

# **Le travail managérial aujourd'hui : une comparaison avec Henri Mintzberg (1973)**

**Montargès, Rémi**

**Université Paris-Dauphine – PSL**

**remi.montarges@dauphine.psl.eu**

**Bouty Isabelle**

**Université Paris-Dauphine – PSL**

**isabelle.bouty@dauphine.psl.eu**

## **Résumé :**

Après plusieurs décennies d'études du travail managérial et compte tenu de l'évolution contemporaine des organisations et de leur contexte, il convient de se demander si ce que font les managers a changé depuis les caractérisations proposées par Mintzberg. Or, la question est aujourd'hui très disputée, certains maintenant l'idée d'un « nouveau travail managérial » et d'autres la réfutant fortement. L'observation d'un manager opérationnel et l'enregistrement fin de ses activités quotidiennes, indiquent que les activités managériales sont sensiblement identiques à celles identifiées il y a 50 ans ou plus. Les propositions de Mintzberg pour caractériser les activités managériales demeurent appropriées pour la plupart, ce qui questionne l'idée d'une « nouvelle forme de travail managérial ». Cela nous conduit alors à réorienter les interrogations pour proposer de nouvelles voies et perspectives de recherches afin de mieux comprendre le travail managérial.

Mots clé : travail managérial, manager opérationnel, pratique

# **Le travail managérial aujourd'hui : une comparaison avec Henri Mintzberg (1973)**

## **INTRODUCTION**

Le travail managérial est un domaine d'études auquel une multitude d'auteurs a contribué depuis une centaine d'années. De grands auteurs du management et de la théorie des organisations (Taylor, 1911 ; Fayol, 1916 ; Dalton, 1959 ; Stewart, 1963 ; Mintzberg, 1973) ont, par leurs écrits, posé les fondations du management et du travail managérial dans la première moitié du 20e siècle. Le champ a été par la suite enrichi d'une multitude de contributions (par exemple Kotter 1982 ; Willmott, 1984 ; Hales, 1986 ; Tengblad, 2006). Malgré une grande variété de vocabulaire utilisé notamment « Managerial Work », « Managerial Behavior », « Management », ou encore « Managing », une large partie des travaux s'est focalisé sur la description et la caractérisation des activités des managers. Ce sont les travaux de Mintzberg qui ont démocratisé le terme de travail managérial. Ces derniers ont grandement impacté le champ d'étude du travail managérial étant les premières études systématiques largement diffusées dans le champ. Ils ont en outre été plusieurs fois répliqués (Kurke & Aldrich, 1983 ; Snyder & Wheelen, 1981) et ont servi de référence pour l'étude du travail managérial dans des contextes internationaux (Boisot & Liang, 1992 ; Shenkar, 1998 ; Pearson, 2003) ainsi que pour des approches plus critiques du travail managérial (Willmott, 1987).

Observant que le monde des affaires a évolué depuis une cinquantaine d'année et que les organisations se sont transformées, pour devenir plus post-bureaucratiques (Hecksher & Donnellon, 1994 ; Grey & Garsten, 2001), plusieurs auteurs ont réinterrogé le travail managérial. Ils (par exemple Arman et al., 2012 ; Johnson, 2014), se fondent pour cela sur les modèles de Mintzberg, répliquant tout ou partie de son étude ou utilisant les catégories et caractéristiques d'activité qu'il a identifiées. Mais les résultats de ces travaux sont équivoques. Certains auteurs (par exemple Tengblad, 2006 ; Akella, 2006 ; Matthaei, 2010) suggèrent qu'une nouvelle forme de travail managérial s'observe effectivement dans les organisations, alors que d'autres (par exemple Hales, 2002 ; Vie, 2010) arguent que les différences sont tout à fait marginales et que l'on ne peut pas parler d'un nouveau travail managérial. Ainsi, la question de ce que font aujourd'hui les managers reste-t-elle très ouverte en dépit des travaux passés.

Cet article a pour but de contribuer à éclairer le travail contemporain des managers et son degré de nouveauté en demandant : en quoi le travail managérial actuel est-il différent des descriptions proposées Mintzberg il y a cinquante ans ? Il procède pour cela à une réplique de l'étude de Mintzberg (1973) dans un cadre organisationnel horizontal et avec une grande proximité entre manager et terrain. L'étude montre que l'activité managériale d'un manager opérationnel est la même que celle des managers observés par Mintzberg il y a 50 ans. Compte tenu de ces résultats, nous contribuons à une meilleure compréhension du travail managérial contemporain en montrant les similitudes d'activités entre managers à différents niveaux hiérarchiques et en montrant la rigidité des activités managériales à travers les époques. De nouvelles questions se posent ainsi pour l'étude du phénomène notamment de comprendre quels sont les éléments qui empêchent ou freinent l'évolution des activités managériales face à des organisations qui ne sont plus les mêmes qu'auparavant.

## **1. REVUE DE LITTERATURE**

Nous avons privilégié l'approche chronologique pour la revue de littérature car elle permet de pleinement comprendre dans quel contexte historique et organisationnel sont apparus les travaux de Mintzberg (1973) et quels nouveaux éléments sont apportés dans le champ par les études suivantes. On distingue alors 3 périodes principales selon le type de travaux, la conception du travail managérial et les méthodes mobilisées pour l'investiguer.

### **1.1. LES FONDEMENTS DU TRAVAIL MANAGERIAL : AVANT 1950**

Si les fondements du management sont historiquement très anciens comme en témoignent certains écrits égyptiens (voir Pindur et al, 1995), grecs (voir Higgins, 1991 ; Griffin, 1990) ou romains (voir Osigweh, 1985), le premier courant clé dans l'examen de la question des managers est le « classical management movement » (Pindur et al, 1995) au début du XXe siècle. D'ailleurs, les travaux de Taylor (1911) ou Fayol (1916), pour ne citer qu'eux, sont encore très présents dans la recherche (Agranoff, 2007 ; Chalekian, 2013 ; Fairholm, 2004) comme dans l'éducation au management (Miner, 1982). Ils ont fondé l'élaboration de 'grandes théories' qu'il s'est seulement plus tard agit d'infirmer ou de confirmer. Le but premier, à cette époque et ainsi que le soulignent Korica et al (2017), étaient plus de théoriser le travail managérial que le décrire. On retrouve notamment les 5 fonctions managériales de Fayol construites à partir de son expérience de dirigeant (1916) : planifier, organiser, coordonner, commander, contrôler. Ces mêmes fonctions seront par la suite complétées par Gulick &

Urwick (1937) afin de former le modèle POSDCORB (planifier, organiser, recruter, diriger, coordonner, rapporter, budgétiser).

Ces modèles ont été critiqués par différents auteurs les jugeant peu utiles pour comprendre les activités et le travail managérial (Carlson, 1951) dans la mesure où un manager ne saurait pas indiquer 'combien' il a fait de coordination ou de planification dans sa journée. De plus, plusieurs auteurs (Stewart, 1963 ; Mintzberg, 1973 ; Hales, 1986) ont reproché à ces théories classiques leur manque de validation empirique. Cependant, et à défaut de savoir s'il s'agit d'une représentation fidèle de la réalité, reconnaissons que ces travaux ont permis à l'époque de théoriser une question encore émergente et de lui conférer de la légitimité, tant en recherche que dans le quotidien des organisations face aux apporteurs de capitaux (Hatchuel, 2002).

