

ON DIRIGE COMME ON EST

LAURENT LAPIERRE



Presses
de l'Université
du Québec



ON DIRIGE
COMME ON EST

Membre de
L'ASSOCIATION
NATIONALE
DES ÉDITEURS
DE LIVRES

Presses de l'Université du Québec
Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450
Québec (Québec) G1V 2M2
Téléphone : 418 657-4399 – Télécopieur : 418 657-2096
Courriel : puq@puq.ca – Internet : www.puq.ca

Diffusion/Distribution :

Canada et autres pays : Prologue inc., 1650, boulevard Lionel-
Bertrand, Boisbriand (Québec) J7H 1N7
Tél. : 450 434-0306 / 1 800 363-2864

France : Sodis, 128, av. du Maréchal de Lattre de Tassigny,
77403 Lagny, France – Tél. : 01 60 07 82 99

Afrique : Action pédagogique pour l'éducation et la formation,
Angle des rues Jilali Taj Eddine et El Ghadfa, Maârif 20100,
Casablanca, Maroc – Tél. : 212 (0) 22-23-12-22

Belgique : Patrimoine SPRL, 168, rue du Noyer, 1030 Bruxelles,
Belgique – Tél. : 02 7366847

Suisse : Servidis SA, Chemin des Chalets, 1279 Chavannes-de-Bogis,
Suisse – Tél. : 022 960.95.32



La *Loi sur le droit d'auteur* interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

ON DIRIGE COMME ON EST

LAURENT LAPIERRE



Presses de l'Université du Québec

*Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec
et Bibliothèque et Archives Canada*

Lapierre, Laurent, 1940-

On dirige comme on est

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 978-2-7605-2957-1

1. Leadership. 2. Gestion. 3. Personnel - Direction. 4. Gestion - Étude
et enseignement (Supérieur). I. Titre.

HD57.7.L36 2012 658.4'092 C2012-940134-X

Les Presses de l'Université du Québec reconnaissent
l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise
du Fonds du livre du Canada et du Conseil des Arts du Canada
pour leurs activités d'édition.

Elles remercient également la Société de développement
des entreprises culturelles (SODEC) pour son soutien financier.

Intérieur

Mise en pages : INFO 1000 MOTS

Couverture

Conception : RICHARD HODGSON

Photographie : JEAN MARTIN

2012-1.1 – *Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés*
© 2012 Presses de l'Université du Québec
Dépôt légal – 1^{er} trimestre 2012
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada – Imprimé au Canada

*Si les expériences et les enseignements d'autrui
ne passent pas le filtre de sa propre expérience vécue,
ils restent des connaissances livresques.*

Gao XINGJIAN, Prix Nobel de littérature

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier chaleureusement Bernard Chassé qui a eu l'idée de rassembler mes textes. Après avoir longtemps résisté, avoir inutilement retardé l'échéance de la remise du manuscrit à l'éditeur, je me rends compte que cet exercice a été très important pour moi. L'occasion était belle de prendre conscience du cheminement de ma pensée qui creusait toujours le même sillon. Mon incrédulité naturelle vis-à-vis de ceux qui détiennent la vérité m'a bien servi, mais me fait toujours douter. C'est tellement plus simple de suivre les idées reçues et ce qui a « l'air évident ». Il m'a fallu de la détermination, voire de l'acharnement pour poursuivre dans la même voie.

Lorsqu'on a une intuition, une sorte de certitude non « expliquée », la détermination, l'obstination presque est la meilleure alliée de la pensée et de la créativité. Il faut renoncer à toutes les « vérités » affichées et affirmées qui peuvent nous détourner de notre véritable pensée. Dans le doute, il faut alors poursuivre envers et contre tous. Merci donc à cette voix intérieure qui me disait de ne pas abandonner.

Merci aux collègues et aux étudiants qui, de manière directe ou détournée, me laissaient entendre de poursuivre. On a besoin de sentir qu'au moins quelques personnes croient en ce que nous faisons.

Enfin, merci à Jacqueline Cardinal, ma collaboratrice de plusieurs décennies qui n'a jamais perdu la foi dans la vraie connaissance que les dirigeants ont du leadership, en leur capacité de le raconter dans des mots simples qui sont la marque de la recherche de la vérité de cette science subjective. Merci aussi d'avoir ce talent de débusquer cette pensée et cette science de l'action.

Merci à Sylvain St-Jean d'avoir été celui qui nous a aidés à mettre techniquement en ordre un texte qui émergeait de façon inductive.

Enfin, un merci spécial à Céline Fournier, directrice des Presses de l'Université du Québec, qui, avec toute son équipe, nous fait confiance depuis des années.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	IX
Présentation	XIII
<i>Bernard Chassé</i>	
Partie 1	
Définir le leadership	1
Le leadership : le meilleur et le pire	3
Le leadership	11
Le leadership (non, ce n'est pas ça)	14
Individualisme et travail d'équipe	17
Partie 2	
Talents : habiletés et défauts personnels	21
La subjectivité, le jugement et la direction	24

Diriger ou ne pas diriger : voilà la question	32
Composer avec ses défauts	38
Le ménagement : ménager, faire le ménage et se ménager.....	44
Avant de gérer, le courage de diriger	71
La responsabilité individuelle.....	84
En bande !.....	87
Analphabètes en quoi?	90
Crise de foi.....	93
Les mots qui tuent	96
L'honnêteté totale.....	99
L'image du leader	102
L'ennui.....	105
Répéter.....	108
Le leader et le travail.....	111
L'argent.....	114
Désobéir.....	117
Silence et leadership	120
Partie 3	
Raconter. Apprendre. Transmettre.	123
Le <i>storytelling</i>	126
L'art de former sans professer	129
Gagner	140
La mère de Barack Obama	143
Messieurs les Anglais... ..	146
Partie 4	
Constats. Inquiétudes. Espérances.	149
La subjectivité et la direction	151
Gérer, c'est créer (<i>manifesto</i>)	173
Signataires du <i>manifesto</i>	188
Épilogue	
Au-delà des modèles et des théories	195
Bibliographie	209

PRÉSENTATION

Comment c'est souvent le cas, le titre d'un livre est très révélateur de son contenu. Dans le cas de ce livre, «On dirige comme on est» décrit parfaitement bien Laurent Lapierre et permet d'expliquer les assises de sa propre démarche et de sa réflexion sur la question du leadership.

Au départ, il faut savoir que Laurent Lapierre se destinait au théâtre, et pas du tout au monde universitaire qui se situait à des années-lumière de son milieu d'origine, très modeste. Nous sommes dans le Québec du début des années 1960, à une époque où dominaient trois types de carrière : la prêtrise, le droit et la médecine. Bien qu'il souhaite devenir comédien, c'est dans le rôle de directeur administratif qu'il se retrouve. Il n'a aucune formation en gestion, mais une

volonté et une détermination de fer pour que les choses se fassent. Et elles se font ! À 28 ans, il est nommé directeur général de la Société artistique de l'Université Laval, puis devient deux ans plus tard, en 1970, le premier directeur administratif du Théâtre du Trident, à Québec, où le grand comédien Paul Hébert assume alors la direction artistique.

Pour Laurent Lapierre, ce sont là des années d'apprentissage, qui ont lieu dans des conditions favorables, puisque le Trident reçoit un appui financier important de la part du ministère de la Culture. Si les subventions ne sont pas un problème, il s'agit maintenant de faire preuve d'imagination et de trouver une programmation qui suscite l'intérêt du public encore à naître. Pour remplir la salle, Lapierre et Hébert optent d'abord et avant tout pour la qualité et la rigueur artistiques. Le soir du 21 janvier 1971 le rideau se lève sur une première production, *0-71* de Jean Barbeau, dramaturge qui connaissait alors un grand succès, puis ce sera le formidable *Charbonneau et le Chef*, mettant en vedette Jean Duceppe et Jean-Marie Lemieux, qui marquera d'une pierre blanche non seulement l'histoire du Trident, mais celle du théâtre québécois.

Laurent Lapierre quitte le Trident et décide d'entreprendre des études en gestion en 1973. Inscrit au MBA à HEC Montréal, il se retrouve dans un milieu tout à fait différent de celui qu'il a connu jusque-là.

En fait, j'ai l'impression qu'il se désintéresse assez rapidement de ce programme d'enseignement... tout au moins jusqu'à ce que l'un de ses professeurs, Pierre Laurin, lui fasse découvrir le travail d'Abraham Zaleznik, professeur de management et de leadership à l'Université Harvard. Dans le palmarès des meilleures écoles de gestion, Harvard occupait alors la toute première place et le nom de Zaleznik était connu. Il faut

dire que l'approche du professeur Zaleznik ne ressemblait à rien d'autre. Il s'intéressait au leadership et à la psychanalyse – la psychanalyse, à la fois comme théorie et comme pratique. En fait, l'approche psychodynamique permettait, selon lui, de comprendre non seulement la personnalité des leaders mais l'influence que celle-ci pouvait avoir sur les organisations qu'ils dirigent. Exemple : J. E. Hoover a dirigé le FBI de 1924 à 1972. Quels liens peut-on faire entre la personnalité d'un homme dangereusement paranoïaque et hypercontrôlant et un organisme voué à la sécurité et à la recherche des ennemis ? Zaleznik sortait des sentiers battus et proposait également à ses étudiants de lire des œuvres littéraires, des pièces de théâtre pour mieux comprendre le management et la direction des personnes.

Quoi ? La psychanalyse ? La littérature ? Dans une école de gestion ? À Harvard ? Laurent Lapiere couvre un tout nouveau champ d'intérêt.

Dans les années qui suivront, Lapiere enseigne comme chargé de cours à HEC Montréal, à l'Université du Québec à Hull, à l'École nationale de théâtre du Canada, à l'École nationale d'administration publique (ENAP) et complète en 1984 des études de doctorat à l'Université McGill sous la direction d'Henry Mintzberg et Manfred F.R. Kets de Vries. Le titre de sa thèse est éloquent : « Le metteur en scène de théâtre : un gestionnaire. » En parallèle, il entreprend une psychanalyse avec le D^r Jean-Baptiste Boulanger, neurologue, psychiatre et psychanalyste didacticien, professeur titulaire à la Faculté de médecine de l'Université de Montréal et premier traducteur en français de Melanie Klein, figure originale et absolument incontournable de la psychanalyse moderne. Cette expérience se révèle déterminante, d'abord pour l'homme lui-même, et pour

la suite de son parcours. Après sa formation didactique (1980-1988), Laurent Lapierre entreprend une série de séminaires cliniques à l'Allan Memorial Institute de l'Hôpital Royal-Victoria ainsi qu'au Pavillon Albert-Prévost de l'Hôpital du Sacré-Cœur.

Difficile d'imaginer aujourd'hui un profil semblable dans les écoles de gestion, où la formation des jeunes professeurs suit un cursus drôlement linéaire entre les études de premier cycle et le doctorat. Cela peut même donner une impression étrange que d'évoquer ici la psychanalyse, sachant que la vieille dame n'a pas très bonne réputation par les temps qui courent. Dans le domaine de la gestion, on ne jure plus maintenant que par le modèle des « sciences du comportement », comme on parle des neurosciences dans celui de la psychiatrie. Lorsqu'on évoque la psychanalyse, c'est pour ressasser les pires clichés et affirmer qu'elle n'est pas une science, qu'elle abuse de la confiance des gens et, surtout, qu'elle ne donne pas de résultats tangibles.

Dans le livre que nous publions aujourd'hui, il n'est pas question de psychanalyse. Le terme n'est d'ailleurs à peu près pas mentionné. Les lecteurs intéressés par cette question peuvent toujours se référer à une série d'ouvrages que Laurent Lapierre a publiés au début des années 1990, intitulée *Imaginaire et leadership*, dans laquelle il explore cette question d'un point de vue théorique, mais aussi à l'aide d'études de quelques cas.

En fait, je voudrais surtout insister sur l'idée que la psychanalyse, c'est celle de la subjectivité, et que la subjectivité, c'est celle du leadership. Le chemin pris par Laurent Lapierre a marqué d'une manière profonde son propre travail et son approche du management et du leadership.

La genèse d'un livre

Professeur à HEC Montréal, Laurent Lapierre a consacré les trente dernières années à réfléchir sur la question extrêmement complexe du leadership. Pour avoir une idée de l'étendue et de la diversité de son travail, il aurait fallu rassembler ici l'ensemble des textes qu'il a publiés dans des revues universitaires, reprendre les chapitres de livres auxquels il a contribué, rendre compte de ses très nombreuses conférences publiques, des interventions qu'il a pu faire à titre de consultant, de la série *Leaders* qu'il a réalisée pour la télévision, et publier plus de deux cents histoires de cas et notes pédagogiques déposées au Centre de cas HEC Montréal. On le devine, tout ça aurait donné une somme considérable.

J'ai le privilège de connaître Laurent Lapierre depuis une dizaine d'années maintenant. Il a d'abord été mon professeur, puis nous avons travaillé ensemble à la Chaire de leadership Pierre-Péladeau, dont il est le titulaire depuis 2001. Il y a deux ans, je lui ai proposé de colliger quelques-uns de ses textes, l'idée de ce livre étant d'offrir au plus vaste public possible la pensée d'un homme, d'un chercheur, d'un pédagogue qui propose une approche tout à fait singulière du leadership.

Au départ, l'idée d'une telle publication n'a pas beaucoup convaincu le principal intéressé. Pourquoi? Sans fausse modestie, Laurent Lapierre avait l'impression que plusieurs de ses articles avaient mal vieilli et qu'ils ne méritaient pas une telle attention, ou bien que d'autres nécessiteraient une réécriture. À mon avis, c'est tout le contraire. Les textes qu'il a publiés il y a trente ans n'ont absolument rien perdu de leur pertinence. C'est une chose assez rare, notamment dans le domaine qui est le sien, où les modes et les formules imposent une certaine façon d'écrire et surtout

changent périodiquement. Hier comme aujourd'hui, Laurent Lapiere continue de nous bousculer et de nous provoquer.

En fait, tout cela tient à deux choses. D'abord, au regard qu'il porte sur la question du leadership et qui demeure parfaitement original, ensuite, à la qualité évidente de l'écriture de Laurent Lapiere, où chaque mot est pesé, jaugé avec une attention évidente. Boileau l'affirmait haut et fort : «Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement» (*L'art poétique*). Il disait également : «Avant donc que d'écrire, apprenez à penser» (*ibid.*). Chez Lapiere, il y a quelque chose qui ressemble au travail de l'écrivain qui retravaille constamment chaque phrase, chaque mot, cherchant à clarifier sa propre pensée. Tous les écrivains le savent et le diront : écrire, c'est l'éternel recommencement.

L'ouvrage que nous publions aujourd'hui se divise en quatre parties et regroupe des textes rédigés entre 1991 et 2008 (sans suivre forcément un ordre chronologique), principalement dans la revue *Gestion* et dans la section «Votre argent» du *Journal de Montréal*. C'est donc une anthologie¹ qui présente le déploiement et la construction d'une pensée dans le temps. Bien sûr, il y a certaines redites, c'est inévitable dans ce type d'ouvrage, mais elles permettent de révéler ce qui est présent tout au long du cheminement intellectuel de Laurent Lapiere tout en exposant les modifications, les bonifications et ramifications apparues en cours de route.

1. En grec, le mot anthologie veut dire «cueillette de fleurs», ce qui est une façon un peu poétique de décrire le travail auquel vous êtes convié en tant que lecteur.

Dans un premier temps, j'ai cru bon de rassembler des textes où Laurent Lapierre propose une définition du leadership qui appartient d'abord et avant tout, dit-il, à la « réalité intérieure » de la personne, et donc à la subjectivité. Le leadership est aussi une affaire de contexte et doit susciter l'adhésion des personnes.

La deuxième partie de l'ouvrage démontre en quoi cette « réalité intérieure » influence la prise de décision des leaders. Pour Laurent Lapierre, il est clair que l'on dirige toujours à partir de ses origines, ses qualités et ses défauts, ses talents et ses manques. La subjectivité est ce qui définit la singularité d'une personne, le rapport nécessairement unique qu'elle peut entretenir avec le monde et les gens qui l'entourent. Elle agit comme une sorte de filtre sur la réalité. Dans beaucoup d'ouvrages sur le leadership, on a tendance à parler de compétences, de valeurs, de techniques (savoir communiquer par exemple). Tout ça est important, bien sûr, mais pas déterminant. Avoir accès à cette subjectivité, c'est non seulement être en mesure de mieux comprendre les fondements mêmes du leadership, mais possiblement développer une plus grande capacité d'introspection et d'empathie vis-à-vis de soi comme des autres.

La troisième partie cherche à comprendre les enjeux entourant ce qu'on pourrait appeler le « transfert des connaissances ». Peut-on apprendre le leadership ? De quelle manière ? Trouve-t-on une méthode préférable à une autre ? Laquelle ?

Laurent Lapierre est reconnu comme un professeur et un pédagogue hors normes. Il a toujours accordé une très grande importance à la qualité de son enseignement, de façon à pouvoir mettre en branle l'intelligence de ses étudiants. Après trente ans de carrière, je peux témoigner qu'il se prépare toujours avec autant de soin pour aller en classe et qu'il ressent toujours

la même nervosité, en fait, je dirais, le même trac. Pour répondre aux besoins des étudiants, il s'est fait un devoir de développer des outils d'apprentissage pratiques, notamment par le biais de la méthode des cas, et de refuser toute forme de « gargarisation » théorique. Quiconque a suivi un cours avec le professeur Lapierre sait qu'il ne professe pas, qu'il met tout en œuvre pour qu'il se passe quelque chose en classe. C'est un talent rare.

Enfin, la quatrième et dernière partie offre un texte qui résume la pensée de Laurent Lapierre sur le rôle déterminant de la subjectivité en gestion, comme dans toute action qui fait appel à la création : « La subjectivité et la direction ». Pour reprendre l'expression de Montaigne, une « tête pleine » de connaissances et d'informations ne constitue pas la garantie qu'on aura un dirigeant ayant une « tête bien faite » pour gérer.

Cette partie reprend ensuite le texte intitulé « Gérer, c'est créer », un *manifesto*, véritable coup de poing de la part de quelqu'un qui croit – au sens le plus fort et le plus viscéral du terme – que les écoles de gestion font présentement fausse route en proposant une formation inadéquate, donnée par des gens qui n'ont parfois aucune expérience de terrain. Depuis leur création, les écoles de gestion ont beaucoup changé. Elles sont devenues de véritables machines à produire du « savoir », mais est-ce vraiment une bonne chose, et à qui cela profite-t-il vraiment ? Au monde des affaires ? Aux professeurs ? À la société en général ? À ce sujet, le jugement de Laurent Lapierre est dur, tranchant. Il se situe à contre-courant de la tendance que l'on trouve actuellement dans le monde universitaire régi par la course aux subventions de recherche et le discours

théorique. Tout de même, Laurent Lapierre a reçu – faut-il s'en étonner? – l'aval de très nombreuses personnalités, qui ont accepté de signer ce texte avec lui.

Dans un monde où tout va très vite, où l'on érige aussi rapidement qu'on déboulonne nos leaders, où les médias jouent un rôle considérable dans notre manière de voir et de concevoir le monde, il faut savoir prendre le temps de s'arrêter. Parce que ce livre de Laurent Lapierre ne s'adresse pas aux lecteurs pressés. Des clés sont données, mais c'est au lecteur de construire sa propre représentation du leadership. Il ne contient pas de recette magique et ne propose pas non plus de modèle à suivre, pas plus qu'il n'élabore de typologie savante. En fait, Laurent Lapierre a tout ça en horreur.

C'est tant mieux pour nous.

Enfin un livre sur le leadership qui arrive à point nommé!

Bernard Chassé

PARTIE

1

DÉFINIR LE LEADERSHIP

L'imaginaire est ce qui tend à devenir réel.

André BRETON

Qu'est-ce que le leadership ?

Laurent Lapiere a toujours été captivé par le leadership. Il n'est pas le seul, ce phénomène fascine, il dérange, parfois il inquiète. C'est une source d'inspiration, voire d'admiration, qu'on pense à Churchill et à Gandhi pour ne prendre que ces deux exemples. Mais c'est aussi une source d'incompréhension et d'horreur avec des personnages comme Jim Jones et l'horrible drame des 914 « suicidés » de sa secte. Le leadership nous offre donc le meilleur, mais malheureusement aussi le pire de l'homme.

S'atteler à la tâche de le définir est une entreprise aussi difficile que hasardeuse. En effet, il ne peut pas être réduit à quelques caractéristiques générales. Il se présente sous des visages multiples. Toute tentative réductionniste est vouée à l'échec parce qu'elle ne peut pas rendre compte de la complexité du phénomène. À la limite, le leadership présente autant de visages qu'il y a de leaders.

L'approche préconisée par Laurent Lapiere repose sur l'imaginaire, la créativité, l'inventivité. Il nous propose d'aborder le phénomène sous l'angle de l'intériorité et des conflits qui peuvent nous habiter. Place est faite à la rationalité, à l'objectivité bien sûr, mais en redonnant toutes ses lettres de noblesse à la subjectivité.

Autre point important, il ne peut être question de passer sous silence l'autre, celui qui accepte de suivre. Penser le phénomène du leadership uniquement en le ramenant au leader en faisant fi des gens qui acceptent sa direction reviendrait à tronquer dangereusement cette réalité complexe.

C'est donc ce domaine d'investigation qui a attiré Laurent Lapiere, domaine auquel il a consacré des années de réflexion, tout en résistant toujours et encore à la tentation de la recette.

Bernard Chassé

LE LEADERSHIP : LE MEILLEUR ET LE PIRE¹

Gestion, revue internationale de gestion, septembre 1991

Imagination et engagement

Le leadership est un phénomène mystérieux et complexe. Au-delà des capacités analytiques, des connaissances techniques, du sens politique et autres habiletés de direction dont peut faire preuve une personne dans un poste d'autorité ou de direction (s'informer, communiquer, persuader, charmer, séduire, manipuler, exiger, etc.), le leadership est la direction ou l'orientation données à une organisation qui provient de l'imaginaire d'un leader. Il se manifeste par l'imagination dont il fait preuve, par sa vision créatrice, par un engagement profond pour une idée, une cause ou un projet, par des façons originales de penser, d'être, d'agir et par une façon de mobiliser et de diriger des personnes. C'est une direction où la confiance en soi – du moins celle que l'on affiche –, la capacité d'impressionner et de persuader réussissent à créer l'enthousiasme.

Le leadership n'est pas le seul fait du leader. Il n'y a de leadership en effet que s'il y a une adhésion au leader et un attrait pour ses idées. Il doit donc y avoir une correspondance entre la vision et les actions qu'entreprend ou propose le leader et les désirs ou les besoins d'une communauté et d'une époque données. C'est dans cette correspondance qu'un leadership se trouve confirmé. Si la vision et les actions proposées par des gens aussi divers que Périclès, le Mahatma Gandhi, mère Teresa, Winston Churchill, Nelson Mandela,

1. Version remaniée d'un texte de présentation paru en tête dans la revue *Gestion*, en septembre 1991 (vol. 16, n° 3, p. 8-14). Le numéro entier était consacré à la question du leadership.

Richard Branson, Margaret Thatcher, Adolf Hitler, Jeanne d'Arc, Charles de Gaulle, Coco Chanel, Soichiro Honda, Saddam Hussein, Henry Ford, J. Edgar Hoover, Carlo De Benedetti, Marguerite Bourgeoys, J. Armand Bombardier, René Lévesque, Pierre Péladeau, Lise Bissonnette et Lise Watier² n'avaient pas répondu respectivement aux désirs et aux attentes des gens de l'époque et de leurs milieux immédiats, ces hommes et ces femmes n'auraient pu émerger comme leaders dans leur société. La vision audacieuse du leader, ses désirs et ses mobiles profonds, sa passion et sa détermination obstinée, ses dispositions, ses qualités et ses attributs personnels, son assurance et sa capacité d'enthousiasmer, la nature de son équilibre ou de son déséquilibre psychologiques sont quelques-uns des éléments qui font qu'on adhère à tel leader et que, sous sa gouverne, se réalisent des visions nouvelles, des innovations osées ou des changements majeurs. Si le leadership se manifeste dans toutes les sphères de l'activité humaine, y compris dans la direction des organisations, il y a lieu de voir en quoi il peut se distinguer de la gestion.

Le leadership et la gestion

La vision que nous venons de proposer du leadership ajoute à une approche plus conventionnelle en gestion selon laquelle la direction donnée à une organisation est plus situationnelle, résultant plutôt d'une analyse, faite par la personne en situation d'autorité, des occasions et des menaces dans un environnement donné, des forces et des faiblesses de l'organisation en elle-

2. NDA. En 2012, on pourrait ajouter les Barack Obama et Steve Jobs aux États-Unis, Sophie Brochu, Ève-Lyne Biron, et bien d'autres, chez nous, etc.

même, afin d'atteindre de façon profitable et rentable les objectifs engendrés par cette démarche rationnelle. Dans ce cas, il s'agit d'une direction résultant de transactions que la personne en poste d'autorité doit mener entre les diverses forces extérieures, l'analyse d'informations étant centrale et l'art étant celui du compromis. Inversement, dans notre vision du leadership, il s'agit d'une direction qui propose un changement de la réalité à partir de la vision du leader, d'une direction où la projection de sa réalité intérieure joue un rôle central.

Définir ainsi le leadership et la gestion est forcément réducteur et simplificateur. Il n'y a pas de types purs pour catégoriser les pratiques de direction comme il n'y a pas de clivage net entre le leadership et la gestion. Toute personne en poste d'autorité est à la fois plus ou moins leader ou plus ou moins gestionnaire. Il y a cependant des dirigeants dont on peut dire que leur direction résulte d'une vision originale, de qualités personnelles qui prennent appui sur une richesse intérieure, qu'elle soit tumultueuse, conflictuelle ou en harmonie, et d'autres dont on peut dire que la direction repose davantage sur la capacité et des habiletés à composer avec les forces extérieures.

Pour bien me faire comprendre sur la distinction que je fais entre le leadership et la gestion, je me permettrai une analogie avec le monde du théâtre comme l'ont souvent fait les théoriciens des organisations. L'on rencontre deux types d'interprètes au théâtre. D'une part, il y a l'*acteur* qui projette sa personnalité dans son personnage, le transformant et le créant selon ce qu'il est. C'est le personnage qui entre dans sa peau. D'autre part, il y a le *comédien* dont le talent consiste à intérioriser les exigences du rôle qu'on lui demande de jouer, se laissant guider par toutes les indications de l'auteur et du metteur en scène et par les analyses

qui ont été faites du personnage qu'il a à interpréter, de son époque et de la pièce dans laquelle il joue. C'est lui qui entre dans la peau du personnage. Toute comparaison étant boiteuse, je dirai que le leader est comme l'acteur. Il part de ce qu'il est pour créer un rôle et une organisation à sa mesure, alors que le gestionnaire est comme le comédien qui part d'une analyse objective et rigoureuse de la réalité pour jouer le rôle qu'on attend de lui.

Une approche n'est pas supérieure à l'autre. Elle est seulement mieux adaptée à des situations données et elle correspond davantage aux talents, aux forces et aux qualités de certains dirigeants, aussi bien qu'à leurs manques, à leurs faiblesses et à leurs défauts. Les leaders sont des êtres exceptionnels, mais ils sont aussi plus vulnérables. Ils s'exposent et ils s'affichent en se mettant personnellement à nu. Les leaders prennent et présentent de grands risques pour eux-mêmes et pour leurs organisations. Ces risques pourront donner de grands bénéfices, mais aussi de grandes pertes. La grandeur est fragile.

Un leadership à imaginer

La nécessité du leadership et l'émergence de leaders semblent fluctuer selon les contextes sociaux, politiques et économiques. Le propre des leaders étant de proposer un ordre nouveau, une direction nouvelle ou un sens nouveau qui puissent rallier les gens, on ne s'étonnera pas de les voir apparaître dans les périodes de crises, de chaos ou de grands changements. Le changement suppose une rupture avec la situation actuelle, une incursion dans l'inconnu, ce qui provoque de l'anxiété et de l'insécurité. Il peut être normal que les gens désirent s'en remettre à des leaders forts, à des gens audacieux,

qui offrent des solutions capables de régler la crise, de rétablir un ordre, de sortir une société de ses difficultés ou de mener à terme les changements nécessaires.

Il ne faut cependant pas succomber à la vision romantique du leader tout-puissant ou à la nostalgie de la société homogène du passé. Soutenir qu'une société donnée a besoin d'un leadership pour assurer son développement, son ressourcement et son progrès afin de se positionner et de rivaliser dans un monde moderne, ce n'est pas vouloir revenir à un leadership monolithique, basé sur la force, la violence, la peur ou le charisme d'une seule personne et la soumission ou l'ignorance plus ou moins grandes des masses. Prôner le retour à un tel leadership serait non seulement réactionnaire, mais aussi irréaliste et suicidaire. Les êtres humains restent fondamentalement les mêmes, mais ils peuvent apprendre des leçons du passé.

