

# Gérer, c'est créer<sup>1</sup>

Par Laurent Lapierre, professeur titulaire  
Chaire de leadership Pierre-Péladeau, HEC Montréal  
<http://laurentlapierre.com>  
<http://chairedeladership.com>

Depuis une vingtaine d'années, les principes et le vocabulaire de la gestion ont envahi toutes les sphères de l'activité humaine. Voilà maintenant qu'il faut gérer sa vie, ses relations amoureuses et même ses émotions ! La gestion a acquis un tel statut que nombre d'individus sont imprégnés des théories et modèles à la mode, sans même qu'ils en aient réellement conscience. On se relaie à qui mieux mieux les formules lapidaires, pour jurer que *le client est roi*, que *le profit est le seul objectif possible*, qu'il faut *croître ou mourir*, que la concurrence doit nécessairement être *mondiale*, ou encore, qu'*on ne peut améliorer que ce qu'on peut mesurer*. Chaque jour, les gestionnaires sont particulièrement bombardés de « messages » qui finissent par façonner leur approche et dicter leurs faits et gestes. Même sans avoir suivi de programmes spécifiques de formation, leur pratique est modelée, préfabriquée voire conditionnée par l'air du temps.

Ce texte est une prise de position collective signée par des gens d'horizons divers : hauts dirigeants, doyens, professeurs, chercheurs, artistes, étudiants. Il sera question ici de la conduite générale d'une organisation, quelle qu'elle soit, de la direction des personnes et de la formation des gestionnaires. Nous nous adressons à tous ceux et celles qui vivent dans une organisation, et particulièrement aux nouveaux experts apparus depuis cinquante ans.

## Omniprésence de la gestion

Les études et la théorisation en gestion ne manquent pas. Les mots pour parler de la gestion ont envahi notre vocabulaire. Les secteurs public et parapublic, les armées, les loisirs, les arts et, bien sûr, les affaires sont examinés à travers la loupe de principes, de théories et de modèles. En quelques décennies, la gestion est devenue une nouvelle référence universelle, à telle enseigne que tous les secteurs de l'activité humaine sont jaugés à son aune. On nous invite à regarder nos collègues de travail, nos patrons et même notre famille, comme autant de « clients », de « partenaires » à satisfaire. Tout est devenu prétexte à manifester son leadership, à prendre avantage de son esprit de concurrence ou son sens de l'entrepreneurship.

---

<sup>1</sup> Cet article a été publié dans *Gestion, revue internationale de gestion*, vol. 30, printemps 2005, n° 1, p. 10-15 et en une série de courts articles dans *Les Affaires*, « On gère comme on est », samedi 29 janvier 2005, Cahier spécial, p. 4, *La Presse*, « Le temps d'un nouveau refus global », *La Presse Affaires*, lundi 28 février 2005, p. 5, « L'expertise ne remplace pas l'expérience », *La Presse Affaires*, lundi 7 mars 2005, p. 5 et « Enseigner sans avoir pratiqué », *La Presse Affaires*, lundi 14 mars 2005, p. 5

Les concepts pleuvent et prennent l'apparence de formules chocs, que l'on récupère et applique à n'importe quelle situation. Quelques exemples, parmi de nombreux autres possibles : compétitivité, réingénierie, modernisation, optimisation, juste-à-temps, libre-échange, impartition, mondialisation, qualité de vie au travail, qualité totale, rationalisation, conformité ISO, excellence, stratégie, leadership, chaîne de valeurs, valeur ajoutée, performance, imputabilité, partenariat public-privé, organisation apprenante, culture d'entreprise, profils de compétences, *coaching*, intelligence émotionnelle, mentorat, gouvernance, convergence, etc.. Toutes ces notions se succèdent ou se chevauchent au rang des nouveaux *credo*, parfois peu documentés, le plus souvent mal approfondis, et pourtant avalisés par des *experts* de toutes sortes.

Ces formules chocs, qui tendent à la généralisation et à l'universalisation, séduisent. La vérité, c'est qu'elles passent et sont vite remplacées par d'autres, au profit d'une industrie de la nouveauté, du changement et du progrès. Cela est tout particulièrement vrai dans le domaine du leadership, très à la mode par les temps qui courent.

