

GESTION D'AUJOURD'HUI

LA PRESSE AFFAIRES

GÉRER, C'EST CRÉER

Enseigner sans avoir pratiqué

Nous publions la troisième et dernière partie d'un texte d'opinion préparé par Laurent Lapière, professeur et chercheur à la chaire de leadership Pierre-Péladeau HEC Montréal, sur la formation et la recherche en gestion. Cette prise de position lance une nouvelle série de textes sur la gestion, qui seront publiés chaque lundi, au cours des prochaines semaines.



LAURENT LAPIÈRE

COLLABORATION SPÉCIALE

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 consti-

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.

tué 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.

Le défi des écoles de gestion est de présenter aux (actuels et 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 ou de prendre un recul sur leurs pratiques en réconciliant connaissances, intentions et actions.

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 connaît 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 re-

connu, 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 leur esprit critique, de former ou d'affiner leur jugement, d'apprendre à convaincre et de découvrir leur talent propre.

Il appartient aux universitaires eux-mêmes (directeurs d'école de gestion, professeurs, chercheurs et étudiants) 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.

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.

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.

FIN

Des versions intégrales de ce texte (française, anglaise, espagnole, portugaise, arabe, mandarine et japonaise), de même que la liste des signataires, sont ou seront accessibles directement en ligne à l'adresse suivante : www.hec.ca/pages/laurent.lapierre/. Une version française intégrale sera publiée dans *Gestion*, revue internationale de gestion. Une version anglaise intégrale sera publiée dans le prochain numéro de *International Journal of Arts Management*.

Ce texte constitue une prise de position collective signée par près de 150 personnes d'horizons divers : hauts dirigeants, doyens, professeurs, chercheurs, artistes, étudiants. Il y est question de l'urgence de rétablir, dans les écoles de gestion, un plus juste équilibre entre « l'approche professionnelle » et « l'approche savante », aussi bien en recherche qu'en enseignement.

80% des gens ne connaissent pas leur cote de solvabilité

JAMES STEVENSON
PRESSE CANADIENNE

CALGARY — La plupart des Canadiens ignorent absolument tout de leur fiche de crédit et ne se doutent pas le moins du monde des conséquences que ce document, pourtant facile à obtenir, peut avoir sur leur capacité d'emprunter pour la réalisation de leurs projets.

Un sondage effectué récemment par la firme TransUnion Canada, l'une des plus gros fournisseurs de cotes de crédit du pays, a révélé que 80 % des gens ne connaissent pas leur cote de solvabilité.

Le président de l'entreprise, Ken Porter, n'a pas été surpris des résul-

tats. Pour lui, il s'agit en effet d'un signe de l'inconscience des consommateurs au sujet de leurs finances.

« Les Canadiens ignorent leur cote et sont plus endettés que jamais alors que les taux d'intérêt tendent à monter. Les faillites vont se multiplier bientôt », a-t-il dit.

Votre fiche de crédit personnelle permet à vos créanciers éventuels de savoir si vous payez vos factures, vos soldes de crédit et vos emprunts à temps, si vous avez déjà eu maille à partir avec des agences de recouvrement ou si vous avez fait faillite.

Les institutions financières et certains employeurs consultent ce dossier pour évaluer le risque que vous représentez pour leurs affaires.

Vos dettes et le solde impayé de vos cartes de crédit ont une influence sur votre cote de solvabilité. Les agences inscrivent en outre une note dans votre fiche chaque fois que quelqu'un demande à la consulter.

« Si une banque voit que plusieurs de ses concurrentes ont fait vérifier votre dossier dans un cours laps de temps, elle vous refusera peut-être le prêt que vous souhaitiez parce qu'elle aura l'impression que vous avez déjà été refusé ailleurs. Elle y verra sans doute un mauvais présage », a souligné M. Porter.

Pour éviter ces problèmes, le principal concurrent de TransUnion, Equifax Canada, suggère de vous arranger pour que toutes les demandes

à votre sujet soient faites au cours d'une période de 14 jours. Toutes ces requêtes seront condensées en une seule note à votre dossier.