## **1.2. OBSERVER ET COMPRENDRE LE COMPORTEMENT DES MANAGERS : DES ANNEES 1950 A 1970**

A partir de 1950, le champ de recherche sur le travail managérial prend un nouvel essor avec des travaux visant à examiner empiriquement le travail des managers pour mieux en connaître la nature. Avec son étude « *Executive Behaviour* », Carlson (1951) est ainsi généralement reconnu comme le pionnier de la recherche sur le travail managérial (Tengblad, 2012 p. 19). Plusieurs auteurs ont, à la suite, observé l'activité des managers avec de nouvelles méthodes d'enquête, que ce soit avec l'utilisation de journal de bord (Burns, 1957 ; Stewart, 1967), d'échantillonnage d'activités (Kelly, 1964), de questionnaires (Hemphill, 1959) ou de l'observation directe (Jasinski, 1956) ou participante (Dalton, 1959). Ces méthodes ont permis de développer de nouvelles connaissances sur le travail managérial en contraste de l'école classique plutôt normative et rationaliste. On notera notamment les travaux ethnographiques de Dalton (1959) dans « *Men Who Manage* », qui ont éclairé des facettes nouvelles du management : l'existence de clans, l'importance des réseaux de connaissances et les décisions que peuvent prendre les managers pour se protéger.

Les contributions les plus importantes de ces années viennent s'opposer aux visions de l'école classique sur le travail managérial. En effet le travail managérial est décrit comme fragmenté et laissant peu de place à la réflexivité et à la planification (Carlson, 1951 ; Sayles, 1964). Carlson (1951) va même jusqu'à ajouter que les managers qu'il voyait comme des chefs d'orchestre au sein de l'organisation ne sont que finalement des jouets dans un théâtre de marionnettes dans la mesure où ils subissent les interruptions, demandes et actions en temps réel nécessitant de s'adapter et d'agir le plus souvent de manière réactive. On montre également

différentes conceptions du travail managérial, notamment le fait que l'organisation est un système social complexe et dynamique où la communication des managers (entre eux et avec leurs subordonnés) est centrale (Burns, 1957 ; Dalton, 1959 ; Sayles, 1964).

Malgré ces avancées, les études de cette période ne produisent pas de modèles théoriques qu'il serait possible de confronter à ceux de l'école classique. Si l'on comprend mieux certains aspects du travail managérial, les éléments ne sont pas articulés les uns aux autres dans des modèles plus généraux. En effet l'étude du travail managérial s'est faite généralement autour de la question de la gestion du temps et du souci de l'efficacité des managers. Si cela a permis de légitimer les recherches auprès des organisations (Tengblad, 2012 p.19), cela fait que le travail managérial n'est pas étudié en tant qu'objet de recherche central mais plutôt découpé en différentes catégories.

### **1.3. ROMPRE AVEC LES MYTHES DU TRAVAIL MANAGERIAL : DES ANNEES 1970 A AUJOURD'HUI**

Cette troisième période, charnière, a été fortement marquée par le livre de Mintzberg « *The Nature of Managerial Work* » paru en 1976. Cette étude a grandement contribué aux avancées théoriques dans la mesure où elle a produit des modèles qui ont ensuite été largement retravaillés par un nombre conséquent d'auteurs (Stewart, 1982 ; Kurke & Aldrich, 1983 ; Tengblad, 2006). Mintzberg a cherché par ses travaux à combler le vide entre la théorie et la pratique ou, pour le citer, entre le « folklore » et les « faits » (Mintzberg, 1990). Mintzberg était alors très critique des travaux de Fayol (1916) qu'il estimait déconnectés de la réalité et non fondés sur des preuves empiriques. Il a donc souhaité réaliser une étude complètement inductive, sans à priori sur le contenu du travail managérial, afin de laisser les faits parler d'eux-mêmes.

Pour ce faire, Mintzberg observa 5 directeurs généraux d'entreprise pendant 5 semaines chacun et les interviewa également à plusieurs reprises. Ces riches données lui permirent d'analyser finement l'utilisation de leur temps de travail par les managers afin de comprendre ce qu'ils font concrètement. Ce faisant, Mintzberg s'éloigne de l'approche comportementale des années 1950 – 1970 et se concentre sur les activités du manager. Il apporte 2 grandes contributions. La première est une typologie des rôles des managers où il identifie 9 rôles différents regroupés sous 3 familles. La première famille regroupe les rôles interpersonnels : la figure symbolique (être représentant de son organisation), le rôle de leader (la relation du manager avec ses subordonnés : motivation, recrutement...) et le rôle d'agent de liaison (interagir avec des

personnes dans et en dehors de l'organisation pour gagner des faveurs ou des informations). La deuxième famille rassemble les rôles informationnels, on y trouve le rôle d'observateur (recevoir et collecter de l'information), le rôle de disseminateur (transmettre de l'information au sein de l'organisation) et le rôle de porte-parole (transmettre de l'information en dehors de l'organisation). Enfin la dernière famille regroupe les rôles décisionnels avec le rôle d'entrepreneur (initier le changement), le rôle de gestionnaire de trouble, le rôle d'attributeur de ressources et le rôle de négociateur (traduit de Mintzberg, 1973 p. 57).

La seconde grande contribution est la proposition d'une liste de 13 caractéristiques du travail managérial (Mintzberg, 1973 p. 51-53) :

1. Le travail managérial consiste en une grande quantité de travail à un rythme effréné.
2. Le travail managérial est fragmenté et les interruptions sont fréquentes.
3. Le manager préfère la brièveté et les interruptions.
4. Le manager gravite vers l'action en temps réel.
5. Le manager privilégie les médias verbaux.
6. Le manager traite ses mails de manière superficielle.
7. Les médias informels (téléphone et rencontres imprévues) sont généralement utilisés pour des contacts brefs avec des personnes qui se connaissent.
8. Les réunions formelles consomment plus de temps du manager que n'importe quel autre moyen.
9. Faire des tours permet au manager de récolter de l'information et d'observer l'activité mais le manager y passe peu de temps
10. Les contacts externes consomment généralement 30% à 50% du temps du manager.
11. Les subordonnés consomment généralement 30% à 50% du temps du manager .
12. Le manager passe peu de temps avec son supérieur (généralement autour de 10%)
13. Le manager peut exercer un contrôle en extrayant des informations, en exerçant un leadership et de bien d'autres manières encore.

Il apparaît que la plupart des découvertes de Mintzberg sur les caractéristiques du travail managérial ont déjà été relevées dans les travaux de Carlson (1951), Burns (1957), Sayles (1964) ou Stewart (1967). On retrouve le fait que le management est fragmenté, suit un rythme rapide, essentiellement concentré sur l'action en temps réel et que la communication verbale ou en face à face est privilégiée.

