

## Relations industrielles Industrial Relations



Henry MINTZBERG : *Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre*. Montréal, Les Éditions Agence d'Arc, 1984, 220 pp., ISBN 2-7081-0558-2

Michel Paquin

Volume 39, Number 4, 1984

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/050097ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/050097ar>

[See table of contents](#)

### Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

### ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this review

Paquin, M. (1984). Review of [Henry MINTZBERG : *Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre*. Montréal, Les Éditions Agence d'Arc, 1984, 220 pp., ISBN 2-7081-0558-2]. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 39(4), 811–812. <https://doi.org/10.7202/050097ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1984

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

**Érudit**

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

Tous ceux qui s'intéressent au changement organisationnel ou encore à l'établissement de consensus à l'échelle d'une organisation ou des groupes, la lecture d'un tel ouvrage sera profitable, puisqu'il se distingue de ceux déjà publiés à ce jour sur le sujet.

**Laurent BÉLANGER**

Université Laval

**Le manager au quotidien Les dix rôles du cadre**, par Henry Mintzberg, Montréal, Les éditions Agence d'Arc, 1984, 220 pp., ISBN 2-7081-0558-2 (français) et ISBN 0-13-610402-6 (américain)

**Le manager au quotidien** est la traduction de *The Nature of Managerial Work* paru pour la première fois chez Harper and Row en 1973. En 1980, Prentice Hall rééditait l'ouvrage et **Le manager au quotidien** est la traduction de cette édition qui ne comprend pas les annexes apparaissant dans l'édition originale. Cette attente de plus de dix ans illustre bien le problème de la disponibilité en français d'ouvrages classiques en management.

**Le manager au quotidien** est centré sur l'unique question: que font les cadres? Le livre est fondé sur les résultats d'observations et d'études empiriques dont les travaux effectués par l'auteur dans le cadre de sa thèse de doctorat. Le livre n'est toutefois pas la publication de la thèse. Il est agréable à lire et s'adresse à un large public, notamment aux managers eux-mêmes.

Dans le deuxième chapitre du livre consacré aux conceptions contemporaines sur le travail du cadre, l'auteur s'en prend à l'approche classique qui définit le travail du cadre à l'aide d'un ensemble de fonctions telles que la planification, l'organisation, le personnel, la direction, la coordination, le rapport et le budget. Selon l'auteur, lorsqu'on observe un cadre au travail, il est impossible de relier ses activités aux fonctions de POPDCORB. Ces fonctions ne décrivent pas le travail que fait le cadre, mais qualifient certains objectifs

vagues de son travail. Selon Mintzberg, les écrits de l'école classique sont de peu d'utilité et ils ont pendant longtemps bloqué la recherche d'une compréhension plus profonde du travail du cadre. Se situant parmi l'école de l'activité du leader, l'auteur s'est intéressé à la fois aux caractéristiques et au contenu du travail du cadre. L'étude du contenu qui s'intéresse aux activités du cadre et au pourquoi de ces activités peut aboutir à des descriptions de fonctions ou de rôles.

Dans le troisième chapitre consacré aux caractéristiques du travail des cadres, l'auteur souligne le caractère peu structuré de ce travail. Le cadre se sent obligé de fournir une grande quantité de travail à un rythme soutenu. Ce travail est fragmenté et les interruptions sont fréquentes. Le cadre est attiré vers les éléments les plus actifs de son travail et il préfère les moyens oraux de communications, notamment dans le cadre de réunions programmées. Les subordonnées prennent entre le tiers et la moitié du temps que le cadre consacre aux contacts, tandis que les supérieurs n'en prennent que dix pour cent.

Le quatrième chapitre est consacré aux rôles professionnels du cadre. L'auteur y distingue dix rôles regroupés en trois rôles interpersonnels (symbole, leader, agent de liaison), trois rôles liés à l'information (observateur actif, diffuseur, porte-parole) et quatre rôles décisionnels (entrepreneur, régulateur, répartiteur de ressources, négociateur).

Dans le cinquième chapitre, l'auteur examine les variations existant entre postes d'encadrement. Ces variations peuvent être expliquées en faisant intervenir quatre ensembles de variables: des variables de l'environnement, des variables liées au poste, des variables liées à la personne et des variables relatives à la situation. Le niveau hiérarchique et la fonction supervisée paraissent avoir sur le travail du cadre plus d'influence qu'aucune autre variable.

