

Une nouvelle série

Êtes-vous friand des recettes de gestion ? Pensez-vous, dans votre for intérieur, que sans toutes ces modes, votre entreprise se porterait peut-être tout aussi bien, voire mieux ? La gestion est-elle devenue une nouvelle religion où ceux qui ne prêchent pas le *credo* sont mis à l'index ?

En collaboration avec HEC Montréal, *La Presse Affaires* présente chaque lundi, pendant 10 semaines, une série d'articles et d'interviews sur le métier de gestionnaire aujourd'hui, la formation à cette profession et la recherche en gestion.

La série débute par la publication, en trois parties, d'un texte d'opinion préparé par Laurent Lapiere, professeur et chercheur à la chaire de leadership Pierre-Péladeau HEC Montréal sur la formation et la recherche en gestion. Il jette un regard critique sur les recettes et les dogmes pour réveiller le sens critique des dirigeants et les consciences des professeurs-chercheurs en gestion. Des gestionnaires de tous les horizons et des libres penseurs de notre société viendront par la suite partager leur vision de la gestion. Un dossier à suivre pour savoir que veut vraiment dire gérer aujourd'hui.

GÉRER, C'EST CRÉER

Le temps d'un nouveau *Refus global*

LAURENT LAPIERRE
COLLABORATION SPÉCIALE

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.

Urgence d'agir

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'affran-



PHOTO PIERRE McCANN, LA PRESSE ©

Laurent Lapiere

chissement 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'affai-

res. 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, à 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, 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 cru-

ciale, la gestion est nécessairement création. Elle repose sur l'imagination, l'intelligence de ce qui doit être fait pour produire des résultats en équipe.

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.

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.

*Des versions intégrale de ce texte (française, anglaise, espagnole, portugaise, arabe, mandarine et japonaise) et 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 *Gestion*, revue internationale de gestion. Une version anglaise intégrale sera publiée dans le prochain numéro de *International Journal of Arts Management*.*

Ce texte est le premier d'une série de trois. Il s'agit d'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.

0 \$
D'ACOMPTE

PLUS

À PARTIR DE
598 \$
PAR MOIS PENDANT 39 MOIS

PLUS

RECEVEZ GRATUITEMENT
1500 \$
D'ACCESSOIRES



VOLVO XC70 2005

VOLVO XC70 ET XC90 2005

LES ROUTES N'ONT QU'À BIEN SE TENIR.

PARFOIS, LA VIE VOUS OBLIGE À SORTIR DES SENTIERS BATTUS. GRÂCE À LA GAMME COMPLÈTE DE VOLVO À TRACTION INTÉGRALE, VOUS POURREZ EMPRUNTER N'IMPORTE QUELLE ROUTE EN TOUTE QUIÉTUDE. LA XC90 2005, DÉJÀ PRIMÉE, ET LA ROBUSTE XC70 2005 SONT ÉQUIPÉES D'UN SYSTÈME HAUT DE GAMME DE TRACTION INTÉGRALE CONTRÔLÉE ÉLECTRONIQUEMENT, QUI VOUS PERMETTRA DE VOYAGER EN TOUTE SÉCURITÉ, QUELLE QUE SOIT L'ÉTAT DE LA ROUTE. VOTRE CONCESSIONNAIRE VOLVO DE MONTRÉAL VOUS DONNERA TOUTS LES DÉTAILS.



VOLVO
pour la vie



VOLVO XC90 2005

0 \$
D'ACOMPTE

PLUS

À PARTIR DE
648 \$
PAR MOIS PENDANT 39 MOIS

PLUS

RECEVEZ GRATUITEMENT**
UN SYSTÈME DE DIVERTISSEMENT
AUX PLACES ARRIÈRE
POUR UNE DURÉE LIMITÉE

AUTOMOBILES CHICOINE INC.
855, rue Johnson, Saint-Hyacinthe
(450) 771-2305
www.volvochicoine.com

FRANKE VOLVO
180, rue Principale
Sainte-Agathe (819) 326-4775
www.frankevolvo.com

VOLVO DE BROSSARD
9405, boul. Taschereau
Brossard (450) 659-6688
www.volvobrossard.net

JOHN SCOTTI AUTO LTÉE
4315, boul. Métropolitain Est
Saint-Léonard (514) 725-9394
www.johnscottivolvo.com

VOLVO POINTE-CLAIRE
15, Auto Plaza, Pointe-Claire
(514) 630-3666
www.volvo-pointeclaire.com

UPTOWN VOLVO
4900, rue Paré, Montréal
(514) 737-6666
www.uptown-volvo.com

VOLVO LAVAL
2350, boul. Chomedey
Laval (450) 682-3336
www.volvodelaval.com

* Le PDSF d'une XC70 Cross Country/XC90 25T (5 places) 2005 est de 47 120 \$/49 995 \$ (le PDSF de la version 7 places est de 55 620 \$). La XC90 illustrée est équipée de roues en alliage de 18 po en option. Promotion d'une durée limitée offerte aux clients admissibles seulement par les concessionnaires Volvo participants et les Services financiers d'Automobiles Volvo du Canada, sur approbation du crédit. Exemple de crédit-bail pour une XC70 Cross Country/XC90 25T (5 places) 2005 (incluant les frais de transport et de livraison de 1 275 \$) : 597,97 \$/647,91 \$ par mois, bail de 39 mois, acompte de 0 \$/0 \$. Total des mensualités : 23 320,83 \$/25 268,49 \$. Valeur de rachat en fin de bail : 28 317,05 \$/30 013,30 \$. Les mensualités peuvent varier selon les équipements optionnels choisis. Première mensualité et dépôt de garantie remboursable de 700 \$/750 \$ dus à la signature du bail. Allocation de 60 000 km pour la période de 39 mois (0,16 \$/0,16 \$ par km supplémentaire). Taux d'intérêt annuel : 2,8 %/3,14 %. Taxes, immatriculation, assurance, inscription au RDPRM et frais d'administration en sus. Le concessionnaire peut vendre/louer à un prix inférieur. ** Pour une durée limitée, recevez sans frais 1 500 \$ d'accessoires sur la XC70 Cross Country et un système de divertissement aux places arrière (RSE) à un seul écran gratuit (d'une valeur de 3 000 \$) sur la XC90. Aucun équivalent en espèces. L'offre du RSE comprend l'installation. Cette promotion prend fin le 31 mars 2005. Certaines conditions s'appliquent. Votre concessionnaire Volvo vous donnera tous les détails. © 2005 Automobils Volvo du Canada Ltée. « Volvo pour la vie » est une marque déposée utilisée sous licence par Automobils Volvo du Canada Ltée. Pensez à toujours boucler votre ceinture de sécurité. Visitez le site volvocanada.com.