

**« Mintzberg on PME »**  
**À propos d'un récent ouvrage de Henry Mintzberg**

Michel Marchesnay

Volume 4, Number 1, 1991

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1008028ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1008028ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Presses de l'Université du Québec

ISSN

0776-5436 (print)

1918-9699 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this note

Marchesnay, M. (1991). « Mintzberg on PME » : à propos d'un récent ouvrage de Henry Mintzberg. *Revue internationale P.M.E.*, 4(1), 131–138.  
<https://doi.org/10.7202/1008028ar>

## Notes de lecture

### « Mintzberg on PME » À propos d'un récent ouvrage de Henry Mintzberg

Michel MARCHESNAY  
ERFI  
Université de Montpellier

En France, la sortie de la traduction d'un ouvrage de Henry Mintzberg, professeur à McGill, fait toujours figure d'événement. Celui-ci s'est trouvé conforté, à Montpellier, par la venue de l'auteur lui-même, avec qui les universitaires et les représentants de grands cabinets de consultants en stratégie ont pu dialoguer. De cette rencontre, nous avons pu retirer un certain nombre de réflexions, que nous axerons avant tout sur la position, somme toute assez paradoxale, de Mintzberg vis-à-vis de la PME. En bref, si Mintzberg nous déclare d'emblée s'être essentiellement intéressé aux grandes organisations engluées dans la bureaucratie mécaniste et la planification stratégique, son propos constitue en filigrane un hymne à la petite entreprise, lequel éclate dans les dix dernières pages d'un volumineux ouvrage qui en compte quelque cinq cent cinquante.

« Mintzberg on Management – Inside our strange world of organization » (traduit en français par « Le management – Voyage au centre des organisations » aux Éditions d'Organisation et Arc) constitue un propos d'étape dans la pensée de l'auteur qui permet de mettre en valeur ses idées clés. La continuité, la permanence de ses lignes directrices apparaissent, comme des cartes de Monopoly, dans les ouvrages successivement publiés en langue française : la carte verte du « Manager au quotidien », la carte orange de « Structure et dynamique des organisations », la carte bleue de « Le pouvoir dans les organisations », la carte jaune, enfin, de ce nouvel ouvrage.

\* \* \*

« Le management – Voyage au centre des organisations » est composé de trois parties qui reposent sur les écrits antérieurs et retracent plus qu'elles ne reprennent les articles et chapitres que l'auteur juge essentiels à la compréhension de

sa pensée. La première partie reprend les travaux que nous appellerons « individualistes », puisqu'ils ont trait aux activités du « gestionnaire » (ici, le terme de dirigeant conviendrait mieux à notre sens), au processus de prise de décision stratégique et à l'enseignement du management stratégique. Pour qui lit régulièrement la *California Management Review*, le *Harvard Business Review* ou le *Strategic Management Journal*, les idées de Mintzberg seront familières, car leur côté provocateur, voire iconoclaste, vis-à-vis de l'enseignement universitaire traditionnel ne peut que retenir l'attention : prédominance des activités non structurées chez le dirigeant, primauté de l'intuition sur la logique dans la décision stratégique (au-delà même du concept de décision « *ill-structured* » de Simon), caractère gradualiste du processus de prise de décision stratégique, opposé à la planification stratégique, voire à la stratégie délibérée. Toutefois, cette dernière opposition est tempérée par l'introduction de discontinuités, de sauts « quantiques » (au sens de Miller et Friesen), supposant des alternances de stratégies émergentes et de stratégies délibérées.