La nécessité du changement et de visions nouvelles est toujours présente. Les sociétés évoluent de plus en plus rapidement et sont de plus en plus ouvertes sur le monde. On peut donc soutenir que le leadership est un besoin constant. Le leadership est non seulement un phénomène qui permet aux sociétés de se renouveler, mais il peut aussi se renouveler lui-même. Le leadership de l'avenir reste à imaginer. Les visions proposées et les façons de faire pourront être mobilisatrices sans renier les progrès que l'éducation, la prospérité économique et les valeurs humanitaires nouvelles nous ont fait réaliser. **Il n'est plus question de renier les droits fondamentaux de la personne, le respect des minorités et la protection de l'environnement par exemple.**

Le leadership est une affaire de contenu, d'idées, de causes, de produits ou de projets, c'est ce qui constitue la substance de l'organisation, non celle de la gestion d'un processus. Les processus, les formalisations et les

impératifs organisationnels sont subordonnés à ces idées, à ces causes, à ces produits, à ces projets, etc. Le leader se rend personnellement garant de ce qui constitue la substance de l'organisation et reste le chien de garde contre ce que Zaleznik appelle «la mystique managériale³», c'est-à-dire la formalisation, la bureaucratisation, la systématisation et la tyrannie de la décision en équipe. Les leaders gardent enfin un contact personnel étroit et constant avec leurs collaborateurs. Leur leadership s'exprime par des liens étroits qui s'établissent de personne à personne. Le leader écoute les personnes qui le suivent. Il les valorise, les aide à grandir et à aller au bout de leur potentiel. Cela suppose que dans les critiques qui lui sont faites, il apprend à faire la distinction entre celles qui viennent de personnes compétentes, réalistes, dévouées et capables d'accepter l'autorité et une direction données et celles qui viennent d'éternels révoltés ou d'éternels insatisfaits ou perdants, qu'il s'agisse d'individus ou de groupes qui seront toujours incapables d'accepter les contraintes du réel, quelles qu'elles soient et qui voudraient entraîner toute la société dans leur échec. Le leader mène en ne se souciant que des gens responsables. Il y a là, pour les dirigeants et pour les responsables de la formation à la gestion, des pistes de réflexion très riches.

Mener, c'est créer, comme l'artiste, une vision nouvelle, c'est exercer l'autorité, faire preuve d'agressivité, ce qui n'est pas exempt de culpabilité. Les leaders sont capables d'assumer la responsabilité de l'exercice de l'autorité, mais des forces inconscientes peuvent les entraîner à faire des gestes qui entraîneront leurs orga-

3. Zaleznik, A., «L'absence de leadership et la mystique managériale», *Gestion, revue internationale de gestion*, vol. 16, n° 3, septembre 1991, p. 15-26.

nisations à leur déclin et à leur mort. Si le leadership peut faire ressortir ce qu'il y a de meilleur chez les individus (aussi bien chez les leaders que chez les gens qui les suivent), il peut aussi donner lieu aux plus grandes illusions et aux pires excès. Les leaders et leurs organisations peuvent finir par se considérer comme tout-puissants, ce qui peut les entraîner à commettre des gestes suicidaires.

Le leadership s'exerce dans tous les domaines de l'activité humaine. On peut en effet parler de leadership intellectuel, de leadership artistique ou de leadership sportif par exemple.

Dans une société libérale, c'est l'entrepreneur qui joue le rôle clé. Contrairement au politicien qui accède au leadership par une élection et au gestionnaire qui y accède par une nomination, l'entrepreneur accède au leadership par la proposition d'un projet qui suscite l'adhésion et connaît le succès. Personne d'action, c'est dans ce projet concret d'entreprise qui propose un produit ou un service nouveau que l'entrepreneur «actualise» son intention (son idée) et sa passion (sa «vérité intime»), qu'il opérationnalise de façon très concrète en s'adjoignant des collaborateurs compétents et dévoués. C'est par sa passion pour un projet où il se projette et la confiance qu'il affiche et par la confiance en soi et chez les autres qu'il inspire et par son désir et son habileté à rendre son succès visible et l'objet d'identification que l'entrepreneur peut devenir un leader, «symbole vivant de l'idéal capitaliste».

L'étude du leadership continuera de fasciner, d'inquiéter et de décevoir. Vouloir tout comprendre de ce phénomène complexe est un rêve voué à l'échec, comme le rêve de leadership tout-puissant. L'étude du

leadership est une entreprise interminable. C'est un domaine de connaissance aussi vaste que celui de la personnalité et de l'action humaine.

Tout en continuant à documenter le phénomène de leadership, il nous faut cependant veiller à favoriser l'émergence de leaders, à permettre l'éclosion de l'imagination et de la créativité qui sont à la base de l'enthousiasme et du plaisir que l'on prend à se dévouer et à se consacrer à des causes ou à des projets constructifs. Ne faire ressortir que les excès auxquels va donner lieu la poursuite de missions nouvelles et n'insister que sur les déséquilibres inévitables rencontrés chez certains leaders pourrait transmettre implicitement le message que la moyenne ou la norme sont une sorte d'idéal à atteindre. Il n'y a cependant pas de progrès sans déséquilibre et il n'y a pas de leadership sans rupture avec les normes existantes.

On comprend alors l'importance de garder sa capacité d'analyse. Il ne s'agit pas de devenir un éteignoir ou un cynique. Reconnaître « le pire » et l'exorciser, canaliser le meilleur dans des causes, des entreprises et des organisations constructives, c'est nous permettre d'aller plus loin, plus vite, en meilleure connaissance des causes et des effets ; c'est nous permettre de mieux jouir du plaisir d'être engagés émotionnellement et d'être généreux et dévoués, tout en gardant totale notre capacité de libre arbitre, fondement de la liberté, de la créativité et du jugement.

LE LEADERSHIP

Le Journal de Montréal, 7 juillet 2008

Le leadership est un phénomène à la fois omniprésent, ambigu et fuyant. Consacrer toute une vie à l'étude de ce phénomène ne pourra jamais permettre d'en comprendre toute la richesse. Certains pourraient voir là une sorte de mission impossible et abandonner. Pour ma part, j'y vois plutôt un avantage qu'un handicap. Une véritable chance !

Le leadership fait référence aux êtres humains en société, soumis à des autorités diverses. Pour saisir un tant soit peu l'essence et la substance du leadership, il est nécessaire de s'attaquer à la compréhension de la nature humaine, des relations interpersonnelles, particulièrement des rapports d'autorité, et de la vie en société organisée. C'est assez vaste comme champ d'études, mais quelle fascination !

Vous pourriez me rétorquer que c'est cette façon de concevoir le leadership qui est trop ambitieuse ou inclusive, mais, de toute façon, le leadership se retrouve sur les lèvres aussi bien pour parler d'une influence artistique, d'un courant scientifique, de la direction d'un parti politique, de la présidence d'une organisation privée ou publique, que du simple ascendant d'une personne sur son entourage.

On pourrait réduire la portée de sa signification, mais cela ne simplifierait en rien la complexité et la beauté du phénomène. Les écrits en anglais, particulièrement ceux qui viennent des États-Unis, ne font pas de distinction entre les *leadership skills* et les *management skills*. Le résultat n'a été finalement que de réduire le leadership à des comportements ou des habiletés qu'on

peut acquérir (ou acheter presque) dans un programme de formation, pour s'assurer qu'on sait comment s'y prendre avec les gens pour obtenir des résultats.

Heureusement, le leadership ne peut pas se réduire à des recettes ou à des habiletés politiques ou de communication. Le leadership n'est pas non plus une compétence, même pas un ensemble de compétences qu'on acquiert.

Le mot leadership lui-même, en anglais ou en français, a un sens très large. Le dictionnaire le définit ainsi : « Fonction ou position de leader, commandement, direction ; position dominante. »

C'est une direction qui vient ou émane de la personne elle-même et qui est donc différente d'une personne à l'autre. Ce qui fait le leadership de l'un ne fait pas le leadership de l'autre. C'est donc davantage aux différences qu'on s'intéresse quand on étudie le leadership, qu'aux similitudes qu'on peut observer.

Puisqu'il s'agit d'un projet d'étude vaste, riche et inépuisable, qu'il est impossible de l'enseigner comme une science, même pas comme une science inexacte, il semble plus simple d'accepter qu'on n'arrivera à en saisir qu'une infime partie de sa complexité. Il vaut mieux accepter humblement cette vérité que de prétendre en faire un modèle ou une théorie.

Les gens qui cherchent les similitudes qui pourraient être généralisées et « enseignées », se mettent à expliquer de façon très convaincante ce qu'ils ne comprennent pas, et deviennent de nouveaux « vendeurs du temple ». Certains y trouvent leur compte. Grand bien leur fasse ! Heureusement, les vrais leaders ne sont pas aussi crédules. Ils savent bien que le vrai leadership, le leur, peut s'apprendre et se développer, par eux seuls, et pas de façon simpliste.

Cette position nous amène à poser un regard plus réaliste sur ce qu'on sait sur le leadership et sur ce qu'on peut faire pour développer ce qui existe chez ceux qui ont du potentiel, quel que soit le domaine où ils pratiquent.

Les leaders eux-mêmes savent subjectivement ce qui les anime, ce qui existe en eux qui peut devenir un ferment de leadership. Généralement, quand le talent existe, ils en ont une certitude subjective, une capacité critique qui les amène à connaître, bien avant les autres, leurs forces et leurs faiblesses. S'ils n'ont pas cette conscience, ce ne sont pas des cours théoriques qui vont la leur donner.

C'est ce «savoir subjectif» qui est la base du jugement et de la capacité d'apprendre et de changer. Les connaissances objectives sont importantes, mais moins déterminantes de leur leadership que la compréhension subjective qu'ils ont d'eux-mêmes, des autres personnes et du monde.

Le jugement, qu'on peut développer chez soi, c'est cette faculté de l'esprit permettant de bien juger de choses qui ne font pas l'objet d'une connaissance immédiate, ni d'une démonstration vigoureuse.

C'est tout à fait le domaine du leadership.

LE LEADERSHIP (NON, CE N'EST PAS ÇA)

Le Journal de Montréal, 31 mars 2008

Le leadership est un concept flou, fourre-tout, trop à la mode. Il en est question dans le monde politique, dans le milieu des affaires, dans les activités sportives, dans la vie culturelle, bref, partout.

Des spécialistes autoproclamés ou improvisés en leadership se mettent à expliquer ce qu'ils ne comprennent pas. Cela arrive souvent en gestion. Quand on ne sait pas vraiment ce qu'est un phénomène crucial, comme la création, la gestion ou le leadership, on en donne des explications compliquées ou simplistes, ce qui revient au même. On invente des modèles qu'on nous présente comme des outils puissants, ou pis, comme si c'était la réalité ou même la vérité. Le leadership, c'est ça ; ont-ils l'air de nous dire. Faites ça, et ça va marcher !

C'est dans les programmes de formation qu'on voit le pire : des dynamiques de groupe de type jeu de la vérité, des excursions de camping sauvage, des sauts de *bungee*, des conférences de type *preachers* par des gourous, des *performeurs*, motivateurs et autres solutions magiques. Ces voies indiquent bien qu'on ne sait pas grand-chose du leadership.

Remettons les pendules à l'heure

Il y a quelques années, s'inspirant du célèbre tableau de Magritte « Ceci n'est pas une pipe », tableau qui représente justement une pipe, l'homme de théâtre Serge Denoncourt a conçu un spectacle sous la forme d'une répétition ou d'un atelier de travail où les spectateurs étaient témoins du travail de recherche qui se fait quand on met en scène une pièce de théâtre. Il a intitulé sa pièce : *Je suis une mouette (non, ce n'est pas ça)*.

Magritte peignait un objet réel. Une pipe est une pipe, mais la représentation d'une pipe n'est pas une pipe. Dans le cas du spectacle *La mouette* de Tchekhov, il est évident que l'actrice qui joue le rôle et qui dit : **«Je suis une mouette» n'est pas une mouette. Le créateur Denoncourt nous mettait ainsi sur la piste de la recherche de la vérité.**

Dans le spectacle qu'il a conçu, on jouait bien des extraits de *La mouette*, mais les acteurs exploraient plutôt devant nous les sentiments, les motivations et les secrets de leurs personnages. C'est en épurant le non-vrai, le superflu et le non-crédible que les acteurs finissent par arriver à une vérité, celle du théâtre évidemment.

En vrais professionnels qui cherchent la vérité de la situation et de leurs personnages, on ne s'étonne pas de les entendre dire plusieurs fois : «Non, ce n'est pas ça», et de les voir reprendre le même passage tant qu'ils n'ont pas trouvé leur vérité à eux dans ce personnage et dans cette situation. C'est souvent un travail pénible, auquel il faut consacrer du temps, comme dans tout véritable travail de recherche et de création.

Qu'en est-il du leadership alors et du travail de recherche qui vise à en arriver à «sa vérité» dans la direction des personnes ?

Le leadership n'est pas un objet concret comme une pipe et, contrairement aux acteurs qui répétaient *La mouette* en public, le leader n'a pas en main de texte écrit à l'avance par un auteur.

Le leader est à la fois l'auteur, le metteur en scène et l'acteur. C'est lui qui écrit son rôle, qui le met sur scène et qui le joue. Pour arriver à ce qui lui semble la vérité du moment, la direction et le sens à donner à son action, il doit puiser dans son intelligence et

son affectivité, dans sa formation, dans les informations dont il est assailli, dans ses convictions, dans les techniques qu'il a apprises et maîtrisées, dans les événements de sa vie privée, etc. Malgré la confiance apparente, comme les acteurs de Denoncourt, il doute et affirme à la fois ; il est en recherche.

On comprend alors que les leaders qui affichent une grande assurance sur scène ont dû plus d'une fois se dire à eux-mêmes pendant leur formation ou leur apprentissage ou dans le secret de leur bureau ou de leur studio et dans toute l'ampleur de leurs coulisses personnelles : «Le leadership (non ce n'est pas ça).»

INDIVIDUALISME ET TRAVAIL D'ÉQUIPE

Le Journal de Montréal, 4 février 2008

Le professeur Henry Mintzberg, de l'Université McGill, est bien connu pour ses idées iconoclastes sur la formation des gestionnaires. Un de ses derniers ouvrages : *Managers, not MBAs* est assez éloquent. Non seulement il dénonce une certaine formation en gestion, mais il s'en prend même à l'importance qu'on accorde actuellement au leadership.

Il en a contre un type de leadership qui prétend qu'une seule personne peut « faire changer les choses », ou pis, qu'elle peut avoir suffisamment de pouvoir pour « faire bouger les choses ».

On le voit, c'est à une conception individualiste du leadership qu'il s'en prend. Plus on fait l'éloge d'individus héroïques à qui on prête un grand magnétisme, plus on entretiendrait le cercle vicieux de l'individualité de la gestion.

Pour Mintzberg, si une organisation obtient de bons résultats, elle le doit à tout son monde, pas seulement à ceux et celles à qui on attribue des qualités de leaders.

Selon lui, c'est davantage l'expression *communityship* qu'on devrait utiliser. Ce mot rendrait mieux l'effort collectif qui a présidé aux résultats qui ont été obtenus dans une organisation et aux efforts des centaines ou des milliers de personnes qui font réellement le travail.

Cette position relève d'une idéologie collectiviste, mais elle correspond aussi à l'air du temps. Collins, l'auteur le plus à la mode en gestion, parle de *quiet management*. Un *quiet leadership* pourrait

être décrit comme du *communityship* ; un leadership qui attribue non seulement l'exécution, mais aussi la direction à la communauté.

Pour Mintzberg, une part du problème vient du fait que, dans les programmes et les écoles de gestion, on sépare leadership et gestion, comme si être leader était plus glorieux qu'être gestionnaire et comme si, pour être bon gestionnaire, il ne fallait pas être aussi leader.

On déprécie les dirigeants qui font du « micro-management ». S'occuper des questions quotidiennes et des détails auxquels doit faire face l'organisation devrait être laissé aux gestionnaires et aux exécutants. Est-ce qu'on ne pourrait pas affirmer exactement le contraire ? Est-ce qu'un mauvais dirigeant ne pourrait pas pécher par excès de « macro-management », ne s'occupant que des grandes questions, et par là même manquer de leadership ?

En gestion comme en leadership, les principes sont comme les proverbes. Les contraires sont généralement aussi vrais.

Pour Mintzberg, le vrai leadership « se gagne ». Il peut être octroyé par le haut, mais il est confirmé par la base, par une foule de personnes qui décident d'appuyer une direction, autant dans le sens d'une voie à suivre que de la personne qui indique cette voie.

Il utilise le mot « obsession » pour décrire l'intérêt qu'on a en ce moment pour le leadership et les leaders. « Assez ! » dit-il.

Il ne s'agit pas de discuter des intérêts et des bénéfices respectifs d'un leader individuel *vs* un leadership collectif.

Le professeur Mintzberg nous invite plutôt à essayer de comprendre le phénomène dans son ensemble. On aurait donc intérêt à équilibrer notre attention et nos

recherches à la fois sur les personnes qui mènent et sur les personnes qui sont menées. Pour ce faire, on pourrait regarder le phénomène par les deux bouts de la lorgnette.

Dans les dernières années, il s'est publié environ 10 000 articles sur le leadership et seulement 50 sur le *followership*. Or il n'y a pas de leadership sans *followership*, et personne n'est leader si personne ne le suit.

Il y a cinquante ans, on n'aurait pas pensé demander aux musiciens ce qu'ils pensaient ou ce qu'ils attendaient des leaderships de Toscanini ou de Karajan. On aurait appris beaucoup sur le leadership en écoutant, de décennie en décennie, ces artistes qui exécutent. Aujourd'hui, des chefs comme Kent Nagano et Yannick Nézet-Séguin prennent les devants.

Ce n'est pas uniquement parce que les musiciens sont mieux formés, mieux informés et plus intéressés. C'est dans l'air du temps.

On en comprendrait alors davantage sur le *leadership*, cette qualité de la personne qui mène, et sur le *followership*, les qualités et les attentes des personnes qui acceptent cette voie.

PARTIE

2

TALENTS Habiletés et défauts personnels

Il n'appartient qu'aux grands hommes
d'avoir de grands défauts.

François DE LA ROCHEFOUCAULD

Quelle part doit être faite à la subjectivité dans la compréhension du phénomène du leadership ?

Pour Laurent Lapiere, le leadership est avant tout un « savoir-agir » avant d'être un ensemble de connaissances. À ce titre, l'expérience est incontournable. Mais alors, que penser des écoles de gestion et de leur approche du leadership ? Que doit-on enseigner ?

La piste suivie par Laurent Lapierre pour s'atteler à cette tâche l'amène à aller un peu à contre-courant de ce qui se fait dans les écoles de gestion où l'objectivité occupe une très grande place, voire toute la place. Dans les écoles de gestion, comme en Occident en général, on se méfie de la subjectivité. Les émotions sont suspectes, elles mènent à de mauvaises décisions. C'est justement ici qu'intervient Laurent Lapierre en redonnant une place importante à la subjectivité à travers une double réflexion essentielle sur soi et sur ses expériences, bonnes et mauvaises. Qu'on comprenne bien, il n'est pas question de nier l'importance de l'objectivité, des faits, des théories en psychologie, en économie, des mathématiques, mais plutôt de remettre en perspective tous ces savoirs et leur place dans la compréhension du leadership.

Certaines maximes traversent le temps parce qu'elles frappent l'esprit par leur concision et leur sagesse. Le « Connais-toi toi-même » de Socrate fait partie du lot. On la retrouve sous forme d'une inscription au temple d'Apollon à Delphes. Ce précepte décrit parfaitement la démarche de Laurent Lapierre. On y retrouve deux volets. En premier lieu, il y a une invitation à se connaître tels que nous sommes, avec nos talents envisagés comme le titre de cette partie le mentionne à la fois sous l'angle de nos habiletés et de nos défauts. En second lieu, cette connaissance de soi doit aussi être le point de départ de la connaissance de l'autre dans ce qu'il peut avoir de commun et de différent. Cette introspection est nécessaire. En effet, ne pas se connaître, c'est se condamner à vivre avec des opinions qui peuvent se révéler fautives. Au contraire, se connaître, c'est se libérer, c'est acquérir la liberté de faire des choix éclairés. L'importance, la nécessité de la réflexion sur ses expériences et du retour sur soi est réaffirmée.

Finalement, Laurent Lapierre insiste aussi sur la responsabilité et le courage dont doivent faire preuve les gestionnaires. Ces derniers doivent assumer leur rôle de dirigeant. Ce sont eux qui donnent une direction.

Bernard Chassé

LA SUBJECTIVITÉ, LE JUGEMENT ET LA DIRECTION

Gestion, revue internationale de gestion, décembre 1995

La direction, qui est l'essence même de la gestion, est une pratique. Ce n'est pas une science et ce ne le sera jamais. On peut étudier ce phénomène en utilisant diverses méthodes scientifiques comme on peut éclairer sa pratique de modèles ou de résultats de recherche valables qui permettent d'en mieux connaître certaines facettes. Il n'en demeure pas moins que les gens qui dirigent ne font pas de la science ; ils pratiquent un métier ou une profession.

On pourrait définir la direction comme étant l'ensemble des décisions et des actions prises délibérément ou spontanément par un individu en poste d'autorité sur d'autres personnes, afin de les amener à agir sur une réalité donnée et à atteindre des résultats désirés.

Une pratique, c'est subjectif. Ça s'apprend par l'action et par l'expérience, et ça se connaît par la réflexion qu'on fait par soi-même, en revenant sur sa propre expérience, ou qu'on fait en profitant de l'expérience et de la réflexion des autres. Comme dans le cas de tous les apprentissages et des connaissances pratiques, le rôle de la personne qui apprend est central. On apprend toujours seul – que ce soit dans le cadre d'un programme formel, par compagnonnage, ou de façon autodidacte – comme on assume toujours seul la responsabilité d'une direction, même quand on sait s'entourer, qu'on consulte, qu'on écoute ou qu'on délègue.

La subjectivité n'est pas un défaut. Pour les philosophes de la phénoménologie (Kant le premier, Brentano, Husserl et Merleau-Ponty), la subjectivité, c'est le caractère de ce qui appartient au sujet, et spécialement au

sujet seul. Notre subjectivité est donc ce qui nous est le plus personnel. La subjectivité n'est pas non plus, comme on le laisse entendre parfois dans les écoles de gestion, l'absence de règles ou de contrôles, l'irrationalité ou la négation de toute approche scientifique. *Le Petit Larousse* (1980, p. 882) définit ainsi le terme «**subjectif**» : « Qui varie avec le jugement, les sentiments, les habitudes de chacun. » *Le Robert* (1995, p. 2155) ajoute : « Qui dépend [de l'affectivité] du sujet plutôt que de conditions extérieures, objectives [et observables]. » La subjectivité, l'affectivité et le jugement vont donc de pair.

Réhabiliter la subjectivité, ce n'est pas nier l'importance de l'objectivité ; au contraire même. Un dirigeant ne peut pas ignorer les faits concernant son organisation : les données financières, l'information touchant son marché et l'environnement socioéconomique, les théories, les modes ou les modèles existants¹. Cependant, ce ne sont pas les faits, les données financières, l'information sur le marché, les théories, les modes ou les modèles qui décident. C'est un dirigeant, un sujet agissant, qui choisit et agit avec toute la complexité de son être. Si l'objectivité demeure l'aspect le plus important de l'analyse qu'on fait d'une situation donnée, la subjectivité est plus déterminante de la décision et de la direction.

1. Toute connaissance est nécessairement subjective et cela ne vaut pas uniquement pour les connaissances abstraites. Des états financiers, des systèmes d'information, des modélisations ou des théories ne sont jamais la réalité d'une organisation. Même si ces représentations sont absolument nécessaires et utiles pour connaître ce qui se passe dans l'organisation, on ne confond pas pour autant « la carte avec le territoire ».

L'action, encore plus que la connaissance, repose sur la subjectivité du sujet. Ce qui sert aux dirigeants dans la pratique, c'est l'intelligence de (et dans) l'action, c'est-à-dire une compréhension intuitive qui résulte surtout de l'expérience, plus que l'intelligence scolaire, c'est-à-dire une compréhension rationalisée qui s'appuie sur les explications ou les théories². Des gens d'action sont parfois incapables d'analyser en détail ou en profondeur ce qu'ils font. Comme l'auteur qui dit : « **Lisez mon roman, tout est là** », le dirigeant affirmera : « Observez-moi, voyez les résultats et laissez-moi travailler en paix. » Les bons dirigeants comprennent de façon pratique et subjective. Ils ont l'intelligence de l'action. Il se peut très bien qu'une forme d'intelligence scolaire, la capacité de rationaliser leur action, leur échappe. L'action est une synthèse qui dépasse les pensées et les raisonnements. Il arrive qu'on puisse comprendre subjectivement ou inconsciemment des phénomènes qu'on n'est pas encore parvenu à expliquer de façon satisfaisante pour soi et pour les autres, souvent parce qu'on n'en éprouve pas le désir ou le besoin. On ne peut encore les nommer, s'en faire une théorie utile ou satisfaisante.

2. Sur les différentes formes d'intelligence, voir *Le Nouvel Observateur*, janvier 1995, Dossier sur l'intelligence ; Epstein, S., « Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious », *American Psychologist*, vol. 49, n° 8, août 1994, p. 709-724 ; Paivo, A., « Dual coding theory : Retrospect and current status », *Canadian Journal of Psychology*, vol. 45, 1991, p. 255-287 ; Wittrock, M.C. et al., *The Human Brain*, Upper Saddle River, Prentice Hall, 1977, 214 p. NDA. Voir également Damasio, Antonio R., *L'erreur de Descartes : la raison des émotions*, Paris, Odile Jacob, 1995, 368 p. et du même auteur, *Spinoza avait raison : joie et tristesse, le cerveau des émotions*, Paris, Odile Jacob, 2003, 346 p.

Il existe pourtant des auteurs et des dirigeants qui ont à la fois l'intelligence de l'action et l'intelligence scolaire. Ils sont tout autant en mesure de comprendre subjectivement et de traduire cette compréhension en action que d'élaborer des explications, même si certains trouvent l'exercice difficile et frustrant. Ils estiment que la réalité de ce qu'ils font est plus complexe que les explications qu'ils en donnent.

En pratique, c'est essentiellement sur le jugement que repose la direction, et le jugement se situe à la jonction de l'objectivité et de la subjectivité. Il sert, entre autres, à démarquer, pour mieux les réintégrer, ce qui relève de l'affectif et du cognitif, des désirs et de la réalité, du réaliste et de l'utopique, du subjectif et de l'objectif. Pour un praticien intelligent, l'analyse doit conduire à une meilleure synthèse, à une compréhension plus complète et plus juste, mais aussi plus simple parce qu'il a réussi à dégager ce qui est essentiel. Le jugement, c'est aussi l'acte de la tête et du cœur³ par lequel on passe de la pensée à l'action.

Le jugement a d'abord une connotation juridique. L'ensemble des jugements rendus constitue la jurisprudence dont les juges s'inspirent pour rendre leurs décisions. Le jugement signifie aussi l'opinion qu'on porte, qu'on exprime sur quelqu'un ou sur quelque chose, particulièrement lorsqu'il s'agit de questions qui ne font pas l'objet d'une connaissance immédiate certaine, ni d'une démonstration rigoureuse (*Le Robert*, 1995, p. 1235). On apprend beaucoup de sa propre

3. Michael Maccoby utilise la métaphore de la tête et du cœur pour rappeler que dans la direction, les gestionnaires doivent tout autant faire appel au cognitif qu'à l'affectif. Voir Maccoby, M., *The Gamesman : The New Corporate Leaders*, New York, Simon and Schuster, 1976, 285 p.

expérience de dirigeant. De plus, l'expérience des autres devient la jurisprudence dont on s'inspire pour rendre de nouveaux jugements. Soutenir que la direction est une pratique et qu'elle s'apprend par l'expérience, c'est préconiser une connaissance qui se base surtout sur une approche inductive. Quelles leçons ou quelles directions peut-on dégager des succès et des échecs qu'ont connus d'autres gestionnaires dans d'autres contextes ? Quelles connaissances en tirer pour nourrir son imagination et sa capacité de raisonnement afin de guider et d'inspirer la direction à prendre dans une situation nouvelle ? On ne crée pas et on n'invente pas à partir du vide. Soutenir que la direction est une pratique, c'est aller à l'encontre d'une approche déductive qui consisterait à préconiser que les jugements s'appuient sur un code écrit et normatif de lois ou de théories de la direction.

L'attrait d'une approche déductive, « rationnelle » et généralement normative est très grand pour certains praticiens qui, par manque de confiance dans leur jugement, cherchent des lignes directrices codifiées et des réponses précises aux problèmes qui vont se poser. Dans certaines situations standardisées, une telle approche peut être très utile et faire gagner beaucoup de temps. Pourtant, l'essentiel du travail du dirigeant est par nature changeant et complexe. Il nécessite plutôt une approche subjective, une approche où on n'écrit pas de codes parce qu'on estime qu'ils seront dépassés avant d'être écrits. Dans ce contexte, chacun a la responsabilité de s'inventer et de se réinventer un code qui lui soit propre, en s'inspirant de son expérience subjective et des multiples expériences des autres, lesquelles constituent la base de sa connaissance.

Peut-on apprendre à diriger ? Peut-on nourrir et enrichir sa subjectivité ? Peut-on développer ses habiletés et son jugement ? Comme dirigeant, est-il néces-

saire de trouver son « génie propre », peut-on aller vers une plus grande authenticité dans sa manière d'être et ses façons de faire ?

