par l'état de l'environnement, comme les produits, le

territoire, les fonctions, etc.) et l'intégration. Celle-ci est l'ensemble des facteurs qui concourent à donner de la cohérence à l'organisation, à créer une entité fonctionnelle, face aux tensions de la différenciation. La coordination regroupe donc tous les outils disponibles pour créer la cohérence organisationnelle.

Le gestionnaire supérieur contribue à la cohérence de l'organisation en coordonnant les activités de son entreprise avec celles des autres organisations dans son environnement. Il est responsable de la coordination externe.

Les activités d'organisation et de contrôle sont secondaires dans la définition du gestionnaires supérieur.

Gestionnaire intermédiaire

Le gestionnaire intermédiaire contribue à la planification stratégique de l'organisation dont le gestionnaire supérieur est responsable.

Sous un angle différent, Hafsi (1985) propose de faire une distinction au niveau du rôle des différents paliers de dirigeants. Le travail de la formulation des stratégies se ferait essentiellement au niveau de ceux qu'il appelle les *méta-managers*, qui gèrent un ensemble de dirigeants, par opposition aux managers tout court, qui gèrent des opérations. La stratégie serait ainsi une sorte de *métagestion*, c'est-à-dire une gestion qui se pratique « au-dessus » de la gestion de la production des biens ou des services qu'offre l'entreprise. (Aktouf, 1988, 106)

Le gestionnaire intermédiaire est cependant responsable de l'activité d'organisation qui est celle qui donne vie à la planification stratégique dans la réalité de l'organisation. Le concept d'organisation est synonyme de la notion de planification opérationnelle.

Élaborer une planification opérationnelle équivaut à tracer, au jour le jour, ce qui doit être fait dans chaque sous-structure impliquée dans le cadre de la réalisation des objectifs de l'entreprise, jusqu'au niveau, si possible et si nécessaire, du poste et de l'employé dans sa tâche

particulière. Bien entendu, ce travail n'incombe pas à la haute direction, mais le souci de la transformation des plans en activités concrètes, de terrain, doit être présent dès l'élaboration des parties plus générales de la stratégie, sinon ce ne sont plus des objectifs que l'on trace mais des rêves. Pour en arriver à la mise au point d'un plan opérationnel, il convient de respecter les grandes étapes suivantes : établir une hiérarchie des objectifs [...], établir une répartition des responsabilités [...], localiser et déterminer la nature des liens d'interdépendances [...], déterminer une répartition des tâches [...], déterminer [les] moyens nécessaires [...], établir des programmes de travail [...]. (Aktouf, 1989, 118)

If, for example, a company's chief executive sets the goal of a certain percentage increase in earnings per share (and mentions it to financial analysts, thereby making it an even stronger commitment), how does he go about achieving this goal? He will communicate it to his group vice president, who will salute and then pass it on to the divisional general manager, who, in turn, will salute and pass it on to the middle manager. The latter will salute, turn around, and find nobody to pass the goal on to. To use Harry Truman's famous dictum, this is where the buck stops. The buck stops at the middle manager, who must assume the bilingual role of translating the strategic language of his or her superiors into the operational language of subordinates in order to get results. (Uyterhoeven, 1989)

On conviendra que tous les gestionnaires intermédiaires ne sont pas également responsables de toutes les étapes de l'activité d'organisation. En particulier, il est clair que, dans les grandes organisations, des gestionnaires intermédiaires dont les postes sont situés près du haut de la hiérarchie seront plus actifs dans l'ordonnancement des objectifs et la répartition des responsabilités, alors que les gestionnaires dont les postes sont situés plus près de la gestion de première ligne seront davantage préoccupés de répartition des tâches et de détermination des moyens. On voit donc qu'il existe une hiérarchie même à l'intérieur du cadre des gestionnaires intermédiaires.

Si les gestionnaires supérieurs sont responsables de la direction stratégique, le travail des gestionnaires intermédiaires inclut la direction administrative.