Le lecteur un peu au fait de ces problèmes ne peut se départir d'une certaine gêne dans l'argumentation de Mintzberg. En permanence, il est fait allusion à de grandes organisations, qu'elles soient à caractère économique, administratif ou politique. Mais les processus décisionnels qu'il relate sont avant tout individualistes, et donc décelables de façon privilégiée chez les responsables de petites organisations : les enquêtes réalisées dans les PME confirment ses dires, d'ailleurs (Chicha, Julien, Marchesnay, 1990). Dès que l'on aborde le processus dans les grandes organisations, l'individu, preneur de décision, disparaît derrière la procédure et la perspective individuelle devient largement inadéquate. C'est en ce sens que l'on peut interpréter les divergences d'appréciation sur l'heuristique de la décision entre Mintzberg et Simon. Mintzberg donne la prépondérance à l'intuition (la partie droite du cerveau) dans le PPDS, alors que Simon estime que le décideur, dans un contexte mal structuré, s'appuie sur « des analyses pétrifiées par l'habitude » : l'intuition est en fait un réflexe appuyé sur des signes ou signaux. Simon a sans doute raison dans des circonstances dominées par la procédure où la stabilité des règles du jeu déclenche un processus d'apprentissage (cas du joueur d'échecs) ; mais qu'en est-il des situations « non procédurales », voire « non procédurables », où les réponses-réflexes peuvent s'avérer désastreuses : le rôle de l'intuition est sans doute prédominant dans ces cas de « *genuine decision* ». Or, le monde de la petite entreprise, à cause d'une forte vulnérabilité potentielle à l'environnement, est peuplé de ces sortes de décisions que le dirigeant est appelé à prendre quotidiennement, en l'absence de toute procédure formalisée. Bref, on aura compris que les positions de Mintzberg semblent davantage adaptées aux petites organisations qu'aux grandes.

On peut avancer des arguments identiques en ce qui concerne ses idées, qui ont fait grand bruit, à l'égard de l'enseignement du management stratégique en MBA. L'impérialisme du modèle « L.C.A.G. », fondement de la « *Design School* » de Harvard, est également dénoncé dans un article paru récemment dans *Strategic Management Journal*. Il est essentiellement reproché de donner une place excessive à la logique ou à la rationalité substantive dans l'approche stratégique du MBA, devenu, par dérision, un « *Management by Analysis* ». La planification stratégique, comme fin en soi, est dénoncée avec l'arsenal de procédés et de contrôles rigides qu'elle suppose. Elle constitue l'arme préférée de ceux qui privilégient la bureaucratie mécaniste ou professionnelle. Dans le langage de Popper, on dira que c'est un ennemi de la Société Ouverte (la bureaucratie des grandes entreprises américaines vaut bien celle du Gosplan, de ce point de vue). Dans le langage de Barthes, on dira que la bureaucratie constitue l'un des mythes de notre société (encore que, depuis, celle-ci ait engendré le contre-mythe du « *small is beautiful* », c'est-à-dire l'efficacité). Il serait passionnant de retranscrire ce que nous dit Mintzberg à ce propos dans les termes de la sémiologie). Mais, pour notre propos, qui concerne l'intérêt pour l'étude de la PME et du plaidoyer de Mintzberg contre l'enseignement de la stratégie, notre opinion sera beaucoup plus nuancée. En effet, s'il est vrai que cet enseignement, davantage axé sur la planification que sur l'analyse stratégique, s'intègre avant tout dans les méthodes de contrôle de l'hyperfirme, c'est faire peu de cas de l'écrasante majorité des entreprises, petites et moyennes, dans lesquelles le dirigeant, selon Mintzberg lui-même, prend des décisions « mal structurées », relevant d'un processus d'identification et de résolution stratégiques. Or, un nombre croissant de diplômés de MBA travailleront dans, avec, ou pour de telles entreprises. Par ailleurs, il peut sembler paradoxal de vitupérer contre l'« hypertrophie cervicale », en faveur du côté gauche, et de ne rien tenter pour y remédier : le bon étudiant de MBA ne serait-il pas celui qui pourrait coordonner les deux hémisphères ? À notre sens, il conviendrait, pour y parvenir, de développer les enseignements et les interventions dans des petites et moyennes organisations par des étudiants, de multiplier les références à de telles situations, y compris dans les études de cas, de préférence aux sempiternelles allusions à 3M, Kodak, GM, IBM, etc. Ceci ne vaut pas seulement pour les créateurs potentiels d'entreprise, mais bien pour l'ensemble des étudiants de gestion : au demeurant, seule l'étude des PMO est à même de leur donner une vision holistique du système de gestion, et Mintzberg peut à bon droit se moquer des cas nord-américains qui prétendent résumer une situation complexe en une vingtaine de pages et quelques tableaux chiffrés. Il serait, là aussi, intéressant de rapprocher le modèle « *soft* » des mythologies et des stéréotypes de notre Société industrielle, au sens de Barthes : la future légitimité de futurs cadres supérieurs, sans doute futurs dirigeants (à ce qu'ils pensent...) ne passe-t-elle pas par l'apprentissage de telles formes mythiques, force ou faiblesse, menace ou opportunité ? Comme le rappelait Mintzberg : « quand on me dit que je suis

entété, je réponds que je suis tenace » (ce qui est faiblesse chez l'un sera une force chez l'autre : la définition ne peut être que téléonomique et non taxinomique).