Si ces *credo* ont la vie courte, les croyances qui leur donnent naissance, elles, ont la vie dure. À vrai dire, ce qui se passe en gestion est révélateur d'un phénomène de société beaucoup plus large. Les nouvelles rectitudes managériales ne naissent pas par hasard. Elles attirent l'attention et peuvent avoir du bon, mais elles peuvent aussi brimer davantage les possibilités d'expression, de création et d'action en ne reconnaissant pas les particularités qui commanderaient des solutions réellement nouvelles ou innovatrices.

### **Urgence d'un nouveau *Refus global***

Au Québec, la religion constituait autrefois un point de référence quasi absolu. Nombre d'intellectuels la ressentaient comme un envahissement qui brimait la pensée, la liberté et la création. Les croyances, les interdits, les tabous et les peurs constituaient des barrières puissantes. L'autorité de l'Église fondait le pouvoir des élites religieuses, lesquelles entretenaient avec les élites civiles des liens étroits. En 1948, un groupe d'artistes signait le *Refus global*, un manifeste rédigé par le peintre Paul-Émile Borduas. Ce texte était annonciateur de la *Révolution tranquille* qui allait venir dans les années 1960. On y préconisait l'affranchissement du catholicisme, des orthodoxies, des peurs et des intentions dictées par la raison religieuse. Il ne s'agissait pas de réformes mineures !

En gestion, on est arrivé à la nécessité d'un nouveau « *refus* », qui pourrait s'énoncer comme le Refus des théories, des modèles et des modes. Ce refus s'impose pour contrer les idées reçues, les dogmes et les modes dont il faut s'affranchir comme des nouveaux catéchismes et autres doctrines qui prétendent détenir la nouvelle rectitude sur l'action et la direction. Encore une fois, il faut briser les carcans et faire place à l'originalité et à la création.

Gérer est difficile. Il n'est donc pas étonnant que bien des praticiens soient séduits par des modèles qui semblent donner des résultats comme par magie, et que des consultants et autres commis voyageurs de recettes, y trouvent des occasions d'affaires.

Contrairement aux mathématiques et aux sciences biologiques ou de la nature, il n'y a pas en gestion de connaissances scientifiques que l'on pourrait qualifier d'universelles, ou de connaissances généralisées applicables à toutes les situations. Les connaissances sont et doivent être «contextualisées». Elles s'appliquent rarement d'une réalité à l'autre, ou simplement d'une organisation à une autre.

Il n'y a donc pas de façon unique de gérer, comme il n'y a pas de modèle infaillible d'organisation ou de direction. En paraphrasant Borduas : « *Au diable les théories en gestion* », pourrait-on lancer aux nouveaux experts en gestion que l'on trouve dans bon nombre d'écoles d'administration. Cet affranchissement devrait s'appliquer aussi bien aux théories normatives qu'aux théories savantes, élaborées en suivant un processus de recherche qui, bien que techniquement rigoureux, ne peut tenir compte entièrement de la complexité et de l'organicité de la gestion, et encore moins du mystère des comportements humains et de la réalité organisationnelle elle-même.

Les modèles, les modes et les théories, même lorsqu'ils sont utiles, restent réductionnistes par rapport à la réalité. Dans les faits, chacun, y compris le gestionnaire, s'informe, a sa propre compréhension du contexte, construit *ses* théories, *ses* propres lignes de conduite, qu'elles soient implicites ou explicites, qui conviennent à la situation qui est la sienne et qu'il tente d'appréhender et de comprendre pour mieux agir. Et cela, sans s'empêcher de se nourrir des idées des autres.

La gestion est un phénomène que l'on doit étudier, avec le plus de rigueur possible, en se donnant le type de «science» qui convienne à la complexité de cette réalité.

### **La formation en gestion**

La profession de gestionnaire demeure l'une des rares que l'on peut enseigner sans jamais l'avoir soi-même pratiquée. Que penseraient, respectivement, les chirurgiens, les dentistes, les infirmières, les avocats, les chanteurs ou les écrivains, de quelqu'un qui viendrait leur enseigner leur profession et qui n'aurait jamais effectué une chirurgie, jamais fait l'extraction d'une dent, jamais prodigué de soins à des malades, jamais plaidé, jamais chanté sur une scène ou jamais publié ? Quelle valeur accorderaient-ils à un conférencier qui viendrait les entretenir de leur profession ou viendrait prétendre la leur enseigner ? Pourtant, cette situation se présente régulièrement dans les écoles de gestion.