Au-delà de ce qu'il peut y avoir d'inné dans son talent, on peut le développer par l'apprentissage ; mais il y a une différence entre avoir des connaissances sur une pratique et apprendre, entre savoir et pouvoir, comme il y a une différence entre avoir des idées, pérorer et penser vraiment. Alors, comment apprendre le métier de dirigeant basé sur la subjectivité et le jugement ? Il ne viendrait à l'esprit de personne que le métier d'acteur ou de chanteur d'opéra puisse être enseigné par quelqu'un qui n'a pas fait carrière, le métier de boulanger par quelqu'un qui n'a jamais mis la main à la pâte, le métier de chirurgien par quelqu'un qui n'a jamais fait une opération, le métier de professeur par quelqu'un qui n'a jamais enseigné, le métier de thérapeute par quelqu'un qui n'a jamais été en contact avec des patients, ou le métier de potier par quelqu'un qui n'a jamais tourné, jamais touché la terre, jamais fait cuire et jamais commercialisé son produit. Celui qui voudrait prétendre être passé maître dans un métier qu'il n'a pas pratiqué, ou en devenir un expert serait qualifié d'apprenti sorcier ou pis, de fumiste. C'est la même chose pour la direction. Pour former et entraîner les gens à la direction – une pratique où la synthèse et le jugement occupent une large part –, le médium utilisé est aussi important que le message lui-même. On n'enseigne pas une pratique uniquement en faisant suivre des cours ou en faisant lire et discuter des textes théoriques.

Apprendre, c'est changer. On apprend un métier de trois façons : par l'expérience de seconde main, par l'expérience de première main et par une réflexion sur ces deux types d'expérience de façon à induire ou à

conduire le changement, c'est-à-dire à provoquer l'acquisition d'habiletés nouvelles. L'apprentissage (naturel) commence inévitablement par l'expérience de seconde main. Pour toutes les pratiques, on observe d'abord les autres avant de s'exécuter. L'enfant a vu ses parents marcher avant de faire ses premiers pas, l'acteur a vu jouer, l'instrumentiste a entendu et vu plusieurs interprétations, le chirurgien a observé ses « patrons » et le dirigeant a appris des nombreux exemples de personnes en poste d'autorité avant d'apprendre de sa pratique.

L'apprentissage (professionnel) d'un métier se fait nécessairement de première main. C'est la personne elle-même qui s'essaie à la pratique. En situation d'apprentissage, elle prépare un exercice et passe à l'action. Elle s'entraîne d'abord dans des situations pédagogiques (artificielles) et graduellement, elle sera amenée à se mettre à l'épreuve dans des situations réelles, sous contrôle. Dans les écoles d'art et les conservatoires, par exemple, des exercices pédagogiques de type « classe de maître » et des « exercices publics » mettent l'apprenant dans une situation qui se rapproche de la vie réelle. Tout au long de cet apprentissage, on lui suggère et on lui fait pratiquer des façons de faire différentes qui l'amèneront à découvrir graduellement les savoir-faire qui lui conviennent personnellement et qui sont appropriés à chaque situation. Le rôle du maître n'est pas de se reproduire dans ses élèves ou de les robotiser, mais plutôt de les aider à trouver leur « génie propre ». Il n'y a pas beaucoup d'équivalents dans le domaine de la direction. Quelques ateliers d'habiletés de direction, l'apprentissage sur le tas et l'apprentissage formel en entreprise, supervisé par un maître (situation rare), pourraient être considérés comme des équivalents. Dans l'apprentissage d'un métier, l'acquisition des connaissances jugées nécessaires se fait dans la perspective de

la pratique. L'étude de l'histoire du métier, par exemple, et des théories qu'on en a développées n'est pas une fin en soi, mais sert plutôt à approfondir et à faciliter les apprentissages.

Enfin, les expériences de seconde main sont généralement confinées dans des documents : des reportages ou des narrations qui prennent la forme de récits de pratique, de biographies et d'autobiographies. Les personnes qui ont une connaissance pratique de la direction s'intéressent à l'expérience des autres dirigeants parce que c'est une façon de se reconnaître, d'infirmier ou de confirmer ce qu'elles font, une façon d'apprendre et de développer leur potentiel en tirant profit de ces expériences. Il s'agit ici d'expériences subjectives qui relatent non seulement les faits objectifs, mais aussi les aspects affectifs qui influencent la décision et le jugement. L'expérience de seconde main dans tous les types d'activités humaines peut enrichir sa pratique de direction. On peut tirer profit de la vie domestique, de la vie publique, des essais philosophiques et théoriques, aussi bien que des œuvres de fiction.

Pour la personne désireuse d'apprendre la direction, ce que font les autres peut servir de révélateur et favoriser la découverte de ce qui est resté latent en elle. Il n'y a pas d'opposition entre les expériences de première main et les expériences de seconde main. Elles s'enrichissent mutuellement. Lorsqu'on est engagé dans des pratiques aussi complexes que celles de la direction, on veut mettre à profit la subjectivité des autres pour apprendre, pour enrichir sa propre subjectivité et développer son jugement.

DIRIGER OU NE PAS DIRIGER : VOILÀ LA QUESTION

Gestion, revue internationale de gestion, novembre 1991

À une époque où l'ouverture des marchés a rendu la concurrence de plus en plus vive et où l'ampleur des dettes publiques force les gouvernements à être plus performants et les particuliers à se serrer la ceinture, les organisations publiques, parapubliques et privées ont besoin de gestionnaires qui ne démissionnent pas devant la nécessité de donner et de maintenir une direction et de mobiliser toutes les énergies pour poursuivre des objectifs précis et atteindre des résultats.

Depuis l'avènement de l'école des relations humaines, en réaction à la direction technocratique d'avant 1950, l'histoire semble se répéter. Pour contrer les excès autocratiques de certains dirigeants, on a proposé plusieurs variantes : l'enrichissement des tâches, la gestion participative par objectifs, par projets ou par programmes, la culture d'entreprise participative, l'autogestion, les cercles de qualité, la gestion intégrale de la qualité, jusqu'à la dernière panacée de la qualité « totale » (rien de moins !). En voulant éliminer l'autoritarisme et ses excès, on a eu tendance à éliminer le nécessaire exercice de l'autorité et l'idée même de direction. En voulant jeter l'eau du bain, on a aussi jeté le bébé. Les nouveaux gourous du management et des relations humaines et les experts-des-nouvelles-pratiques-de-direction ont élevé la non-direction au rang d'idéal⁴.

4. Le titre « Et si le manager n'avait pas à manager ? », article de Jean-Marie Lalande paru dans *Gestion* en février 1977, vol. 2, n° 1, p. 37-40, est symptomatique de la non-direction élevée au rang d'idéal.

Diriger est difficile. C'est une lourde responsabilité. C'est une tâche complexe en ce sens qu'il s'agit toujours de la direction d'un groupe d'individus par une autre personne. Il s'agit d'une tâche certainement plus complexe que certains gourous ne le laissent entendre. La direction suppose l'exercice du libre arbitre et du jugement. La direction repose donc sur la liberté et sur une utilisation judicieuse et responsable d'une marge de manœuvre. Même si cela est difficile et que la liberté est restreinte, diriger, c'est assumer complètement la responsabilité de cette marge de manœuvre.

Il ne suffit pas d'avoir une vision originale, d'élaborer et de formuler une bonne stratégie. Il ne suffit pas non plus de se doter d'une structure et d'un encadrement adéquats. Il faut une direction responsable qui prend sous sa gouverne la mise en œuvre et le fonctionnement le plus harmonieux possible de toute l'organisation, sans perdre de vue les résultats à atteindre. Diriger implique un choix éclairé de la part de la personne qui assume cette responsabilité ; elle doit savoir s'entourer de collaborateurs responsables dont elle oriente le travail, encadre l'action et évalue la performance, de personnes qu'elle valorise, stimule et dont elle favorise le développement. Sans de telles directions, nos entreprises ne seront pas compétitives et n'atteindront jamais la qualité et la rentabilité visées.

C'est à ce niveau de la gestion que sont nécessaires les habiletés de direction. Nous entendons par habiletés de direction, des savoir-faire, des « arts de faire », des approches ou des façons d'intervenir dans l'exercice de l'autorité qui sont adaptés à une situation donnée, propres à la personne qui dirige et les plus susceptibles de conduire au succès, c'est-à-dire de mener aux objectifs visés ou de produire les résultats prévus. Trois composantes sont essentielles aux habiletés de direction :

une bonne analyse de la situation, peu importe qu'elle soit implicite ou explicite, intuitive ou rationalisée, une bonne décision quant à l'action à prendre et une mise en œuvre judicieuse de la décision prise.

Le domaine des habiletés est infini. On peut concevoir différentes classes d'habiletés de direction, par exemple des habiletés de vision (imaginer, prévoir, anticiper), des habiletés de communication (faire passer son message, convaincre, influencer, impliquer), des habiletés politiques (comprendre la dynamique du pouvoir et les forces respectives de chacun, faire face à l'hostilité ouverte ou couverte, vivre la rivalité, maîtriser les conflits interpersonnels, maîtriser ses conflits intrapersonnels, etc.). On pourrait aussi énumérer plusieurs savoir-faire ou « arts de faire » que le dirigeant doit maîtriser dans le gouvernement des personnes : l'art d'écouter, de voir et de sentir, l'art d'apprendre et l'art de voir clair en soi, dans ses motivations et ses conflits internes, l'art de composer et de collaborer avec d'autres personnes, l'art de convaincre et de mobiliser toute une organisation, l'art de lire une situation, l'art de cerner les variables-clés, l'art de lire les motivations et les intérêts de ses collaborateurs, l'art de maîtriser les conflits, l'art de savoir utiliser sa marge de manœuvre, l'art de reconnaître ses erreurs et même d'en tirer profit, etc. Une approche humaniste ou réaliste et la maîtrise de ces savoir-faire et de ces habiletés ne dispenseront jamais le gestionnaire d'assumer pleinement la direction et d'exercer l'autorité. Ce ne sont que des atouts additionnels.

L'autorité et les figures d'autorité n'ont pas bonne presse dans les milieux de formation et dans la plupart des organisations de professionnels. L'autorité y est mal portée aussi bien par ceux qui ont à l'exercer que par ceux qui ont à la subir. On y enseigne, on y pratique

la manipulation, par en dessous, par en arrière, quand ce n'est pas carrément par-devant, avec les habituelles bénédictions savantes. On préconise que le dirigeant n'a pas à diriger ou que diriger est suspect. On invite le dirigeant, directement ou indirectement, à vider sa tâche de son pouvoir, sous prétexte que l'autorité hiérarchique est dépassée et qu'elle brime les employés. On prétend que le dirigeant n'aurait qu'à mettre en place des processus ou des rituels de participation, à créer ou à commander une culture participative ou à prêcher la qualité totale ou la dernière recette à succès pour que son organisation atteigne une haute performance. On vante les mérites du travail en équipe et la gestion par réunions en faisant semblant de tenir compte des suggestions de tout le monde et en entretenant l'espoir et l'illusion que la recette conduira aux résultats anticipés et que l'organisation sera concurrentielle.

Pourtant, les dirigeants qui exercent ce métier de façon intelligente, sensible et respectueuse des qualités et des contributions de chacun n'abdiquent pas leur autorité et ils n'ont pas besoin de la camoufler derrière les rituels et les nouveaux slogans. Le dirigeant qui n'exerce pas son pouvoir légitime, soit au nom d'une idéologie ou d'un idéal, soit par désir d'être à la mode et de plaire ou par incapacité d'assumer la saine agressivité nécessaire à la vision et à l'exercice de la direction, se coupe du respect de ceux et celles qui s'attendent à le voir se comporter de façon responsable. L'absence de direction est une invite aux jeux de pouvoir, à la politaillerie et aux luttes intestines, où s'en donnent à cœur joie les ambitieux invétérés, plus intéressés à la griserie du pouvoir qu'à la poursuite de la finalité de l'organisation et à sa performance optimale.

Le pouvoir doit être exercé de façon légitime et responsable dans les organisations. Qui veut faire l'ange fait la bête. Les dirigeants-à-la-mode, en n'exerçant pas l'autorité, érodent leur pouvoir, laissant systématiquement, par leur silence, leur attentisme, leur non-interventionnisme, surgir et pourrir les conflits. Pis, par leurs actions, ils finissent par les envenimer et par les rendre complètement insolubles, ce qui les justifie alors de ne pas agir et par ricochet de ne pas avoir agi.

Fort heureusement, ce n'est pas le cas des gestionnaires qui assurent la survie et la croissance de leurs entreprises dans un contexte de concurrence accrue. Ils réussissent à faire la part des choses entre les exigences d'une direction responsable, capable de mobiliser les gens de façon constructive, et les conséquences néfastes, pour l'entreprise et l'économie, de l'idéologie de la non-direction qui semble la grande mode. Ils savent faire la distinction entre les subordonnés qui utilisent leur énergie à produire et à performer de façon autonome et responsable, faisant preuve de créativité et de dévouement, capables de suggestions et de critiques constructives et disposés à pousser à la roue en périodes difficiles, et les subordonnés qui, extérieurement, se disent motivés par leur travail et sont champions des prêchi-prêcha de collaboration (ou de contestation), mais dont l'énergie et l'intelligence sont employés à s'opposer et à nuire au bon fonctionnement de l'organisation par leurs inexactitudes, leurs retards, leurs absences ou leurs maladies chroniques. Quand on tolère de tels comportements, on démoralise les employés performants et on encourage le cynisme. Les organisations performantes et qui font de la qualité (pas des discours sur la qualité) ne doivent retenir que les collaborateurs vraiment responsables. C'est aux dirigeants d'avoir le courage de faire les choix qui s'imposent.

Les habiletés de direction s'apprennent par l'action. La véritable expérience s'acquiert par la capacité de réfléchir sur sa pratique et de changer son comportement pour le rendre meilleur. Pour ce faire, le dirigeant reste ouvert à ce qui arrive autour de lui et à ce qui se passe en lui. Il cultive un sens de la relativité et de l'humour qui l'amène à ne pas trop se prendre au sérieux tout en restant responsable et à conserver sa capacité d'étonnement et d'émerveillement. Sans trop s'étonner de ce qu'il voit, il reste indulgent envers soi comme dirigeant et envers ses subordonnés, sachant qu'il n'aura jamais fini de connaître les êtres humains et de découvrir sa façon originale et unique de diriger, de trouver son génie propre de dirigeant de personnes.

COMPOSER AVEC SES DÉFAUTS

Gestion, revue internationale de gestion, septembre 1994

Traiter de la performance professionnelle ou de l'actualisation du potentiel créateur des individus, c'est inévitablement tenter de comprendre ce qui pousse les gens à agir. Pourquoi décide-t-on d'acquérir des habiletés et des compétences? Pourquoi vouloir constamment atteindre de hauts niveaux de réalisation et rechercher un sentiment d'accomplissement personnel?

Doués et manqués

En venant au monde, chacun porte déjà tout son bagage de possibilités et de dispositions. Certains ont des dons particuliers; ils sont «**doués**» pour telle activité ou tel métier. D'autres ont des carences marquées; ils sont «**manqués**» pour certaines tâches. Le don et le manque n'existent cependant que dans la relativité. Le premier s'exprime par un écart positif alors que le second résulte d'un écart négatif par rapport à une norme dans une société donnée. Ce qui est considéré comme un don ou un manque dans tel contexte peut relever de la convention dans un autre. En un sens, le don et le manque sont le positif et le négatif, ou l'endroit et l'envers de ce qui est jugé normal.

Le manque qui pousse

Au-delà des dons, des qualités et des défauts, au-delà de l'inné ou de l'acquis, qu'est-ce qui pousse un artiste, un sportif, un artisan, un professionnel ou un dirigeant à se surpasser dans sa carrière, à pousser son potentiel jusqu'à la limite ou même à vouloir le dépasser? Une profonde insatisfaction face à la situation actuelle, à leur situation personnelle d'abord, mais aussi au fonctionnement de la société dans laquelle ils vivent, crée

chez certains individus la sensation d'un manque à combler qui est à l'origine de l'ambition personnelle et du désir de produire, d'exercer de l'influence et de laisser sa marque. C'est ce sentiment qui se transforme en besoin d'étudier, d'apprendre, de se perfectionner sans cesse, de travailler assidûment, de développer des compétences et d'acquérir des talents⁵. À cause de ce sentiment de manque, la personne investit ses dons physiques, intellectuels et affectifs afin de développer des habiletés et des talents valorisés par elle et par son entourage.

Pour un artiste, avoir l'oreille juste ou bon œil, posséder le nez fin ou un beau timbre de voix ne suffit pas à conduire au succès. Pour un artisan, être habile techniquement, avoir de l'énergie et une bonne santé n'assurent pas non plus une production satisfaisante ou, à l'occasion, une performance hors du commun. Pour un professionnel, avoir une bonne connaissance de tout ce qui touche son domaine ne suffit pas à le rendre compétent et performant en pratique. Pour un dirigeant, être intelligent et sensible, avoir le sens de l'anticipation et de l'organisation, posséder un jugement pratique et avoir le sens politique ne suffisent pas non plus à lui assurer une carrière fructueuse et à apporter la prospérité aux organisations dont il est responsable.

Le travail qui fait grandir

Le don est un prérequis, mais il ne suffit pas. Les grands artistes, les grands écrivains et les grands leaders affirment que le don n'explique qu'une très petite part de leur succès. Les artisans et les dirigeants les plus

5. Dans l'Antiquité, le talent était un poids et une monnaie. Il servait à mesurer ce qu'on avait acquis par son travail, sa force ou sa finesse.

adulés et dont les réalisations font envie s'entendent sur l'importance de la détermination à réussir, laquelle les pousse à travailler très fort, et sur le désir qu'ils ont d'un travail bien fait dont ils puissent être fiers. Le don en soi serait bien peu de choses et pourrait même devenir un défaut si l'individu ne le faisait pas fructifier par son travail.

De grands timides peuvent devenir d'excellents comédiens ou de grands tribuns. Chacun connaît des individus naturellement indisciplinés qui, luttant contre leur nature, deviennent des tenants d'une austérité spartiate et des champions de la discipline. On a tous en tête des exemples de personnes qui éprouvent un fort sentiment de chaos et qui, pour se sécuriser, deviennent des modèles d'ordre. Une grande confiance en soi, comme le manque de confiance en soi, peuvent tous deux être causes de performances extraordinaires. La personne anxieuse travaille tellement qu'elle peut avoir une performance supérieure. Plusieurs dirigeants qui affichent une grande confiance en eux craignent qu'on ne découvre l'imposture : « Si le monde savait... ! »

Qualités et défauts

Quelles sont les qualités qui devraient aider l'acteur, l'artisan, le professionnel ou le dirigeant à se distinguer dans l'exercice de leur métier ? Quels sont les défauts susceptibles de leur nuire ? Je ne parle pas ici de défauts au sens d'une insuffisance technique, ou intellectuelle, ou d'un net manque de capacité physique, mais plutôt de défaut au sens de ce qui subjectivement manque à la personne pour faire fructifier ses dons. Il n'est pas aussi simple qu'il y paraît alors de déterminer ce qui est une qualité et ce qui est un défaut. Sous ce

rapport, il n'y a pas d'absolus. Les grands principes sont comme les grands proverbes : les contraires sont souvent aussi vrais.

Sur le plan de la direction des personnes, les témoignages de dirigeants⁶ confirment ce que disent les artistes et les écrivains de la pratique de leur métier. Il y a des qualités qui peuvent devenir nuisibles et des défauts dont on peut tirer grand profit. Par exemple, les gestionnaires qui se reconnaissent très ouverts, disponibles, empathiques, tolérants, sensibles, transparents, à l'écoute et conviviaux ont parfois l'impression qu'on use et abuse de leur « bonté naturelle ». Ceux qui se disent idéalistes, intuitifs et imaginatifs reconnaissent que cela peut les amener à manquer de rigueur dans la mise en œuvre et le suivi de leurs projets et que la consolidation est souvent déficiente. Enfin, les dirigeants rationnels, logiques, méthodiques et planificateurs ont l'impression de se couper des réalités de l'environnement, du fonctionnement réel de leur organisation et des personnes qui les entourent.

Au chapitre des défauts utiles, les gestionnaires qui déplorent être autoritaires, impatientes, intransigeants, irascibles, cassants, rigides, obstinés, tendus, expéditifs, méticuleux et perfectionnistes admettent que c'est souvent aussi ce qui leur permet d'obtenir d'excellents résultats des gens qu'ils dirigent. Par ailleurs, des personnes froides, distantes et flegmatiques, qui éprouvent des difficultés dans les relations interpersonnelles tout en reconnaissant l'importance, font des efforts plus

6. Des centaines de gestionnaires rencontrés lors de séances de formation m'ont permis de documenter les qualités personnelles qui peuvent être nuisibles et les défauts personnels qui peuvent bien servir les dirigeants dans la pratique de la direction des personnes.

grands que d'autres pour se rapprocher de leurs collaborateurs, ce qui les amène à avoir des relations meilleures que d'autres qui sont naturellement empathiques. Enfin, les gestionnaires qui admettent éprouver un fort sentiment d'insécurité aux plans technique et émotif, mais qui se disent en même temps très orgueilleux compensent en se «surpréparant» à accomplir leur tâche. Ils obtiennent des résultats qui dépassent ceux atteints par des personnes plus confiantes. On voit qu'il y a toujours un envers correspondant à un endroit et qu'on a le défaut de la qualité ou la qualité du défaut.

Jusqu'à un certain point, on peut être malade physiquement, ressentir un manque de talent ou de compétence technique, se sentir vulnérable émotivement et être doué d'une intelligence ordinaire, tout en étant capable de créations et de productions remarquables et constantes et de leadership inspirant. Il n'y a pas de surhomme ou de surfemme. Il y a des gens responsables qui ne s'assoient pas sur les lauriers de leurs dons et qui ne considèrent pas leurs défauts comme des alibis ou des défaites. Ils s'investissent dans un métier ou dans une tâche, ils font les efforts nécessaires non seulement pour en contrôler les difficultés inhérentes, mais pour tirer profit à la fois de leurs dons, de leurs qualités naturelles et aussi de leurs limites ou défauts, ce qui les amène à redoubler d'ardeur au travail et à imaginer des solutions nouvelles qui soient originales. Une telle discipline ou un tel travail reposent paradoxalement sur le sentiment d'un manque à combler.

Intégrer ses défauts

«Composer avec ses défauts», c'est donc miser sur tous les aspects contradictoires de son être, intégrant qualités et défauts personnels dans ce qu'ils ont d'utile et de nuisible. Même si le travail peut être évalué d'après

des résultats tangibles, la performance de l'acteur, la vérité du roman, la qualité d'un produit, la production de l'artisan, la justesse et la transcendance d'une direction donnée ne s'apprécient à leur juste valeur que lorsqu'on comprend toutes les limites personnelles qui ont dû être surmontées dans le travail pour conduire à une telle prestation.

Au-delà des mesures objectives, la véritable évaluation de la performance, comme l'essence de la gestion d'ailleurs, repose sur le jugement. Est-ce que le travail que je fais, est-ce que mon rendement habituel et mes performances occasionnelles me permettent de me réaliser, de m'intégrer à une vie familiale, à une organisation, à la vie sociale et économique sans que je sois victime de mes dons, de mes qualités et de mes défauts? La réponse à cette question réside dans une évaluation continue qui repose sur son jugement personnel et sur celui d'autrui.

LE MÉNAGEMENT : MÉNAGER, FAIRE LE MÉNAGE ET SE MÉNAGER

Gestion, revue internationale de gestion, novembre 1992

Ce titre peut surprendre, car le ménagement ne semble pas faire bon ménage avec le management professionnel. Et pourtant ! Le ménagement est à la source même de la gestion. Les premières expériences de gestion que les individus font, dans tous les pays et dans toutes les cultures, sont celles des ménages menés par des ménagers ou des ménagères. Cette connaissance qu'on acquiert de la gestion par la vie domestique a cependant été dévalorisée avec la constitution d'un champ de savoir autonome et reconnu qui regroupe maintenant une imposante communauté de chercheurs. C'est cette connaissance originelle de la gestion, que tous et toutes nous avons, qu'il faut réhabiliter. Elle deviendra de plus en plus actuelle dans les années à venir.

Je ne prétends pas épuiser la question et je ne présente pas une argumentation s'appuyant sur des recherches ou des écrits antérieurs, même s'il est évident que je m'en inspire. En utilisant pour thème le mot français ménagement, je propose une réflexion sur la gestion à partir d'une perspective différente. En traitant du concret, du terre à terre et de l'ordinaire, je propose de revenir à l'essentiel de la pratique de la gestion.

Donc, sur le thème du ménagement, ma réflexion s'articulera autour de trois points. Premièrement, le métier de dirigeant est une responsabilité individuelle. L'être humain est un être seul avant d'être social. La responsabilité de la direction est une affaire personnelle et elle s'assume donc dans la solitude. Deuxièmement, en revenant à l'unité des ménages, je me penche sur

la nature du travail de ménager et de ménagère. Même pour les gens formés à la gestion, le métier de dirigeant est une pratique. Il s'apprend surtout dans la vie et par la pratique et il se fonde sur le jugement. Le ménagement, c'est l'exercice de ce jugement dans l'utilisation de l'argent et des biens, mais aussi et surtout dans la direction des personnes. Troisièmement, si ce métier repose sur l'usage économe de l'argent et des biens et sur le ménagement des autres personnes, il suppose le ménagement de soi. C'est dans les réalités fondamentales de la nature humaine, dans la connaissance subjective qu'on acquiert par la vie et par l'action, que ce métier de dirigeant trouve ses véritables racines. Loin de moi l'idée de nier l'apport du management moderne. Il s'agit plutôt de rétablir un équilibre, de revenir à l'ordinaire, au bon sens, au jugement et aux réalités de la vie. Cette entreprise peut sembler un peu réactionnaire. Je propose en effet un retour à la gestion et à la sagesse paysannes et domestiques, au soin attentif qu'apportaient les « économistes » à la gestion des hôpitaux et des écoles et au fonctionnement de leur communauté. Dans ce ménagement ordinaire, il y a de grandes leçons de gestion que le management moderne nous a fait oublier. Revenir aux sources peut aussi être porteur de progrès.

Je pourrais arrêter là ce texte. Je crois beaucoup en effet aux vertus de la suggestion, à la communication qui touche rapidement l'imagination, l'intelligence profonde et la capacité de comprendre de la personne à qui on s'adresse. Si l'on peut transmettre des connaissances objectives, l'apprentissage, par contre, est nécessairement subjectif et se fait par l'action. C'est dans la vie quotidienne et dans les actions ordinaires qu'on apprend les réalités les plus importantes de la vie. C'est aussi par la pratique que les dirigeants apprennent. Les

personnes qui ont une « nature » de dirigeant, qui ont le génie, le talent ou les habiletés de ce métier, comprennent vite. Elles sentent, devinent et savent parce qu'elles apprennent par elles-mêmes. Cela peut paraître un savoir instinctif ou intuitif, mais il s'agit d'un réel apprentissage. Le métier de chercheur et de professeur en gestion pourrait donc consister en grande partie à mettre en situation et à suggérer, pour permettre aux personnes intéressées de découvrir leur propre intelligence des personnes et des choses, leur savoir intuitif, leur sagesse et leur jugement. Le lecteur que je n'ai pas su toucher est déjà rendu ailleurs.

Vous que j'ai réussi à intéresser jusqu'ici, je sais que votre imagination et votre pensée ont déjà pris de l'avance. Pour le reste de ce texte, il sera intéressant de noter ce que ma suggestion aura évoqué en vous et dont je n'aurai pas traité. Pour ma part, je serai un peu provocateur, présentant ma pensée de façon directe, en acceptant et en nuancant les inévitables contradictions de la réalité. J'entendrai certaines de vos objections, parce qu'elles correspondent sans doute aussi à mes questionnements. J'accepte à l'avance que je ne puisse y répondre totalement, mais avant d'aborder les trois points qui constituent le noyau de ce texte, une mise en perspective et en situation s'impose. J'y traiterai de l'apogée et du déclin du management moderne et de ce qui favorise un retour au ménagement.

Apogée et déclin du management moderne...

Le ^{XX}e siècle a été celui du management. Ce mot emprunté par Fayol à l'anglais en 1921 est devenu familier en français et on le retrouve maintenant dans les conversations courantes. Le management est devenu la philosophie dominante, l'esprit du siècle, la nouvelle religion « catholique ». Il n'y a pas que le mot qui

soit actuel. La réalité même de la gestion est tellement répandue dans notre société qu'on en est arrivé à gérer à peu près tout. On ne gère pas que les entreprises, on gère aussi les familles (les ménages), le temps, sa carrière, ses loisirs, ses vacances, les fêtes, le stress, les émotions, les affects, etc. On gère même ses relations amoureuses. Tout s'envisage dans la lunette «**managériale**» ou la lunette stratégique. La gestion de type *big business* est devenue si prégnante qu'on semble vouloir appliquer ce modèle partout, comme s'il s'agissait d'une norme, d'une vérité universelle et assez immuable. Parler de management, s'adonner explicitement à des processus de gestion ne signifie pas pour autant qu'on gère réellement. On donne l'impression, on crée l'illusion du management, mais dans les faits, le rituel cache souvent une absence de direction véritable.