La décision administrative. Cette décision est plus de l'ordre du moyen terme, de l'action d'une structure ou d'une fonction à la fois. Elle vise surtout à assurer la disponibilité des moyens et leur combinaison pour réaliser chacun des buts partiels conduisant à la réalisation des buts globaux de l'entreprise (par exemple, recrutement, promotions, achats, agencement des lieux de production). C'est le genre de décision pris par la hiérarchie intermédiaire. (Aktouf, 1989, 136).

« Contrôler, c'est assurer le bon fonctionnement de l'organisation, le respect des directives et des échéanciers et le respect des principes de saine gestion » (OAAG, 2002, par. 4.5-1). Le contrôle peut s'effectuer *a priori* ou *a posteriori*. Le contrôle *a priori* encadre et limite les activités des personnes visées dans l'organisation; il inclut la séparation des fonctions, les politiques d'autorisation, les procédures de gestion, etc. (OAAG, 2002, par. 5.1-5). Le contrôle *a posteriori* implique la comparaison des résultats obtenus avec les objectifs fixés et l'analyse des écarts dans la réalisation des plans. (OAAG, 2002, par. 4.5-3).

Le gestionnaire intermédiaire a généralement recours au contrôle *a posteriori*.

Finalement, le gestionnaire intermédiaire assure la coordination — et donc la cohérence — des activités de l'organisation au niveau des liens entre les services. Une part importante de sa tâche sera d'assurer la coordination avec ses pairs, d'une part, et entre ses subordonnés, d'autre part.

Gestionnaire d'équipe

Le travail du gestionnaire d'équipe comporte peu d'activités de planification, d'organisation et de direction. Il se centre sur le contrôle *a priori* et la coordination à l'intérieur de son service.

Outre les mécanismes de contrôle *a priori* déjà mentionnés, Mintzberg (1984b, 97-100) ajoute la formalisation liée à la description des postes, la formalisation liée au flux de travail et aux instructions associées aux commandes particulières, la formalisation par règlement interne et la standardisation des qualifications requises pour occuper un poste.

Le gestionnaire d'équipe a tendance à faciliter son travail en développant ces contrôles *a priori* qui peuvent correspondre à la latitude optimale à laisser à ses subordonnés. En comparaison, le gestionnaire intermédiaire, traitant avec des subordonnés typiquement plus autonomes et plus qualifiés, met l'accent sur les contrôles *a posteriori* qui sont plus respectueux de la créativité des personnes concernées.

La portée des gestes de coordination du gestionnaire d'équipe ne dépasse guère son service. Le gestionnaire d'équipe s'assure de la cohérence des activités de son groupe mais est peu concerné par la cohésion de l'organisation dans son ensemble ou du secteur dans lequel s'insère son groupe de travail.

Gestionnaire de projet

Un gestionnaire de projet s'occupe d'un objectif limité tant dans les intentions que dans le temps. Kerzner (1998, 2-3) définit les concepts de projet et de gestion de projet comme suit :

A project can be considered any series of activities and tasks that:

- have a specific objective to be completed within certain specifications
- have defined start and end dates
- have funding limits (if applicable)
- consume resources (i.e., money, people, equipment).

Project management, on the other hand, involves project planning and project monitoring and includes such items as:

- project planning
 - definition of work requirements
 - definition of quantity and quality of work
 - definition of resources needed
- project monitoring

- tracking progress
- comparing actual outcome to predicted outcome
- analyzing impact
- making adjustments

Dans la même veine, Wysocki et al. (1995, 21-23) classent les fonctions des gestionnaires de projets dans cinq catégories : la planification du projet, la mise en oeuvre du projet, le leadership de l'équipe de projet, l'établissement de partenariats avec le client et la coordination avec le plan d'affaires de l'entreprise.

Revenons au tableau 3.2. Le gestionnaire de projet vit dans l'éphémère. Il contribue à la fonction d'organisation en ce qu'il doit assurer l'utilisation adéquate des ressources qui lui sont confiées; son action est toutefois limitée à son projet et n'a donc pas la portée de la tâche du gestionnaire intermédiaire.