Si l'approche de Mintzberg était inductive, une grande partie de ses données sont quantitatives (notamment les résultats d'observation permettant d'établir la liste des caractéristiques du travail managérial). Ainsi, il a été possible, par la suite, de non seulement de reprendre les rôles et caractéristiques identifiés grâce à son étude, mais plus avant de comparer les mesures et les résultats. C'est dans cette voie que se sont engagés la plupart des auteurs pour examiner le travail managérial après les années 1970.

On retrouve un nombre important d'études répliquant les travaux de Mintzberg en faisant varier les différents contextes. C'est ainsi qu'on a pu observer les similitudes des activités managériales dans différents contextes internationaux comme au Japon (Pearson et al., 2003) ou en Chine (Boisot & Liang, 1992) même si le contexte culturel implique des variations dans les motivations des managers à réaliser ces activités. Johnson & Dobni (2016) ont également répliqué l'étude de Mintzberg dans des organisations publiques et ont retrouvé des similitudes dans l'activités managériale.

Pour conclure, les travaux de Mintzberg en 1973 avait pour but à l'époque de fournir un premier modèle conceptuel du travail managérial et de ce que font les managers. Dans son ouvrage de 2009 intitulé *Managing*, Mintzberg revient sur ses premiers écrits en indiquant que le modèle des rôles produit à l'époque ne peut pas être considéré comme un véritable modèle théorique mais davantage comme une liste d'activités. Pour autant c'est ses travaux de 1973 qui ont été largement repris dans le champ du travail managérial étant donné qu'ils sont facilement répliquables.

Diverses études contemporaines (voir Tengblad, 2006 ; Johnson, 2014 ; Arman et al., 2012) ont vu le jour dernièrement ayant pour but de déterminer si les activités managériales ont évolué, s'il existe un nouveau travail managérial, alors que le contexte organisationnel est devenu, quant à lui, relativement post-bureaucratique (voir Hales, 2002). La majeure partie de ces études répliquent le travail de Mintzberg (1973) en observant des top-managers ou dirigeants d'entreprises actuels. Les résultats sont plutôt contrastés concernant l'existence d'une nouvelle forme de travail managérial. D'un côté plusieurs auteurs trouvent des évolutions dans les caractéristiques du travail managérial (Tengblad, 2006 ; Matthaei, 2010 ; Johnson & Dobni, 2016), ne validant ainsi que 8 des 13 caractéristiques du travail managérial proposées par Mintzberg. Cependant ces éléments ne sont pas suffisamment significatifs pour montrer l'existence d'une nouvelle forme de travail managérial (Tengblad, 2006). De plus d'autres auteurs (Hales, 2002 ; Vie, 2010) en répliquant également les travaux de Mintzberg constatent

que le travail managérial est sensiblement le même dans les organisations bureaucratiques que post-bureaucratiques et notamment pour les middles-managers.

Des désaccords persistent donc entre les auteurs sur l'existence d'une évolution du travail managérial dans le contexte contemporain. L'enjeu de cette question est donc toujours pertinent et cet article a pour but de contribuer à éclairer le travail contemporain des managers et son degré de nouveauté en demandant : en quoi le travail managérial actuel est-il différent des descriptions proposées Mintzberg il y a cinquante ans ?

Pour répondre à cette question, il a été, volontairement, fait le choix de ne pas prendre en compte le contexte du télétravail que ce soit dans la collecte de données ou dans l'analyse. D'abord car cela limiterait la comparaison avec Mintzberg or il est nécessaire dans un premier temps de comprendre si le travail managérial évolue avant d'en étudier les variations existantes ou non. De plus il conviendrait de faire une recherche à part entière sur le contexte du télétravail dans le cadre du travail managérial, et nous ne souhaitons pas multiplier les cadres d'analyse.

## **2. METHODOLOGIE**

### **2.1. DESIGN DE RECHERCHE**

Cette recherche s'appuie sur la même méthode que celle que Mintzberg a mise en oeuvre dans son étude de 1973. La méthode choisie est donc le *shadowing* aussi nommée observation structurée (Czarniawska, 2007). Le *shadowing* consiste à « suivre de manière proche un membre d'une organisation pendant une période étendue dans le temps » (McDonald, 2005). Il est possible d'utiliser cette méthode de façon structurée avec des catégories prédéfinies par la littérature ou d'anciens travaux et donc d'adopter une approche plutôt déductive. Tout comme il est possible d'utiliser le *shadowing* de manière purement inductive de la façon dont Mintzberg l'a fait.

Le débat subsiste encore pour savoir laquelle des approches est la plus adaptée pour permettre des contributions au champ du travail managérial. D'un côté Mintzberg a appelé à questionner son modèle et identifier des nouvelles catégories de rôles ou de caractéristiques du travail managérial. Puis Hales (1986) a appelé à plus de continuité dans l'analyse du travail managérial et c'est en partie pourquoi il utilise les rôles de Mintzberg pour observer le travail managérial. Mais d'un autre côté, le fait d'utiliser les catégories préexistantes de Mintzberg dans l'analyse et la collecte des données empêche le développement de nouvelles théories permettant d'aborder des nouvelles questions comme comprendre le pourquoi des activités des managers.



Néanmoins et compte tenu de l'objectif spécifique poursuivi dans cette étude empirique, le choix a été fait de suivre la méthodologie de Mintzberg en conservant ses catégories pour faciliter la comparaison des résultats.

Dans le cadre du shadowing, l'unité d'analyse est centrée sur l'individu et non pas sur une période ou un lieu comme cela pourrait l'être chez d'autres formes d'observation : lampadaire, flash (Gavard-Perret, 2014). Par conséquent l'objectif est d'observer des pratiques quotidiennes d'un individu au sein d'un contexte précis. Il ne s'agit pas seulement de comprendre la façon dont les managers utilisent leur temps mais aussi d'observer les caractéristiques du travail managérial qui ne pourrait par exemple pas se faire uniquement avec l'analyse d'agendas ou de journal de bord car l'on manquerait d'éléments permettant de comprendre le contexte social dans lequel s'exprime le travail managérial

## **2.2. COLLECTE DE DONNEES**

Dans notre article, nous avons choisi d'observer le cas d'un manager opérationnel afin d'apporter des éléments nouveaux au champ du travail managérial. En effet Hales (2002) et Vie (2010) observent des middle managers tandis que Tengblad (2006) ou Matthaei (2010) observent des top managers. De plus Hales (1986) en comparant les études de Pheysey (1972) et Hemphill (1959) indique qu'il pourrait y avoir des éléments indiquant que le travail managérial n'est pas similaire à travers les différents niveaux hiérarchiques ou cultures. Notre étude pourra donc éclaircir ces points en proposant l'étude du travail managérial d'un manager opérationnel et en la comparant avec l'étude du travail managérial chez des directeurs exécutifs. Notre observation a eu lieu dans une des antennes régionales d'un opérateur de télécommunication d'environ 1500 salariés à l'échelle nationale. Le manager opérationnel observé, ingénieur de formation est manager depuis 2 ans et se situe dans le service Production avec sous ses ordres 5 ingénieurs coordonnateur de travaux. Il répond à 2 supérieurs hiérarchiques à l'échelle régionale, la structure régionale est donc relativement petite avec une trentaine de salariés. En tant que chef de projet, le manager opérationnel observé est en prise directe avec le terrain et est notamment en contact permanent avec une multitude de prestataires réalisant la plupart des travaux pour le compte de l'organisation. Concernant le choix de l'organisation et du manager, il y avait pour volonté de prendre le cas d'une organisation quelconque pour se rapprocher des travaux de Mintzberg (1973). D'autres études ont cherché à comprendre l'évolution du travail managérial dans des nouvelles formes d'organisation dites

post-bureaucratiques (voir Hales, 2002) mais dans notre étude nous nous sommes concentrés uniquement sur l'évolution du travail managérial face au contexte contemporain.