Aborder ce thème de la formation en gestion, c'est inévitablement se poser la question fondamentale suivante : qu'est-ce que gérer ? Quelle place l'idée même de «gestion professionnelle» a-t-elle prise dans nos sociétés au cours des dernières décennies ? Dans tous les domaines de l'art et de l'action, la création, entendue au sens large, est indissociable de l'action. C'est dans l'action que s'expriment la vision personnelle et la compréhension de la réalité. C'est souvent par la suite seulement, dans l'après-coup, que cette création peut se voir enrichie par ceux et celles qui en font l'étude et se consacrent à son enseignement. Non l'inverse.

Les écoles de gestion ont constitué de nouveaux domaines de recherche et d'enseignement universitaire. Elles se sont donné des chercheurs formés aux méthodes scientifiques et ont gagné en crédibilité dans les milieux savants. Mais à quel prix ? C'est l'objet même de leurs études qui leur échappe, qui a été occulté et qu'on ne réussit plus à saisir, même et surtout parce qu'il n'existe pas de réponses simples et faciles, encore moins universelles.

Le défi des écoles de gestion est de présenter aux (futurs) gestionnaires des connaissances susceptibles de guider leurs gestes lorsque viendra le temps d'agir, de leur apprendre à agir, de les initier aux complexités de la gestion en réconciliant connaissances, intentions et actions.

### **On gère comme on est**

Peu importe les domaines où elle s'exerce, la gestion est une affaire d'êtres humains, avec leurs connaissances et leurs manques d'informations, avec leurs qualités mais aussi avec leurs défauts, leurs dons aussi bien que leurs lacunes, leurs forces aussi bien que leurs faiblesses, leurs habiletés comme leurs maladresses. Le talent est un amalgame de toutes ces composantes. Il ne s'agit pas d'ignorance, de défauts, de manques, de faiblesses ou de maladresses que l'on évoquerait avec complaisance ou qui serviraient à justifier l'impuissance ou l'échec comme c'est souvent le cas. Nous apprenons chaque jour à composer avec les aspects moins aimables mais bien réels de nous-mêmes que nous apprivoisons afin de ne pas en être victimes, et que nous parvenons même à mettre à profit pour réussir.

Gérer comme on est, c'est mieux se connaître, c'est développer une perception juste et réaliste de soi et des autres.

Gérer comme on est, c'est faire le deuil du dirigeant idéal qu'on croit ou voudrait être, le deuil de modèles et de recettes que l'on pourrait appliquer partout et en tout temps, sans égard aux différences de situations et aux spécificités des personnes.

Gérer comme on est, c'est accepter de ne pas tout savoir. C'est rechercher autour de soi des gens compétents là où l'on se sent moins efficace et s'entourer de collaborateurs qualifiés dont on accueille les suggestions et sollicite les critiques.

Gérer comme on est, c'est accepter d'être soi-même face aux autres, savoir que l'on peut déplaire à certains et même être la cible de leur agressivité, sans pour autant s'effondrer.

Gérer comme on est, c'est se donner le droit de penser différemment, c'est reconnaître le devoir de consulter, d'écouter et d'admettre ses erreurs, d'en apprendre quelque chose, de recommencer et de continuer.

Gérer comme on est, c'est gérer des êtres humains imparfaits, comme on l'est soi-même.

Gérer comme on est, c'est aussi gérer avec d'autres personnes. La gestion est évidemment une profession éminemment sociale. Plus le dirigeant est lui-même, plus il se connaît, plus il acceptera que les autres restent eux-mêmes tout en étant orientés sur une tâche à accomplir ou un service à fournir.