Le travail du gestionnaire de projet comprend une dose importante de contrôle opérationnel. Cette activité implique la comparaison des plans opérationnels à court et moyen termes avec les réalisations de l'équipe de projet.

Finalement, le gestionnaire de projet est responsable de la coordination matricielle pertinente à son projet. N'ayant pas de fonction permanente, le gestionnaire de projet n'est pas autant préoccupé de cohérence organisationnelle que les autres gestionnaires; sa coordination vise à offrir le niveau de cohésion requis pour que les divers services contribuant au projet exécutent leurs tâches efficacement.

The project manager is responsible for coordinating and integrating activities across multiple, functional lines. [...] Project managers may have increasing responsibility, but very little authority. This lack of authority can force them to "negotiate" with upper-level management as well as functional management for control of company resources [...]. Kerzner (1998, 10)

Section 4

MINTZBERG ET LES ROLES DU GESTIONNAIRE

En 1973, Henry Mintzberg ébranlait la science de la gestion en publiant *The nature of managerial work*. Il y décrivait ce qu'il percevait comme les dix rôles du gestionnaire. Le tableau 4.1 synthétise cette typologie.

Mintzberg (1984a, 122-144) a tiré un certain nombre de « propositions » qui relient les rôles du gestionnaire aux types de postes d'encadrement. Citons les passages suivants.

Les variations du contenu et des caractéristiques du travail des cadres peuvent être expliquées à l'aide d'une théorie de la contingence qui fait intervenir quatre ensembles de variables : des variables d'environnement (caractéristiques du milieu, de la branche d'activité, de l'organisation, etc.), des variables liées au poste (le niveau hiérarchique, la fonction, etc.), des variables liées à la personne (la personnalité, le style, etc.) et des variables relatives à la situation, comprenant, elles, un grand nombre de facteurs reliés au temps.

TABLEAU 4.1
Les dix rôles du gestionnaire selon Mintzberg

Rôles	Description
Rôles interpersonnels	
Symbole	Le gestionnaire représente l'organisation dans toutes sortes de cérémonies, vis-à-vis des sollicitations externes, relevant de son statut de dirigeant et relatives à l'image de l'entreprise.
Leader	Le manager est celui qui motive ses troupes, qui les guide, qui galvanise ses collaborateurs, qui donne l'exemple.
Agent de liaison	Il crée et entretient des réseaux d'informateurs, participe à des conseils d'administration d'autres compagnies, est membre de différents clubs, assure la continuité et le développement de contacts nécessaires au meilleur fonctionnement de l'entreprise.
Rôles informationnels	
Observateur	Le gestionnaire recherche et reçoit toute information pertinente à la conduite de l'entreprise, à la meilleure connaissance de son environnement ou de l'impact de ses activités.
Diffuseur	Il diffuse, à l'intérieur de l'organisation, les éléments pertinents de l'information reçue, s'assure que la bonne information va au bon destinataire, provoque les actes nécessaires à la meilleure exploitation des données en main.
Porte-parole	Il représente, sur le plan de l'information, son organisation, ses collaborateurs et ses subordonnés vis-à-vis de l'extérieur, du conseil d'administration, de la compagnie mère, s'il y a lieu.
Rôles décisionnels	
Entrepreneur	Le gestionnaire est à l'affût, dans et hors de l'entreprise, des occasions d'expansion, d'amélioration et de lancement de projets nouveaux.
Régulateur	Il fait face à toute situation nouvelle, s'assure, à chaque fois où c'est nécessaire, que des correctifs sont apportés et vérifie que les réactions aux situations de crise ou de perturbations sont appropriées.
Répartiteur de ressources	Il veille à ce que chacun dispose, au moment voulu, des moyens voulus pour réaliser sa part d'activité dans l'organisation. Dans la partie d'organisation qu'il dirige, il délivre les autorisations requises et approuve les programmes de travail.
Négociateur	Il prend part à toutes sortes de discussions devant engager son institution, la représenter, notamment vis-à-vis des partenaires et interlocuteurs externes.
Source : Aktouf (1989, 243-244) et Mintzberg (1984a, 107-111)	

Le niveau hiérarchique et la fonction supervisée paraissent avoir sur le travail du cadre plus d'influence qu'aucune autre variable.