Ce cas a également été choisi par souci de commodité et de faisabilité. En effet, il a été particulièrement compliqué de rencontrer des managers opérationnels acceptant des observations longues souvent par souci des remarques de leur propre hiérarchie. Il est notamment arrivé que des managers annulent au dernier moment notre accueil dans leur organisation. De plus, le manager observé a été trouvé par un réseau de connaissances ce qui a permis pendant l'étude d'avoir un degré de familiarité et de proximité avec le manager particulièrement important pour garantir une collecte de données riche et pertinente. Enfin les jours choisis étaient spécifiquement des jours sans télétravail afin de pouvoir comparer avec l'étude de Mintzberg (1973).

La collecte de données par shadowing a pris la forme d'une observation fine durant laquelle toutes les activités du manager ont été répertoriées. Pour cette observation, j'étais placé directement derrière le manager suivant à la lettre le terme de shadowing. L'enjeu était d'influencer le moins possible l'action managériale par notre présence. Cependant plusieurs discussions informelles ont pu avoir lieu mais jamais de mon initiative. Il convenait de répondre afin de créer une relation de confiance avec le manager observé et accéder à de nouveaux éléments. C'est pourquoi des verbatims sont relevés tout du long de l'observation, en complément de l'enregistrement fin de l'activité.

C'est avec une prise de notes chronologiques suivant les modalités mises en œuvre par Mintzberg (1973) que les activités ont été enregistrées. A chaque fois, plusieurs informations ont été relevées :

**Tableau 1. Eléments relevés lors de l'observation des activités managériales**

Heure et durée	Lieu du travail	Contacts	Type d'activité	Objectif de l'activité
	Bureau du manager	Supérieurs Collègues	Rencontres imprévues	Travail non managérial Planification
	Bureau du contact	Partenaires extérieurs	Réunions Appels	Cérémonie Demandes et sollicitations
	Hall / couloir	Subordonnés	téléphoniques	
	Salle de réunion	Extérieurs	Travail de bureau	Tour d'observation

			Transport	Recevoir de l'information Donner de l'information Revue Stratégie Négociation Informel
--	--	--	-----------	---

Finalement, l'enregistrement des activités s'est poursuivi durant 2 jours complets de travail. Au total l'observation a duré 18 heures et 35 minutes (8 heures et 35 minutes pour la première journée et 10 heures pour la seconde journée). Elle a permis d'enregistrer 191 unités d'activité distinctes et de diverses nature, ainsi que présenté dans le Tableau 2 . L'entretien et les discussions informelles ont également été retranscrits.

Pour comparaison pour son article publié dans *Journal of Management Studies*, Tengblad qui réalisait également une réplification de Mintzberg a collecté 72,2 heures d'observation. Mintzberg quant à lui cumulait 44 heures d'observation et d'autres études répliquant ses travaux comme Kurke & Alrich (1983) dans *Management Science* ont des montants à peu près similaires. Les réplifications de Mintzberg utilisent fréquemment d'autres sources pour augmenter le volume de données comme les agendas des managers. Certaines réplifications utilisent même uniquement ces éléments là (voir Matthaei, 2010). Cependant les agendas bien que permettant d'avoir un volume de données conséquents pour la répartition du temps des managers, ne permet pas de comprendre le travail managérial en situation comme cela est permis par le shadowing. Or il a été montré que le shadowing est une méthodologie particulièrement compliqué et éreintante pour le chercheur, c'est ce qui explique en partie le nombre de données réduit des études sur le travail managérial.

**Tableau 2. Nombre d'activités observées**

Tableau 2	Mintzberg (1973)		Tengblad (2006)		Notre étude	
	Nombre d'activités	Durée en heures	Nombre d'activités	Durée en heures	Nombre d'activités	Durée en heures
	41	28	65	45,7	100	9,2
Appel téléphonique	27	2,6	32	5,4	31	1,6
Tours	6	1	3	0,9	5	0,3

Travail de bureau	36	8,8	28	9	52	4,6
Transport		3,6	11	11,2	3	1,5
<b>Total</b>	110	44	139	72,2	191	17,2

### 2.2.1. Limites de la collecte de données

De plus le shadowing est une méthode particulièrement compliquée à mettre en place parce que l'on fait face à un flux continu d'informations et que par conséquent le rythme est très dense pour la collecte de données. Le shadowing est éprouvant intellectuellement et physiquement (Czarniawska, 2007). Chacune des actions et dires du manager est inscrite dans un carnet tout le long de la journée. Le flux d'information est tellement conséquent que l'on se retrouve à écrire et retranscrire constamment ce que l'on observe, il faut parvenir à jongler entre retranscrire et pouvoir observer l'action sans avoir les yeux rivés sur son carnet de notes. Le volume de données dans le cadre du shadowing est par conséquent particulièrement considérable avec pour autant une période réduite d'observation.

### 2.3. ANALYSE DES DONNEES

L'analyse des données s'est faite en plusieurs étapes en fonction du type de données collectés et des modèles de Mintzberg (1973) auxquels l'on visait à comparer les résultats.

Dans un premier temps, les données relatives au lieu, au temps, aux contacts des activités ont été compilées pour dresser un panorama de la répartition de la journée du manager. Cela a permis une comparaison directe aux résultats initiaux obtenus par Mintzberg (1973) et ceux plus contemporains de Tengblad (2006). L'étude de Tengblad est utilisée pour créer un élément supplémentaire de comparaison dans un contexte temporel relativement similaire à celui de notre étude.

Dans un deuxième temps, les 13 propositions de Mintzberg (1973) concernant le travail managérial sont confrontées à nos données.

#### 2.3.1. Limites de l'analyse des données

Une grande partie des difficultés liées à l'analyse sont due au fait de devoir comparer nos données au modèle existant de Mintzberg (1973).

Un élément compliqué dans l'analyse a été d'attribuer un objectif à un type d'activités. En effet, il arrive que pendant des activités comme des réunions ou des tours, on retrouve plusieurs objectifs que ce soit la planification, la stratégie, l'échange d'informations... Se pose alors la question de à quoi va-t-on attribuer l'activité comme objectif ? Ce n'est pas toujours possible de diviser le timing d'un échange entre plusieurs objectifs puisque les sujets vont et viennent, la distinction n'est pas si évidente, il faudrait toujours pouvoir comprendre le contexte de la discussion et les changements de sujets.