*Gérer comme on est, c'est faire preuve d'autonomie, d'ouverture d'esprit sur ses propres principes et ceux des autres, sur ses croyances et celles des autres, c'est trouver sa pensée propre, son unicité comme dirigeant et donc, gérer comme personne d'autre.*

Pour être de véritables créateurs et leaders d'opinion, les dirigeants doivent donc s'affranchir des modèles qui ne correspondent pas à leur réalité et oser laisser libre cours à leur imagination, à leur intelligence et à leur jugement éclairé.

## **Une méthode**

Vouloir importer le modèle des sciences exactes pour étudier et comprendre l'action humaine est une erreur grave, souvent répétée en «sciences humaines». L'humain que l'on étudie est un être vivant, pensant, changeant et agissant. Il cherche avec le chercheur. Il change au fur et à mesure qu'on l'étudie. Le subjectif et l'inter-subjectif fait partie intégrante du «réel et de l'objectif» en ce qui concerne les personnes. Pour bien comprendre, lorsqu'il s'agit de la gestion des organisations et de la direction des personnes, le projet scientifique devrait d'abord s'en tenir à décrire cette réalité, le plus humblement, le plus fidèlement et le plus complètement possible, telle qu'elle se donne à un moment donné.

La gestion est une question de contexte et d'historicité, nous l'avons dit. Ce sont bien davantage les leaders et les organisations qui font l'histoire que les théoriciens qui les observent et en commentent les comportements et les résultats. Pour assumer une direction, il est indispensable de comprendre la complexité des personnes et des organisations. C'est lorsqu'on appréhende un peu mieux cette complexité qu'on arrive à pouvoir simplifier, à revenir à l'essentiel et à garder le cap au quotidien et dans le feu de l'action. La gestion est une pratique qui se connaît et s'apprend en grande partie par l'expérience, celle des autres d'abord, la sienne ensuite. Il s'agit d'une action que l'on enrichit d'une réflexion, ce qui permet, dans l'action et la réflexion, de se construire une pratique toute personnelle. L'expertise ne remplace pas l'expérience.

On conçoit à tort que le même modèle de développement ou les mêmes processus de gestion peuvent invariablement convenir non seulement à toutes les entreprises nord-

américaines, mais aussi à celles des républiques de l'ex-URSS, de l'Europe, des pays d'Afrique ou d'Amérique latine, d'Haïti, etc. Les cultures nationales ou organisationnelles, les personnes, les conditions de vie sont-elles les mêmes partout ? Ce qui était vrai il y a dix ans pour une organisation ou un pays, l'est-il encore aujourd'hui et le sera-t-il encore dans dix ans ? Bien sûr que non.

Dans le domaine de la recherche en gestion, la méthode des cas constitue une approche empirique directe qui sert de base à la production de documents et à l'accroissement des connaissances. Ce sont ces documents qui servent ensuite de soutien aux apprentissages de pratiques et d'habiletés. Cette méthode est basée sur l'ouverture et la réceptivité au contact direct des personnes et de l'expérience concrète. La prépondérance est accordée à la pratique elle-même, à l'étude rigoureuse du phénomène, où l'on examine, cas par cas, l'intelligence de l'action de ceux et celles qui y réussissent (ou qui échouent), en se faisant un devoir d'analyser ce qui se passe en réalité, dans la vraie vie, et d'en tirer des orientations, des positions personnelles et des synthèses nouvelles qui peuvent être mises à profit dans ses propres pratiques.

Dans la formation en gestion, le compagnonnage de type maître-apprenti, les stages auprès de grands maîtres et les classes de maîtres sont à privilégier. La méthode des cas se veut une sorte de substitut de la réalité d'une relation maître-apprenti. On songe d'abord à une méthode des cas qui amène l'apprenant dans la position du décideur, et à réfléchir à la situation au-delà des solutions toutes faites. On veut surtout parler d'une méthode des cas par laquelle on mise sur des récits de pratiques, en vue de produire une description en profondeur et documentée, un récit qui soit le plus fidèle possible aux réalités qu'on veut connaître et qui feront l'objet d'apprentissages. Dans tous les cas, il s'agit d'une méthode d'apprentissage inductive où la personne qui apprend tient le rôle principal.