[...] Comparés aux cadres des organisations privées, les cadres dirigeants d'organisations publiques et d'institutions passent plus de temps en activités formelles (des réunions programmées et minutées, par exemple), et plus de temps à rencontrer les membres du conseil d'administration et des personnes appartenant à des groupes extérieurs à l'organisation. Les cadres dirigeants des organisations de service consacrent plus de temps au rôle d'*agent de liaison* que leurs homologues des organisations de production.

Plus l'organisation dans son ensemble est grande, plus le cadre dirigeant passe de temps en communication formelle (mémos, réunions programmées), moins ses activités sont brèves et fragmentées, plus il a de contacts externes, plus son réseau de communication formelle est développé (en particulier le courrier), plus il est impliqué dans des activités extérieures à l'entreprise (cérémonies, participation aux travaux d'autres conseils d'administration), moins il passe de temps à remplacer des subordonnés. Les cadres de petites entreprises consacrent plus de temps aux rôles de *spécialistes* et d'*opérateur remplaçant*.

Plus le cadre a un niveau élevé dans la hiérarchie, moins son travail est structuré, spécialisé, et plus il est à long terme; plus les questions dont il s'occupe sont complexes, imbriquées les unes dans les autres, moins son travail est centré sur une question unique.

Plus le niveau hiérarchique est bas, plus le travail est informel, et moins le cadre consacre de temps au rôle de *symbole*.

Les cadres qui sont aux niveaux les plus bas sont, plus directement que leurs homologues des niveaux plus élevés, orientés vers l'activité dont le but est d'avoir un flux de travail qui fonctionne sans interruption; ils passent donc plus de temps dans les rôles « en temps réel » : *régulateur* et *négociateur*.

Plus le niveau hiérarchique est bas, plus les caractéristiques de brièveté et de fragmentation sont prononcées et plus l'accent est mis sur les questions actuelles et spécifiques.

Les cadres dirigeants ont tendance à travailler plus longtemps que les autres pendant les heures de travail comme pendant leurs heures de liberté.

Les cadres situés à un niveau donné ont tendance à se spécialiser dans le type d'information qu'ils traitent, et à passer beaucoup de leur temps de contact avec une même « clique » de personnes liées à ce type d'information.

Les cadres opérationnels de production sont plus orientés vers les problèmes opérationnels, et ont un travail plus marqué par la fragmentation; ils consacrent plus de temps aux rôles décisionnels, en particulier aux rôles de *régulateur* et de *négociateur*.

Les cadres opérationnels commerciaux mettent dans leur travail l'accent sur les relations externes et le développement professionnels de leurs subordonnés; ils consacrent plus de temps aux rôles interpersonnels — *symbole*, *leader*, *agent de liaison*.

Les responsables fonctionnels passent plus de temps seuls, sont plus impliqués dans la « paperasse »; ce sont ceux dont le travail est le moins marqué par la variété et la fragmentation; ils consacrent plus de temps à conseiller des pairs et des personnes avec lesquelles ils n'ont pas de relation hiérarchique, et consacrent un temps considérable à leur propre fonction spécialisée; ils servent comme experts aussi bien que comme cadres, et passent plus de temps dans les rôles liés à l'information : *observateur actif*, *porte-parole*, *diffuseur*.

Sur la base de ces propositions et d'une connaissance plus approfondie du travail de Mintzberg, on peut établir une certaine correspondance entre les rôles du gestionnaire et les types de gestionnaires, étant entendu que cette analyse exagère les différences puisque tous les types de gestionnaires remplissent tous les rôles, dans des sphères différentes et à des degrés divers.