Pour le management moderne, gérer, c'est suivre un processus formel généralement représenté depuis Fayol par les verbes planifier, organiser, diriger et contrôler. Le processus débouche sur l'élaboration d'une stratégie explicite, sur une structuration sophistiquée, souvent de type matriciel où les spécialisations se font par fonctions et les regroupements par produit ou par service, sur une culture participative par objectifs (ou du moins apparemment participative), ponctuée d'un vocabulaire à la mode où les mots vision, mission, but, stratégie, objectifs, politiques, structure, culture, participation, excellence, qualité totale, réingénierie, négociation, consensus, équipe et alliances sont à l'honneur. La rationalisation, la formalisation, la réglementation, l'efficacité et l'efficience demeurent des préoccupations majeures auxquelles se sont ajoutées l'ouverture sur le monde et l'internationalisation des marchés. On acquiert ce processus normatif surtout par des connaissances abstraites dispensées par

des institutions d'enseignement supérieur, dans le cadre de programmes de formation formels, reconnus par des diplômes procurant au manager une légitimité socioprofessionnelle. On y postule une prospérité économique que l'on peut favoriser par une utilisation rationnelle et de plus en plus sophistiquée des ressources humaines, financières, technologiques, informationnelles et matérielles accessibles à l'entreprise et par une analyse systématique de l'environnement, qu'il s'agisse de l'environnement naturel, politique, social, culturel, économique ou commercial. Toute cette réalité de la gestion à la fin du XX^e siècle était encadrée de spécialistes et d'experts qualifiés, assez sûrs de leurs vérités, bien considérés et plutôt bien payés.

C'est à l'occasion de la Première Guerre mondiale que la gestion et les facultés universitaires de gestion connaissent un premier essor. Les travaux de Frederick Winslow Taylor (1856-1915) avaient contribué à sortir les ateliers du chaos qui avait été le leur et à accroître la productivité en supprimant les gestes inutiles et en responsabilisant le management devenu « scientifique ». Grâce à la mécanisation et à la production de masse, des biens nouveaux comme l'automobile devinrent accessibles aux masses, ce qui entraîna de profonds changements sociaux et économiques. Lors de la crise économique de 1929, provoquée par la surproduction industrielle, et lors de la Seconde Guerre mondiale, les particuliers ont épargné et les gouvernements ont appris à maintenir la demande par l'endettement national ; les périodes de prospérité qui ont suivi ont favorisé le deuxième essor des facultés universitaires de gestion. La consommation de masse développée et entretenue par la télévision naissante a permis un accroissement phénoménal du nombre de produits offerts et des clients. Les entreprises vendaient et faisaient des profits.

On avait besoin de dirigeants « professionnels » pour gérer dans cet environnement nouveau. Pour en arriver à un « management moderne », il fallait doter les dirigeants d'une formation professionnelle donnée à l'université.

Ce sont non seulement les facultés universitaires, mais aussi la diversité des programmes de formation à la gestion qui ont proliféré pendant les années 1950 et 1960. Des spécialisations de plus en plus étroites sont apparues. Des chercheurs issus de différentes disciplines scientifiques (économie, sociologie, psychologie, mathématiques...) ont fait de l'administration un nouveau champ de savoir. On parle volontiers aujourd'hui des « sciences de l'administration » et on peut devenir un savant ou un docteur en management. De nouveaux créneaux sont apparus. C'est dans ce contexte que le diplôme de MBA a connu une grande popularité et un grand prestige. Le management est devenu une profession. On en est même arrivé à mettre sur pied des associations de managers aux allures corporatives. On peut en effet devenir « administrateur agréé ».

C'est au cours de cette période euphorique de croissance et de richesse relative que des chercheurs universitaires, connus sous le nom de l'école des relations humaines, se sont employés à combattre les méfaits de ce qu'on appelle encore le « taylorisme ». On proposait de vider le management d'un pouvoir décrit comme abusif. On préconisait d'enrichir les tâches des travailleurs par une direction participative par objectifs et un leadership d'affaires « démocratique ». Ce mouvement a connu plusieurs variantes dans les décennies qui ont suivi, mais l'esprit est demeuré le même. Ces façons modernes de diriger sont censées accroître à la fois la productivité et la satisfaction de tous les employés.

Dans ce contexte de prospérité (réelle ou artificielle), cet essor du management a correspondu à un profit réel pour les économies et l'ensemble de la société. Les membres de cette profession nouvelle sont devenus une classe à part, une élite, une sorte de caste. Mais en même temps, avec la fin de la prospérité, avec l'accroissement de la concurrence mondiale et les récessions des dernières années, une certaine désillusion est apparue. La formation à l'administration, où domine un modèle emprunté à la grande entreprise américaine, a créé beaucoup de déceptions à la fois chez les employeurs, chez les personnes qui obtiennent ces diplômes et dans la société en général. Les recettes qu'on avait cru magiques pour les pays, les sociétés ou les individus n'ont pas été à la hauteur des attentes. Il faut donc procéder à une critique en profondeur, en revenir à la réalité, à des vérités de base et à l'essentiel.

... et retour du ménagement

C'est à partir de ce diagnostic que le XXI^e siècle pourrait bien devenir celui du ménagement. Sans perdre les acquis du management, on redécouvrira les vertus d'une gestion caractérisée par les économies et non par l'économique, par une préoccupation pour le village local plutôt que pour le village global, par la protection quotidienne des environnements et non par leur exploitation systématique, par une utilisation parcimonieuse et économe des ressources matérielles et par un soin plus attentif aux personnes. Il ne s'agit pas de nier l'importance de l'histoire, du développement et de la mondialisation des médias, des marchés et de l'économie. Suggérer un retour à des préoccupations plus locales, ce n'est pas nier l'importance de la dimension mondiale dans nos vies. On continuera d'écouter les journaux télévisés, de lire les grandes revues du

monde, d'acheter des pâtés et du vin français, des voitures allemandes, des téléviseurs japonais, des ordinateurs américains, des motoneiges québécoises, etc. On est devenu citoyen du monde tout en restant citoyen de son patelin ou de sa province. Les êtres humains, depuis toujours, ont été habités par le rêve totalitaire. On constate seulement que ce rêve n'est plus uniquement militaire ; il est devenu plus culturel (l'information et les arts), plus politique (les communautés de pays) et plus commercial (les accords de libre-échange). Le monde est en train de devenir un grand village et un grand marché, mais les mêmes dangers guettent ce nouveau totalitarisme, et nous pouvons craindre des difficultés, des échecs et même des catastrophes. Cependant, ce développement amène aussi du progrès et nous en profitons. L'humanité s'améliore, même si la nature humaine reste fondamentalement la même, et nous nous en réjouissons.

Même si la pensée en management a été profondément influencée par l'expérience de la grande entreprise de production de biens, les petites entreprises, et particulièrement les entreprises de services, constituent une part importante de la vie économique. Dans ce texte, mon propos ne vise pas d'abord les grandes entreprises ou même les moyennes entreprises à envergure internationale. Ma réflexion porte plutôt sur la gestion des petites entreprises. Cependant, les mêmes courants économiques, politiques, mondiaux ou sociétaux touchent toutes les entreprises. Elles demeurent aux prises avec le quotidien, l'ordinaire et les nécessités de la vie. La véritable gestion est aussi faite de considérations terre à terre. *Nonobstant* les grandes orientations, les grands principes et les grandes questions, le

management suppose qu'on se réapproprie l'ordinaire de la vie, mais le ménagement peut s'observer plus facilement dans les petites entreprises à portée plus locale.

Je pense aux centres d'accueil pour personnes handicapées ou pour personnes âgées, aux centres hospitaliers, aux écoles primaires et secondaires, aux collèges, aux dépanneurs, aux restaurants, aux ébénisteries, aux petites entreprises manufacturières, aux entreprises de construction domiciliaire, aux caisses populaires ou aux succursales bancaires, aux auberges, aux entreprises de nettoyage, aux cinémas et aux entreprises de théâtre, bref, à cette infinité de petites entreprises qui continuent d'être le tissu de nos vies, qui emploient la majorité de la main-d'œuvre et qui sont dirigées par des gens de métier, c'est-à-dire des gens qui ont appris à diriger sur le tas, par la pratique.

Là où la notion de métier de dirigeant prend tout son sens, c'est bien à la tête de ces petites organisations. Le dirigeant y voit l'ensemble des activités de son organisation. Même quand il jouit d'une formation formelle, il apprend réellement son métier par la pratique. Il est près du produit ou du service offert, près des clientèles et près des personnes qui font le travail. Les idées, le contenu, les personnes, le sens pratique, les solutions réalistes et concrètes, bref tout ce qui constitue la substance de l'organisation est plus important que la mise en place et le respect du processus formel de gestion. Dans ces organisations à échelle humaine, on sent la présence de la personne qui dirige d'autres personnes. C'est de cette réalité très humaine de la gestion dont je vais traiter maintenant sous le thème du ménagement. Voyons donc ce qu'on pourrait comprendre du métier de dirigeant vu sous l'angle du ménagement.

Diriger, une responsabilité assumée seul

Investi de l'autorité, le dirigeant a non seulement le droit, mais surtout le devoir de diriger son entreprise. Dans les ménages, où les ménagers ou les ménagères⁷ ne peuvent s'en remettre à une structure élaborée et dans la petite entreprise, le caractère personnel de l'exercice de la direction ne peut être évité. Plus on est forcé d'en revenir à l'essentiel de la gestion, moins on peut avoir recours, à l'horizontale, à une grande spécialisation des fonctions et moins on trouve, à la verticale, de paliers hiérarchiques. Cela suppose que le gestionnaire soit une « personne-à-beaucoup-faire », un généraliste qui décide et qui sait exécuter.

Diriger est difficile. C'est une tâche complexe parce qu'il s'agit toujours de l'utilisation de ressources relativement rares afin d'offrir efficacement des biens ou des services dans un environnement concurrentiel. Cela implique des choix stratégiques et suppose qu'une personne dirige d'autres personnes. Diriger est donc une lourde responsabilité. Si la responsabilité du dirigeant est toujours individuelle dans une petite organisation, suivant l'optique du ménagement qui nous préoccupe ici, la direction est forcément plus individuelle que dans la moyenne ou dans la grande entreprise, où elle est davantage collégiale. La solitude de la responsabilité ne signifie pas la solitude de la réflexion et de l'exécution. Diriger de façon sensible et intelligente suppose que l'on écoute, que l'on consulte, que l'on suscite la participation et l'adhésion des autres, mais la responsabilité de diriger demeure celle du dirigeant.

7. On trouvera des définitions de ces mots dans l'encadré à la fin de ce texte (p. 63-66).

Le management moderne préconise une direction «en équipe», la direction générale se contentant souvent de se prononcer sur les grandes orientations et d'animer un comité multidisciplinaire d'experts dans des fonctions de plus en plus raffinées où la responsabilité est diluée. Par contre, le ménagement suppose un encadrement minimal. Parce qu'ils ont le souci d'éliminer les consultations et les expertises parasites, les dirigeants généralistes veillent à ce que les ressources soient essentiellement allouées à la raison d'être de l'entreprise. Ils se rendent donc responsables de l'ensemble et assument, dans le détail et jusqu'au bout, plusieurs fonctions de l'organisation, économisant ainsi temps et argent.

La solitude de la responsabilité signifie pour les dirigeants le droit de diriger, le droit d'exercer l'autorité au meilleur de leur jugement et le droit de se tromper. En contrepartie, ils ont le devoir de s'informer, de se perfectionner sans cesse pour améliorer leur direction et d'améliorer le fonctionnement de l'organisation. Si le métier de dirigeant, dans l'optique du ménagement, suppose que les activités et les responsabilités associées à la direction soient assumées par une personne, cette personne ménage l'utilisation des réalités inexorables de la vie (organisationnelle) que sont l'autorité, l'argent et le temps. Pour ce faire, elle s'entoure de collaborateurs (ou d'exécutants) responsables et dignes de confiance, désireux de relever des défis et d'accomplir des tâches. Elle s'entoure de collaborateurs qui prennent à cœur non seulement leur contribution, mais aussi l'ensemble de ce que fait l'organisation. Cela suppose que ces exécutants ont des droits, mais aussi des devoirs : ceux de travailler et d'accepter qu'il y ait une direction, une certaine autorité. Le ménagement n'est possible qu'avec des personnes généreuses et pour

qui la générosité rapporte. Parce que les dirigeants et les exécutants savent ménager sur l'inutile, ils peuvent être généreux sur l'essentiel, sur ce qui est au cœur de la finalité de l'organisation. Le dirigeant a donc à juger du niveau de responsabilité de chacun. Il a à composer différemment selon des singularités acceptables qui contribuent à produire les biens et à fournir les services qui sont la raison d'être de l'organisation, mais il demeure juge de ce qui est acceptable et de ce qui ne l'est pas.

La responsabilité individuelle, celle du dirigeant aussi bien que celle de ses collaborateurs et de leurs exécutants, suppose l'exercice de l'autonomie. Cela ne va pas sans l'exercice d'une certaine liberté. Être libre, cependant, ne signifie pas pour les dirigeants et pour les exécutants le droit de dire et de faire tout ce qu'ils veulent. Être libre, c'est accepter les contraintes. C'est faire la part entre ce qu'on peut changer et ce qu'on ne peut pas changer. Être libre, cela signifie aussi s'affranchir des oppositions enfantines aux premières figures d'autorité de son enfance, de ce que l'on a perçu chez ces figures comme des insuffisances et des manques, et s'affranchir le plus possible des aliénations familiales et culturelles. C'est la responsabilité personnelle de tout individu. On est libre quand on accepte son histoire et la réalité comme elles ont été et comme elles sont. Cela suppose pardonner aux générations précédentes de parents et de dirigeants pour ce qu'elles ont fait de destructeur, éprouver de la gratitude pour le bien qu'elles nous ont procuré et les biens qu'elles nous ont laissés et essayer de faire mieux dans un esprit de réparation, de construction et de création continue qui se traduit dans un travail et dans des entreprises concrètes. Il y a

un monde de différence entre l'acceptation sereine de la réalité et la révolte (la résignation et la soumission apparentes) des éternels insatisfaits.

Selon des experts en gestion des ressources humaines, la façon moderne de gérer l'affrontement ou le conflit est par la conciliation et la négociation. Prépondérants dans la sphère politique, ces deux procédés semblent en voie de devenir le modèle de gestion par excellence. Une telle pratique encourage les rapports de force et la politicaillerie et finit par favoriser les obsédés du pouvoir. Si la négociation et la conciliation s'imposent souvent dans les faits, le dirigeant, pour sa part, n'a pas à négocier avec tout le monde. S'il est pertinent de négocier (encore que le mot « composer » serait plus approprié) avec des collaborateurs de bonne foi réellement désireux de contribuer à l'efficacité de l'organisation et à la prospérité générale, il est contre-indiqué de négocier avec les révoltés chroniques qui profitent de l'absence de leadership, des lacunes du système ou du vide du pouvoir. Il s'agit d'individus qui, de toute façon, sont incapables non seulement d'accepter, mais aussi d'exercer un pouvoir responsable. Le véritable ménagement, c'est l'exercice d'un leadership responsable, présent, attentif et parfois impitoyable pour les irresponsables qui, inconsciemment (ou ouvertement), souhaitent l'échec du système afin d'échapper à leur propre sentiment d'échec personnel.

Faire métier de dirigeant dans l'optique du ménagement, c'est donc juger des personnes. On n'engage pas des diplômés, encore moins des diplômés. On n'engage pas systématiquement non plus les « recommandations » faites par des experts en gestion des ressources humaines. Quand ils n'ont pas été dirigeants eux-mêmes, ces derniers savent peu de choses de ce que signifie « diriger ». C'est la responsabilité du diri-

geant de s'entourer de gens responsables, et qui le sont en dépit de leurs défauts personnels, des lacunes de leur éducation, des défauts de leurs organisations, des défauts de leurs gouvernements et des défauts du monde industriel et des nouvelles réalités mondiales.

La pratique du ménage : ménager et faire le ménage

Comme on peut le voir dans les définitions données dans l'encadré (p. 63-66), le ménage, c'est le soin ordinaire accordé aux personnes et aux choses. C'est le soin que nous apprend le bon sens, celui qu'ont pratiqué de tout temps les ménagers et les ménagères. C'est donc celui qui s'apprend par la vie et la pratique et qui s'exerce dans la gestion domestique, une gestion qui se voit comme un tout et qui repose sur le jugement. C'est une gestion qui se préoccupe peu des grands principes, des grands courants d'idées, des grandes discussions ou des grandes causes. Elle s'occupe des problèmes réels de la vie. Elle est concrète, réaliste et se pratique à l'échelle de la famille, de la paroisse et du village local, non à l'échelle du village global. L'image de la grand-mère (et de la mère) qui a préparé son réveillon en ayant pris le soin de penser à tout et à tout le monde, qui a tout planifié et coordonné pour que tout soit prêt à temps de façon à être totalement disponible aux siens, rend bien le sens de ce que j'entends par ménage. Cette ménagère reçoit chaleureusement et avec le sourire. Elle prend sur elle son inquiétude et ses insuffisances. Les mères savent porter. Elles se sentent comblées si, par leur ménage, elles aident les leurs à grandir, à produire et à créer. Le mot gestion a d'ailleurs la même racine étymologique que gestation. Les managers

professionnels qui seraient portés à ridiculiser une telle expérience de gestion savent, en leur for intérieur, qu'il y a là matière à apprendre.

Le ménagement est une gestion authentique, une gestion qui colle aux besoins réels et immédiats de la situation selon la nature des tâches à accomplir, selon la nature des personnes qui les accomplissent et des clientèles auxquelles on s'adresse. C'est une gestion propre à la personne qui dirige, qui tient compte de ses singularités et de ses particularités, de ses qualités, de ses lacunes et de ses défauts. Enfin, c'est une gestion axée sur les résultats concrets à atteindre : des soins à donner à un patient, une attention et des services à fournir à une clientèle, des biens de qualité à produire, etc.

Comme la vie qu'on accepte avec toutes ses joies et ses peines, ses gratifications et ses misères, la véritable direction, courageusement assumée dans l'optique du ménagement, peut être éducative ou thérapeutique aussi bien pour la personne qui dirige que pour ses subalternes. Certains dirigeants peuvent à l'occasion adopter des styles paternel ou maternel, comme des subordonnés peuvent avoir un comportement d'enfants et d'adolescents. Si la situation et les personnes peuvent s'en accommoder et que les résultats sont positifs, il y a peu à redire. Cependant, cela ne justifie en rien le dirigeant de vouloir jouer les parents, les thérapeutes ou les travailleurs sociaux, d'une part, ou les subordonnés de se comporter en enfants ou en adolescents, d'autre part. Dans l'exercice de la direction, la juste mesure entre la distance et la familiarité et entre le domaine du travail et le domaine privé protège contre l'envie de jouer les apprentis sorciers ou les imposteurs.

Il peut sembler contradictoire d'accoler le ménagement et la direction courageusement assumée. Les éducateurs comme les gestionnaires réalistes savent que l'action responsable, qui se soucie de résultats concrets, ne craint pas les contradictions. Parfois, les réalités humaines sont en effet contradictoires, ce qui contribue à les rendre complexes en apparence pour l'observateur naïf. Le ménagement, c'est aussi pratiquer l'art du paradoxe. Le vrai leadership favorise la véritable participation et la mobilisation consentie. Une direction véritablement exercée et assumée favorise l'initiative et l'autonomie des exécutants. Quand les dirigeants se rendent responsables, ils incitent à la responsabilité. Prendre le temps ou donner (perdre) du temps, c'est souvent en gagner. Donner du pouvoir aux exécutants et accroître leur autonomie, c'est accroître sa propre autonomie de dirigeant et son propre pouvoir. Quand on veut être gagnant dans une relation dirigeant/dirigé basée sur le jugement, la confiance et la reconnaissance, on peut gagner. On peut gagner du respect, de la compréhension, de la crédibilité, du pouvoir et du plaisir à diriger. Abdiquer sa responsabilité de dirigeant par idéologie, par mollesse ou par lâcheté, c'est se rendre responsable de l'improductivité et du déclin économique, ainsi que du pouvoir destructeur dont s'accaparent les champions de la politicaillerie et des discussions oiseuses sur «les grandes questions». Quand un individu est incapable d'accomplir son travail au jour le jour et que la direction le laisse faire, il projette son incapacité sur le système, il discute et il s'adonne aux grands débats de façon tout à fait irréaliste et irresponsable.

La démocratie libérale suppose l'égalité d'accès à l'éducation, à la richesse et au pouvoir, mais le ménagement, c'est aussi reconnaître l'inégalité des

talents, des capacités, des motivations et des contributions. Le ménagement, c'est donc pratiquer l'art du déséquilibre, c'est-à-dire une éthique de la direction qui tente de reconnaître les différences entre les individus et qui envisage l'inégalité comme un élément positif vers le progrès, encourageant l'individu à se dépasser personnellement, à réaliser pleinement son potentiel de façon que lui-même et la société en profitent au maximum. Le modèle bureaucratique, et sa valorisation de la pseudo-égalité, peut être un modèle de gaspillage profondément injuste. Le ménagement reconnaît et juge au mérite les contributions différentes, à plus forte raison lorsqu'elles sont exceptionnelles.

Le ménagement, c'est donc ménager la très grande majorité qui veut travailler et qui permet aux organisations de produire efficacement des biens et des services qui améliorent notre condition et notre bien-être. Le ménagement de la majorité implique que les dirigeants traitent sans ménagement la petite minorité d'irresponsables ou de parasites qui, de toute façon, exploiteraient quelque système que ce soit. C'est une question de justice et d'équité. Cette dernière affirmation n'est peut-être pas *managerially correct* pour les champions de la « nouvelle gestion humaniste », mais il n'y a pas de direction juste et réaliste sans un tel courage. Si ménager, c'est s'occuper des personnes responsables pour qu'elles produisent et se réalisent, cela suppose aussi qu'il faut « faire le ménage ». Dans le monde de la gestion jusqu'ici dominé par les hommes, on a, à tort, ramené l'expression « faire le ménage » à « se débarrasser du bois mort ». On oublie que faire le ménage, c'est aussi entretenir et soigner les plantes de la maison, redonner à la lingerie son éclat de neuf et son parfum de fraîcheur, entretenir le mobilier et les boiseries, refaire l'ordre, enlever les poussières, les taches et les

autres impuretés, bref empêcher que le bois ne meure en quelque sorte, entretenir le lieu et le feu pour que les gens de la maison soient bien et qu'ils reçoivent la plus grande attention possible de la part des ménagers et des ménagères.

Certains rétorqueront que la pratique à la fois bureaucratique et de confrontation des relations patronales-syndicales, particulièrement dans les secteurs public et parapublic, constitue un frein important au ménagement courageux préconisé ici. Loin de moi l'idée de sous-estimer la difficulté que posent ces contraintes réelles dans la direction des personnes. Tout en reconnaissant que la majorité des représentants syndicaux sont aussi des gens responsables, comme la majorité des travailleurs, capables de faire la distinction entre les intérêts particuliers de leurs membres et la légitimité de la direction, il n'en reste pas moins que quelques-uns sont des irresponsables et des révoltés chroniques et que c'est la responsabilité de la direction d'empêcher ses employés de devenir les otages de tels individus⁸.

Enfin, la pratique du ménagement signifie aussi ménager l'environnement naturel sans pour autant faire de l'écologisme. L'être humain fait partie de la nature, et l'environnement est à son service, non le contraire. Il peut le détruire, mais il peut aussi le ménager pour lui permettre de se renouveler, de se reconstruire. L'être humain peut donc contribuer à améliorer la nature et à continuer son œuvre. J'en donnerai un exemple dans la dernière partie.

8. Voir Landry, Roger D., «Leadership et gestion : un processus permanent de communication», *Gestion*, vol. 16, n° 3, septembre 1991, p. 69-73.

Le ménagement de soi

Pour le dirigeant, le ménagement passe d'abord par soi. Le soi, c'est la personnalité dans son ensemble : le corps, les sens, la sensibilité, les désirs, les besoins, les fantasmes, l'affectivité et l'intelligence. Le soi, c'est donc le corps (l'organique et le somatique), le cœur (le psychique et l'affectif) et la tête (l'intellectuel et le cognitif). Le corps est probablement le grand négligé chez les dirigeants. On oublie trop souvent que toute la vie intellectuelle, toute la vie affective, toute action humaine et toute direction prennent leurs racines dans la vie organique. Toute la connaissance passe par les sens. Tous les fantasmes ont d'abord pour objet le corps humain. Le corps de sa mère d'abord, le corps de son père et son propre corps. Toute sa vie, on porte en soi des images de ses parents. Le ménagement de soi, c'est donc nécessairement le ménagement de son corps, le ménagement de ces images et de ces fantasmes.

Le ménagement de soi pourrait aller de pair avec l'expression se ménager qu'on définit ainsi : «Avoir soin de sa santé, ne pas abuser de ses forces⁹.» Le ménagement de soi est encore affaire de paradoxes. La voie royale vers l'accomplissement de son potentiel, vers l'atteinte d'un sentiment de compétence et d'utilité, vers l'estime de soi, vers la réalisation de soi la plus complète possible, c'est l'action et particulièrement le travail. Se ménager, c'est donc nécessairement travailler. Je ne parle pas d'un travail qu'on rend soi-même pénible parce qu'on refuse cette réalité de la vie. Je parle d'un travail créateur, producteur et responsable, d'un projet de vie selon son potentiel qui donne le goût de se dépasser et de faire toujours mieux. Chaque personne a la responsabilité de créer son travail ou

9. *Petit Robert*, édition 1990, p. 1180.

de s'en trouver un qui lui convienne et d'en faire une expérience positive. C'est cette expérience du travail qui pourra rendre le loisir agréable et qui favorisera la générosité, la générativité¹⁰ et l'amour.

Les mots, la pensée et la réalité

Quand on écrit, les mots constituent des matériaux essentiels qui servent à construire la pensée. Les définitions que nous donnons à ces mots nous aident à saisir, à décrire, à comprendre et à communiquer. Dans cet article, j'ai utilisé à plusieurs reprises les mots métier et profession en ayant l'air de les opposer. Voyons donc la distinction qu'on trouve dans le dictionnaire entre profession et métier. Profession : « Occupation déterminée dont on peut tirer ses moyens d'existence » ; « Métier qui a un certain prestige par son caractère intellectuel ou artistique, par la position sociale de ceux qui l'exercent ». Métier : « Tout genre de travail déterminé, reconnu ou toléré par la société et dont on peut tirer ses moyens d'existence. Par exemple, l'expression "avoir du métier" qui renvoie à l'habileté technique (manuelle ou intellectuelle) que confère l'expérience d'un métier¹. »

On ne trouve pas de définitions fondamentalement différentes entre profession et métier. On décrit seulement la profession comme étant un « métier prestigieux ». On aurait donc pu parler du management comme d'un métier.

10. La générativité est un mot inventé par le psychanalyste Erik H. Erikson. C'est essentiellement l'intérêt qu'une personne porte, vers la fin de son cheminement professionnel ou de sa vie, à la génération suivante et à son éducation. Quand leurs réalisations principales sont accomplies, les parents et les dirigeants qui progressent et se développent sereinement, consacrent une grande part de leurs énergies, de leur talent et de leur expérience à la générativité (Erikson, Erik H., *Enfance et société*, Paris, Delachaux et Niestlé, 1976).

Quelques-uns de ces métiers sont en effet très anciens et peuvent représenter des missions presque impossibles. En 1937, Freud parlait déjà de trois métiers « impossibles ». Il écrivait : « Il semble presque que [psychanalyser] soit le troisième de ces métiers impossibles dans lesquels on peut d'emblée être sûr d'un succès insuffisant. Les deux autres, connus depuis beaucoup plus longtemps, sont éduquer et gouverner². » Il y a des liens importants qui peuvent être faits entre la compréhension en profondeur (le travail de la psychanalyse), éduquer (le travail de la formation et de l'apprentissage) et gouverner (le travail du dirigeant). Chacun de ces trois métiers peut grandement bénéficier de ce qu'on apprend dans les deux autres.