\* \* \*

La deuxième partie de l'ouvrage est consacrée à une synthèse des travaux de Mintzberg sur les structures organisationnelles, mais aussi de leur approfondissement, puis de leur prolongement dans d'autres directions.

Les cinq « structures organisationnelles » sont bien connues. Elles font l'objet d'un enseignement systématique, du moins en France. La figure qui résume les cinq éléments essentiels de la structure « mintzbergienne » (la tête, l'échelon intermédiaire, la base opérationnelle, et, latéralement, la technostructure et la logistique), mériterait une analyse symbolique, voire ethnologique, en elle-même : il est remarquable que l'identification diffère selon les pays. Il est remarquable également que Mintzberg en ait tiré un logo, qu'il reproduit sur les éditions en langue anglaise de ses œuvres, ce qui en fait alors plus un signe qu'un symbole. Toute l'ambiguïté du discours de Mintzberg sur les structures transparait dans cette ambivalence : Mintzberg déclare écrire pour lui-même, mais son écrit est réapproprié. Là où Mintzberg ne voit que des « configurations », sortes de types idéaux (signes ? symboles ?) qui doivent être soumis à des arrangements, des combinaisons (Légo plutôt que puzzle), la « vulgate mintzbergienne » nous offre des stéréotypes commodes de représentation des structures « réelles » des organisations. Mintzberg joue avec brio de l'ambiguïté de son discours : il attaque à diverses reprises le stéréotype de l'organisation bureaucratique, en tant que symbole d'efficacité organisationnelle où tout est chiffrable et contrôlable. Mais lui-même n'hésite pas à tomber dans les mêmes stéréotypes. Ainsi, affirme-t-il, page 415 : « Une petite organisation peut simplement ne pas avoir eu la *chance* (souligné par nous) de se développer, de plus les leaders de type entrepreneur découragent *souvent* (souligné par nous) de façon express [sic] une administration formalisée, puisqu'ils la considèrent comme une menace à leur contrôle personnel ». Il serait facile, pour le chercheur en PME, de réfuter chacune de ces assertions. Fondamentalement, le propos offre une vision mythique de la PME, conçue avant tout, soit comme organisation entrepreneuriale, soit comme bureaucratie (mécaniste, et, éventuellement professionnelle). Les structures adhocratiques sont attribuées aux grandes organisations de type matriciel, par projet. Or, l'extrême hétérogénéité du monde de la PME plaide en faveur d'une égale diversité des combinaisons entre configurations, en y incluant les configurations additionnelles politiques et missionnaires. On ne saurait même éliminer la structure divisionnelle, car les PME tendent à se constituer sous la forme de « petits groupes » d'entreprises diversifiés, délocalisés et éventuellement décentralisés. Au demeurant, les configurations retenues par Mintzberg appréhendent mal le phénomène de

constitution de groupes ; la configuration de groupes viendrait se superposer aux configurations retenues : Roland Barthes (dans sa leçon inaugurée au Collège de France) n'explique-t-il pas que l'une des limites de l'écrit est de traduire en deux dimensions une réalité multidimensionnelle ?

En fait, les limites de l'analyse des configurations résultent de la forme de type idéal d'organisation. Comme dans l'approche de Herbert Simon, on se trouve en face d'une organisation fermée sur elle-même, à la recherche de sa propre identification, de ses propres signes de reconnaissance. C'est ignorer que l'organisation est une institution sociale, ouverte sur son environnement, lequel secrète les valeurs qui contribuent à asseoir la légitimité de l'organisation, comme institution, mais aussi celle de ses membres. Évoqué de façon allusive, ce concept de légitimité, cher à Max Weber, mériterait une analyse plus approfondie chez Mintzberg. De façon plus générale, l'environnement semble être une composante incontournable du mode de structuration des organisations, tout particulièrement pour les PME. Celles-ci sont confrontées à des problèmes de vulnérabilité, de dépendance et d'agressivité, dont la densité modèle les processus de prise de décision stratégique.