TABLEAU 4.2
Rôles du gestionnaire et types de gestionnaire

Rôles	Gestionnaire supérieur	Gestionnaire intermédiaire	Gestionnaire d'équipe	Gestionnaire de projet
Rôles interpersonnels				
Symbole	+	-	-	-
Leader	+	+		
Agent de liaison		+		-
Rôles informationnels				
Observateur	+			
Diffuseur	+			
Porte-parole				-
Rôles décisionnels				
Entrepreneur	+			
Régulateur		+	+	+
Répartiteur de ressources		+		
Négociateur		+	+	+
Source : Mintzberg (1984a, 142-144)				

Cette analyse — très incomplète, on en conviendra, mais représentative de la littérature sur le sujet — suggère que les gestionnaires intermédiaires possèdent un rôle spécifique dans la répartition des ressources à l'intérieur de l'organisation et dans l'établissement des liens qui assurent la cohérence de l'organisation. Ils font aussi le pont entre les rôles davantage projectifs et cérébraux de la gestion supérieur et les rôles opérationnels et décisionnels de la gestion de première ligne.

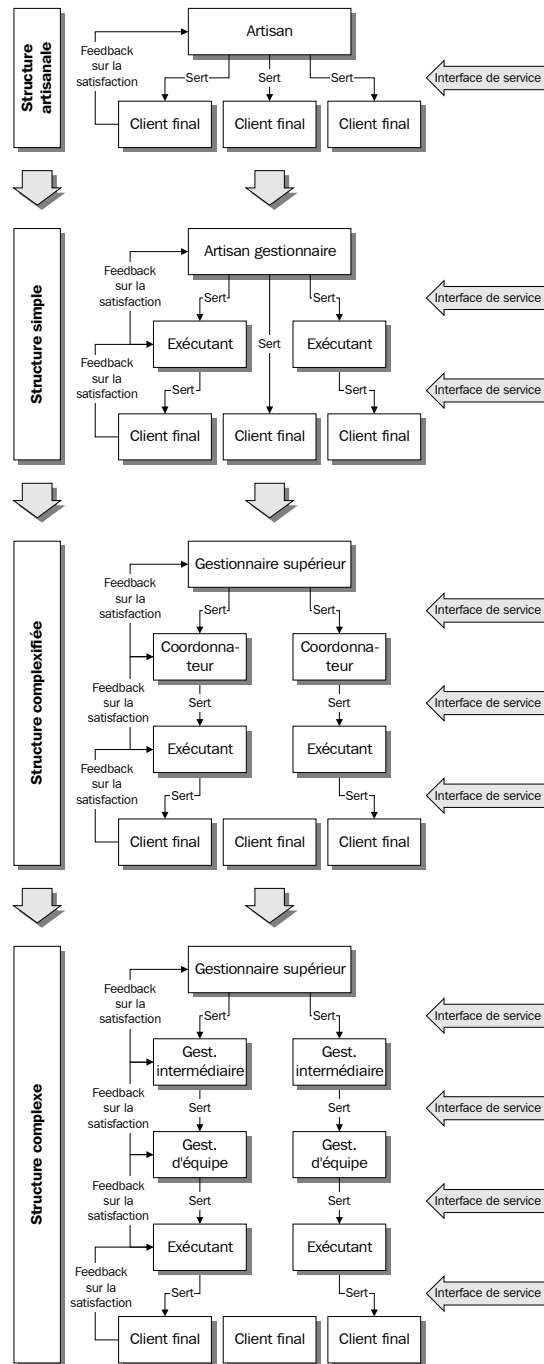
Section 5

ROSS ET LA GESTION DE LA COMPLEXITÉ

Michael Ross, autrefois chez Arthur Andersen Consulting, aujourd'hui consultant indépendant en Nouvelle-Zélande, a développé le modèle *customer-eyes*, décrit dans les paragraphes suivants et au tableau 5.1. Ce modèle est à la fois descriptif et prescriptif : il décrit l'évolution des organisations et il prescrit une conception de l'interface de service qui permet l'ajustement optimal de l'organisation aux besoins des clients.