Comme l'argument principal de ce texte porte sur la distinction entre management et ménagement, il est utile de voir les définitions que le dictionnaire donne de ces mots et des substantifs utilisés pour désigner les personnes qui exercent ces fonctions. Dirigeant : « Personne qui dirige. » **Manager (nom) : « Chef, dirigeant d'une entreprise. »** Manager (verbe) : « Diriger une affaire³. » Ménage : « Famille. Couple constituant une communauté domestique. Unité de population définie par une consommation globale. » Ménager (nom) : « Celui qui administre, gère (bien ou mal) un bien. "Un roi... est meilleur ménager du sang de ses sujets" (Corneille). » Ménagère (nom) : « Femme qui tient une maison, s'occupe du ménage. » Ménager, ère (adj.) : « **Qui administre bien, qui ménage, qui est économe ;** "Le sage est ménager du temps et des paroles" (Jean de La Fontaine) ; qui a rapport aux soins du ménage, à la tenue de l'intérieur domestique. » Ménager (verbe) : « Disposer, régler avec soin, adresse ; employer (un bien) avec mesure, avec économie, de manière à conserver, à utiliser au mieux ; faire ou dire avec mesure ; employer ou traiter (un être vivant) avec le souci d'épargner ses forces ou sa vie ; traiter (quelqu'un) avec modération, avec indulgence, sans accabler de sa supériorité. »

On constate d'abord que le dictionnaire donne une définition simple et précise des mots *dirigeant* et *manager*. Les experts en gestion des ressources humaines auraient intérêt à s'en inspirer. On comprend la complexité d'une direction soumise à des directives et à des contrôles bureaucratiques de plus en plus tatillons, mais quand on en arrive à des descriptions de tâche de quatre pages pour décrire le travail d'un directeur général, c'est un peu suspect. En décortiquant à ce point les tâches d'un directeur général, on pose déjà les jalons qui contribuent à brimer son autonomie et sa liberté de mouvement. On l'encadre et on veut le protéger comme si c'était un incapable. On pourrait bien avoir perdu le sens (et l'essence) de ce que signifie le mot *dirigeant*. Le ménage (la famille), c'est en fait une entreprise domestique. Quant à la distinction entre les mots *manager* et *ménager*, elle constitue le cœur de ce texte. On est agréablement surpris par la richesse du mot français *ménager* (nom, adjectif et verbe) qui renvoie aux soins, aux économies et à la gestion domestique. *Management* (anglicisme adopté par l'Académie française avec une prononciation francisée) : « Conduite, direction d'une entreprise » ; « Ensemble des techniques d'organisation et de gestion d'une affaire, d'une entreprise. » *Ménagement* : « Administration, conduite, soin » ; « Laissez-moi le ménagement de votre fortune » (Abbé Prévost) ; « Mesure, réserve dont on use envers quelqu'un (par respect, par intérêt). »

Entre profession et métier, malgré la ressemblance des définitions, il y a plus qu'une différence de mots pour décrire un phénomène identique. La profession est noble tandis que le métier renvoie à une pratique artisanale qui s'apprend par l'action concrète, généralement par compagnonnage. Il n'est pas innocent qu'on ait utilisé le mot *profession* pour parler du travail du dirigeant. Entre *manager* ou *dirigeant* et *ménager* et *ménagère*, il y a une

différence plus importante. Il est symptomatique qu'on ait fait abstraction des deux derniers dans les écrits en gestion. Il s'agit de deux mots un peu archaïques et dont le sens est même péjoratif aujourd'hui, mais il est probable qu'on estime que les ménagers et les ménagères font de la « gestion à la petite semaine » ou de la « petite gestion », tout ce que la professionnalisation de la gestion et les écoles universitaires se sont efforcées d'éliminer de la gestion des entreprises. Enfin, entre les mots management et ménagement, il y a tout un monde. La domination de la langue et de la culture américaines ont fini par reléguer les mots français aux oubliettes, même dans le monde francophone.

1. Ces deux définitions sont tirées du *Petit Robert*, édition 1990, p. 1538 et 1192.
2. Voir Freud, Sigmund, « Analyse terminée et analyse interminable », (Analysis Terminable and Interminable), *Revue française de psychanalyse*, vol. XI, n° 1, 1939 (publication originale 1937), p. 209-253.
3. Ces définitions sont tirées du *Petit Robert*, édition 1990, p. 548, 1142 et 1180.

Se ménager, pour un dirigeant, cela ne signifie donc pas être mesquin de son argent, de son temps ou de son autorité. (Se) ménager peut signifier (se) donner généreusement à une cause ou à une organisation, donner son temps, son énergie créatrice et sa direction éclairée. Se ménager, pour le dirigeant, signifie aussi s'entourer de gens responsables, faire le ménage autour de soi comme on l'a vu à la section précédente. Cela signifie enfin faire le ménage à l'intérieur. On a la responsabilité d'assurer la continuité du travail psychique qui s'opère en soi, de l'entretien et du développement de son univers intérieur, bref du développement de soi. Ménager sa réalité intérieure, c'est réparer, rétablir, refaire, se ressourcer. On se ménage une existence, une histoire, une vie productrice et créatrice. On se ménage une fin.

Sous ce rapport, *L'homme qui plantait des arbres*¹¹, récit de Jean Giono admirablement mis en images par Frédéric Back, est une histoire fascinante de ménagement et de ménagement de soi. Giono nous raconte l'histoire d'Elzéard Bouffier qu'il a observé au cours des 34 dernières années de sa vie. Depuis l'âge de 53 ans jusqu'à sa mort à 89 ans, Elzéard Bouffier a littéralement planté plus d'un million d'arbres. Ce récit est d'abord une magnifique histoire de ménagement de l'environnement. Comme l'écrit l'auteur, c'est en effet fantastique de constater ce qu'un homme peut faire seul. En présentant cette histoire, Giono fait allusion à autre chose : on sait que, dans sa jeunesse, il allait se promener avec son père, emportant tous deux dans leurs poches des glands qu'ils plantaient en terre à l'aide d'une canne dans l'espoir qu'ils deviendraient de superbes chênes.

L'histoire de cet homme est une histoire de généativité et de générosité. En travaillant l'histoire d'Elzéard Bouffier qui plantait des arbres dans la terre, Giono cultivait ses racines intérieures et gardait vivant son univers intérieur. Pour reprendre l'expression de Giono, Bouffier fait la démonstration que les hommes peuvent être plus efficaces que Dieu dans d'autres domaines que la destruction. Elzéard Bouffier avait possédé une ferme dans les plaines. Il avait réalisé sa vie. Il avait perdu son fils unique, puis sa femme. Contrairement à d'autres qui auraient abandonné, il avait décidé de faire œuvre de créateur. **Créer ne correspond pas seulement à la conception et à la réalisation de grands projets romantiques. Créer se manifeste d'abord, aussi et surtout dans la vie ordinaire, dans le travail de tous les jours. Anzieu définit de la façon suivante l'acte**

11. Giono, Jean, *L'homme qui plantait des arbres*, Paris, Gallimard, 1990.

de la création : «Créer, c'est ne pas pleurer ce qu'on a perdu et qu'on sait irrécupérable, mais le remplacer par une œuvre telle qu'à la construire, on se construit soi-même¹².» Bouffier, Giono et Back en sont des illustrations remarquables. Pour cela, il est important de trouver et de nourrir ses racines. On peut être citoyen du monde quand on a des racines. On peut être du village global quand on porte en soi sa famille et son village local. Malheureusement, il y a des dirigeants et des gourous du management qui ont perdu leurs racines. Quand ils sont brillants, ils présentent un tronc synthétique et un feuillage artificiel. C'est beau comme le narcissisme, mais ce n'est qu'une image, et c'est mort.

Conclusion

Dans ce texte, j'ai voulu retourner aux sources du management. Les mots ménagement, ménage, ménager et ménagère rappellent des réalités domestiques, prosaïques, archaïques presque, même si elles demeurent toujours actuelles dans la gestion. Ces mots évoquent le quotidien, le terre à terre, le concret et l'ordinaire. Au-delà des «**sciences de l'administration**», c'est probablement dans cet ordinaire que la réalité se révèle vraiment. C'est là où l'on peut déceler la vérité d'un dirigeant et de sa gestion. Même si ces vocables très français renvoient aux réalités concrètes de la gestion, il reste qu'il n'y a pas de dichotomie nette entre le ménagement et le management. Les deux peuvent se nourrir réciproquement et se compléter. J'ai prétendu que le ménagement de l'environnement et le ménagement de l'organisation reposent sur le ménagement de soi. Le ménagement, qu'on observe plus facilement

12. Anzieu, Didier, *L'auto-analyse de Freud et la découverte de la psychanalyse*, Paris, Presses universitaires de France, 1959.

dans la petite entreprise, peut enrichir notre compréhension de ce que sera le management de la grande entreprise au XXI^e siècle.

J'ai traité ailleurs de la « projection organisatrice », c'est-à-dire la vision essentielle au véritable leadership, de la capacité de faire des deuils et de la puissance relative, toutes nécessaires à la direction réaliste et efficace¹³. Dans ce texte, j'ai abordé la dimension obsessionnelle du métier de dirigeant. Ménager, mener, diriger, faire de l'ordre, faire le ménage, tout cela rappelle ce qu'au début du siècle, on qualifiait péjorativement de « syndrome de la ménagère ». Cependant, si la détermination à poursuivre un but, l'attention aux détails, la parcimonie, la direction assumée et affirmée, le contrôle, l'ordre et la propreté sont des caractéristiques qu'on attribue à la personnalité obsessionnelle, ce sont aussi des composantes inévitables de toute direction. C'est donc une dimension de la personnalité qu'il faut réhabiliter chez les dirigeants. Les grandes réussites comme les petits succès sont souvent l'œuvre de dirigeants mus par une saine obsession. L'exemple donné dans la dernière partie illustre bien ce qu'est une saine obsession.

Giono nous raconte qu'Elzéard Bouffier choisissait soigneusement chaque gland. Il les comptait, les plaçait par paquets de dix et il en prenait et plantait cent par jour. Il choisissait soigneusement le terrain où les déposer. « La bonne semence dans la bonne terre », pour paraphraser Taylor. Giono nous dit de Bouffier : « Il n'habitait pas une cabane, mais une vraie maison en pierre où l'on voyait très bien comment son travail personnel avait rapiécé la ruine qu'il avait trouvée là, à son arrivée. Son toit était solide et étanche. » Il

13. Voir Lapierre, Laurent, *Imaginaire et leadership*, Montréal, Québec/Amérique, 1992.

continue plus loin : « Son ménage était en ordre, sa vaisselle lavée, son parquet balayé. Je remarquai alors qu'il était aussi rasé de frais, que ses boutons étaient solidement cousus, que ses vêtements étaient reprisés avec le soin minutieux qui rend les reprises invisibles. » On peut faire l'hypothèse que Giono parlait aussi de lui, de son travail d'écrivain et de création intellectuelle, en décrivant Elzéard Bouffier. On peut y voir aussi une ressemblance avec le ménagement et le travail du dirigeant.

Les gestionnaires réalistes n'ont pas peur de l'autorité, de l'agressivité que suppose le fait de diriger et d'une certaine obsession pour le travail bien fait. La directrice d'un centre d'accueil pour personnes âgées ou personnes handicapées sert bien ses bénéficiaires quand elle est un peu obsessive. Elle se soucie des détails, elle contrôle et elle assume la responsabilité de ce qui se passe dans son organisation. Il en est de même du directeur d'école, du propriétaire de dépanneur, du directeur de musée, du directeur de banque ou de caisse populaire, du P.-D.G. d'une petite entreprise manufacturière, etc. Oui, le métier de dirigeant suppose une saine obsession. Ces dirigeants se comportent de façon responsable, s'entourent de gens responsables et prennent la responsabilité du fonctionnement de leur organisation, de leur développement personnel et de leur paix intérieure. Ils ménagent, font le ménage et se ménagent.

AVANT DE GÉRER, LE COURAGE DE DIRIGER

Gestion, revue internationale de gestion, septembre 1995

Les organisations qui vont bien et qui connaissent de bons résultats sont généralement bien dirigées. Sur une longue période, le succès ne peut pas être dû au hasard. Même quand il est question de crise et qu'on parle de chaos autour d'elles, ces organisations semblent peu souffrir de désarroi. Elles savent composer avec les soubresauts. Qu'il s'agisse de très grandes ou de très petites organisations, qu'elles soient étendues ou concentrées géographiquement, leurs gestionnaires assurent, par leur direction, et leur survie, et leur avenir.

Malheureusement, il arrive que des organisations perdent leur raison d'être, le sens de leur mission ou que des éléments-clés qui ont fait leur succès leur échappent. Elles connaissent alors des difficultés, ou même disparaissent. Des organisations ont pu, pendant un certain temps, grâce à une conjoncture favorable, vivre sur une lancée : une innovation de produit a facilement trouvé un débouché commercial, une innovation de procédé a donné à l'entreprise un avantage concurrentiel, un nouveau programme de formation a répondu à un besoin latent, une entreprise de logiciels est venue combler un espace laissé vacant par les grandes entreprises d'informatique, un projet artistique a reçu le support d'une communauté, un centre d'accueil pour personnes âgées est venu desservir la population d'une région donnée, etc. Cependant, le fait même que l'organisation se dote d'une gestion de type professionnel peut l'éloigner de ce qui a fait son succès.

L'argument de cet article est simple. Ce dont semblent le plus souffrir les organisations aujourd'hui, c'est d'un manque de direction parce que la gestion est une monture qu'il faut diriger. J'entends la direction

dans le sens de l'orientation et de la fin poursuivie par l'organisation. Les organisations en difficulté semblent avoir perdu contact avec les objectifs qu'elles poursuivent, comme si les moyens qu'elles se donnent les éloignaient de leur but.

Les dirigeants, détachés à la fois de la fin poursuivie et des activités de base de l'organisation, sont préoccupés de stratégie, de structuration et de rituels de participation supposés générateurs d'un « bon climat », mais le processus tient lieu de contenu. Les apparences de la gestion remplacent les objectifs à atteindre et les résultats visés. Quand on a une idée claire de la direction qu'on poursuit, les multiples moyens pour y arriver s'imposent presque naturellement, en fonction des personnes concernées, des situations et des circonstances. Quand on ne sait pas (ou plus trop) où l'on va, le voyage devient plus important que la destination visée, ou pis, on se contente de voyager « dans un guide touristique », non « dans la réalité ».

Vous aurez compris, à la lecture de ce qui précède, que je fais une distinction un peu artificielle entre la direction et la gestion. Dans l'action, il s'agit de deux aspects distincts mais intégrés du travail du dirigeant. Comme le mot l'indique, la direction consiste à donner le sens, à insuffler la finalité et la raison d'être d'une organisation. La direction s'efforce d'apporter des réponses aux questions suivantes : que fait-on dans cette organisation ? Pourquoi le fait-on ? Quand un dirigeant garde à l'esprit la direction que poursuit son organisation et qu'il la rappelle constamment aux gens qui y travaillent, la gestion, qui consiste à agencer et à utiliser de façon efficiente les ressources nécessaires à l'atteinte des résultats, est plus facilement circonscrite. Elle reste au service de la direction.

On souhaite, pour toutes les organisations, que la direction soit bien maîtrisée et clairement définie et que la gestion suive de la façon la plus harmonieuse possible ; mais il n'y a pas de bonne gestion dans l'absolu. Les enseignements en gestion tirent souvent leçon d'échecs attribuables à une gestion déficiente, c'est-à-dire à une gestion qui ne suit pas un processus ou une orthodoxie. Je voudrais plutôt examiner certains échecs qui prennent leurs racines dans ce qu'on croit à tort être de la bonne gestion. Pour illustrer mon propos, je donnerai quelques exemples. L'action se comprend mieux au moyen de cas concrets, souvent plus parlants que des raisonnements abstraits. J'ai choisi des entreprises avec lesquelles mes enseignements, ma pratique et mes observations m'ont mis en contact.

The Globe Theatre¹⁴

Dans une ville d'un demi-million d'habitants, le théâtre éprouvait beaucoup de difficultés. Les spectateurs étaient peu nombreux et les entreprises théâtrales faisaient déficit sur déficit. Les gens du milieu décidèrent de se regrouper en une seule compagnie et, avec la collaboration des pouvoirs publics, de se donner des équipements et des ressources financières adéquates et de faire appel à un artiste de renom pour en diriger les destinées.

Il s'agissait d'un artiste au charisme évident, aimé du public. Sa conception du théâtre était spectaculaire, sa préoccupation étant de toucher le public, de lui présenter des pièces « vraies » auxquelles il pouvait s'identifier. Il a mis en scène plusieurs des pièces produites par la compagnie, de façon à lui insuffler le style particulier

14. Dans les exemples, pour respecter l'anonymat, la situation est déguisée et les raisons sociales sont fictives.

qu'il voulait donner. Il programma des pièces d'envergure faisant appel à des distributions de haut calibre et à des mises en scène élaborées. Toutefois, sa direction ne se faisait pas au moyen d'une planification détaillée. Son mode de création mettait plutôt à profit les séances de travail avec les autres concepteurs (décorateur, dessinateur de costumes, concepteurs d'éclairage) et avec les comédiens.

Ce mode de création ne facilitait pas la vie de l'administration qui apprit tout de même à composer avec cette façon de procéder. La stratégie consistait à faire de chaque pièce un événement, de façon à développer le public. L'entreprise prit de grands risques et connut des succès fulgurants. Le public de théâtre dans cette ville fut rapidement décuplé et en quelques années, la compagnie atteignit une réputation internationale, les recettes au guichet lui assurant une situation financière enviable.

Ce mode de fonctionnement faisait que l'équipe de gestion à l'interne vivait constamment sur la corde raide. Des signes d'essoufflement se manifestaient. Après quelques années, le conseil d'administration, qui comptait des gens d'affaires chevronnés, jugea que le temps était venu de professionnaliser la gestion de la compagnie. On fit appel à un gestionnaire brillant, diplômé de l'université locale et jouissant de la réputation d'être très organisé et expert en organisations et méthodes. En accord avec ses employeurs, il décida que l'époque de l'artisanat était révolue. Il mit en place des échéanciers très stricts pour l'établissement de la programmation, un système rigoureux pour encadrer le processus de création et un contrôle serré pour le respect des échéanciers et des dépenses prévues.

Les administrateurs étaient rassurés parce que désormais le règne de l'improvisation était terminé. Une planification ferme et un suivi rigoureux permettaient de savoir où on allait. Ce mode de fonctionnement n'était cependant pas adapté aux façons de créer du directeur artistique. En quelques années, la qualité des spectacles avait diminué, le public avait déserté la salle pour revenir, en nombre, à ce qu'il était auparavant. La compagnie éprouva de sérieuses difficultés financières. Les pouvoirs publics durent renflouer ses coffres pour lui permettre de survivre, mais elle n'a plus jamais connu son succès d'antan.

Le Centre d'accueil du comté

Fondé il y a 20 ans en milieu rural, à proximité d'une grande agglomération urbaine, le Centre d'accueil du comté, comptant 70 lits, a pour mission d'offrir un lieu de résidence et de vie aux personnes âgées en perte d'autonomie et nécessitant des soins professionnels continus. Grâce à l'initiative d'un médecin très intégré à son milieu et ayant su démontrer le besoin d'un tel centre, le gouvernement dégagea le financement nécessaire à sa construction et on obtint les budgets d'exploitation qui correspondaient aux politiques sociales en vigueur à l'époque.

Conformément à ce qu'on estimait être un encadrement professionnel type, l'équipe de direction comprenait au début un directeur général, une directrice des soins infirmiers, une responsable des finances et une conseillère aux ressources humaines. Pour répondre aux besoins des résidents, le personnel professionnel comprenait quatre médecins et une pharmacienne à temps partiel, et des infirmières, infirmières auxiliaires et préposées aux soins à plein temps répartis en trois quarts de travail.

Les contraintes budgétaires des dernières années ont entraîné une révision à la baisse des coûts. On commença par réduire au strict minimum le personnel infirmier. Récemment, le ministère des Affaires sociales a imposé la réduction du personnel de direction, notamment en forçant la fusion de plusieurs centres sur le plan administratif. Là où il y avait trois conseils d'administration, trois directeurs généraux, trois directrices des soins infirmiers, trois directeurs des finances et trois conseillères aux ressources humaines, il n'y en a plus qu'un seul ou une seule.

Malgré cette rationalisation forcée, l'équipe de direction réduite, toujours guidée par son modèle de gestion calqué sur la grande organisation, restait portée à justifier son existence en appelant régulièrement des réunions de planification et de coordination et à exiger des formulaires de contrôle pour satisfaire à certaines demandes de la régie régionale et du ministère. Le personnel infirmier cadre devait participer à ces réunions en plus d'avoir à mener régulièrement des réunions professionnelles interdisciplinaires. Le médecin fondateur estimait que toute cette bureaucratie était bien loin de son projet initial.

Quand des problèmes concrets étaient portés à son attention, l'équipe de direction, qui n'avait jamais été en contact avec la clientèle et le fonctionnement du centre, restait démunie. On s'en remettait aux coordonnatrices des soins de chaque ancien centre autonome qui continuaient de « faire marcher leur boîte », ce qui fit dire à un observateur que la direction de ces établissements aurait pu être confiée dès le départ à une infirmière ayant un bon sens de l'organisation, à laquelle on aurait adjoint une assistante administra-

tive. Toute cette gestion lourde avait été, somme toute, inutile, mais il était bien difficile et bien coûteux de s'en débarrasser.

La faculté des sciences de la gestion

Une faculté de sciences de la gestion a connu un développement important. Profitant de l'engouement de la seconde moitié du XX^e siècle pour la carrière et les études en administration, doublé d'un intérêt accru dans son milieu attribuable au rattrapage nécessaire dans ce domaine, la faculté a recruté des professeurs en grande partie formés à l'étranger, a mis sur pied un programme d'études supérieures prestigieuses et recruté une clientèle de gestionnaires ayant un grand potentiel.

Comme dans tous les autres secteurs de l'activité économique, l'engouement excessif du début a cédé la place à un retour à la mesure. D'une part, plusieurs facteurs peuvent expliquer cet état de fait. Les diplômés n'ont pas toujours été à la hauteur des attentes générées, créant à la fois une déception et une baisse de prestige du diplôme convoité. D'autre part, une longue récession et les pressions à la baisse sur les coûts de production, provoquées par une ouverture des marchés sur le monde, ont contribué à l'aplatissement des structures dans les grandes organisations. Dans les secteurs public et parapublic, la crise financière des gouvernements a eu un effet semblable, ce qui a résulté dans le licenciement de plusieurs cadres. Il en est résulté une baisse importante de la demande pour des gestionnaires diplômés.

Même si on constatait bien que le produit offert répondait moins à la demande et que, par ailleurs, cette demande diminuait d'année en année, les professeurs de cette faculté s'en remettaient toujours au même mode de gestion universitaire typique d'une

bureaucratie professionnelle et qui avait fait sa fortune 20 ans auparavant. Chacun défendait sa discipline, son approche et son cours. Comme résultat, la faculté était menacée de devoir abandonner son programme prestigieux et l'emploi même de professeurs était en jeu.

Garder le cap

Ces quelques exemples suffiront à établir mon propos. Quel que soit le domaine dans lequel évolue une organisation, la direction doit toujours lutter contre la gestion. Le processus même d'organisation a tendance à se suffire et à se nourrir de lui-même. Les experts et les professionnels de la gestion ont beaucoup de facilité à rationaliser le caractère vital de la gestion avec un jargon qui peut éblouir et avoir même force de loi. La bureaucratie ou la technocratie qui devraient être garantes de la fin poursuivie peuvent, comme la poudre aux yeux, nous la faire perdre de vue¹⁵.

Si je reprends mes trois exemples, ce qui compte dans le cas de la compagnie théâtrale, c'est la production de spectacles de qualité qui ont un impact suffisant sur le public pour le faire venir au théâtre. L'artiste fondateur et les gens de théâtre doivent s'attendre à devoir toujours lutter contre l'administration bien intentionnée qui peut devenir une fin en soi. Ce qui compte dans le cas du centre d'accueil, c'est la qualité des soins dispensés qui va en faire un endroit où il fait bon vivre. Le médecin fondateur et les infirmières doivent rester vigilants pour ne pas que l'administra-

15. Patricia Pitcher a montré que des technocrates, centrés sur un processus, peuvent conduire une grande organisation à sa perte. Pitcher, P., *Artistes, artisans et technocrates dans les organisations*, Montréal, Québec/Amérique et Presses HEC, 1994, 265 p.

tion domine la finalité du centre. Ce qui compte dans le cas du programme de formation en gestion, c'est sa pertinence pour la pratique telle qu'elle est perçue par les gens qui s'y inscrivent et leurs employeurs. La direction universitaire doit lutter contre une certaine forme d'inertie caractéristique d'une bureaucratie professionnelle et d'un corps professoral en particulier. Le premier critère pour juger de la qualité de la gestion, ce sont les résultats obtenus. À la rigueur, par rapport aux canons reçus, la gestion pourrait être chaotique et bien remplir son rôle. Toute bonne gestion est nécessairement artisanale, parce qu'une personne dirige d'autres personnes, avec ses qualités et ses défauts.

Pour l'artisan, l'homme ou la femme de métier, ce qui prime, c'est la finalité de son travail et de son entreprise. Même si les administrateurs publics reconnaissent volontiers que la gestion administrative doit être subordonnée au service à rendre, la « loi d'airain de la bureaucratie¹⁶ » est toujours à l'œuvre. De la même manière, on pourrait aussi parler d'une « loi d'airain de la gestion ». Il y a une opposition inévitable entre les fins poursuivies par une entreprise ou un service public et les moyens organisationnels que nécessite leur poursuite. Il ne s'agit pas de nier que la gestion soit nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise et à l'atteinte des objectifs. Une organisation ne peut devenir grande, dans tous les sens du terme, sans une gestion et sans une bureaucratie efficaces que la direction se doit de toujours maîtriser. Je veux plutôt m'inscrire en faux contre une pseudo-gestion professionnelle qui se présente sous des airs de panacée.

16. L'expression est de Gouldner, Alvin W., « La théorie de la bureaucratie et sa valeur affective fondamentale », *L'année sociologique*, 1953-1954, p. 220-234.

On n'est pas dans les affaires pour faire de la gestion élégante, moderne ou pour gérer comme dans les livres, ou comme le font les Américains, les Japonais ou les Allemands. On peut s'informer de ce que font les autres et même s'en inspirer, mais la gestion est affaire de synthèse, donc d'intelligence pratique. La fin poursuivie ou la direction adoptée n'est pas uniquement une affaire de raisonnement intellectuel. Une fin ou une direction qui suscitent l'engagement sont nécessairement senties. L'affectivité occupe une grande place dans l'engagement et dans le désir de passer à l'action et d'agir. La direction poursuivie comprend déjà implicitement les moyens qui pourront être pris pour y parvenir. L'intuition, cette intelligence immédiate de la réalité, y occupe une place aussi importante que le raisonnement, cette intelligence différée et médiatisée.

Quand le dirigeant ne sait pas lui-même où aller ou quoi penser, il a tendance à s'en remettre aux autres, à des processus ou à des modes. C'est ce que semblent faire beaucoup de dirigeants, confrontés à eux-mêmes face au mauvais fonctionnement de leur organisation. On s'en remet alors à des consultants ou à des gourous, dont certains n'ont jamais dirigé quoi que ce soit. On procède par sondage d'opinion, auprès du personnel et des clients, ou par études de marché, ou on s'enquiert de ce qui se fait ailleurs. Les informations obtenues ne servent pas à éclairer les décisions; elles sont plutôt interprétées comme si elles étaient la réalité, ou pis encore, tiennent simplement lieu de direction. Les outils et les rituels de gestion servent alors à masquer le manque de direction.

Le courage de diriger

La gestion, même lorsqu'elle suit les processus les plus rationnels, ne pourra jamais compenser le manque de courage de la direction. Elle pourra seulement masquer

ce manque ou tenter de le faire oublier. Parler de courage, ce n'est pas vouloir faire des gestionnaires des héros. C'est seulement souligner le caractère difficile de l'exercice de l'autorité et surtout en reconnaître la dimension affective. Accepter de grands défis, dont le succès peut être hautement problématique, occasionne chez le gestionnaire un certain degré de peur. Anticiper les défis d'une responsabilité, surtout lorsqu'on arrive mal à imaginer toutes les tâches qu'elle suppose, donne le courage de dépasser la peur que cette responsabilité provoque en soi.

Le mot courage fait référence au cœur, à la force vitale, à la volonté et même à la passion. Les affaires de cœur donnent du courage¹⁷. On met son cœur à l'ouvrage, comme on le met au combat. On compétitionne et on dirige avec courage. Le courage se définit par rapport à la crainte, à la témérité et au désespoir. Il se jauge à l'aune de la peur. L'excès de peur conduit à l'abandon et au désespoir. L'absence de peur peut engendrer la confiance excessive et l'action «suffisante» ou insuffisante. L'excès aussi bien que le manque de peur peuvent donc engendrer le manque de courage. Comme le veut la sagesse populaire, la peur réaliste est le commencement de la sagesse¹⁸.

17. Sur la notion de courage, je suis redevable à May, Rollo, *The Courage to Create*, New York, Norton, 1975, 143 p., particulièrement le chapitre 2 : «The nature of creativity» et à Tillich, Paul, *The Courage to Be*, Cambridge, Yale University Press, 1952.

18. J'adopte dans ce texte une perspective volontariste en affirmant que la direction est maître du destin de l'organisation. Cette position ne doit pas nous empêcher de reconnaître tout le poids de l'environnement externe et interne dans la détermination des décisions prises et des actions menées par l'organisation, mais pour moi, la direction demeure responsable. Cette perspective s'inscrit dans la lignée de la philosophie

Quelques lignes directrices

La direction est essentiellement affaire de jugement et d'intelligence pratique. Elle est aussi une entreprise affective. Il faut du courage au dirigeant pour garder le cap malgré ses propres doutes, les critiques, l'incertitude et la sollicitation incessante des modes de gestion populaires. Si des lignes directrices peuvent être énoncées clairement, leur application reste toujours complexe, particulièrement pour la personne qui n'a pas cette intelligence pratique, mais la direction se joue toujours sur des lignes directrices simples.