De plus les activités « Donner de l'information », « Recevoir de l'information », « Revues » ont paru très similaires. Les deux premières sont relativement bien dissociées et « Revues » a été construit de manière à regrouper ce qui n'est ni uniquement un don d'information ni uniquement une réception de l'information. Cependant dans un dialogue ou un autre type d'activités, on peut retrouver un échange d'informations complètement inégal nous amenant à nous questionner sur la pertinence de catégoriser l'activité en tant que « Revue ».

### 3. RESULTATS

Les résultats de notre étude sur le travail managérial seront présentés en 2 étapes. Dans un premier temps, on présentera la répartition des activités dans la journée du manager pour une comparaison aux données de Mintzberg (1973) et Tengblad (2006). Dans un second temps, le but sera de caractériser le travail managérial observé à l'aide des 13 propositions de Mintzberg.

#### 3.1. LA JOURNEE DU MANAGER : REPARTITION DES ACTIVITES

Les résultats seront donc présentés avec une description de la façon dont les managers passent leur temps (Tableau 3), puis d'où ils passent leur temps (Tableau 4). Ensuite il s'agira de leurs contacts (Tableau 5) et dans quels buts (Tableau 6). Enfin il certains attributs des activités des managers, notamment leurs fréquences et leurs durées, seront examinés (Tableau 8).

**Tableau 3. Temps de travail par activité**

Tableau 3	Mintzberg (1973)		Tengblad (2006)		Notre étude	
	Temps en heures	Pourcent age	Temps en heures	Pourcent age	Temps en heures	Pourcent age

Rencontres imprévues					6,6	38%
Réunions planifiées					2,6	15%
<b>Total Réunions / Rencontres</b>	28	64%	45,7	63%	9,2	54%
Appel téléphonique	2,6	6%	5,4	7%	1,6	9%
Tours	1	2%	0,9	1%	0,3	2%
<b>Total verbal</b>	31,6	72%	52	71%	11,1	65%
Travail de bureau	8,8	20%	9	12%	4,6	27%
Transport	3,6	8%	11,2	16%	1,5	8%
<b>Temps de travail total</b>	44	100%	72,2	100%	17,1	100%

Malgré des petites différences notamment sur les appels téléphoniques ainsi que le travail de bureau, on constate que la répartition des activités est très similaire entre notre étude et celle de Mintzberg dans la mesure où les réunions / rencontres constituent une part importante de l'activité managériale (plus de 50%). En revanche, on retrouve de plus grandes différences avec l'étude plus récente de Tengblad (2006), le travail de bureau est beaucoup plus présent dans notre étude puisqu'il s'agit de 27% du temps des managers pour seulement 12% chez Tengblad.

**Tableau 4. Location de l'activité managériale**

Tableau 4	Mintzberg (1973)		Tengblad (2006)		Notre étude	
	Temps en heures	Pourcentage	Temps en heures	Pourcentage	Temps en heures	Pourcentage
Bureau du manager	12,3	39%	12,1	23%	7,2	42%
Bureau d'un autre	2,5	8%	1,9	4%	2,5	15%
Hall / couloirs	0,3	1%	2	4%	1,9	11%
Salle de réunion	4,4	14%	15,9	31%	2,8	16%
Hors de l'organisation	12	38%	20,1	39%	2,8	16%
<b>Temps de travail total</b>	31,5	100%	52	100%	17,1	100%

Vis-à-vis de l'étude de Mintzberg (1973) on retrouve des correspondances presque identiques en répartition du temps concernant le bureau du manager et les salles de réunion. Les différences que l'on observe portent sur le temps passé dans les couloirs. La présence de l'open space dans l'organisation observée, avec des frontières moins visibles entre les bureaux, explique peut-être cette variation. L'on observe également une différence sur le temps passé hors de l'organisation. Celle-ci peut s'expliquer par la position du manager. En effet en tant que manager opérationnel, on ne retrouve pas de participation du manager à des travaux de groupe externe et la majorité des déplacements se produisent dans des zones géographiques proches couvrant son périmètre.

**Tableau 5. Les contacts du manager**

Tableau 5.	Mintzberg (1973)		Tengblad (2006)		Notre étude	
	Temps en heures	Pourcentage	Temps en heures	Pourcentage	Temps en heures	Pourcentage
Supérieur	2	7%	1,6	3%	0,6	5%
Collègues	4,6	16%	4,3	9%	2,0	17%
Partenaires	5,8	20%	3,3	7%	4,4	36%
Subordonnés	13,9	48%	32,3	69%	4,8	40%
Extérieur	2,3	8%	5,1	11%	0,3	3%
<b>Total temps contacts</b>	28,6	100%	46,6	100%	12,1	100%

En comparant notre étude avec celle de Mintzberg, on remarque de grandes similitudes sur le temps passé avec les différents contacts. Les ordres de grandeurs sont sensiblement les mêmes. Les subordonnés sont le contact avec lequel le manager va le plus échanger (40%), ceci est vrai chez toutes les études observées que ce soit Mintzberg, Tengblad ou celle-ci. On retrouve peu de différences avec l'étude de Mintzberg mais beaucoup plus avec celle de Tengblad. Chez Tengblad (2006), le contact avec les subordonnés représente presque 70% des contacts du manager. Ces différences peuvent s'expliquer par le fait qu'au sein de l'organisation observée, une grande partie du travail est externalisée auprès de différents prestataires. Cela réduit donc drastiquement le nombre de salariés pouvant travailler sur les projets du manager. En

contrepartie, cela augmente aussi considérablement la quantité de partenaires en contact avec le manager.

**Tableau 6. Objectif de l'activité**

Tableau 6	Mintzberg (1973)		Tengblad (2006)		Notre étude	
	Temps en heures	Pourcentage	Temps en heures	Pourcentage	Temps en heures	Pourcentage
Travail non managérial	0,6	2%	0	0%	3,8	22%
Planification	0,9	3%	0,7	1%	1,0	6%
Cérémonie	3,8	12%	8,2	16%	1,4	8%
Travail de groupe externe	1,6	5%	1,9	4%	0,0	0%
Tour d'observation	0,3	1%	0,9	2%	0,0	0%
Demandes et sollicitations	5,7	18%	4,3	8%	2,6	15%
Recevoir de l'information	5,1	16%	11,4	22%	0,4	2%
Donner de l'information	2,5	8%	10,1	19%	2,3	14%
Revue	5,1	16%	9,1	18%	3,5	21%
Stratégie	4,1	13%	3,6	7%	0,0	0%
Négociation	2,5	8%	1,8	3%	1,5	9%
Informel					0,5	3%
<b>Total</b>	<b>32,2</b>	<b>100%</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>	<b>17,1</b>	<b>100%</b>

Malgré quelques différences d'objectifs des activités que l'on observe entre notre étude et celle de Mintzberg, notamment sur la stratégie, les transferts d'informations et le travail non managérial, on retrouve des résultats globalement similaires entre les deux études. Les différences sont certainement liées à la position particulière de manager opérationnel, qui ne participe généralement pas aux réunions stratégiques ou aux réunions d'informations et à qui l'on demande d'utiliser son expertise technique sur divers sujets liés à la production. Les demandes et sollicitations ainsi que les revues restent les activités les plus présentes dans le



travail managérial. Cependant on remarque d'importantes différences sur les activités managériales en regard de l'étude de Tengblad.

