

GESTION D'AUJOURD'HUI

LA PRESSE AFFAIRES

GÉRER, C'EST CRÉER

L'expertise ne remplace pas l'expérience

Nous publions la deuxième 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 série de 10 textes sur la gestion, qui seront publiés chaque lundi, au cours des prochaines semaines.

LAURENT LAPIÈRE
COLLABORATION SPÉCIALE

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'intersubjectif font partie intégrante du « réel et de l'objectif » en ce qui concerne les personnes et les organisations. Pour bien comprendre, lorsqu'il s'agit de la gestion des organisations et de la gestion, 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.

Pour assumer un haut poste de gestion, 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 per-

met, dans l'action et la réflexion, de se construire une pratique toute personnelle. L'expertise ne remplace pas l'expérience.

La gestion est une question de contexte et d'historicité. Ce sont bien davantage les leaders et les membres des organisations qui font l'histoire que les théoriciens qui les observent et en commentent les comportements et les résultats.

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.

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'entrepreneuriat.

Pourtant les concepts et les théories 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, moderni-

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 ! A 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 com-

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, de manière à en tirer des orientations, des positions personnelles et des synthèses nouvelles qui peuvent être mises à profit dans ses propres pratiques.

Dans une école universitaire professionnelle, il y a un lien nécessairement étroit entre la recherche et la formation. C'est de formation justement que traitera le dernier article de cette série. A lire lundi prochain.

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.

sation, 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 de nouveaux *credo*, parfois peu documentés, le plus souvent mal approfondis, et pourtant analysés 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

manderaient des solutions réellement nouvelles ou innovatrices.

Le système actuel encourage le professeur-chercheur à vivre dans sa tour d'ivoire, à ne communiquer qu'avec ses semblables, et 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 leurs modèles théoriques ou normatifs, souvent pis encore, à les mépriser.

Il ne faudra donc pas s'étonner de voir les écoles de gestion se couper du monde de l'action et se diriger droit vers une crise de légitimité. 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. Elle permet de produire des documents qui servent ensuite de

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.



PHOTO JAN MCKAIN, ARCHIVES PC

Des travailleurs de la Colombie-Britannique préparent l'embarquement de bois d'oeuvre à bord d'un bateau pour exportation vers les États-Unis.

Le prix du bois d'oeuvre pourrait grimper en flèche

BLOOMBERG et
LA PRESSE AFFAIRES

Le prix du bois d'oeuvre en Amérique du Nord pourrait atteindre au cours des prochaines semaines des niveaux jamais vus en dix ans en raison de l'engorgement du réseau ferroviaire, incapable de répondre à la demande croissante des constructeurs américains, prédit Daryl Swetlishoff, analyste de l'industrie forestière chez Raymond James Financial, à Vancouver.

Le marché pourrait aussi être touché par la réduction de 20 % des coupes forestières au Québec recommandé par la commission Coulombe en décembre dernier.

Les producteurs de la Colombie-Britannique, dont les usines tournent déjà pratiquement à pleine capacité, ne pourront combler la baisse de volume au Québec, qui compte pour 25 % de la production canadienne, dit M. Swetlishoff.

En fait, la demande accrue de bois d'oeuvre en provenance de Colombie-Britannique risque d'engorger encore davantage les chemins de fer alimentant l'est et le sud des

États-Unis. Après avoir atteint en octobre un plancher record en 10 mois, les cours du bois d'oeuvre à la Bourse de Chicago ont bondi de plus de 50 % pour s'établir en moyenne à 407 \$US par 1000 pieds linéaires de planches de 2X4.

Les contrats à terme sur le bois d'oeuvre pour livraison en mai se négociaient vendredi à 402 \$US, en hausse 13,5 % depuis le début 2005 au parquet de Chicago. En 2004, le prix moyen pour ce contrat s'élevait à 370,35 \$ US.

La construction résidentielle, un baromètre de la consommation de bois d'oeuvre aux États-Unis, a atteint en janvier un niveau inégalé en 21 ans. La pénurie de wagons pour le transport du bois en provenance du Canada, qui fournit le tiers de la consommation américaine, a provoqué une surenchère. L'engorgement du réseau ferroviaire a contraint Canfor et West Fraser Timber, les deux plus importants producteurs de bois au Canada, à faire transiter une partie de leurs livraisons par le canal de Panama.

« Nous prévoyons d'autres problèmes de transport ferroviaire cet-

te année », puisque certains producteurs canadiens exigent déjà plus de voitures qu'il n'y en a de disponible, note M. Swetlishoff.

Le Canadien National, première société ferroviaire au Canada, a fait savoir aux entreprises forestières qu'il lui faudrait accroître de 20 % le nombre de ses voitures à longeron central pour le transport de planches et de panneaux de bois, précise William LeGrow, vice-président au transport et à l'énergie chez West Fraser.

« La forte demande pour le bois d'oeuvre ne se dément pas, alors que le réseau de transport ne peut pratiquement plus la soutenir », dit M. LeGrow. Plusieurs tempêtes de neige ont aussi ralenti les livraisons de bois, ajoute-t-il.

Le prix au comptant du bois d'oeuvre a grimpé de 46 % depuis le 12 novembre, selon les données colligées par le bulletin de l'industrie forestière *Random Lengths*. L'an dernier, il était en moyenne de 394,74 \$ US, soit 46 % de plus qu'en 2003.

L'ossature d'une maison unifamiliale type aux États-Unis comporte environ 14 500 pieds linéaires de bois d'oeuvre, selon la Western Wood Products Association.

Les maisons neuves comptent pour environ la moitié de la consommation de bois d'oeuvre aux États-Unis, alors qu'environ 30 % est imputable aux rénovations et aux réparations.



Mazda

2-20

vroum-VROUIM

LE PLUS GRAND CONCESSIONNAIRE MAZDA DE MONTRÉAL VOUS OFFRE...



16 295\$*

+

FINANCEMENT

0% SUR 24 MOIS	2,9% SUR 48 MOIS
1,9% SUR 36 MOIS	3,9% SUR 60 MOIS



295\$/mois*

LOCATION 24 MOIS

0%
INTÉRÊT
ACHAT 60 MOIS

TRANSPORT ET
PRÉPARATION
INCLUS

0%
INTÉRÊT
LOCATION 24 MOIS



265\$/mois*

LOCATION 24 MOIS

A PARTIR DE
0%
INTÉRÊT
FINANCEMENT
ET LOCATION

TRANSPORT ET
PRÉPARATION
INCLUS

Mazda 2-20

<p style="font-weight: bold; margin: 0;">Dollard-des-Ormeaux</p> <p style="margin: 0;">3800, boul. des Sources</p> <p style="margin: 0;">Mtl 335-6331 (514) 685-5555</p>	<p style="font-weight: bold; margin: 0;">Ile-Perrot</p> <p style="margin: 0;">1, Don Quichotte</p> <p style="margin: 0;">Mtl 875-1925 (514) 453-3333</p>
--	--

3297137A *Mars 2005, location 24 mois (100%), TVA de 2002 (210%), location 24 mois. Transport et préparation inclus. **Transport, taxes et préparation en sus.