- Le dirigeant garde en tête la fin poursuivie et les objectifs visés par son organisation et il les rappelle constamment à tous.
- Il reste vigilant pour empêcher que la gestion, comme un procédé centré sur lui-même, ne finisse par détourner l'organisation de sa mission.
- La question centrale reste toujours la même : qu'est-ce qui est essentiel à cette organisation ? Quelles sont les personnes et quelles sont les fonctions qui sont indispensables à sa mission ? C'est le seul critère qui devrait guider les rationalisations et les « ménages » à faire¹⁹. Les personnes et les fonctions inutiles ne sont pas seulement coûteuses, elles nuisent à ce qui est vital pour l'organisation. Même quand ces fonctions et ces personnes

existentialiste selon laquelle l'existence de l'homme précède son essence, lui laissant la liberté et la responsabilité de choisir. Un groupe de chercheurs a commencé à penser l'organisation dans cette perspective. Voir Pauchant, Thierry C. *et al.*, *In Search of Meaning*, Hoboken, Jossey-Bass, 1995, 394 p.

19. NDA. J'ai déjà discuté plus haut de cette question du « ménage à faire » comme une des responsabilités de la direction. Voir Lapiere, L., « Le ménagement : ménager, faire le ménage et se ménager », *Gestion*, vol. 17, n° 4, novembre 1992, p. 59-67.

sont nécessaires, la direction doit avoir le courage d'éliminer ou de réduire au minimum leur impact quand elles ne sont pas au cœur de la raison d'être de l'organisation. Ce sont elles qui, sous le couvert de la bonne gestion, font dévier l'organisation des buts poursuivis.

- La direction doit avoir le courage de faire les rationalisations et les ménages quand l'entreprise va bien. Attendre que les difficultés se présentent ou qu'on soit en crise est beaucoup plus coûteux. La direction choisit avec soin les personnes qui sont essentielles à son bon fonctionnement et évalue régulièrement leur rendement de façon à favoriser non seulement le maintien, mais également le développement de leurs compétences.

Si la direction nourrit la gestion, la gestion nourrit aussi la direction qui y trouve et prépare sa relève. La vigilance de la direction accentue l'engagement affectif et la contribution intellectuelle de tous à la mission de l'organisation. C'est quand les gens sont bien dirigés, et qu'ils le sentent, qu'ils ont le plus de plaisir à travailler.

LA RESPONSABILITÉ INDIVIDUELLE

Le Journal de Montréal, 3 septembre 2007

Diriger est une responsabilité individuelle. L'être humain est un être seul avant d'être social. C'est encore plus vrai dans le cas des leaders. La responsabilité de la direction est une affaire personnelle. Elle ne s'exerce pas dans la solitude, mais le leader l'assume seul.

Cette responsabilité est une prémisse du leadership, qu'on examine le phénomène du point de vue du leader ou de celui des personnes qui le suivent. Dans une société libérale, démocratique et capitaliste (la nôtre), la responsabilité individuelle est la pierre angulaire du leadership.

Sans nier l'existence d'une acception sociale de la responsabilité, nécessaire et toujours pertinente, la responsabilité civile est toujours individuelle. C'est vrai pour tous les leaderships : d'affaires, politique, scientifique, artistique, littéraire, sportif ou autre. Même un bon plan de soins, préparé de façon compétente par des professionnels de la santé, donnera peu de résultats si le patient n'assume pas sa part de responsabilité.

À la perspective omniprésente de la responsabilité sociale (celle des entreprises et des gouvernements), il faut réaffirmer la perspective des personnes. Elles ont existé bien avant les organisations et la société, bien avant que les organisations et la société ne les influencent (positivement ou négativement) à leur tour, comme les socialisants le soutiennent souvent. Ce sont les personnes qui font les organisations et les sociétés, pas le contraire.

Dans sa vie, on doit prendre la responsabilité de son existence. Si on est névrosé ou aliéné à 40 ans, on ne peut plus faire porter la faute à sa mère, à son père, à

son école ni à son milieu. La responsabilité individuelle commence quelque part.

Ça ne peut pas toujours être la faute des autres ou des gouvernements. Cette position ne nous empêche pas de reconnaître l'importance des responsabilités sociales, au contraire même. Les responsabilités sociales assumées par les collectivités n'auront d'effet que si les individus assument d'abord, à leur mesure, pleinement les leurs.

La responsabilité individuelle implique que des individus, bien qu'ils soient contraints par des conjonctures et des contextes spécifiques et structurants, ne perdent pas pour autant une liberté d'action, de surcroît quand ils sont dans des positions de direction et de leadership.

Les privilèges de ces positions d'autorité sont assortis de responsabilités qui se jouent dans la marge de manœuvre qui est accordée à leurs détenteurs qui sauront habilement l'utiliser pour exercer leur influence sur les enjeux des différentes situations auxquelles ils auront à faire face.

Le leadership s'exerce donc dans cet espace de créativité qui permet au leader grâce à son impulsion personnelle d'imprimer un sens et une direction au contenu des organisations qu'il dirige avec la collaboration et l'adhésion des membres de ces organisations.

Investi de l'autorité, le dirigeant a non seulement le droit, mais surtout le devoir de diriger son entreprise, au meilleur de son jugement. Il a donc le droit de se tromper. La responsabilité individuelle, celle du dirigeant aussi bien que celle de ses collaborateurs et de leurs exécutants, suppose l'exercice de l'autonomie. Cela ne va pas sans l'exercice d'une certaine liberté.

Être libre, cependant, ne signifie pas pour les dirigeants et pour les exécutants le droit de dire et de faire tout ce qu'ils veulent.

Être libre, c'est accepter les contraintes. C'est faire la part de ce qu'on peut changer et de ce qu'on ne peut pas changer.

Être libre, cela signifie aussi s'affranchir des oppositions enfantines aux premières figures d'autorité de son enfance, de ce que l'on a perçu chez ces figures comme des insuffisances et des manques, et s'affranchir le plus possible des aliénations familiales et culturelles. C'est là la responsabilité personnelle de tout individu.

On est libre quand on accepte son histoire et la réalité comme elles ont été et comme elles sont. Cela suppose de pardonner aux générations précédentes de parents et de dirigeants pour ce qu'elles ont fait de destructeur, éprouver de la gratitude pour le bien qu'elles nous ont procuré et les biens qu'elles nous ont laissés et essayer de faire mieux dans un esprit de réparation, de construction et de création continues qui se traduisent dans un travail et dans des entreprises concrètes.

Il y a un monde de différence entre l'acceptation sereine de la réalité et la révolte (la résignation et la soumission apparentes) des éternels insatisfaits.

EN BANDE !

Le Journal de Montréal, 9 juin 2008

Il y a quelques mois, j'ai eu le privilège d'avoir une entrevue avec le dirigeant d'un centre d'histoire naturelle, un lieu qui constitue un événement majeur s'adressant au grand public et aux enfants et qui se prête bien aux sorties en famille. Ses activités sont surtout saisonnières et une partie importante des effectifs est liée à un achalandage cyclique.

Cette organisation, située dans le nord de la France, est le résultat d'une initiative privée et se finance surtout par ses visiteurs, c'est-à-dire par les recettes du guichet.

J'étais étonné d'entendre ce dirigeant français faire l'éloge du marketing et de l'importance du financement privé, alors que dans ce pays, la culture (artistique aussi bien que scientifique) est en grande partie financée par l'État.

Cette façon de faire me semblait plutôt nord-américaine et j'ai voulu en savoir davantage. Je lui ai posé la question suivante : « Quelle est votre façon de faire la gestion ? » Sa réponse a été rapide et simple : « En bande ! » La formule était claire, mais il me fallait des explications. Dans ce pays qui, dans l'esprit des gens du moins, valorise le collectivisme sous toutes ses formes, y compris dans la gestion, il me semblait qu'il y avait là une façon de faire assez différente.

Ce dirigeant est un entrepreneur qui a une très bonne réputation, vraisemblablement à cause des succès qu'il obtient avec son organisation. On l'invite pour qu'il raconte son histoire ; mais lorsqu'il s'adresse à des assemblées universitaires ou à des forums de discussion sur la gestion, il admet qu'on n'apprécie

guère cette façon un peu « directive » de mener et ce « clientélisme », pour reprendre une expression assez péjorative en France.

Qu'est-ce donc que la gestion « en bande » ?

Pour notre dirigeant qui exerce un leadership évident, il n'est pas question que l'organisation fonctionne selon les principes hiérarchiques et bureaucratiques reconnus. Pendant la période de pointe, il n'y a pas que les employés saisonniers et temporaires qui sont affectés au service à la clientèle. Tout le monde sort des bureaux pendant ces périodes de pointe et vient mettre la main à la pâte. « Même si je suis le directeur, pendant cette période, je suis dans le stationnement et je m'occupe de l'accueil des visiteurs. Je leur parle, je veux savoir ce qui les intéresse, ce qu'ils pensent, etc. On saisit rapidement ces choses-là. Je tiens à ce que les personnes qui viennent se sentent bienvenues, accueillies et que le directeur soit là pour le leur exprimer. »

Le message est clair. Dans un pays reconnu pour son fonctionnement hiérarchique et bureaucratique, ce discours d'un dirigeant étonne un peu.

Je poursuis donc ma petite investigation. « Et si une personne, une secrétaire par exemple, refuse de changer ses tâches pour se mettre au service du public, que se passe-t-il ? » Encore là, la réponse ne se fait pas attendre : « Elle est congédiée. » Comme les conditions sont claires dès le départ, il ne semble pas que le syndicat vienne s'interposer.

On a beau avoir été embauché pour faire une tâche spécialisée en temps régulier, cette organisation existe pour une mission précise, et cette mission prévaut en période clé. On doit s'adapter et jouer des rôles différents, selon les besoins de ce moment.

Cette façon de faire est sans doute un peu extrême. C'est dommage qu'elle ne soit pas applicable partout. Elle a le mérite de replacer les pendules à l'heure. Lorsqu'on est au cœur de la raison d'être d'une organisation, ne serait-ce que pendant un temps, on comprend mieux ensuite le sens de ce qu'on fait dans les bureaux, et pourquoi on le fait. Plus besoin de vouloir briser les « silos » ; la réalité devient évidente pour tous.

Cette gestion « en bande » pourrait servir d'exemple à des organisations, publiques ou privées, où l'on a la plupart du temps l'impression que le personnel n'est plus au service des clients, mais à son propre service.

Je ne m'attendais pas à ce qu'un tel exemple nous vienne de la France, célèbre pour ce qu'un grand sociologue a qualifié de « cercle vicieux bureaucratique ».

ANALPHABÈTES EN QUOI ?

Le Journal de Montréal, 13 août 2007

Quand j'entends dire qu'il y a des analphabètes chez nous, je suis tout à la fois étonné, déçu et émerveillé.

Étonné, d'abord, parce que je n'aurais jamais cru qu'un pays comme le Canada pouvait compter autant d'analphabètes fonctionnels. On s'imagine – bien à tort malheureusement – que seuls les pays en voie de développement sont aux prises avec cette réalité.

Déçu, ensuite, parce que je constate que plusieurs de nos concitoyens n'éprouvent pas ce plaisir ni cette puissance que peut conférer la maîtrise des mots.

Émerveillé, enfin, parce qu'il existe des organisations vouées à cette cause, parce que les gouvernements sont préoccupés par la question, parce qu'on tente de régler le problème, bref, parce qu'il existe des gens pour qui cette cause est importante.

Si 20% de la population a de la difficulté à lire et à écrire, c'est que le problème est majeur. J'ai honte qu'une telle situation existe. Et je conçois fort bien que les employeurs et les analphabètes eux-mêmes éprouvent aussi de la honte.

Les mots nous permettent de communiquer, d'étudier, de travailler, etc. Ils nous permettent aussi d'identifier des réalités. Notre intelligence, notre imagination et notre pensée passent principalement par les mots. Les écrivains ont d'ailleurs beaucoup parlé de ces « voyages intérieurs » que permettent les mots. Les leaders aussi. Par la lecture, nous découvrons le monde, parce que nous avons mis le monde en mots. L'écriture solitaire nous permet d'explorer notre monde intérieur.

Plusieurs personnes n'ont pas appris à lire et à écrire parce qu'elles ont été victimes d'autoritarisme. Il faut établir une distinction entre autorité et autoritarisme. L'autorité n'a jamais empêché qui que ce soit de fonctionner. Elle est présente partout, ne serait-ce que sous forme hiérarchique. L'autoritarisme est une attitude très différente, qui brime les gens et les empêche de s'exprimer. Un certain type d'école pourrait bien être la cause de l'analphabétisme fonctionnel.

Dans le même ordre d'idées, dans les écoles de gestion, on nous apprend à être rationnels, gentils, empathiques, attentifs, etc. Or ce sont toutes des qualités qui peuvent aussi faire échouer un dirigeant. La qualité peut se muer en défaut et rendre le gestionnaire naïf et bonasse.

Contrairement à ce que d'aucuns prétendent, la gestion est une activité grandement subjective. L'objectivité, dans une entreprise, ce sont les faits, les états financiers, les nouvelles théories en administration, etc. Mais ce ne sont pas les faits, ni les marchés, ni les capacités de production qui dirigent une organisation ; ce ne sont pas non plus les états financiers, les théories ou les modèles, japonais soient-ils. Ce sont les personnes (ou les équipes de personnes) qui dirigent et qui décident ou non d'utiliser ces faits. La gestion est donc d'abord avant tout affaire de subjectivité.

En m'intéressant aux leaders, j'ai constaté plusieurs fois qu'ils ne mènent pas par études de marché et par sondage d'opinion. Certains leaders ont vraiment changé les choses et ils l'ont fait sans se fier aux sondages ou aux études de marché. Je n'affirme pas que les sondages et les études de marché sont inutiles, mais si Guy Laliberté avait fait une étude de marché, il n'aurait probablement jamais créé le Cirque du Soleil.

L'analphabétisme, c'est donc davantage que de ne savoir ni lire ni écrire. Certaines personnes sont analphabètes de leur pensée. Et c'est vrai même pour des professeurs d'université. Certains professeurs lisent les théories des autres, ils lisent les derniers livres à la mode et ils vont en classe régurgiter – et le mot est choisi à dessein – sans l'avoir digéré, ce qu'ils ont lu. Si vous leur demandez ce qu'ils en pensent eux-mêmes, ils paniquent.

Les étudiants au doctorat font parfois la même chose : ils passent trois ou quatre ans de leur vie à collectionner les théories et les idées, sans parvenir à se faire une opinion.

Par ailleurs, certains leaders sont analphabètes de leur vie affective et de leurs émotions.

Apprendre à écrire, peu importe le type d'écriture, c'est acquérir le besoin de lire, et ainsi de suite dans ce cercle vertueux de l'écriture, de la lecture et de sa pensée personnelle. Analphabétismes cognitif, affectif, émotif et électronique : même combat.

CRISE DE FOI

Le Journal de Montréal, 17 septembre 2007

On affirme que pour être leader, il faut afficher une grande confiance en soi. Et pourtant !

On peut afficher extérieurement une grande confiance en soi, parce que c'est politiquement nécessaire de le faire. Si l'on gratte un peu la surface, il en va tout autrement.

Il y a plusieurs niveaux de confiance personnelle. On peut avoir confiance parce qu'on est persuadé que ce qu'on fait est la bonne chose, qu'on sait comment y parvenir et qu'on est la bonne ou même la meilleure personne pour assumer cette tâche.

Il y a par contre d'excellents leaders qui éprouvent un fort sentiment d'insécurité, même s'ils sont compétents et que leurs performances et leur entourage le leur confirment régulièrement. Ils affirment facilement manquer de confiance en eux et gardent toujours ce sentiment d'insécurité. Dans certains cas, cela va jusqu'au complexe de l'imposteur, mais ils continuent d'assumer un véritable travail de leadership.

Cette insécurité leur fait réaliser de grandes choses. « Si le monde savait ! », les entend-on dire, lorsqu'ils se confient à nous. Nous sommes bien obligés d'admettre qu'il s'agit d'un degré de confiance très profond, qui dépasse de loin les affirmations apparentes, et réelles, de la non-confiance en soi.

D'autres leaders éprouvent, pendant de longues périodes, des crises plus graves, du moins à leurs yeux, et qui n'en persistent pas moins dans la mise en œuvre de leur cause, de leur rêve ou de leur projet. L'expression « crise de foi », avec son sens chargé, me semble appropriée.

Lorsque j'étais plus jeune et que j'évoluais dans un univers de « croyants », j'ai lu, et on m'a raconté à maintes reprises que les plus grands saints avaient eu de graves crises de foi ; des crises très « souffrantes » qui pouvaient durer des années.

On cite actuellement mère Teresa qui aurait avoué avoir eu, au cours de sa vie, des crises de foi majeures. Les saints considéraient (et considèrent probablement encore) ces crises de foi comme des épreuves que Dieu leur envoie. On voit bien qu'il s'agit pour eux d'une autre façon de « garder la foi ».

Quand on a la foi, c'est qu'on doute, nécessairement. Je n'ai pas besoin de croire que vous êtes en train de lire ce texte. Si vous le lisez, c'est une réalité que vous n'allez pas nier non plus. Par contre, c'est lorsqu'il n'y a pas de vérité irréfutable qu'on doit s'appuyer sur des convictions ou des croyances. Qu'on parle d'une foi religieuse ou d'une foi laïque, le phénomène est le même.

Il y a des domaines professionnels et des personnalités qui se prêtent plus que d'autres au doute. Chaque fois que l'utilité de ce qu'on fait n'est pas évidente, être intelligent, c'est entretenir des doutes. Ce peut être vrai pour une infirmière, un travailleur social, un journaliste, un professeur, un ingénieur, un avocat, un scientifique, un politique, etc.

On peut être convaincu que ce qu'on fait est important, voire essentiel, et pourtant se demander : est-ce utile ? qu'est-ce que ça change ? ai-je encore le goût ou le besoin de le faire ?... tout en continuant de le faire très bien.

On voudrait croire que les tyrans et les cruels despotes, malgré leurs certitudes affichées et maintes fois affirmées, ont aussi des doutes et vivent des crises

de foi. Mais ce serait dénier le potentiel de la bêtise humaine. Les imposteurs sans complexe existent, malheureusement.

Un leader « raisonnable » (pour ne pas écrire sain), qui entretient une cause, un rêve, un grand projet ou une « croyance », **ne peut être persuadé qu'il a absolument raison**. Il peut donc connaître des « crises de foi ».

Ces crises de foi « laïques » forcent le leader à rester aux aguets, mais l'intelligence humaine est complexe et paradoxale. L'inconscient peut faire douter lorsqu'on est prêt du but à atteindre (une peur du succès) aussi bien que lorsqu'on fait complètement fausse route.

Le jugement, défini comme « une faculté de l'esprit de bien juger des choses qui ne font pas l'objet d'une connaissance immédiate certaine, ni d'une démonstration rigoureuse », reste le seul allié des leaders pour les éclairer sur leurs « crises de foi ».

LES MOTS QUI TUENT

Le Journal de Montréal, 19 novembre 2007

Un écrivain latin affirme que l'homme est un loup pour l'homme. Il ne faut pas avoir vécu longtemps pour s'en être rendu compte. Même les enfants entre eux peuvent être très violents, physiquement ou en paroles.

Les grands poètes, comme Shakespeare, savent cela d'instinct. C'est exactement le sujet d'*Othello* qui a été produit dans une traduction de Normand Chaurette et une mise en scène de Denis Marleau du Théâtre UBU. Cette pièce a connu un grand succès, tant auprès du public que des critiques. Denis Marleau a choisi d'en faire une pièce sur le langage, sur le pouvoir des mots donc.

On connaît l'histoire. Iago voulait être nommé lieutenant d'Othello. C'est Cassio qui fut choisi. Iago en crève d'envie. Il va littéralement détruire, par envie, tous ceux qui le privent de son pouvoir.

L'envie est un phénomène universel.

Les plus âgés vont se rappeler ce qu'en disait le *Petit Catéchisme*. À la question n° 62 «Qu'est-ce que l'envie?», *Le Petit Catéchisme* (Québec, 1944) donnait comme réponse: «L'envie est un péché capital. C'est une tristesse que l'on ressent à la vue du bien du prochain, ou une joie coupable du mal qui lui arrive.»

La définition qu'en donnent les psychologues ne diffère pas: l'envie est la souffrance que procure le bonheur ou le succès de l'autre. La joie que procure son malheur ou ses échecs. C'est le sentiment de colère que le sujet éprouve quand il s'aperçoit que quelqu'un d'autre possède un objet désirable, sa réaction étant de se l'approprier ou de le détruire.

On connaît le pouvoir des mots en politique. Les mots peuvent facilement détruire, des deux côtés des Communes ou de l'Assemblée. On croit même que cette guerre de mots est nécessaire à la démocratie.

On peut lire dans le programme de la pièce de Shakespeare : au commencement, le langage n'exhale pas encore des relents de mort... Encore épargné par les insinuations de Iago, le «Maure» **sait parler avec assurance**, il trouve dans les mots autant de réceptacles où faire retentir son autorité naturelle, sans jamais recourir à la moindre rhétorique ornementale. Avant de commencer son récit épique, il prévient modestement : «Je suis d'une rude matière et je ne sais pas les mots pour le langage aimable et de la paix.» Au commencement était le verbe.

Iago, casquette sur la tête, a l'air d'un adolescent inoffensif. Dans sa bouche, les mots deviennent un poison qu'il se plaît à verser dans l'oreille du Maure : «Travaille, ma médecine, pénètre dans sa pensée comme la nuit qui descend sur tout ce qui, le jour, lui paraissait si vrai», dit-il en rappelant l'empoisonnement par l'oreille qui causa la mort du père de Hamlet. Le traître est ainsi un apothicaire. Il sait causer le désespoir, susciter l'épilepsie et engendrer la folie par la seule contamination de ses mots.

Le succès a souvent peu à voir avec le mérite apparent, et réussir est souvent suspect, du moins aux yeux de ceux qui n'ont pas celui qu'ils cherchent ou qu'ils croient mériter.

Quand on l'atteint, on a peur de ce qu'on a dû faire pour réussir : on se sent coupable ou imposteur (imposture véritable *vs* sentiment d'imposture). Quand on n'y arrive pas, on devient envieux, amer, aigri, cynique,

pisse-vinaigre : « On sait bien, ce doit être l'argent, la politique, le sexe, la facilité, la vulgarité, la fausseté, le favoritisme, l'imposture, la magie, etc. »

L'envie n'existe pas que chez les autres : être soi-même l'objet d'envie, provoquer l'envie des autres ou envier les autres, leurs talents, leurs possessions, leurs relations sont autant de facettes du même phénomène. Il n'y a pas de véritable gratitude, et il ne peut y avoir de leadership sain, si on ne réussit pas à « digérer », à dépasser son envie.

La nature humaine ne va pas changer. L'envie sera toujours présente. Mais pour ceux qui savent que les mots peuvent tuer, ils deviennent beaucoup moins meurtriers. Malheureusement pour lui, ce n'était pas le cas d'Othello.

Heureusement pour nous, le théâtre nous permet d'apprendre, à bon compte, les perversions auxquelles le pouvoir peut mener.

L'HONNÊTÉTÉ TOTALE

Le Journal de Montréal, 17 décembre 2007

Le Journal de Montréal titrait que la semaine dernière avait été celle des crapules.

« Bien mal acquis ne profite jamais », disait-on dans ma jeunesse.

Il y a d'abord ceux et celles qui croient sincèrement qu'être honnête, ça paye.

Il y a ensuite tous ceux pour qui le titre évoque les Kenneth Lay (ENRON), Vincent Lacroix (Norbourg), Conrad Black (Hollinger), Bernard Ebbers (WorldCom), David Duncan (Arthur Andersen), Jean Lafleur (le scandale des commandites), etc.

Il y a enfin ceux, plus cyniques, qui finissent par croire que le monde des affaires ou le monde politique sont remplis de combines et de tractations plutôt illégales ou immorales.

Ce dont on entend le plus parler, ce sont les événements spectaculaires, comme ceux cités plus haut et qui font la manchette dans les médias. Mais il y a aussi tous les petits vols qui se font quotidiennement dans les organisations : le temps qu'on ne consacre pas à sa tâche, le temps de travail utilisé pour passer des coups de fil personnels, surfer sur Internet, s'adonner à des jeux électroniques, emporter du matériel du bureau ou du matériel spécialisé qu'on va utiliser pour son usage personnel, etc. Mais qui vole un œuf vole un bœuf...

J'ai entendu « L'honnêteté, ça paye » la première fois de la bouche de Gérard Plourde, un des premiers « Canadiens français », comme on les appelait à l'époque, à avoir réussi dans le monde des affaires au

Québec. Diplômé du collège Jean-de-Brébeuf en 1936, il a obtenu une licence en sciences commerciales de HEC Montréal en 1939 et il est devenu C. A.

Il déclarait sans ambages : « Être honnête en affaires, ça paye, et être malhonnête, ça finit toujours par se retourner contre nous. »

Gérard Plourde, qui est décédé en 2004, n'était pas naïf pour autant. Il était président d'UAP, un conglomérat pancanadien qui faisait la distribution de pièces automobiles.

Tôt dans sa carrière, il racontait qu'il avait reçu « une leçon sur la nature humaine » :

Même si mon patron était un alcoolique, qu'il manquait de contrôle et qu'il ne voyait pas à son affaire, il m'a donné aussi une sorte de leçon de la nature. Il y avait là un employé pas très honnête, du « demi-monde », qui de façon manifeste volait le patron. Peut-être qu'il ne se trouvait pas suffisamment payé, alors il augmentait son allocation de dépenses. J'ai signalé cela au patron qui m'a répondu qu'il le savait. Il a continué en me disant : « Écoutez, il triche sur son allocation de dépenses mais je le sous-paye. Il croit qu'il me vole, cela lui fait du bien et je lui laisse ses illusions. Tant que ce n'est pas dans des proportions très grandes, je le laisse faire. Normalement, je devrais le payer beaucoup plus cher que cela ; alors en fin de compte, c'est moi qui y gagne. »

Quand on connaissait l'importance de l'honnêteté pour Gérard Plourde, cette leçon de choses était assez étonnante. Gérard Plourde parlait d'honnêteté totale :

L'honnêteté est une vertu importante pour le leadership. Les gens malhonnêtes peuvent gagner longtemps parfois, mais ils finissent toujours par perdre à long terme.

[...]

Je fais une distinction entre l'honnêteté automatique et l'honnêteté calculée. Je vais vous donner deux exemples de ces types d'honnêteté en affaires. Un client vient acheter un article chez vous et vous faites une erreur importante dans la facturation. Le réflexe de l'honnêteté automatique consiste à créditer le client pour cette erreur, même si vous êtes sûr qu'il ne s'en rendra pas compte.

[...]

L'honnêteté calculée crédite le client uniquement si on évalue que les chances sont grandes que le client s'aperçoive de votre erreur. On est honnête parce qu'on sait que ce sera payant d'avoir eu l'air honnête. J'ai toujours pratiqué et préconisé l'honnêteté automatique.

Mon intention n'est pas de faire la morale. « Là où il y a de l'homme, il y a de l'hommerie », disait Rabelais. Chacun est libre de composer comme il veut avec sa conscience.

Quand on n'est pas honnête, on s'expose à vivre avec la culpabilité légale (plus stricte), ou psychologique (plus élastique), ce qui est aussi un coût à payer.

Il y a aussi une prison intérieure. Ça dépend des crapules.

L'IMAGE DU LEADER

Le Journal de Montréal, 28 janvier 2008

Les primaires de la longue campagne présidentielle aux États-Unis donnent lieu à des rebondissements intéressants et aussi à un « spectacle » qui fait réfléchir sur notre vie démocratique.

L'image est devenue omniprésente dans le leadership, quel que soit le domaine où il s'exerce. La vie démocratique en Occident nous en donne des exemples tous les jours. La saga Nicolas Sarkozy/Carla Bruni est une sorte de pinacle de cette démocratie spectacle.

Que de chemin on a fait depuis les premiers débats télévisés de Kennedy et Nixon aux États-Unis et de Lesage et Johnson (père) au Québec !

Une aisance apprise

Sans prendre position sur les contenus qu'ils proposent, on est frappé par l'aisance de tous les candidats chez nos voisins du Sud, tant chez les démocrates (Clinton, Obama, Edwards...) que chez les républicains (McCain, Romney, Giuliani, Huckabee...).

Cette aisance, sans doute en partie innée, est aussi manifestement travaillée, apprise, et semble devenue un atout indispensable pour séduire les électeurs. Car il s'agit bien de séduction.

Les politiciens, partout au monde, dans les pays démocratiques du moins, n'ont eu d'autre choix que d'apprendre et de composer avec la puissante télévision. Il est évident que plusieurs ont suivi une formation ou un entraînement, comme un acteur apprend, au cours d'une formation professionnelle, à devenir « naturel »

pour les spectateurs qui se laissent séduire, même s'il s'agit d'un « naturel » appris. Au théâtre, même quand c'est vrai, on sait que c'est faux.

L'information-image

Si l'image est devenue aussi présente dans notre vie démocratique, ce n'est pas par hasard. L'information elle-même, qui est une condition essentielle de la démocratie, est aussi devenue un spectacle, un spectacle où l'image est capitale.