Finalement, il ressort de ces multiples comparaisons que le travail managérial inclue des activités très similaire à celles qu'observe Mintzberg (1973).

**Tableau 7. Les similitudes des activités managériales entre l'étude Mintzberg et notre étude**

<b>Similitudes entre Mintzberg (1973) et notre étude</b>	
Temps de travail par activité	Les réunions / rencontres sont les activités les plus consommatrices de temps pour le manager (plus de 50%). Le travail de bureau est la seconde activité la plus présente (plus de 20%).
Localisation de l'activité	Le manager passe la plupart de son temps dans son bureau ou dans des salles de réunions.
Les contacts du manager	Les subordonnés sont les personnes avec qui le manager interagit le plus. Le manager passe peu de temps avec son supérieur hiérarchique.
Objectif de l'activité	Les demandes et sollicitations ainsi que les échanges d'informations (revues) représentent une partie importante des activités managériales (aux alentours de 15% de l'activité pour chacune)

On a pu observer quelques différences qui semblent pouvoir être expliquées par divers éléments contextuels comme l'adoption de l'open space, la spécificité du travail non managérial chez un manager opérationnel ou les nouvelles pratiques de travail impliquant de multiples moyens de communication ou de télétravail. Cependant ce sont des variables qui n'ont pas été prises en compte initialement dans l'analyse afin de ne pas perturber la réplique de l'étude de Mintzberg. Par conséquent il conviendrait d'approfondir les différences de notre étude au sein de futures recherches.

Ces différences demeurent néanmoins peu nombreuses et ne permettent pas de conclure à une nouvelle forme de travail managérial comme le sous-entendait Tengblad (2006).

### 3.2 CARACTERISATION DU TRAVAIL DU MANAGER

Sur la base des éléments descriptifs des activités présentés jusqu'ici, il s'agit maintenant de caractériser, à l'aide des 13 propositions de Mintzberg, le travail managérial observé. Les fortes similarités constatées entre les résultats de l'étude de Mintzberg (1973), celle de Tengblad (2006) et les activités enregistrées ici conduisent sans surprise à une caractérisation convergente du travail managérial.

Ainsi qu'indiqué précédemment certaines caractéristiques du travail managérial sont toujours frappantes aujourd'hui comme la grande charge de travail à un rythme effréné. Le manager travaille même souvent depuis chez lui en dehors de ses heures de travail :

*« Par contre hier [dimanche] j'ai dû bosser. J'y ai passé quatre heures ça pique pour un dimanche. » - Manager observé*

Le rythme de travail est soutenu, les activités s'enchaînent vite :

*« J'étais dans le jus toute la matinée » -Manager observé*

Les interruptions sont fréquentes, comme en témoigne le nombre important d'activités identifiées (Tableau 2) malgré un volume horaire réduit. La durée courte des activités témoigne également du nombre d'interruptions que l'on peut retrouver dans le travail managérial (Tableau 8).

**Tableau 8. Durée des activités enregistrées**

Tableau 8	Moins de 5 minutes	entre 5 minutes et 10 minutes	Entre 10 minutes et 1 heure	Plus d'1 heure	Total
Réunion / rencontre	78	12	7	3	100
Appel téléphonique	25	5	1	0	31
Tours	3	2	0	0	5
Travail de bureau	32	13	7	0	52
Transport	0	0	3	0	3
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>32</b>	<b>18</b>	<b>3</b>	<b>191</b>

<b>Pourcentage</b>	72%	17%	9%	2%	100%
--------------------	-----	-----	----	----	------

Ce tableau montre également que la plupart des activités que l'on peut qualifier de médias informels (rencontres imprévues et appels téléphoniques ; voir Tableau 3) sont des contacts brefs puisque 72% de la totalité des activités durent moins de 5 minutes. Les principales activités longues (plus d'1 heure) sont les réunions planifiées en salle de réunion ou à l'extérieur avec des partenaires.

On remarque également que les tours sont des activités relativement courtes malgré le fait que le manager y accorde de l'importance.

*« Ils se font engueuler par tout le monde donc le fait d'aller les voir ça permet de les garder et leur remonter le moral. » - Manager observé*

De plus c'est souvent durant ces moments que le manager reçoit une quantité d'informations importantes, différents contacts qu'il croise dans l'open-space ou dans les couloirs l'interrompant pour les lui livrer.

Le Tableau 6 témoigne du fait que le manager semble subir l'action sans avoir un temps réflexif dédié à la planification comme le suggérait Mintzberg et contrairement aux propositions des modèles de l'école classique (Fayol).

Enfin concernant les contacts, le Tableau 5 a montré que les contacts externes et les subordonnés sont les contacts qui consomment le plus de temps pour le manager alors qu'à l'inverse il passe peu de temps avec son supérieur hiérarchique.

Finalement, la seule proposition de Mintzberg qui n'a pas été validée par notre étude est celle portant sur la préférence de la brièveté et des interruptions. Le Tableau 2 et le Tableau 8 montrent à quels point les interruptions sont fréquentes et les actions sont brèves. Cependant on retrouve des éléments contradictoires ne témoignant pas d'une préférence pour les interruptions.

Cependant, cette proposition de Mintzberg n'est pas non plus complètement contredite par nos résultats, même si certains éléments indiquent que les interruptions sont parfois une gêne et que le manager préférerait alors les éviter. À divers moments le manager observé mettait un casque afin de s'isoler, indiquait qu'il était occupé pour ne pas être interrompu (cela ne l'empêchait pas d'être interrompu par moments) :

« Je suis dessus, là je suis interrompu de partout et j'ai mis mon casque pour faire l'associable. »

Le manager m'expliquait aussi qu'il lui arrivait de télétravailler le matin afin d'être moins interrompu et pouvoir travailler efficacement :

« Je vous conseille d'être en télétravail pour le faire ; pour pas être interrompu. »

Tout semble donc indiquer que le manager cherche par moments à éviter les interruptions qui viendraient parasiter son travail. Pourtant le manager souligne l'importance de ces interruptions dans le travail managérial et nous avons observé qu'il n'a jamais refusé à quelqu'un de l'interrompre : « (un subordonné entre dans le bureau) Non je ne te vois pas. (pause) Je déconne vas-y ! »

Les interruptions semblent nécessaires dans le travail managérial pour garantir la bonne compréhension des enjeux de l'équipe ou pour relancer le manager sur diverses demandes et sollicitations. Le manager que nous avons observé n'estime pas que les interruptions devraient disparaître du travail managérial :

« Peut-être que le bon manager c'est celui que ça ne dérange pas d'être sollicité. »

« Il faut savoir faire l'entre deux entre "ne me dérange pas" et "relance moi là-dessus". »

« Quand vous avez des doutes vous me demandez. Je considère que si vous ne me posez pas de questions c'est que c'est acquis. »