Structure artisanale. Étant entendu que toute organisation a pour objet de remplir sa mission en servant un client, la structure organisationnelle la plus simple est celle de l'artisanat. Un artisan dessert ses clients seul. La notion de « service » est centrale dans *customer-eyes*. Servir, c'est sentir les besoins de ses clients et utiliser ses ressources de sorte à les satisfaire. Par exemple, l'artisan forgeron perçoit que ses clients ont besoin de garde-fous; il précise le besoin, peut-être en leur demandant le style de garde-fous recherché et la quantité voulue, puis il utilise ses métaux, ses outils de production et son savoir-faire pour satisfaire le besoin. L'« interface de service » est simple : l'artisan est en contact direct avec le client.

Tableau 5.1
Évolution des organisations selon customer-eyes



Structure simple. Lorsque l'artisan n'est plus à même de faire face seul aux besoins de ses clients, il ajoute des exécutants à son organisation. Ceux-ci répondent directement aux besoins des clients; il existe donc une interface de service entre l'exécutant et le client, tout comme il y en avait une entre l'artisan et le client dans la structure artisanale.

Dans cette structure simple, l'artisan maintenant gestionnaire peut probablement encore sentir les besoins des clients et négocier la façon de les satisfaire, mais, déjà, les exécutants prennent une place autrefois réservée à l'artisan dans l'interface de service. Pour permettre aux exécutants de répondre aux besoins des clients, l'artisan gestionnaire doit servir ses exécutants, à savoir, sentir leur propre besoins, négocier une façon de les satisfaire et coordonner ses ressources pour les servir. De leur côté, les exécutants sont chargés d'une part du service à la clientèle et ils attendent de l'artisan gestionnaire des ressources qui leur permettent de remplir leurs fonctions. Ils ne sont pas libres dans leur exécution, cependant. Ils doivent respecter la mission de l'organisation et utiliser les moyens qui caractérisent l'organisation — l'exécutant forgeron ne peut pas répondre aux besoins culturels de ses clients en leur faisant la lecture des classiques. L'exécutant respectera aussi les procédés de production indiqués par l'artisan gestionnaire — bien qu'il pourra contribuer à leur amélioration.

Structure complexifiée. Avec la croissance de la clientèle, l'artisan gestionnaire doit ajouter des coordonnateurs pour superviser le travail des exécutants. Il devient gestionnaire supérieur, au service de ses coordonnateurs qui sont au service des exécutants qui, eux-mêmes, répondent aux besoins des clients. La complexification provient de l'ajout d'une troisième relation de service entre le gestionnaire supérieur et les coordonnateurs.

Dans la structure complexifiée, le gestionnaire supérieur (ex-artisan gestionnaire) conserve le rôle de définisseur de la mission de l'organisation et de ses modes de production; il doit aussi s'assurer que les coordonnateurs possèdent les moyens requis pour répondre aux besoins de leurs propres clients, les exécutants.

Structure complexe. Finalement, dans la structure complexe, les gestionnaires intermédiaires s'insèrent entre le gestionnaire supérieur et les gestionnaires d'équipes (ex-coordonnateurs). Les gestionnaires intermédiaires sont les clients du gestionnaire supérieur qui doit leur donner les ressources requises pour répondre aux besoins des gestionnaires d'équipes.

Comme le gestionnaire supérieur s'éloigne du client et que les niveaux de rétroaction s'accumulent, les risques de bris dans la communication grandissent. Les gestionnaires intermédiaires jouent donc un **rôle essentiel de communication**, tant la communication des ressources disponibles pour répondre aux besoins de gestionnaires d'équipes que la communication des résultats obtenus au niveau opérationnel par le biais de la rétroaction. Les gestionnaires intermédiaires sont aussi responsables de rappeler la mission de l'organisation et ses principes d'actions aux gestionnaires d'équipes.