Quelle que soit la chaîne de télévision (CBC Newsworld, CNN, LCN, Radio-Canada RDI), les animateurs sont devenus de véritables vedettes. C'est leur image et leur nom qui ancrent les émissions, beaucoup plus que les politiciens qui font l'objet de cette information.

L'image peut même devenir plus importante que la réalité elle-même. L'importance de l'image par rapport à la réalité n'est pas sans nous rappeler le mythe de Narcisse, qui refuse l'amour d'une personne réelle (Écho) pour s'abîmer dans l'amour d'une image de lui-même.

Christopher Lasch (1932-1994) a écrit, en 1979, un livre remarquable intitulé *La culture du narcissisme* (*The Culture of Narcissism. American Life In An Age of Diminishing Expectations*). Lasch faisait état, il y a presque trente ans, de transformations profondes dans tous les domaines de la société américaine.

Qu'on le veuille ou non, le monde entier fait partie de cette culture américaine. Ce n'est pas par hasard que les films de Walt Disney, le cinéma de Hollywood et la musique américaine connaissent un tel succès mondial.

Dans les contes de fées réécrits par Walt Disney, même les sorcières ou les monstres ne font plus peur, parce que rendus lénifiants.

Ce qui était vrai il y a trente ans est encore plus vrai aujourd'hui. On peut même affirmer qu'une certaine disposition narcissique est un atout en politique, à condition que ça reste «sain». On sait qu'aux États-Unis, à peine 50% de la population vote aux élections présidentielles. Il y a déjà un monde entre l'image et la réalité de cette démocratie.

L'information-spectacle

Il n'est pas question de faire un retour en arrière. La culture de l'image est là pour rester. On n'a d'autre choix que de jouir de ces images qu'on nous fabrique et qu'on nous présente. Il y a là des performances exceptionnelles. Des élections sont dans l'air au fédéral et au provincial et il va nous falloir assister à ce spectacle chez nous.

Le public, électeur ou consommateur, sait bien qu'une image trop belle cache une réalité moins glorieuse. Le narcissisme dont on parle, ce n'est pas l'amour de soi, mais l'amour d'une image de soi qu'on préfère à la réalité qu'on ne trouve pas belle à voir et qu'on n'aime pas.

Plus l'information est de l'image, plus le public doit exercer son jugement sur les vrais contenus.

L'ENNUI

Le Journal de Montréal, 18 février 2008

Toutes sortes de motivations sont sous-jacentes au désir de devenir leader, de faire sa marque ou même de changer le monde et d'avoir son nom dans le dictionnaire des noms propres.

La déception, par exemple, en est une. Depuis que le monde est monde, les jeunes générations sont déçues des générations qui les ont précédées. Elles veulent faire mieux ; qu'il s'agisse de leurs parents, de leurs maîtres ou de leurs dirigeants.

Dans les faits, tout en restant le même, le monde s'améliore, dans à peu près tous les domaines, non seulement à cause des technologies et des technocrates qui nous enseignent des façons plus efficaces de faire (je ne parle pas ici des substances illicites), mais simplement parce que les jeunes s'emploient non seulement à faire différemment, mais aussi à faire mieux.

Mais beaucoup de leaders ne le deviennent pas uniquement parce qu'ils se donnent une mission ou pour faire mieux que leurs prédécesseurs. Certains le deviennent tout simplement parce qu'ils sont hyperactifs. Bien sûr, je parle ici de gens qui ont du talent, voire du génie. Ils ont besoin de réaliser beaucoup de choses, de réussir, et ils sont assez « impatientes ».

À l'école, ils avaient vite compris. Ils pouvaient être du genre à regarder par la fenêtre, en attendant que le temps passe, ou du genre hyperactif, à qui on aurait trop facilement prescrit du Ritalin. Devenus dirigeants, ils s'attendent à ce que les gens comprennent avant même qu'on leur ait expliqué.

On peut dire d'eux qu'ils sont un peu maniaques (oui, oui ! manies douces !). Ils sont souvent centrés sur un seul projet dans leur vie, ils y pensent et ils en parlent tout le temps. Il arrive souvent qu'il leur soit difficile de parler d'autre chose que de leur travail. Tout le reste les ennue.

Lorsqu'on a été très actif, comme moi, dans le monde du théâtre, ceux de nos amis qui n'étaient pas du milieu nous accusaient, à raison, de ne savoir parler que de théâtre, tout le reste semblant nous ennuyer.

Les choses ont sûrement changé. Les jeunes sont probablement moins doucement « maniaques » ; mais combien de dirigeants, grisés par leur travail et leurs succès, ont de la difficulté à s'arrêter ?

Ils ont fréquemment « les bleus » pendant les premières journées de leurs vacances. Ils ne savent pas quoi faire. Est-ce qu'une importante motivation à demeurer très actif dans sa profession, quel que soit le domaine où elle s'exerce, ne pouvait pas être la peur de s'ennuyer ?

Combien de dirigeants nous disent qu'ils sont profondément paresseux, malgré leur hyperactivité apparente ! Mais les paresseux, actifs ou passifs, ont toujours « envie » de faire quelque chose.

Les poètes savent dire bellement et simplement les choses. Shakespeare en savait beaucoup sur le goût du pouvoir des rois, sur le leadership et la psychologie humaine. Je vous laisse cet extrait d'un poème de Baudelaire. C'est un texte un peu caché à la fin du poème introductif du recueil *Les fleurs du mal* (1857), et simplement intitulé : « Au lecteur ». Je l'ai rebaptisé « L'ennui ». On comprend en le lisant que Baudelaire parlait de lui-même.

[...] Mais parmi les chacals, les panthères, les lices,
Les singes, les scorpions, les vautours, les serpents,
Les monstres glapissants, hurlants, grognants, rampants,
Dans la ménagerie infâme de nos vices,

Il en est un plus laid, plus méchant, plus immonde !
Quoiqu'il ne pousse ni grands gestes ni grands cris,
Il ferait volontiers de la terre un débris
Et dans un bâillement avalerait le monde ;

C'est l'Ennui ! – l'œil chargé d'un pleur involontaire,
Il rêve d'échafauds en fumant son houka,
Tu le connais, lecteur, ce monstre délicat,
– Hypocrite lecteur, – mon semblable, – mon frère !

Et si ne rien faire ou être en jachère, c'est-à-dire en repos de son activité habituelle et à l'écoute de sa pensée et de son corps, était au fond très productif?!

Bien sûr, vous avez compris que je n'ai pas écrit cela pour moi ; seulement pour les autres. Évidemment !

RÉPÉTER

Le Journal de Montréal, 13 janvier 2008

Le verbe « répéter » a une connotation péjorative. Il est vrai que répéter signifie parfois radoter. Et pourtant !

Au théâtre

Dans une vie antérieure, j'ai étudié au Conservatoire d'art dramatique et j'ai été directeur de théâtre. J'ai donc connu un premier sens particulier et riche du verbe répéter.

Un acteur, pour trouver la vérité de son personnage, pour trouver le souffle ou le rythme d'une scène à jouer, doit répéter plusieurs fois tout son rôle, scène par scène.

Il le fait d'abord seul, et il le fait ensuite dans une salle de répétition, où le travail s'effectue avec un metteur en scène et d'autres collègues. Il s'établit alors un climat de recherche, un travail presque sacré, où tous participent à une véritable quête de vérité, qu'il s'agisse de la psychologie d'un personnage ou de l'exécution mécanique d'un passage qui doit être réglé au quart de tour pour que la magie du théâtre fonctionne.

Il m'est rarement arrivé de voir des professionnels s'ennuyer pendant ce travail. Même ceux qui observent la scène s'y intéressent. Il y a toujours quelque chose à apprendre, parce que c'est leur métier, sans doute. Lorsque j'ai fait ma thèse de doctorat en gestion, j'ai voulu comprendre le travail de création qui se faisait par les metteurs en scène, seuls, avec les autres créateurs, et avec les interprètes en salle de répétition.

La remarque suivante d'un collègue m'avait surpris : « Ce doit être ennuyeux de les voir constamment répéter le même extrait ? » Cette idée ne m'était même pas venue à l'esprit.

À l'école

J'ai été enseignant au primaire. J'avais souvent à reprendre la même matière à enseigner ou les mêmes explications à donner à un ou des élèves. Une collègue a fait la réflexion qu'elle était « tannée » de répéter constamment ses enseignements. Cette impression ne m'était jamais venue à l'esprit.

Dans l'enseignement, il y a trois composantes : 1) celui à qui on enseigne ; 2) soi-même l'enseignant ; et 3) la matière elle-même qui est l'objet d'un apprentissage. Les élèves à qui on s'adresse ne sont jamais tout à fait les mêmes.

De plus, lorsqu'on s'adresse à un élève, on voit immédiatement dans son œil si ce qu'on dit est reçu, et l'œil de l'élève change au fur et à mesure de l'explication. Enfin, la réaction de l'élève produit chez soi, enseignant, une réaction qui nous permet de rester en contact. Encore là, répéter n'avait rien à voir avec l'ennui, ou le fait de devenir « tanné ».

Dans l'entreprise

Plus tard, je suis devenu dirigeant, sans y avoir été préparé formellement. Je me souviens du trac qui était le mien chaque fois que je devais affronter un individu ou un groupe sur une question délicate.

Je « répétais » plusieurs fois ma rencontre. Je mémorisais l'essentiel du contenu et je répétais, mentalement ou à voix haute, la façon avec laquelle je voulais communiquer ce contenu. J'ai réalisé qu'il ne s'agissait pas que d'une répétition mécanique.

La répétition efficace consistait à me mettre dans la peau de l'autre, à tenter de savoir ce qu'il pensait de ce que je lui disais, ce qui se passait dans sa tête, les

réactions intellectuelles et affectives que j'éprouvais à ce qu'il pensait de mes propos, et ce sont ces deux pôles qui devenaient le cœur de mes « répétitions ».

À l'université

Enfin, dans la carrière universitaire, on pourrait penser qu'un professeur répète. En fait, quand on dirige des apprentissages, il n'en est rien. Je suis professeur de leadership ; une matière qui ne s'enseigne pas. C'est « l'étudiant » qui est au cœur de son propre apprentissage.

Transmettre des connaissances, les répéter pour que les étudiants les mémorisent ne garantirait aucunement les apprentissages.

J'ai découvert que ce que le professeur doit répéter, une fois sa compétence affirmée, ce n'est pas tant le contenu, qu'une relation privilégiée, presque personnelle qu'il doit établir avec un groupe (une classe) ou un individu. C'est cette relation elle-même qui est le véritable objet de la formation, de l'apprentissage du leadership, bien davantage que le matériel qui sert à établir cette relation.

L'ennui reste une réalité bien réelle. Ce n'est pas de répéter des gestes ou des relations qui ennue, c'est de le faire sans véritablement établir de contact.

LE LEADER ET LE TRAVAIL

Le Journal de Montréal, 3 mars 2008

Les leaders qui réussissent, comme la majorité des créateurs, ne craignent pas d'affirmer que la part de talent compte pour bien peu dans leurs succès. Ils sont ambitieux et travaillent plus que les autres, tout simplement.

J'ai entendu dire plus d'une fois : « L'inspiration (le talent) ne compte que pour 10% de mon succès ; la transpiration (le travail) comptant pour au moins 90%. » La formule est connue et lapidaire, mais la réalité est sans doute plus complexe.

On pourrait la nuancer en admettant d'abord que le travail, l'énergie physique, la santé, les forces intellectuelle, affective et mentale, et l'intelligence pratique font partie intégrante du talent qui est nécessairement acquis autant qu'inné.

Une certaine culpabilité toute judéo-chrétienne joue aussi dans certains cas. Un leader exceptionnel, en recevant la distinction la plus prestigieuse dans son domaine, s'excusait auprès de sa famille pour avoir toujours eu le sentiment de devoir en faire beaucoup, ou même trop, pour se donner seulement l'impression d'en avoir fait juste assez.

Certains chercheurs en gestion et en leadership se sont penchés sur la motivation ou la dynamique personnelle sous-jacente au besoin d'exercer le leadership et de réussir, et sur la nature de la direction. Cependant, très peu ont tenté de cerner la nature du travail du dirigeant, ou la nature même du travail, sa signification et son sens dans nos vies.

On a tous entendu dire plusieurs fois qu'être « normal », c'était être capable de travailler et d'aimer.

Dans un ouvrage qui date de plus de trente ans, Rohrlich²⁰, un psychiatre qui avait établi son cabinet de consultation sur Wall Street à New York, a tenté de comprendre le rôle du travail dans nos existences. Sa clientèle était surtout composée de gens des milieux financiers et juridiques. Ayant constaté à quel point le travail et l'emploi étaient centraux dans la vie des gens et à quel point l'emploi et l'image de soi étaient intimement liés, il a voulu que sa pratique se situe le plus près possible des situations de travail afin de pouvoir mieux explorer la dynamique de l'expérience de travail.

Cependant, pour Rohrlich, travailler n'était pas uniquement avoir un emploi. C'était surtout être animé d'un état d'esprit : celui d'être en travail. Il y a des gens qui travaillent incessamment même quand ils jouent, dans leurs relations avec leur famille, dans leurs loisirs... À cet état d'esprit du travail, Rohrlich en oppose un autre : celui d'être en loisir. L'essence d'être en loisir relèverait de la même source émotive que l'amour. Des personnes aiment donc tellement ce qu'elles font et en sont tellement passionnées, qu'on peut dire qu'elles sont en état d'esprit du loisir au travail.

Rohrlich définissait l'état d'esprit du travail comme étant l'organisation, la manipulation et le contrôle habiles des environnements interne et externe, pour atteindre le plus efficacement possible les buts désirés, l'agressivité y prenant une grande place.

Pour Rohrlich, est travail toute activité conçue avant tout en vue de la réalisation ou de l'atteinte d'un but, quel qu'il soit. Quand notre esprit se concentre sur l'atteinte agressive d'un objectif final, on travaille. Être à son travail ne veut donc pas nécessairement dire

20. Rohrlich, Jay B., *Work and Love : The Crucial Balance*, New York, Summit Books, 1980, 255 p.

qu'on travaille. On travaille quand il y a concentration : un geste agressif fait à l'endroit de son esprit. Le travail est une activité productive, linéaire.

Par contre, l'état d'esprit de l'amour (être en loisir) serait caractérisé par l'expérience sensorielle et émotive de l'union. Les délimitations présentes dans le travail se dissolvent, l'agression tombe et on ne poursuit plus de buts. Dans l'amour, on vit en unité avec les gens, les lieux et les choses. La capacité d'aimer prend sa source dans l'instinct sexuel, l'agressivité y étant moins déterminante.

L'ouvrage de Rohrlich peut susciter pour tout dirigeant une réflexion salutaire au sujet de deux réalités humaines importantes, l'amour et le travail, et de leur sens dans sa vie.

C'était il y a trente ans. Les générations X et Y disent vouloir vivre un meilleur équilibre travail-amour. On verra dans quelques années si les leaders les plus ambitieux de ces nouvelles générations y sont mieux parvenus que leurs aînés.

L'ARGENT

Le Journal de Montréal, 2 juin 2008

Plusieurs personnes ont un mauvais rapport à l'argent. Elles ne savent pas se faire payer ou en gagner suffisamment, elles le ménagent de façon excessive ou elles le dilapident de façon inconsidérée.

L'argent, comme l'autorité et le temps, est une des trois réalités inexorables des organisations, de la gestion et du leadership. Généralement, les personnes qui ont un mauvais rapport à l'argent, ont aussi un mauvais rapport au temps et à l'autorité, ces trois grandes contraintes quotidiennes de nos vies.

On pourrait se demander si ne pas accepter ces trois grandes contraintes n'entraîne pas nécessairement d'avoir de mauvais rapport avec les personnes. Être obséquieux ou être en révolte chronique envers les figures d'autorité n'est pas très différent que d'être en avance ou en retard, ou d'être prodigue ou radin avec son argent.

Sur les façons d'aborder l'argent, les perspectives diffèrent. Alors que certains « ne dépensent que ce qu'ils gagnent », ce qui semble proche de l'éducation qu'on a reçue, d'autres préfèrent se donner comme ligne directrice de « gagner ce qu'ils dépensent ». Dans la mesure où ils peuvent le faire, on ne voit pas là de problème.

On dit que l'argent est le nerf de la guerre, qu'il est sale, qu'il n'a pas d'odeur, qu'il ne fait pas le bonheur, que plaie d'argent n'est pas mortelle ; et pourtant !

L'argent a longtemps été un sujet tabou dans les familles, dans tout rapport humain, particulièrement dans les organisations.

N'empêche qu'on le manipule tous les jours ; en espèces sonnantes, en papier ou en transactions virtuelles. Dans les sociétés libérales comme la nôtre, l'argent joue un rôle majeur. C'est l'argent qui permet le commerce, les échanges commerciaux, l'accumulation de la richesse, les investissements, la prospérité et aussi les gains de productivité. C'est l'argent qui permet d'acquérir et d'apprendre à maîtriser des technologies plus puissantes.

C'est aussi l'argent qui permet de se payer des talents rares. Ce n'est pas uniquement dans le sport et les arts. C'est aussi vrai en politique, dans le domaine scientifique et dans les affaires.

Même si on n'aime pas ça, c'est aussi l'argent qui indique en grande partie la valeur que les autres nous attribuent, celle que nous attribuons aux autres et celle qu'on s'attribue à soi-même.

Vous me direz que la valeur qu'on s'attribue à soi-même et qu'on attribue aux autres n'est pas uniquement fonction de l'argent, qu'il y a des valeurs qui n'ont pas de prix, qu'il y a une reconnaissance intérieure que les gens s'attribuent qui n'a rien à voir avec l'argent. J'en conviens.

Mais l'argent en dit long, même pour ceux et celles qui affirment ne pas y attribuer d'importance. Être chèrement payé, peu ou pas du tout, indique la valeur qu'on attribue à ce que vous faites et à la valeur que vous attribuez vous-même à ce que vous faites.

L'argent, c'est plus de liberté, plus de pouvoir, de pouvoir d'achat et de négociation, plus de prestige, de renommée, de sentiment de puissance, etc. On a beau prétendre que notre société vise l'égalité des chances, il n'y a manifestement pas égalité des talents reçus.

J'inclus au rang des talents reçus, aussi bien les capacités intellectuelles que la santé, la force physique et psychique que les habiletés apprises ou acquises, etc.

De plus, le « marché » n'est pas rationnel. Pourquoi un acteur de Hollywood peut-il demander cinq millions de dollars pour jouer dans un film, un joueur de baseball dix millions par année, une première ministre 200 000 \$, alors qu'une danseuse étoile reconnue dans le monde entier ne réussit pas à gagner suffisamment d'argent pour vivre de son art ?

On connaît tous la parabole des talents. Le talent était une unité de poids, de l'argent. C'est une parabole démocratique et capitaliste. Quels que soient le nombre de talents reçus et leur valeur, on peut les faire fructifier, de telle sorte que celui qui en a reçu le plus ne sera pas nécessairement celui qui finira le plus enrichi, dans tous les sens.

Ce que vous venez de lire sur l'argent peut-il s'appliquer au temps et à l'autorité ? Ce serait trois angles fertiles pour mieux comprendre le leadership.

DÉSObÉIR

Le Journal de Montréal, 23 juin 2008

J'utilise à dessein un mot dangereux. Le leadership est un phénomène dangereux. Les leaders sont des êtres dangereux. Souvent, ils sont rebelles, insoumis, déviant ou délinquants. Je ne veux pas parler de désobéissance aux lois ou même de désobéissance civile. Je veux parler de la désobéissance aux idées reçues, aux façons de penser généralement attendues ou acceptées et aux façons de faire qu'on ne remet plus en question.

Je veux parler d'une désobéissance mentale d'abord. Les leaders qui font progresser l'humanité sont caractérisés par la liberté de penser. Ils se donnent le droit de penser l'impensable. En fait, ils ne font pas que se donner le droit : ils ne peuvent pas faire autrement. Ils pensent ce qui est encore impensable pour les autres. Ils le font avant et souvent de façon prématurée, ce qui les oblige à vendre leurs idées.

Si les leaders brisent les règles de la pensée et de l'action « correctes », s'ils sortent des normes, ça ne fait pas d'eux des êtres anormaux pour autant. On pourrait tout aussi bien prétendre qu'une personne obsédée par le respect des règles et des conventions serait « anormale ».

Je ne veux pas parler non plus de ce qu'on qualifiait de « libre-penseur » à une autre époque, ou d'in-crédule et de mécréant. Je pense plutôt à des génies comme Copernic et Galilée qui ont désobéi à l'Église et à la Bible. Il était impensable que la terre ne soit pas plate et puisse être autre chose que le centre de l'univers. On l'a fait jurer à Galilée, mais mentalement, il est resté libre. « Et pourtant, elle tourne », a-t-il murmuré entre les dents.

Darwin a réfuté la thèse de la création du monde proposée par la Bible. Freud a montré que notre inconscient est parfois responsable de nos pensées et de nos actes et qu'il fait partie de notre «**intelligence naturelle**». Qu'il y ait encore des «**créationnistes**» pour ne pas croire Darwin, ou des champions d'une pseudo-rationalité pour ne pas croire à l'existence de l'inconscient, ne change rien.

La liste pourrait être longue. Ted Turner, fondateur de CNN, a osé penser qu'une chaîne de télévision pourrait n'être consacrée qu'aux nouvelles ; il y en a maintenant plus d'une dans plusieurs pays du monde. Steve Jobs, cofondateur d'Apple, a affirmé qu'un jour, les gens pourraient avoir leur ordinateur personnel ; on peut même se demander s'il avait imaginé jusqu'où ça irait.

À la liste qui précède, ajoutons plusieurs grands leaders qui ont désobéi aux idées reçues et qui ont réalisé de grandes choses : Élisabeth 1^{re}, la grande Catherine de Russie, Albert Einstein, le Mahatma Gandhi, Thérèse Casgrain, Nelson Mandela, John F. Kennedy, Pierre Elliott Trudeau, Richard Branson, Robert Lepage, Lise Bissonnette, Margaret Thatcher, Robert Dutton, René Lévesque, mère Teresa, Benazir Bhutto, Louise Arbour...

Il n'est pas question de remettre en question l'obéissance aux lois et l'obligation de payer ses impôts. On ne parlera donc pas de leaders du monde des affaires qui, à certaines époques, prenaient leurs libertés avec les lois. Si on en croit les nouvelles au quotidien, certains le font encore.

Évidemment, quand on désobéit, même mentalement, on en paye le prix ; mais la majorité des leaders, quel que soit le domaine où ils évoluent, vous diront que les bénéfices de cette liberté de pensée sont plus

grands que les coûts encourus. Oser être libre, prétendre refaire le monde ou oser le réinventer sont nécessaires pour certains.

Pour ceux d'entre nous qui ont été élevés dans la culture judéo-chrétienne, je rappelle que, dans la Bible, l'histoire du monde commence par une désobéissance. Nos premiers parents, Adam et Ève, ont désobéi. Ils ont mangé le fruit défendu. « Vous deviendrez comme des dieux », leur avait dit Satan. Ils furent nos premiers leaders.

Vive la connaissance et le fantasme de la toute-puissance qu'ils nous ont laissés plutôt que l'obéissance béate et lénifiante à Dieu ! Quelle vie plate on aurait menée dans un paradis terrestre où nous n'aurions pas été « libres », et surtout libres de penser l'impensable.

Merci Ève !

SILENCE ET LEADERSHIP

Le Journal de Montréal, 2 juillet 2008

C'est souvent à ses discours qu'on reconnaît un leader ; mais il y a dans les discours beaucoup plus que des mots.

Un acteur apprend à jouer « les lignes », comme on dit familièrement, mais il apprend aussi à jouer les silences, à jouer « entre les lignes ». La crédibilité de son jeu passe par le visuel, par son corps, par une pensée qui ne décroche pas du personnage, qu'il s'agisse du texte à dire, des mouvements à faire, ou de rester immobile, en tension ou en état de détente. Tout ce « jeu », plein de silences assumés, contribue au « naturel ».

Les acteurs apprennent à être vrais sur scène, en jouant comme si la situation était nouvelle et qu'ils entendaient le texte des autres personnages pour la première fois. Ils réagissent d'abord par leur silence et leur corps. Le spectateur sent qu'il s'agit d'un « silence plein », souvent très intense, et qui peut durer plusieurs secondes.

Dans le jeu des acteurs, le silence se vit aussi à un autre niveau. Un acteur **« respire » son texte. Il le comprend** et le sent dans sa profondeur et sa vérité. Parce qu'il rythme et module son texte, il ne s'essouffle pas et il n'essouffle pas son public non plus. Les spectateurs le sentent en confiance.

De plus, il n'y a pas que la respiration qui se vit dans le silence. Il y a aussi le **« phrasé » du texte. L'acteur** fait un travail sur le texte qui lui permet de voir, de sentir et de jouer le sens profond du texte, même le phrasé du sous-texte, qui vont permettre au spectateur de saisir plus facilement encore que si, seul, il lisait lui-même le texte.

Lorsqu'un leader fait une communication, les mêmes considérations s'appliquent.

Son corps parle autant que les mots qu'il dit. Les personnes à qui il s'adresse entendent ses silences ; elles sentent s'ils sont pleins ou vides. On a tous fait l'expérience de discours grandiloquents, faits par des chefs politiques, plein de silences (et d'envolées) étudiés pour l'effet, mais vides.

Dans le cas contraire, les auditeurs sont capables de suivre une pensée derrière les mots qui sont utilisés, même si les mots ne sont pas tout à fait justes. Ils sentent, instinctivement presque, si les mots et le phrasé utilisés sont au service de la pensée. C'est surtout cette pensée (authentique dans sa fausseté ou dans sa vérité) que les gens reçoivent.

Les leaders qui communiquent vraiment entendent aussi les silences des gens auxquels ils s'adressent. Il arrive fréquemment qu'un bon communicateur, leader ou non, capable de contact vrai avec son auditoire, entende ses accords enthousiastes, ses résistances dures et froides et ses questionnements cachés.

Lors d'un discours devant un auditoire, il peut voir aussi. Les gens à qui il s'adresse réagissent dans leur corps, il peut voir dans leurs regards, dans leurs yeux, il peut observer les mouvements de leur corps, même s'ils font des efforts pour cacher ces réactions. Dans *Britannicus* de Racine, Néron dit à Junie qui va rencontrer son amoureux alors que lui, Néron, sera caché pour observer la scène : « J'entendrai des regards que vous croirez muets. »

Mais surtout, c'est par sa sensibilité qu'il peut se mettre à leur place et entendre leurs silences. Il connaît de l'intérieur d'une certaine façon, et il sait bien que

l'extérieur et l'exprimé ne disent pas tout. C'est pour cela qu'il peut répondre à ce qu'ils pensent en silence sans avoir eu à l'exprimer.

Le leadership vient de l'intérieur. Du monde du silence. La gestion vient de l'extérieur, du monde de l'extraversion, des mots écrits et dits. Si quelqu'un ne comprend pas l'importance du silence, sous toutes ses formes, il n'est pas fait pour le leadership et il ne le comprend pas.

PARTIE

3

**RACONTER.
APPRENDRE.
TRANSMETTRE.**

On n'enseigne pas ce que l'on veut ; je dirai même
que l'on n'enseigne pas ce que l'on sait ou ce
que l'on croit savoir : on n'enseigne et on ne peut
enseigner que ce que l'on est.

Jean JAURÈS

Peut-on ou non enseigner le leadership?

Laurent Lapierre est doublement préoccupé par cette question. D'abord, lorsqu'il regarde la formation donnée dans les écoles de gestion, mais de façon beaucoup plus générale encore, lorsqu'il prend note des statistiques concernant le taux d'analphabétisme au Québec :

Si 20% de la population a de la difficulté à lire et à écrire, c'est que le problème est majeur. J'ai honte qu'une telle situation existe. Et je conçois fort bien que les employeurs et les analphabètes eux-mêmes éprouvent aussi de la honte. Les mots nous permettent de communiquer, d'étudier, de travailler, etc. Ils nous permettent aussi d'identifier des réalités. Notre intelligence, notre imagination et notre pensée passent principalement par les mots. Les écrivains ont d'ailleurs beaucoup parlé de ces voyages intérieurs que permettent les mots. Les leaders aussi. Par la lecture, nous découvrons le monde, parce que nous avons mis le monde en mots¹.

Au début de sa carrière, Laurent Lapierre proposait à ses étudiants de lire des textes théoriques sur le leadership. Tout ça devait servir à éclairer des études de cas sur des leaders. Depuis une quinzaine d'années, il a complètement inversé sa position et proposé aux étudiants de lire d'abord des histoires de cas, et plus largement encore, de lire des textes littéraires, de visionner des films, d'aller au théâtre, de voyager... bref, de se nourrir d'une diversité d'expériences, parce que celles-ci viendront nécessairement nourrir leur propre subjectivité, mais aussi leur propre manière de voir, de diriger et éventuellement, peut-être, changer le monde.