Mintzberg répond qu'il est impossible de pouvoir prendre en compte tous les éléments susceptibles d'intervenir, même si leur influence est indubitable. À notre sens, une telle réponse nous ramène aux interrogations nées du rasoir d'Occam : où trancher, en l'occurrence ? Par ailleurs, une telle assertion, qui nous renvoie à une vision positiviste, somme toute étroite, va à l'encontre de la nécessité, posée au début de l'ouvrage, de procéder à une analyse globaliste, holistique, du système de gestion de l'entreprise : on retrouve les thèmes et les termes de ce débat dans un récent ouvrage sur la relation entre l'épistémologie et les sciences de gestion.

En fait, l'analyse de Mintzberg en configurations doit se lire comme un jeu (image du puzzle ou, mieux, du Légo), ou une création (image du potier) que le lecteur doit entreprendre. En ce sens, la « lecture » du code génétique de l'approche de Mintzberg n'a pas de limites ! Le plus grand danger qui la guette est l'enfermement ; d'où la répugnance de l'auteur à appliquer ses grilles à des cas concrets et complexes. Bref, l'approche organisationnelle reposant, par exemple, sur l'exégèse de documents chiffrés, comme dans la lecture traditionnelle de cas. Mais on peut se demander si Mintzberg a pu pleinement convaincre ses collègues nord-américains, pour qui la légitimité est à rechercher du côté du positivisme logique !

\* \* \*

La richesse de la lecture de la seconde partie laissait augurer des prolongements méthodologiques forts dans la troisième. Celle-ci apparaît plutôt comme un propos d'étape, annonçant le Mintzberg des années 1990 et qui risque d'en

étonner plus d'un ! Si la première partie est individualiste, la seconde structuraliste, la troisième est incontestablement institutionnaliste !

Mintzberg reprend le grand thème des Bostoniens : qui doit diriger les grandes entreprises ? Il enfourche avec allégresse l'argument de la responsabilité sociale. Se situant entre la nationalisation et le libéralisme à tous crins (en fait, la dictature de l'actionnaire), il affiche avec sérénité ses convictions social-démocrates (centre gauche), sa sympathie à l'égard des thèses de la cogestion à l'allemande, égratignant au passage les thèses de Williamson sur les coûts de transaction et de Chandler sur la Main Visible de l'organisation. L'organisation bureaucratique mécaniste, archétypée, voire stéréotypée de la Société industrielle lui apparaît, comme on l'a déjà souligné, comme un instrument d'oppression. Ses critères affichés de performance ne sont-ils pas uniquement centrés sur l'efficacité, c'est-à-dire sur la tyrannie du chiffre et de l'économie de moyens<sup>1</sup>, au détriment des aspects sociaux : (éthique, responsabilité sociale, etc.) ? On pourrait ici préciser une distinction supplémentaire entre l'« efficacité » (réalisation maximale des buts de l'organisation à partir des résultats) et l'« effectivité » (réalisation maximale des buts des individus – moral, satisfaction – en fonction des résultats). Mintzberg nous convie à développer une approche socio-économique, s'appuyant notamment sur les coûts non quantifiés (nuisances, coûts cachés internes).

On ne s'étonnera pas que le dernier chapitre soit consacré à une violente diatribe à l'encontre des bureaucraties de tout poil. Et, comme on pouvait s'y attendre, l'auteur redécouvre les vertus des petites organisations. Celles-ci deviennent les lieux marqués du sceau de l'efficacité et de l'efficacé, ce que Mintzberg révèle à l'aide d'une anecdote : quand le nouveau directeur du Département d'administration de McGill manifesta l'intention de fondre le centre de documentation dans la bibliothèque centrale, chaque professeur s'attachait à prouver la supériorité du petit centre sur le grand (expertise gratuite qu'attendait le directeur pour en justifier le maintien...). Tous les arguments en faveur des petites organisations sont ici présents (page 541) : l'enrichissement des tâches, l'engagement du management, la motivation, etc. L'auteur, qui semble avoir trouvé son chemin de Damas, se fait prosélyte (page 539) : « Les petites organisations devraient s'agripper aux basques des grandes organisations incapables d'actions efficaces jusqu'à la disparition de ces dernières [sic]. Si nous pouvons parfois constater ce phénomène dans de nombreux secteurs (note : lesquels ?) il faut bien avouer que c'est plutôt le contraire qui est le plus