### **L'art d'être professeur en gestion**

Nos premiers apprentissages ont une influence indéniable sur nos façons d'enseigner. Un musicien ou un interprète a obligatoirement appris d'un *maître*. Il pourra donc beaucoup plus facilement qu'un dirigeant, à qui on n'aurait transmis que des connaissances abstraites, favoriser un type donné de formation et d'apprentissage. Si nous avons la chance d'être dans une relation de type mentor ou d'être en contact avec des maîtres dirigeants, nous apprenons, par effet d'osmose, sur l'apprentissage lui-même, façonnant nous-mêmes notre propre talent.

Nous pourrions alors penser que seuls les grands dirigeants sont de bons candidats pour devenir professeurs de gestion. Or l'expérience nous montre que peu d'entre eux possèdent la capacité ou le goût de devenir chercheurs ou formateurs dans leur domaine. Être pédagogue demande des qualités particulières, un long travail de préparation et un recyclage continu. Si on gère comme on est, dans le domaine de la formation en gestion, on enseigne aussi comme on est, avec toutes les exigences et les lacunes que cela comporte.

En fait, très peu de hauts dirigeants deviennent de bons professeurs, encore plus s'ils croient que l'enseignement se limite à raconter leur expérience. Ils risquent de n'en avoir que pour quelques heures ! Former à la direction ne consiste pas – surtout pas – à faire des clones de ce qu'on a été. On ne naît pas bon professeur de gestion.

Même si cela donne une longueur d'avance, comme tous les talents, le talent de *maître de gestion* est quelque chose qui se développe et s'acquiert en très grande partie. L'inné n'en constitue qu'une base. Comme pour tout métier ou profession, certaines personnes ont un potentiel plus marqué que d'autres, ce qui rend la sélection plus cruciale encore.

Devenir professeur suppose de la part du haut dirigeant qu'il se recycle vraiment, qu'il se documente sur les multiples façons d'exercer la gestion et qu'il se prépare à être un véritable maître, un passeur, une personne capable d'aider une autre à cheminer par elle-même, c'est-à-dire de faire émerger son talent propre. Il le fait souvent avec des plus jeunes et plus brillants que lui. De la même façon que des parents qui ne souffrent pas d'envie sont comblés de voir leurs enfants non seulement faire différemment et mieux qu'eux, mais aussi les dépasser. Quelle fierté pour un professeur de voir les jeunes faire mieux que les générations qui les ont précédés !

Le maître aussi enseigne avec ses connaissances, certes, mais aussi avec ses qualités et ses défauts, ses forces et ses faiblesses. Ce qu'il est et ce qu'il fait est plus important que ce qu'il dit. Lorsque nous croyons vraiment à la puissance et à la richesse d'une approche pédagogique inductive, même si nous en connaissons les limites, nous savons faire confiance à l'intelligence de la personne qui apprend, non seulement dans un apprentissage spécifique, mais aussi dans *l'apprentissage de l'apprentissage*. Le but, c'est de rendre autonome la personne qui *veut* apprendre et affiner son jugement.

On peut être bon pédagogue sans avoir jamais auparavant exercé le métier de gestionnaire ! Toutefois, le professeur qui ne possède pas lui-même une expérience de gestion et ne la connaît pas par la pratique doit avoir l'humilité et la sagesse de faire encore plus appel à l'expérience de personnes qui l'ont vécue, qui en ont l'intelligence et y connaissent du succès. Il doit également accepter d'apprendre de ses étudiants qui peuvent avoir une riche expérience de gestion, et avoir recours à des approches pédagogiques, telles que la méthode des cas, qui lui permettent de pallier son manque d'expérience et de réfléchir avec ses étudiants sur la pratique des autres.

Enseigner la gestion est profondément insécurisant car il faut résister au besoin naturel et légitime du professeur d'enseigner. Surtout résister à la propension à *professer* qui a été intériorisée tout au long de l'éducation que nous avons traditionnellement reçue. Former de cette façon, c'est renoncer à vouloir impressionner comme professeur.

### **Repenser la formation en gestion**

Les chiffres, les statistiques, l'usage du langage mathématique et des méthodes quantitatives sont nécessaires et indispensables à la bonne gestion et à la conception de

solutions efficaces. Ces aspects sont des plus importants et constituent plus facilement des objets de formation. Mais il sera toujours nécessaire de revenir à l'essence de la gestion : une praxis, c'est-à-dire une philosophie de l'action et de la création incarnées dans le bon sens. Là réside l'aspect le plus déterminant du fait de gérer : fixer un but et des objectifs, développer, et, en s'en remettant à son jugement, assumer la direction de personnes.