Try this metaphor. Picture the organization as a circle. In the middle is the *central* management. And around the outer edges are those people who develop, produce, and deliver the products and services — the people with the knowledge of the daily operations. The latter see with complete clarity because they are closest to the action. But they do so only narrowly, for all they can see are their own little segments. The managers at the center see widely — all around the circle — but they don't see clearly because they are distant from the operations. The trick, therefore, is to connect the two groups. And for that, most organizations need informed managers in between, people who can see the outer edge and then swing around and talk about it to those at the center. You know — the people we used to call middle managers, the ones who are mostly gone. (Mintzberg, 1996).

Middle management is the link from leadership to the troops — it must pass along the service leader's commitment to quality by setting and communicating service standards for employees' work units and by reinforcing the standards with motivation and support. [...]The American Management Association reported that even though middle managers account for only 5 percent of the work force, they

extreme inertia, on the one hand, or extreme chaos, on the other. (Huy, 2001, 73).

Hay développe un plaidoyer en faveur des gestionnaires intermédiaires qu'il définit comme « any managers two levels below the CEO and one level above line workers and professionals » (Hay, 2001, 73). Il propose une classification des rôles des gestionnaires intermédiaires en quatre groupes.

The Entrepreneur. Les gestionnaires intermédiaires sont proches des opérations quotidiennes, des clients et des employés de première ligne — plus près que les gestionnaires supérieurs. Ils connaissent donc bien les problèmes de l'organisation. Concurrément, ils sont assez éloignés du travail de première ligne pour pouvoir avoir une vue d'ensemble qui leur permet de développer des solutions novatrices, d'identifier des opportunités et d'encourager la croissance. Les gestionnaires intermédiaires constituent un groupe plus diversifié sur les plans territorial et professionnel que le groupe des gestionnaires supérieurs; leurs idées sont donc plus variées. Pour réaliser dans les faits le potentiel du gestionnaire intermédiaire comme entrepreneur, le gestionnaire supérieur doit toutefois être prêt à écouter son subalterne — une situation que l'on rencontre rarement aujourd'hui selon Hay qui associe ce défaut à la valorisation malade de la mobilité dans les entreprises.

The Communicator. Le second rôle organisationnel du gestionnaire intermédiaire, selon Hay, est celui de communicateur. Le gestionnaire intermédiaire est plus efficace que le gestionnaire supérieur sur le plan des communications parce qu'il a de meilleurs réseaux sociaux dans l'organisation. Ces réseaux ont été forgés au cours des longues années que le gestionnaire intermédiaire a passées dans l'organisation et des divers postes qu'il a occupés dans différents secteurs de l'entreprise. Le gestionnaire intermédiaire sait comment faire en sorte que les choses bougent. Au besoin, il aura recours à une faveur qui lui est due, ce qui lui accorde un pouvoir informel important. En comparaison, le gestionnaire supérieur possède moins de réseaux au sein de l'organisation puisque la durée de son implication est plus courte.

[...] middle managers play such an important role because they are the ones who are directly responsible for improving

performance through people. These managers are the most plugged in to the concerns of employees and are the ones who will demonstrate daily the company's belief in the change effort. [...] Middle managers are key in communicating change because they are the people employees look to first to see if there is real acceptance of the idea. (Robbins, 2002, 4)

The Therapist. Le troisième rôle du gestionnaire intermédiaire est de s'assurer de la santé mentale des troupes. Le gestionnaire intermédiaire est bien placé pour comprendre le stress qu'une situation organisationnelle difficile peut apporter — il en est lui-même la cible. Par ailleurs, sa place dans l'organisation fait en sorte qu'il peut communiquer avec un grand nombre de personnes dans sa ligne hiérarchique et, par le fait même, à la fois percevoir les réactions aux pressions et disséminer des messages apaisants. Le gestionnaire intermédiaire agit donc comme tampon pour réduire les risques d'aliénation et de désorganisation dues à des tensions excessives. Il agit auprès des subordonnés, parfois sur une base individuelle, et il peut faire connaître les situations extrêmes au haut de la ligne hiérarchique.