**Tableau 9. Comparaison aux propositions de Mintzberg sur les caractéristiques du travail managérial**

Mintzberg (1973)	Tengblad (2006)	Notre étude
1. Le travail managérial consiste en une grande charge de travail à un rythme effréné.	Oui	Oui
2. Le travail managérial est fragmenté et les interruptions sont fréquentes.	Non	Oui
3. Le manager préfère la brièveté et les interruptions.	Non	Non
4. Le manager gravite vers l'action en temps réel.	Oui	Oui
5. Le manager privilégie les médias verbaux	Oui	Oui

6. Le manager traite ses mails de manière superficielle	Oui	Oui
7. Les médias informels sont généralement utilisés pour des contacts brefs avec des personnes qui se connaissent	Oui	Oui
8. Les réunions prévues consomme plus de temps du manager que n'importe quel autre moyen	Oui	Oui
9. Faire des tours permet au manager de récolter de l'information mais le manager y passe peu de temps	Oui	Oui
10. Les contacts externes consomment généralement 30% à 50% du temps du manager	Non	Oui
11. Les subordonnés consomment généralement 30% à 50% du temps du manager	Non	Oui
12. Le manager passe peu de temps avec son supérieur	Oui	Oui
13. Le manager peut exercer un contrôle en extrayant des informations, en exerçant un leadership et de bien d'autres manières encore.	Hors analyse	Hors analyse

#### **4. DISCUSSION ET VOIES DE RECHERCHE FUTURES**

##### **4.1. DISCUSSION**

Les similitudes que l'on retrouve entre nos résultats et ceux de Mintzberg témoignent du fait que le travail managérial d'un manager opérationnel aujourd'hui est sensiblement le même que le travail managérial de top managers en 1973. Nos résultats viennent confirmer une observation de Hales sur le travail managérial chez les managers intermédiaires (Hales, 2002). En réalité peu importe les évolutions de l'organisation ou du travail managérial du top management, le travail managérial chez les managers intermédiaires évolue peu. A cette conclusion nous ajouterons même que l'on ne constate pas de changement de l'activité managériale chez le manager opérationnel.

Si l'on a pu observer quelques différences entre le travail managérial observé par Mintzberg et le travail managérial observé dans notre étude, nous ne pensons pas que ces différences soient suffisamment significatives et radicales pour parler d'un « nouveau travail managérial ». En

effet, malgré quelques similitudes avec le nouveau travail managérial observé par Tengblad et confirmé par Johnson (2013) et Matthaei (2010), on a eu aussi de nombreuses différences importantes avec les résultats de Tengblad en termes de répartition du temps et des activités. De plus, contrairement à Tengblad, nos résultats valident 11 des 12 propositions de Mintzberg pour définir les caractéristiques du travail managérial.

Par conséquent notre article apporte une contribution nouvelle dans le champ en démontrant que le travail managérial observé chez un manager opérationnel est similaire à celui de Mintzberg en 1973 et par conséquent ne constitue pas une nouvelle forme du travail managérial. Il semble par conséquent que le travail managérial n'évolue pas à travers les époques.

Il est cependant nécessaire de souligner les limites de notre étude. Tout d'abord, notre analyse se base sur les résultats d'observation d'un seul manager au sein d'une organisation. Il aurait été préférable d'observer plusieurs managers au sein de la même organisation dans un premier temps afin d'augmenter le volume de données. Dans un second temps, une limite qui pourrait être relevée est la durée de la période d'observation. Cela réduit l'activité de manager observé et la question se pose alors de savoir est-ce que la période observée n'est pas une période spécifique qui n'est finalement pas représentative du travail managérial dans son état habituel. Cependant, il convient de rappeler que l'objectif premier de l'étude est d'observer les caractéristiques du travail managérial en suivant la méthodologie de Mintzberg. Cela ne nécessite pas une durée d'observation particulièrement longue puisque par exemple dans son ouvrage *Managing*, Mintzberg a lui aussi réalisé des observations de managers pendant 2 jours chacun voir moins pour certains. Dans la littérature, il existe encore des débats autour de la méthode d'observation la plus adaptée pour étudier le travail managérial. Des auteurs (Korica et al., 2017) appellent notamment à privilégier des études ethnographiques pour observer le travail managérial. Notamment car cela permet de s'éloigner des travaux de Mintzberg qui conditionne la recherche à des études plutôt déductive limitant par conséquent le développement de nouvelles théories du travail managérial. On retrouve ces approches ethnographiques par exemple dans les travaux de Watson (1994), Wolcott (1973) avec des éléments nouveaux qui sont apportés pour comprendre notamment le pourquoi les managers font ce qu'ils font.

## 4.2.VOIES DE RECHERCHE FUTURES

Malgré l'importance de ce travail d'avoir pu reposer les fondements pour l'étude du travail managérial dans le contexte actuel, il convient de proposer des pistes futures de recherche pour mieux comprendre le travail managérial et apporter des nouvelles théories.

La première piste vient questionner la réponse à notre problématique. On a pu observer que le travail managérial n'avait pas évolué depuis les travaux de Mintzberg en 1973. Il convient alors de se demander quelles sont les raisons de sa non évolution face aux évolutions contemporaines des organisations. Par exemple face à des nouvelles formes d'organisation « post-bureaucratique » (voir Hales, 2002) où l'on retrouve des lignes hiérarchique et des mécanismes de contrôle allégés, le métier de manager devrait être amené à évoluer. Dans la littérature, seulement Hales (2002) cherche à expliquer les variables contextuelles qui conditionnent le travail managérial. Il semble nécessaire de chercher à enrichir les contributions de Hales afin de mieux comprendre la raison des résultats de la non-évolution du travail managérial. Cela passe par de nouvelles méthodologies de recherche impliquant de s'éloigner de la réplification des travaux de Mintzberg. Cependant si la question « pourquoi rien ne change dans le travail managérial » semble particulièrement intéressante, il convient dans un premier temps de justifier le fait que rien ne change. Cela a été notre projet dans cet article mais il est crucial de multiplier des études en ce sens dans la mesure où l'on a pu voir des conclusions différentes fonction des auteurs comme par exemple chez Tengblad (2006) ou Hales (2002). Face à cette question, il convient également dans de futures recherches d'intégrer des nouveaux éléments contextuels pour comprendre le travail managérial comme le télétravail. Mintzberg (2009) avait supposé plusieurs variations du travail managérial face à l'avènement d'internet dans les organisations, aucune étude à notre connaissance ne reprend ces éléments.

La seconde piste de recherche découle de l'analyse de nos résultats. Ces derniers viennent contredire l'existence d'une nouvelle forme managériale comme le suppose Tengblad (2006) ou Matthaei (2010). Or les types de managers observés n'étaient pas les mêmes dans nos études. Et nos résultats correspondent davantage à Hales qui a observé également des managers non dirigeants d'entreprise. Hales remarquait quelques variations du travail managérial mais un scepticisme des managers vis-à-vis de l'évolution des pratiques. Cela laisse à penser que l'évolution du travail managérial ne s'observe pour le moment que chez les dirigeants et que cela ne se répercute pas sur les middles managers. Des futures recherches étudiant l'idée qu'il peut exister un ruissellement des pratiques managériales du top management vers les managers

opérationnels permettrait de comprendre les variations des activités entre les différents niveaux hiérarchiques.