Le sixième chapitre est consacré à l'impact de la science sur le travail du cadre. On y discute surtout de la contribution que les analystes pourraient apporter au travail de cadre.

Dans le dernier chapitre, l'auteur intègre ses différentes découvertes pour fournir une description globale du travail du cadre et présente ensuite quelques conclusions normatives de ces découvertes. Il fournit une liste de questions par lesquelles le cadre peut pratiquer l'analyse de sa propre situation, ainsi que dix points dont il pourrait tenir compte pour améliorer sa propre efficacité. Enfin, il tire les conséquences de ses découvertes en ce qui concerne la formation des cadres.

L'ouvrage de Mintzberg a suscité plusieurs controverses. On lui a reproché notamment de ne pas avoir mis l'accent sur les raisons des activités des cadres et ainsi d'avoir mis trop rapidement à la poubelle les fonctions classiques de management. En réalité, lorsqu'on examine de près le contenu des rôles décrits par Mintzberg, on est forcé de constater qu'ils recourent la plupart des fonctions classiques. Les rôles identifiés par Mintzberg représentent une façon plus concrète de décrire le travail du cadre. **Le manager au quotidien** est un ouvrage important que doivent lire les professeurs et les étudiants en administration ainsi que ceux qui pratiquent la profession de manager.

**Michel PAQUIN**

École nationale d'administration publique  
Montréal.

**Bibliographie du droit du travail canadien et québécois**, Montréal, Les Éditions Yvon Blais Inc., 1984, 70 pp., ISBN 2-89073-515-X

Le professeur René Laperrière du Département des sciences juridiques de l'Université du Québec à Montréal vient de publier une bibliographie qui n'est pas sans intérêt. Cet instrument de repérage propose, en effet, ce qui nous semble être le premier document de source québécoise en langue française, de présentation de la documentation existante sur le droit québécois et canadien des rapports collectifs du travail.

En dépit de son intitulé, cette bibliographie en est une qui privilégie le domaine des

rapports collectifs du travail. Onze des douze titres sont en effet consacrés à ce secteur. Le cadre de référence à la documentation juridique concernant les autres matières est proposé au titre douzième et ne porte que sur les normes les plus fondamentales dans la perspective d'une interrelation avec les relations collectives du travail. Notons que l'auteur fait part de cette limite dans la présentation. Les textes colligés à ce titre se limitent d'ailleurs aux écrits les plus opportuns. Les titres répertoriés les matières du droit des rapports collectifs sont bien structurés et apparaissent suffisamment exhaustifs à l'exclusion du titre onzième (décrets de convention collective et de construction) qui se limite à une sélection de textes qui ont sans doute été identifiés comme étant les plus généraux ou fondamentaux. Ainsi, l'auteur a adopté une démarche de familiarisation au domaine, allant du plus général au plus particulier. Cette méthode rend l'ouvrage de consultation facile. On retrouve successivement les rubriques **Le droit du travail en général, Le Code du travail, Le Droit d'association, L'accréditation, Les effets de l'accréditation, La négociation collective, La convention collective, L'arbitrage des griefs, Les activités de pression, Le secteur public** et, enfin, **Les décrets**. À l'intérieur de chaque titre on retrouve une subdivision selon divers aspects particuliers. Pour ce qui est de la présentation bibliographique, celle-ci repose sur un cadre identifiant les textes par ordre d'ancienneté décroissante. Il suffit de référer à la table des matières pour identifier ces sujets.

L'auteur ne fait pas état de la méthodologie utilisée. À tout le moins, il aurait convenu d'indiquer au lecteur les documents répertoriés (ouvrages, revues, etc.). Il aurait alors été possible de savoir si l'absence de référence à divers textes relève d'un oubli ou d'une limite inhérente à la démarche même suivie par l'auteur ou encore, d'un choix en terme de pertinence. À ce dernier sujet, il aurait été sage de faire état des critères retenus. Car il est clair que quelques textes n'ont pas été répertoriés. Il en est ainsi par exemple des articles, analyses, etc., publiés dans les rapports annuels de l'Association canadienne