The Tightrope Artist. Le dernier rôle du gestionnaire intermédiaire est de trouver l'équilibre le plus productif entre les pressions continues en faveur du changement — qui peuvent mener au chaos — et le risque d'inertie organisationnelle — qui met l'organisation à risque de déstabilisation dans son environnement. Les gestionnaires intermédiaires qui sont à l'aise dans leur position se perçoivent comme des spécialistes de la résolution de problèmes; ils aiment ce rôle qui les amènent à identifier la meilleure façon de faire fonctionner l'organisation face à une situation complexe.

Hay conclut en indiquant l'importance de fonder la stratégie organisationnelle sur la stabilité de l'équipe d'encadrement intermédiaire :

[...] the new executive who wants to introduce radical change can't simply come in and clean house, because the job isn't actually to reinvent the company from the ground up. The challenge is more complex than that: It's figuring out how to hold on to core values and capabilities while simultaneously changing how work gets done and shifting

BIBLIOGRAPHIE

Aktouf, Omar (1989). *Le management entre tradition et renouvellement*. Boucherville, gaëtan morin éditeur, 1989, 492 pages.

Bergeron, Pierre G. (1997). *La gestion moderne, une vision globale et intégrée*. Montréal, gaëtan morin éditeur, 1997, 487 pages.

Bukowitz, Wendi R. et Ruth L Williams (2000), *The knowledge management fieldbook*. Londres, Prentice Hall, 2000, 371 pages.

Côté, Marcel et Taïeb Hafsi (2000). *Le management aujourd'hui, une perspective nord-américaine*. Québec et Paris, Presses de l'Université Laval et Economica, 2000, 1 628 pages.

Daft, Richard L. (1997). *Management*. Fort Worth, The Dryden Press, 1997, 862 pages.

Huy, Guy Nguyen (2001). « In praise of middle managers » dans *Harvard Business Review*, vol. 79, n° 8, septembre 2001, pages 72-79.

Kerzner, Harold (1998). *Project management, a systems approach to planning,, scheduling, and controlling*. New-York, John Wiley and Sons, 1998, 1 180 pages.

Lawrence, Paul et Jay W. Lorsh (1989). *Adapter les structures de l'entreprise*. Montréal, Les Éditions d'organisation, 1989 (à l'origine *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston, Harvard University Press, 1967).

Mintzberg, Henry (1984a). *Le manager au quotidien*. Paris et Montréal, Les Éditions d'organisation et Éditions Agence d'ARC, 1984, 220 pages (à l'origine *The nature of managerial work*. New-York, Harper and Row, 1973).

Mintzberg, Henry (1984b). *Structure et dynamique des organisations*. Paris et Montréal, Les Éditions d'organisation et Les éditions Agence d'ARC, 1984, 434 pages (à l'origine *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall 1973).

Mintzberg, Henry (1996). « Musings on Management » dans *Harvard Business Review*, vol. 74, n° 4, juillet-août 1996.

Ordre des administrateurs agréés du Québec (2002). *Principes et normes de saine gestion*. Brossard, Publications CCH, 2002 (mises à jour continues).

Probst, Gilbert J.B. et Hans Ulrich (1989). *Pensée globale et management; résoudre les problèmes complexes*. Paris, Les Éditions d'organisation, 1989, 314 pages.

Robbins, Stever (2002). « Communication as a change tool » dans *Harvard Management Communication Letter*, juillet 2002.

Uyterhoeven, Hugo (1989). « General managers in the middle » dans *Harvard Business Review*, vol. 66, n° 5, septembre-octobre 1989.

Wysocki, Robert K., Robert Beck Jr. et David B. Crane (1995). *Effective project management, How to plan, manage, and deliver projects on time and within budget*. New-York, John Wiley and Sons, 1995, 333 pages.

Zeithaml, Valarie A. et Mary Jo Bitner (1996). *Services marketing*. New-York, McGraw-Hill, 1996, 700 pages