Enfin la troisième piste découle de notre observation du travail managérial. Il y avait certains moments où nous avons remarqué que la méthodologie de Mintzberg limitait l'observation et mon analyse du travail managérial. Par exemple, les activités sont toutes inscrites et enregistrées à un instant t. Or ce qui était particulièrement intéressant dans notre étude était aussi l'enchaînement des activités et comment elles s'agencent entre elles. Le travail managérial n'est pas une pratique que l'on peut observer en le découpant en morceau et en le figeant dans le temps. Il semble plus pertinent d'observer le travail managérial dans une approche plus processuelle afin d'enrichir la connaissance.

## **Références**

Arman, R., Vie, O., and Ascoll, H. (2012). Refining shadowing methods for studying managerial work. In Tengblad, S. (Ed), *The Work of Managers*. (pp. 301-317) Oxford, UK: Oxford University Press.

Barley, D E. (1998). Comparaison of manufacturing performance of three team structures in semiconductor plants. *AEEE Trans Eng Management*, 45, 1-13

Barley, S. & Kunda, G. (2001). Bringing work back in. *Organization Science*, 12, 76–95.

Boisot, M. & Liang, X.G. (1992). The Nature of Managerial Work in the Chinese Enterprise Reforms. A Study of Six Directors. *Organization Studies*, 13, 161 - 184.

Burns, T. (1957). 'Management in action'. *Operational Research*, 8(2), 45-60.

Carlson, S. (1951). *Executive Behavior: A Study of the Work Load and the Working Methods for Managing Directors*. Stockholm: Stromberg.

Chalekian, P. (2013). Instantiations of POSDCORB: A framework-theory-model approach. *Administration & Society*.

Czarniawska, B. (2007). *Shadowing and Other Techniques for Doing Fieldwork in Modern Societies*, Copenhagen Business School Press.



- Dalton, M. (1959). *Men who Manage: Fusions of Feeling and Theory in Administration*. Wiley.
- Fairholm, M. R. (2004). Different perspectives on the practice of leadership. *Public Administration Review* 64, 5, 577–590.
- Fayol, H. (1916/1949). *General and Industrial Management*. London, UK: C. Storrs, Trans.
- Griffin, R.W. (1990). *Management, 3rd ed.*, Houghton Mifflin, Boston, MA
- Gulick, L. (1937). ‘Notes on theory of organization’. In Gulick, L. and Urwick, L. (Eds), *Papers on the science of administration*. Columbia University.
- Hales, C. (1986). ‘What do managers do? A critical review of the evidence’. *Journal of Management Studies*. 23(1), 88-115.
- Hales, C. (2002). ‘Bureaucracy-lite’ and continuities in managerial work’. *British Journal of Management*, 13(1), 51-66.
- Hatchuel, A., Le Masson, P. & Weil, B. (2002). De la gestion des connaissances aux organisations orientées conception. *Revue internationale des sciences sociales*. 171, 29-42.
- Hemphill, J. (1959). ‘Job descriptions for executives’. *Harvard Business Review*, 37(5), 55-67.
- Hill, L. A. (1992). *Becoming a Manager: Mastery of a New Identity*. Harvard Business School Press
- Higgins, J.M., (1991). *The Management Challenge: An Introduction to Management*. Macmillan.
- Horne, J. and Lupton, T. (1965). ‘The work activities of ‘middle’ managers: An exploratory study’. *Journal of Management Studies*. 2(1), 14-33.
- Jackall, R. (1988). *Moral mazes: The world of corporate managers*. Oxford University Press
- Johnson, B. & Dobni, D. (2016) Is Managerial Work in the Public and Private Sectors Really “Different”? A Comparative Study of Managerial Work Activities, *International Journal of Public Administration*, 39:6, 459-469

- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. Basic Books.
- Kelly, J. (1964). 'The study of executive behaviour by activity sampling'. *Human Relations*, 17(3), 277-287.
- Korica, M., Nicolini, D., & Johnson, B. (2017). In Search of 'Managerial Work': Past, Present and Future of an Analytical Category. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 19, 151–174
- Kotter, J. (1982). *The General Managers*. The Free Press.
- Kurke, L. & Aldrich, H. (1983). 'Mintzberg was right!: A replication and extension of the nature of managerial work'. *Management Science*, 29(8),975-985.
- Luthans, F. (1988). 'Successful vs. effective real managers'. *The Academy of Management Executive*, 2(2), pp. 127-132.
- Luthans, F., & Lockwood, D. (1984). 7 – Toward an Observation System for Measuring Leader Behavior in Natural Settings.
- Matthaei, E. (2010). *The Nature of Executive Work: A Case Study*. Wiesbaden: Gabler Publishers.
- Miner, J, B. (1982) *Theories of organizational structure and process*. Dryden.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper and Row.
- Mintzberg, H. (1975/1990). 'The manager's role: Folklore and fact'. *Harvard Business Review*, 5(4), 49-61.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berret-Koehler Publishers
- Noordegraaf, M. (2000). 'Professional sense-makers: Managerial competencies amidst ambiguity.' *The International Journal of Public Sector Management*. 13(4), 319-332.
- Osigweh, C.A.B. (1985). *Professional Management: An Evolutionary Perspective*. Kendall/Hunt.

- Pindur, W., Rogers, S.E. & Suk Kim, P. (1995), The history of management: a global perspective, *Journal of Management History*. Vol. 1 No. 1 59-77.
- Sayles, L. (1964). *Managerial Behavior*. McGraw Hill.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. Harper & Row.
- Snyder, N. H., & Wheelen, T. L. (1981). Managerial Roles: Mintzberg and the Management Process Theorists. *Academy of Management Proceedings*, 1981(1), 249–253.
- Stewart, R. (1963). *The Reality of Management*. Heinemann.
- Stewart, R. (1967). *Managers and Their Jobs*. Macmillan.
- Stewart, R. (1982). 'A model for understanding managerial jobs and behavior'. *The Academy of Management Review*, 17(1), 7-13.
- Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper Brothers.
- Tengblad, S. (2002). 'Time and space in managerial work'. *Scandinavian Journal of Management*, 18(4), 543-66.
- Tengblad, S. (2006). 'Is there a 'new managerial work'? A comparison with Henry Mintzberg's classic study 30 years later'. *Journal of Management Studies*, 43(7) 1437-61.
- Tengblad, S. (2012). *The Work of Managers: Towards a Practice Theory of Management*. Oxford University Press.
- Vie, (2010). Have post-bureaucratic changes occurred in managerial work ?. *European Management Journal*. vol. 28(3), 182-194
- Watson, T. (1994/2001). *In Search of Management: Culture, Chaos and Control in Managerial Work*. International Thomson Business Press.
- Willmott, H. (1987). Studying managerial work: a critique and a proposal. *Journal of Management Studies*, 24, 249–270.