D'ailleurs, il est important de rappeler qu'une organisation peut avoir un bon produit ou offrir un service de qualité tout en ayant une gestion artisanale ou qui sorte des normes reconnues, des canons de la rectitude, des processus normatifs et des théories populaires. La gestion peut paraître déficiente (aux yeux des experts), et, malgré cela, l'organisation connaître beaucoup de succès. De même, un dirigeant peut n'avoir aucune formation universitaire en gestion et exceller dans la conduite d'une organisation. À l'inverse, on peut difficilement affirmer que l'usage d'un processus de gestion à la mode ou reconnu, ou que le fait d'être détenteur d'un diplôme octroyé par une école de gestion prestigieuse, soient garants de succès...

Cela ne signifie évidemment pas qu'il faille remettre en question l'existence des écoles de gestion. Au contraire, lorsqu'elle est en contact avec les milieux d'affaires, avec le monde de l'action, dans tous les domaines, l'école de gestion peut permettre à ceux qui la fréquentent de documenter des pratiques, de se constituer un réseau de connaissances, de gagner du temps, de nourrir son esprit critique, de former ou d'affiner son jugement, d'apprendre à convaincre et de découvrir son talent propre. Il appartient aux universitaires eux-mêmes (directeurs d'école de gestion, professeurs, chercheurs) de rester vigilants et d'éviter les dérapages qui viendraient rompre ces contacts nécessaires. Ils ont la responsabilité de protéger la raison d'être première de leur institution.

Le message actuellement transmis, directement ou indirectement, aux jeunes professeurs formés dans les programmes de doctorat en gestion est de produire un type de recherche s'adressant à d'autres collègues professeurs. Pour avancer en carrière, ils doivent publier dans des revues savantes, lesquelles sont cotées en fonction du nombre de fois que les articles qui y sont publiés font l'objet de citations par d'autres chercheurs. Les accréditations internationales que recherchent les écoles de gestion poussent encore plus vers une normalisation de la recherche et des programmes de formation.

À force de vivre dans sa tour d'ivoire, de ne communiquer qu'avec ses semblables, le professeur-chercheur peut en arriver à ne plus tenir compte de ce que font les personnes qui dirigent vraiment des organisations, dans la vraie vie, à les regarder de haut avec ses modèles théoriques ou normatifs, pis encore, à les mépriser. Il ne faudra donc pas s'étonner alors de voir les écoles de gestion se couper du monde de l'action et se diriger droit vers une crise de légitimité.

### **Refus des modes en gestion**

La gestion, comme l'éducation et la création, n'est pas toujours exaltante. Elle contient inévitablement des aspects mécaniques, répétitifs, techniques, voire routiniers et

monotones. Mais dans sa composante la plus cruciale, la gestion est nécessairement création. Elle repose sur l'imagination, l'intelligence de ce qui doit être fait pour produire des résultats en équipe.

Les entreprises qui tentent de changer de culture organisationnelle pour en «adopter» une plus à la mode, calquée ou fabriquée à partir de modèles tout faits, ou de recettes à succès, même avec la meilleure bonne foi des directions de ressources humaines, risquent de ne connaître qu'un succès relatif et bref.

L'intelligence même de l'action demeure toujours et encore à découvrir, à décrire, à faire connaître, autant pour les praticiens et les apprentis gestionnaires que pour ceux et celles qui veulent la leur enseigner.

En gestion, il faut toujours être vigilants pour faire davantage de place au bon sens, au jugement et à la création ! Les théoriciens doivent rester à l'écoute et observer l'expérience pratique de la gestion s'ils veulent que leurs réflexions soient pertinentes et prises au sérieux. Les écoles de gestion doivent assumer dès maintenant un véritable rôle de leader en ce sens et former à la liberté de penser, de créer et de gérer.

**Montréal, février 2005.**

**La liste des signataires est accessible sur cette page WEB :**

**<http://www.hec.ca/pages/laurent.lapierre/>**