1. Lu dans Barthes (*Mythologies*, p. 157) : « C'est ce dont rend bien compte la notion toute bourgeoise d'enfant-prodige... ; objet admirable dans la mesure où il accomplit la fonction idéale de toute activité capitaliste : gagner du temps, réduire la durée humaine à un problème numératif d'instant précieux ».

fréquent, etc. ». N'est-ce pas tomber dans un nouvel angélisme ? Le monde de la PME n'est pas si irénique ! Ne peut-on, d'ailleurs, imaginer de petites organisations mues par la « rationalité bureaucratique » ?

En fait, ce que nous propose Henri Mintzberg à l'issue de cette lecture passionnante, souvent difficile (et desservie par un traducteur maladroit), c'est un véritable programme de recherche, au-delà de son propre itinéraire personnel, auquel il semble très attaché. Ce livre enrichit le lecteur, l'« interpelle », pour reprendre un terme jargonnant. Fondamentalement, il convient de recoller les morceaux : comment ce qui est dit sur l'entrepreneur, sur la prise de décision stratégique intuitive et sur la créativité inhérente au management stratégique est-il compatible avec les diverses configurations longuement décrites ensuite, dont les arrangements permettent de comprendre les formes prises par les organisations réelles ? Comment, notamment, peut-on analyser en ces termes les petites et moyennes organisations, et en quoi cela contribue-t-il à mieux les connaître ? Comment, par exemple, s'articulent les forces et les formes décrites page 373 : la compétence, la direction, l'efficacité, la concentration, l'apprentissage (l'adaptation), tirées à l'intérieur par l'idéologie (la culture), facteur de coopération et d'intégration, et tirées vers l'extérieur par la politique (le pouvoir), facteur de compétition et de différenciation ? Mais la culture ne peut-elle être un facteur de désintégration, et la compétition un ciment culturel ? En fait, Mintzberg a l'art de poser les questions (souvent les bonnes questions), et, en bon poppérien, laisse le champ libre à son lecteur. À celui-ci, revient le bonheur de se croire intelligent, alors même que, au-delà de la « connaissance objective », Mintzberg lui a surtout parlé de « quête inachevée », dans un « univers irrésolu »<sup>2</sup>.

## Bibliographie

- BARTHES, R. (1970), *Mythologies – Leçon*, Paris, Éditions du Seuil.
- CHICHA, J., P.A. JULIEN et M. MARCHESNAY (1990), « Strategieformulierung und – anwendung in kleinen und mittleren unternehmen (procédure et processus de prise de décision stratégique dans les PME) *Internationales Gewerbearchiv*, n° 3, p. 188-201.
- HAMPDEN-TURNER, C. (1990), « Henry Mintzberg : a profile », *Business Strategy Review*, vol. 1, n° 1, p. 57-70.
- MILLER, D. et P.H. FRIESEN (1984), *Organizations – A Quantum View*, Englewood Cliffs (N.J.), Prentice-Hall, 320 pages.

2. On aura reconnu le titre d'ouvrages de K. Popper.



- MINTZBERG, H. (1990), *Le manager au quotidien – les dix rôles du cadre*, Paris, Éditions d'Organisation et Montréal, Agence d'Arc, 220 pages (3<sup>e</sup> impression).
- MINTZBERG, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation et Montréal, Agence d'Arc, 434 pages.
- MINTZBERG, H. (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Éditions d'Organisation et Montréal, Agence d'Arc, 679 pages.
- MINTZBERG, H. (1990), *Le management – Voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation et Montréal, Agence d'Arc, 570 pages.
- MINTZBERG, H. (1990), « The design school : re-evaluating the basic premises of strategic management », *Strategic Management Journal*, vol., 11, n° 3, p. 171-196.
- V.A. (sous la direction de A. MARTINET) (1990), *Épistémologie et sciences de gestion*, Paris, Economica, 250 pages.
- WESTLEY, W. et H. MINTZBERG (1989), « Visionary leadership and strategic management », *Strategic Management Journal*, vol. 10, n° spécial, p. 17-32.