TransUnion et Equifax vous fourniront votre fiche sans frais, si vous êtes prêt à remplir un formulaire et à attendre patiemment une réponse. Pour accélérer le processus, vous pouvez toujours déboursier environ 25 \$ pour consulter votre dossier sur Internet.

Les conseillers financiers suggèrent de vérifier votre fiche régulièrement, pour éviter des erreurs qui pourraient vous causer du tort.

« Il n'est pas rare que les dossiers contiennent des éléments problématiques, à l'insu des personnes con-

cernées, souligne Bernie Geiss, de la firme Cove Financial, à Vancouver Nord. Cela peut les empêcher d'obtenir un prêt. Ou alors, elles se verront refuser les meilleurs taux. »

Il vaut mieux procéder à une vérification à tête reposée et non pas à la veille de négocier votre hypothèque ou votre prêt personnel. Régler certains problèmes peut prendre des mois.

Il est possible d'améliorer sa cote de solvabilité rapidement en remboursant ses dettes et en effectuant régulièrement les paiements à ses fournisseurs. Avoir sa fiche de crédit en main au moment d'aller rencontrer son banquier constitue aussi une bonne idée.

PDF du Jaguar S Type 3.0 2005 - 65 945 \$. Location au taux de 1,9 % offerte sur toutes les Jaguar S Type 2005 neuves, avec un bail d'une durée maximale de 48 mois de Crédit Jaguar à un locataire au détail admissible. P. ex., louez une S Type 3.0 2005 neuve pour 799 \$ par mois en se basant sur un taux de location annuel de 1,9 % et un bail de 39 mois. Obligation locative totale de 34 088,29 \$. Coût d'achat facultatif de 34 860,80 \$. Certaines conditions et une limite de 14 769 km par an s'appliquent. Des frais de 25 cents du km, plus taxes applicables, s'appliquent au kilométrage excédentaire. Versement initial 2 927,29 \$ ou échange d'une valeur équivalente. Première mensualité et dépôt de sécurité de 950 \$ exigés. Financement au taux annuel de 1,9 % de Crédit Jaguar disponible jusqu'à 48 mois à un(e) client(e) au détail admissible. Les calculs précédents ne sont donnés qu'à titre d'exemple. Cette offre ne comprend pas les frais de transport (995 \$), les frais d'immatriculation, RDP/PM, l'assurance, les frais administratifs ni toutes les taxes applicables. Peut requérir une commande spéciale. Offre de crédit bail non cumulable avec aucune autre. Offre d'une durée limitée qui peut être annulée à tout moment sans préavis. Les modèles illustrés sont à titre indicatif seulement. Pour plus de détails, s'adresser à un concessionnaire Jaguar.

SI VOUS PENSEZ QUE LES MEILLEURES VOITURES SONT ALLEMANDES, C'EST QUE VOUS VOYEZ DE LA CHOUCROUTE DANS VOTRE SOUPE.
JAGUAR. VOUS DEVRIEZ LE SAVOIR.



S-TYPE 3.0 2005

799\$ | 1,9%

À ce qu'on sache, l'ingénierie n'appartient pas à l'Allemagne. Le Jaguar S-TYPE en est la preuve. Son V8 3 L de 235 ch et son dispositif de contrôle de stabilité dynamique offrent l'accélération, la maniabilité, le confort et les performances que vous attendez d'une voiture allemande. Seulement, elle n'est pas allemande. Faites-en l'essai, c'est une expérience drôlement meilleure que la choucroute.

JAGUAR LAVAL
3475 boul. Le Carrefour
Laval
Téléphone : (450) 688-1880
Fax : (450) 688-7080
www.jaguar.laval.com

DÉCARIE MOTORS
8255 Bougainville
Montréal
Téléphone : (514) 334-9910
(angle Décarie et de la Savane)
www.decarie.com

JOHN SCOTTI JAGUAR
4305 boul. Métropolitain Est
St-Léonard
Téléphone : (514) 725-2221
Division de John Scotti Automotive
www.johnscotti.com