Il se publie aujourd'hui trop de livres sur le leadership. Il existe une fascination encore évidente lorsqu'on découvre que ces mêmes personnes, érigées en leaders, peuvent aussi être la source de scandale. Je pense par exemple à Bernard Madoff, que l'on considérerait il n'y a pas si longtemps comme le pape de la finance new-yorkaise, qui avait le monde des affaires et celui de la politique à ses

1. Conférence donnée sous le titre *Leadership, changement et apprentissage* lors du colloque de la Fondation québécoise pour l'alphabétisation, le 27 avril 2001 à HEC Montréal. Idées reprises dans l'article intitulé « Analphabètes en quoi ? », p. 90.

pieds, et que l'on a condamné depuis pour avoir possiblement monté la plus grande supercherie de l'histoire des États-Unis. Autre exemple : Conrad Black. Personne ne peut mettre en doute son génie des affaires. Adolescent, Black s'est fait expulser de l'Upper Canada College, une école réputée de Toronto, pour avoir volé des copies d'examen dans le but de les revendre à ses camarades... Les économistes cyniques pourront toujours dire qu'il répondait aux besoins du marché... En réalité, il flirtait déjà avec son sentiment de toute-puissance, qui rend aveugle et qui fait croire qu'on se trouve au-dessus de tous et au-dessus des lois. Le leadership est affaire de subjectivité, affirme Lapierre.

Bernard Chassé

LE STORYTELLING

Le Journal de Montréal, 12 mai 2008

Le leadership ne peut être exercé sans communication. Qu'il s'agisse d'une vision nouvelle, d'une mission ou d'un projet de société ou d'entreprise, un leader doit d'abord se raconter à lui-même « l'histoire » qu'il veut raconter aux autres. Il doit la rendre suffisamment crédible à ses yeux pour être capable de convaincre les autres de sa nécessité, sinon de son bien-fondé.

Plusieurs leaders que j'ai étudiés prennent même la peine de mettre par écrit « l'histoire » qui les anime. Écrire demande une plus grande rigueur dans la pensée. Écrire porte la personne à être plus près de ce qu'elle sent et de ce qu'elle veut vraiment exprimer. L'histoire qu'elle va raconter aux autres ensuite pour les convaincre de la suivre a plus de chance d'être perçue comme vraie et donc, d'être plus crédible.

C'est le fond même du leadership.

Si un leader est nécessairement un « conteur », au-delà du paraître, il y a la vérité. Un leader ne pourrait toucher les gens et les gagner à sa cause s'il n'était qu'un « beau parleur » en essayant de bernier les gens. Évidemment, la vérité n'est jamais totale, mais on ne peut pas leurrer indéfiniment une population.

Certes, il n'y a pas de leaders parfaits, et on choisit toujours les imperfections qui nous semblent acceptables. Chaque personne a droit à ses coulisses personnelles, et chaque dirigeant a droit aux siennes derrière sa vie publique. Tout n'est pas fait pour être montré au grand jour, ni pour être raconté. Les électeurs, et tous les publics qui écoutent un leader (politicien, admi-

nistrateur ou haut dirigeant), doivent faire la part des choses entre les «histoires fausses», qu'on leur raconte, et des histoires plus véridiques.

Le fond finit toujours par ressortir sous les apparences qui essaient de le camoufler. C'est sur cette intelligence physique, affective, sensuelle et cognitive que se fonde la sagesse de la démocratie et du leadership qui est accordé à une personne. On ne peut pas abuser indéfiniment toute une population qui, en dernier ressort, choisit son leader.

Ce constat a des implications majeures sur la recherche qu'on veut faire en leadership et sur la formation qu'on peut donner aux leaders.

Le *storytelling* devient alors une méthode de recherche par laquelle on demande aux leaders de raconter, de se raconter. Un leader a cette capacité de dire qui il est et ce qu'il fait. Il est en recherche avec nous. À partir de ce récit, on produit un texte (ou une vidéo) dans lequel on met en forme ce récit. On raconte cette histoire.

Il s'agit d'une recherche subjective, en ce sens que le matériel premier dont on se sert est le récit subjectif d'une personne. Elle approuve ce document (texte ou vidéo) pour nous assurer que le contenu est réaliste, tout en sachant qu'une vie, particulièrement riche, ne peut être réduite à quelques centaines ou dizaines de pages ou à des milliers de pieds de pellicule.

C'est ce matériel qui nous sert de base dans la formation des leaders. La personne qui veut apprendre le leadership le fait d'abord à partir de l'expérience des autres, en les regardant agir dans la vraie vie d'abord, en lisant les récits que d'autres leaders font de leur pratique et au contact des documents de type *storytelling* qui sont produits.

La personne qui apprend s'identifie, positivement ou négativement, avec d'autres leaders ; elle se fait sa propre histoire de ces *storytellings*.

Au cours de ces séances d'apprentissage, elle fait part aux autres des histoires qu'elle se raconte à elle-même (et d'elle-même). Elle les partage avec les autres et apprend ainsi sur elle-même.

Si la personne qui est en apprentissage de leadership n'a pas l'intelligence de lire entre les lignes et de comprendre en profondeur ce qui se passe pour une autre personne, d'imaginer ce que peuvent être les coulisses de ce leader, ce ne sont pas des théories du leadership qui vont lui faire acquérir cette compréhension. Elles vont lui passer entre les deux oreilles, comme l'eau sur le dos d'un canard.

Le leadership est une réalité fuyante et éminemment subjective. Elle s'apprend de façon subjective et le *storytelling* est particulièrement approprié à cet apprentissage.

L'ART DE FORMER SANS PROFESSER²

Gestion, revue internationale de gestion, printemps 2006

Avoir des connaissances sur l'action et la gestion peut ne pas déboucher sur la capacité d'agir et de gérer, sur l'intelligence dans l'action. Avoir la « tête bien pleine », pour reprendre l'expression de Montaigne, ne garantit aucunement qu'on ait une « tête bien faite pour créer, agir ou gérer efficacement ». **Gérer est difficile et complexe.** La méthode « scientifique », traditionnellement inspirée du modèle mathématique, n'est pas la mieux adaptée à former l'« art de la gestion ». Une école de gestion est aussi un « conservatoire de gestionnaires ». La méthode des cas, où le professeur n'enseigne pas, mais se donne plutôt le rôle-titre de responsable d'un *happening* d'apprentissage, est plus adaptée à une formation où les apprenants restent responsables de leur formation.

Enseigner la gestion est un défi presque impossible à relever. Mais affirmer qu'on « enseigne » la gestion par la « méthode des cas » est une contradiction dans les termes. Et pourtant, c'est ce qu'on entend régulièrement de la part de professeurs qui font de la méthode des cas la trame de leur pédagogie. Cette contradiction dans le langage de tous les jours n'est pas innocente. Elle indique le travail contre-culturel que doivent s'imposer les « élèves » et les « maîtres » qui utilisent cette méthode, comme si l'éducation ou l'acculturation scolaire leur

2. Une version différente de ce texte a été publiée dans *Gestion, revue internationale de gestion*, sous le titre « Enseigner le leadership ou former vraiment des leaders », vol. 31, n° 1, printemps 2006, p. 10-13.

avaient fait oublier leur véritable nature d'apprenants naturels. C'est cette véritable nature qu'ils doivent se réapproprier.

Pratiquer la méthode des cas, c'est précisément faire de la formation sans enseigner, tout comme faire la formation d'un artiste interprète, c'est l'accompagner simplement dans une démarche rigoureuse, disciplinée, sensible, toujours collée à l'apprentissage visé et à la personne « apprenante ». Dans les deux cas, on veut amener l'« apprenti » à découvrir par lui-même sa propre façon de voir, de lire, d'entendre, de sentir, d'interpréter, de dire, de faire, de jouer... ou simplement d'être, la seule façon, même construite en grande partie, qui lui soit authentique.

La gestion : une pratique

La gestion est une pratique qui s'apprend en grande partie par l'expérience, celle des autres d'abord, la sienne ensuite. Cet apprentissage se fait par l'action que l'on enrichit d'une réflexion simultanée ou *a posteriori*, ce qui permet, à force de travail répété, de mieux l'intégrer et de s'en construire une toute personnelle.

La méthode des cas est une approche inductive des apprentissages, basée idéalement sur l'expérience concrète et directe ou, à défaut, sur un matériel empirique et *expérientiel* : des situations, des simulations, des « cas »... Le postulat de base est double : on apprend en faisant (par l'action ou par la pratique) et les prérequis peuvent être contenus dans des documents pédagogiques d'accompagnement ou dans des textes théoriques dont on prend connaissance avant ou après la séance. La prépondérance de l'apprentissage est accordée à la pratique elle-même, à l'étude du phénomène, cas par cas, où l'on examine l'intelligence de l'action de ceux et celles qui y réussissent (ou qui échouent),

en se faisant un devoir d'étudier ce qui se passe en réalité, dans la vraie vie, et d'en tirer des apprentissages à mettre à profit dans ses propres pratiques.

Trouver sa voie ou sa façon n'est pas si simple qu'il y paraît. C'est précisément ce qui a amené à l'introduction de la méthode des cas, non seulement dans les écoles de gestion, mais aussi dans plusieurs écoles de formation professionnelle, qu'elles soient universitaires ou non (droit, médecine, soins infirmiers, génie, architecture, écriture et études littéraires, mécanique automobile, etc.). Une des difficultés de cette méthode d'apprentissage à s'imposer, voire à être reconnue dans les universités, réside dans la confusion qui existe entre « **transmettre des informations ou des connaissances** » et « **diriger un apprentissage de façon systématique** ». Cette confusion est réelle parce que nous savons tous par expérience que les connaissances sont de l'apprentissage virtuel et que l'apprentissage ne se fait pas sans connaissances acquises précises, explicites ou implicites.

On enseigne comme on est, avec ses qualités et ses défauts, ses forces et ses faiblesses, ai-je affirmé à plusieurs reprises. Dans cette communication, en me référant à mon expérience personnelle de l'apprentissage de la gestion et de la méthode des cas comme méthode de formation, à mon expérience de conseiller et de formateur de formateurs et à mon expérience de développeur à titre de directeur du Centre de cas HEC Montréal, j'entends me pencher sur ce que sont, du point de vue du maître d'abord et très brièvement du point de vue de l'apprenant ensuite, quelques-unes des croyances, convictions, prédispositions ou même inhibitions qui peuvent devenir des atouts ou des avantages, des résistances ou des empêchements pour pratiquer la méthode des cas.

Du point de vue du « maître »

Je me dois de commencer par une vérité qu'il faut réaffirmer sans cesse. La plupart des professeurs qui résistent à l'utilisation de la méthode des cas le font tout simplement parce qu'ils n'y croient pas. Toujours prêt à comprendre ou à excuser les professeurs qui résistent (et ils ont bien le droit), j'ai pris du temps à reconnaître et à accepter tout le poids de cette vérité simple. Il ne s'agit pas de culpabiliser les professeurs qui n'ont pas choisi cette méthode ou qui n'y réussissent pas. Il s'agit plutôt de reconnaître le fait que cette méthode est difficile, demande d'avoir une conviction solide et des dispositions particulières, exige un travail de préparation considérable de la part du professeur et des étudiants et qu'elle suppose que le professeur et les étudiants soient à l'aise avec l'idée même d'apprentissage et avec le fait qu'ils ne contrôlent qu'indirectement le processus. L'apprentissage par la méthode des cas ne donne pas l'impression (ou l'illusion) d'une démarche d'apprentissage finie comme celle que l'on peut éprouver après un cours magistral.

On peut donc affirmer qu'il y a probablement des professeurs et des étudiants qui ne sont pas « naturellement » faits pour la méthode des cas. La démarche scolaire traditionnelle convient très bien à ces professeurs, vraisemblablement parce qu'elle leur a convenu comme élèves et comme étudiants en premier lieu. J'ai souvent constaté que ces personnes ont elles-mêmes de la difficulté à connaître et à apprendre par l'action³. Elles ne peuvent donc pas valoriser suffisamment ce type d'acquisition de connaissances et cette voie vers l'apprentissage pour y consacrer toute l'énergie, le

3. Souvent, elles choisissent d'ailleurs d'enseigner plutôt que de passer à l'action.

temps et les efforts requis. Est-ce là le signe d'une incapacité à « pratiquer » la profession en question ? Il est difficile de faire une telle affirmation. Les façons d'apprendre varient tellement d'une personne à l'autre et la méthode des cas, qui est un substitut de la pratique et de l'expérience directe, ne peut pas être une panacée, même pour un « croyant » et un « pratiquant ».

On peut cependant affirmer que lorsqu'on croit vraiment en la puissance de cette approche pédagogique, même si on en connaît les insuffisances⁴, on sait faire confiance à l'apprenant, non seulement dans un apprentissage spécifique, mais aussi dans son « **appren-**tissage de l'apprentissage », on sait faire confiance à ce processus d'apprentissage par l'action ou par la réflexion sur l'action et on s'en remet à la richesse d'une démarche inductive. Cette conviction change le rôle du professeur de façon considérable. C'est cela qui est profondément insécurisant. Appliquer la méthode des cas, c'est résister au besoin naturel et légitime du professeur d'enseigner et surtout à la propension à « **pro-**fesser », qui est intériorisée tout au long de l'éducation reçue, et à vouloir impressionner comme professeur. Je rappelle souvent que pédagogie et pédant ont la même racine étymologique. Être professeur, c'est détenir une position de pouvoir extraordinaire, qui peut séduire professeur et étudiant. En cette période de narcissisme, s'effacer comme professeur, renoncer à faire impression ne sont pas tâches faciles pour une personne qui a de la facilité à se distinguer et à briller.

4. On a déjà affirmé que l'éducation ou l'enseignement est une profession impossible. La méthode des cas ne serait alors que la moins pire de toutes les méthodes pédagogiques imparfaites ou insuffisantes.

La méthode des cas suppose la possibilité de pouvoir compter, pour un cours particulier, sur une banque de cas riche. Il faut donc disposer d'un bassin de cas qui puissent couvrir les principaux aspects des apprentissages visés (pour chacune des problématiques abordées lors des différentes séances), qui soient capables d'informer sur le domaine et le secteur d'activité, qui soient intéressants sur le plan de la démarche pédagogique (des documents susceptibles de susciter l'intérêt lors de la lecture et de produire une dynamique d'apprentissage d'une durée de une heure et quart ou une heure et demie), qui soient courts et peu coûteux (être économes du temps et de l'argent des participants) et qui soient à jour et d'actualité. Une femme ou un homme de trente-cinq ans, chef de son entreprise aujourd'hui, a de bonnes chances de réagir différemment d'une personne de soixante-cinq ans. Égoïstement, c'est tellement plus intéressant pour un professeur de pouvoir changer de cas (personnes et entreprises) chaque année.

Le professeur doit aussi pouvoir compter sur une collection de textes théoriques capables de contenir et de communiquer les informations et les connaissances nécessaires aux apprentissages, de façon que l'apprenant puisse assumer la responsabilité de les acquérir par lui-même.

La **préparation éloignée** du professeur suppose une réflexion en profondeur sur son rôle nouveau. Abandonner l'idée même d'enseigner, apprendre à faire confiance au désir d'apprendre des étudiants, à faire confiance au processus d'apprentissage par l'action ou par ses substituts de l'action, à faire confiance à son matériel, apprendre à écouter (les questionnements, les découvertes, les émerveillements, les silences, l'intérêt, l'ennui...), apprendre à laisser parler, à faire parler, prendre le temps de laisser le groupe réfléchir

et « s'écouter penser », développer des habiletés pédagogiques d'animation de façon à gagner de l'aisance et à acquérir un sentiment de compétence et accepter que ça prenne du temps, sont quelques-uns des apprentissages nécessaires à l'utilisation de la méthode des cas.

La **préparation immédiate** du professeur est aussi capitale. Il lui faut bien maîtriser le contenu du cas (les habiletés pédagogiques sont au service d'un apprentissage à acquérir), sinon il risque de perdre rapidement toute crédibilité, établir une démarche pédagogique précise qu'il rendra explicite dans les notes pédagogiques du cas, se familiariser avec les outils didactiques choisis (tableau, diapositives, sites Internet...), décider de contributions d'étudiants qui pourraient être recherchées (une ouverture de discussion, une opinion individuelle, une opinion d'équipe, etc.), être prêt à toute éventualité pour tirer profit des hasards heureux⁵, et savoir conclure et clore la discussion⁶ pour créer l'impression agréable d'avoir bouclé la boucle d'un apprentissage ou d'une ouverture vers un apprentissage.

S'il n'y a pas de préparation sérieuse et rigoureuse de la part du professeur et des étudiants, la méthode des cas est vouée à l'échec. Lorsqu'on participe à une séance de formation donnée par la méthode des cas, on ne vient pas en classe pour prendre des notes. On prend les notes surtout avant et après le cours. On participe à une session d'apprentissage (une sorte de *happening*). Le professeur doit organiser la période : orchestrer les temps, les transitions, se familiariser avec les techniques, les technologies, la logistique, etc.

5. « Le hasard est le fidèle pourvoyeur de ceux et celles qui sont attentifs à ce qui arrive. » (Pierre Laurin)

6. « La fin couronne l'œuvre », disaient les Latins. *Finis coronat opus*.

C. Roland Christensen⁷ disait que le professeur qui travaille avec les cas reste le régisseur, même l'appariteur qui s'occupe des aspects concrets du déroulement de la séance et du confort des participants.

L'utilisation d'outils pédagogiques comme le tableau, les diapositives, les présentations PPT et les sites Internet doit se faire en souplesse, sans causer de rupture dans le processus ou créer de malaise. Il doit savoir composer avec le paradoxe de la préparation et de l'improvisation et bien doser la participation et les interventions. Une séance est une montée vers un ou des apprentissages qu'il faut savoir bâtir et mener. Établir les liens avec les séances passées et les séances à venir, délimiter les espaces d'apprentissage qui restent non couverts demeure une des véritables habiletés de synthèse que les étudiants acquièrent par l'exemple du professeur.

Quand on ne croit pas vraiment à la méthode des cas, il y a bien des façons de se donner raison. Il y a l'attitude qui consiste à trouver la méthode des cas facile et à ne pas faire ce qu'il faut pour que ça réussisse, et celle qui consiste à la trouver trop difficile et à ne même pas essayer de l'apprendre. D'une part, on peut parler d'échec par inadvertance, et d'autre part, d'échec par anticipation. Ne pas bien maîtriser les habiletés à acquérir parce qu'on n'en soupçonne pas la complexité, ne pas se donner des situations et un matériel d'apprentissage riches, ne pas savoir se préparer mentalement et concrètement à une démarche d'apprentissage, ne

7. « Apprendre peut devenir très amusant – C. Roland Christensen et la méthode des cas », 21 pages, Centre de cas HEC Montréal, n° 9 99 1995 001 et « Learning Can Be a Lot of Fun – C. Roland Christensen and the Case Method », Centre de cas HEC Montréal n° 239 99 2001 002.

pas accorder d'importance à la forme du matériel qui est indissociable du contenu, ne pas savoir créer et entretenir l'intérêt, ne pas tenir compte des différences individuelles et des degrés différents de maturité et de motivation des apprenants, ne pas respecter le désir de certains de ne pas apprendre, etc., sont autant de pièges qui peuvent guetter le formateur désireux de travailler avec les cas. L'apprentissage réel et patient de la méthode des cas consiste à se préparer mentalement, à s'informer auprès de ses collègues (les voir enseigner), à développer ses compétences, à oser et oser encore pour trouver des façons de faire, des trucs du métier, à produire ou rechercher un matériel pédagogique adéquat, etc.

Du point de vue de l'« apprenant »

Dans ce texte, je traite de la question de la méthode des cas comme méthode d'apprentissage du point de vue du professeur surtout, mais il est inévitable d'aborder la question, ne serait-ce que brièvement, du point de vue des apprenants. Il y a des étudiants qui ont connu beaucoup de succès à l'école en étant exposés à une pédagogie traditionnelle. Cette réussite peut devenir un empêchement à apprendre par l'action. S'ils ont été gratifiés par cette facilité scolaire, ils ne seront pas enclins à valoriser l'apprentissage par l'action. Il m'est même arrivé de rencontrer des étudiants qui n'avaient pas idée de ce qu'était un véritable apprentissage et qui avaient l'impression que l'apprentissage était une perte de temps ou une activité qui n'était pas de niveau universitaire.

J'ai constaté des différences dans les façons d'apprendre entre les étudiants de culture anglo-saxonne, à l'aise avec une démarche d'apprentissage inductive à partir d'un matériel empirique, et des étudiants de

culture germanique et latine, beaucoup plus à l'aise avec une démarche d'apprentissage déductive, utilisant des concepts, des modèles, des théories et des processus qu'on applique ensuite une fois dans la réalité. Cette affirmation mériterait d'être validée de façon rigoureuse et systématique par des observations et des entrevues, mais j'ai aussi constaté que, peu importe le *background* culturel des étudiants, si une session d'apprentissage par voie inductive, «expérientielle» et misant sur un matériel empirique riche est menée de façon compétente, on découvre très rapidement le même talent naturel d'apprendre par soi-même, quelles que soient l'éducation et la culture. Quand on gratte un peu le vernis culturel, apparaît rapidement la nature humaine universelle avec sa propension spontanée à apprendre. Dommage que l'école brime chez certains cet élan naturel.

La méthode des cas suppose que les étudiants ou les participants soient bien préparés. C'est la responsabilité première du formateur de les encourager à s'investir dans l'apprentissage visé en misant sur leur tendance naturelle. Quand le matériel proposé est riche et pertinent, que les lectures suggérées sont stimulantes et éclairantes, que la démarche d'apprentissage en classe est conduite de façon à susciter l'intérêt et la découverte, les étudiants vont s'y intéresser eux-mêmes. Il ne faut pas craindre d'être exigeant pour la préparation des cas (réponses aux questions préparatoires, lecture des textes d'accompagnement, se faire une opinion remise à l'avance par écrit, première discussion préparatoire en petit groupe s'il y a lieu, etc.).

L'expérience m'a montré que la méthode des cas ne fonctionne pas lorsque le professeur n'y croit pas suffisamment pour la rendre très intéressante et exigeante pour les étudiants. Il se place alors dans la situation de

faire du rattrapage, de montrer son insatisfaction, de faire la morale à ses étudiants qui ne comprennent pas. Si les étudiants connaissaient bien toutes les exigences d'un enseignement par la méthode des cas de la part d'un professeur, ils pourraient fort bien lui retourner les reproches qu'il leur adresse.

Pour conclure

Le message de ce texte est très simple et en même temps très important. Pour que la méthode des cas donne les résultats escomptés, il est nécessaire que le professeur qui veut l'utiliser y croit vraiment, c'est-à-dire qu'il soit prêt à faire ce qu'il faut pour que (toutes) les conditions soient remplies : mettre l'apprenant au cœur de sa démarche d'apprentissage ; lui fournir un matériel empirique riche, des textes et des documents d'accompagnement qui lui permettent d'avoir accès rapidement aux informations et aux connaissances utiles préalables ou sous-jacentes à cet apprentissage ; créer un climat d'apprentissage qui donne envie de s'y abandonner en toute confiance, en ayant l'assurance que le temps pris n'est pas du temps perdu, mais qu'il s'agit d'une démarche d'apprentissage inductive, qui prend du temps, certes, mais qui donne des résultats. Il y a une intelligence compréhensive, cette partie de l'intelligence naturelle qui est à la base du jugement de gestion que l'intelligence artificielle ne pourra jamais remplacer.

C'est cette intelligence que la méthode des cas permet de découvrir, de développer et de nourrir.

GAGNER

Le Journal de Montréal, 7 janvier 2008

Le leadership est une réalité mystérieuse, assez fuyante pour qui veut l'étudier. Il est plus simple d'essayer de comprendre, intuitivement et implicitement, que de tenter de l'expliquer scientifiquement.

Non seulement le leadership n'est pas une science exacte, ce n'est tout simplement pas une science. On pourrait dire la même chose du jeu de l'acteur. Non seulement ce n'est pas une science, mais l'utilisation des méthodes des sciences exactes pour le comprendre est un sentiment inapproprié ; mais elle ne permettra pas de toucher à l'essence même dans cet art.

Pourtant, toute personne intelligente a une bonne idée de ce qu'est le leadership et se fait sa propre théorie, à partir de ses observations.

On vient tous de quelque part. On a été mis au monde par ses parents d'abord et on se met soi-même au monde pendant toute sa vie par la suite. Pierre Péladeau n'était pas différent. C'est un bel exemple qui permet de saisir ce qu'est le leadership.

En dépit de l'image qu'il aimait projeter, Pierre Péladeau était instruit (il avait étudié en philosophie) s'étant intéressé à Nietzsche qui a écrit sur la volonté de puissance et sur le surhomme. Il était aussi grand mélomane et homme de culture.

Son leadership prenait ses racines dans son cœur, ses tripes autant que dans son intelligence, son imagination, ses arts de faire et son instinct de savoir bien s'entourer.

Pierre Péladeau reconnaissait que sa mère avait joué un rôle majeur dans sa détermination à réussir. Lorsqu'il parlait de sa mère Elmire, Pierre Péladeau

disait d'elle qu'elle voulait gagner. Je le cite : « Elle disait toujours : "Il faut jouer pour gagner". Ma mère ne perdait pas. Elle jouait au bridge deux ou trois fois par semaine, c'était un groupe de femmes qui jouaient ensemble pour cinq cennes. Eh bien, il fallait qu'elle les gagne, ses cinq cennes, et elle gagnait ! Elle jouait aux cartes pour gagner, pas pour jouer ou pour s'amuser. Elle était comme cela continuellement. »

Cette femme avait beaucoup souffert de la faillite de son mari. « Elle disait que si mon père l'avait écoutée, il n'aurait pas fait faillite. Ça, elle l'a répété bien des fois... C'était une femme fière. Je l'ai vue pleurer une seule fois : elle avait 83 ans, elle était à l'hôpital. Elle était dans un lit avec des barreaux, et elle pleurait parce qu'elle ne pouvait pas descendre du lit. Elle pleurait de rage ! Ma mère n'était pas une braillarde. »

Répondant à une question où on lui demandait ce qu'il aimerait dire à son père s'il pouvait s'entretenir avec lui, il explique : « Je dirais que j'ai bâti grâce à lui. Que c'est en réaction à son échec que j'ai ressenti le besoin de faire quelque chose, et que j'aurais tellement aimé le faire avec lui. »

Pierre Péladéau a vécu comme une frustration à la fois la déception de sa mère et la situation économique de la famille qui en avait découlé.

Au collège, les autres avaient de l'argent dans leurs poches, moi je n'avais pas un sou. Je me sentais à part. Je me suis dit : « Ça ne sera pas toujours comme ça ! Bientôt, je vais tous pouvoir vous acheter, bande de caves ! » J'ai commencé à penser comme ça vers 10 ou 12 ans.

On comprend mieux que malgré les nombreuses offres qui lui ont été faites de faire de la politique, il ait choisi de réussir dans la sphère économique.

La vie personnelle tumultueuse de Pierre Péladeau est bien connue et à la fin de celle-ci, il n'avait aucune réticence à parler ouvertement de lui et de ses émotions. C'est sur Beethoven, le grand compositeur allemand, qu'il s'appuyait pour affirmer sa conviction. « Beethoven a écrit la plus belle musique du monde parce qu'il n'a parlé que de ce qu'il a vécu : ses angoisses, ses peurs, ses amours, ses joies. Il n'a pas parlé de la vie de Bach, mais de sa vie à lui, et c'est pour ça que c'est beau ! »

Une vie, c'est complexe. On ne peut pas en ramener le moteur à une équation, une théorie ou un noyau simple. Il n'y a pas de motivation dégradante pour bâtir et pour réussir. Mais dans l'histoire de Pierre Péladeau, telle qu'il la racontait lui-même, on comprend qu'il voulait prendre sa revanche sur la vie. Il faut, bien sûr, du talent et une intelligence pratique ; mais ça peut être très noble quand c'est bien assumé et contrôlé.

LA MÈRE DE BARACK OBAMA

Le Journal de Montréal, 5 mai 2008

J'ai écrit plusieurs fois qu'on vient forcément de quelque part. On ne sait jamais complètement ce qui a contribué à nous faire tels que nous sommes. Pour les leaders masculins, on a fait plusieurs fois la démonstration que leur mère avait joué un rôle déterminant dans leur motivation et leur parcours. Plusieurs fils ont eu l'impression d'avoir été choisis (ou élus) par leur mère dans son cœur. Avait-elle été déçue du père de leurs fils ou des hommes en général? Comment savoir?

Stanley Ann Dunham (1942-1995) est la mère de Barack Obama⁸. Ses parents l'ont appelée Stanley parce qu'ils voulaient un garçon. Elle a porté ce prénom masculin jusqu'à l'âge adulte, ensuite celui de Ann, et tour à tour, le nom de ses deux maris (Obama – un Africain du Kenya – et Soetoro – un Indonésien). Deux fois divorcée, elle a élevé ses deux enfants comme mère célibataire, avec l'aide de ses parents.

Stanley Ann Dunham était une Blanche née en 1942 dans le Midwest états-unien (elle aurait aujourd'hui seulement cinq ans de plus qu'Hillary Clinton). Elle fut une mère dédiée à son « ordinaire » et à ses responsabilités de mère.

Comme plusieurs, elle n'était pas exempte de contradictions. On disait d'elle qu'elle était une « rêveuse pratique ». Son fils a dit d'elle : « Quand je réfléchis à ma mère, je pense qu'il y avait chez elle un mélange permanent de ce qu'elle était vraiment et de ce en quoi

8. Source des informations : « The Story of Barack Obama's Mother », par Amanda Ripley de Honolulu (en collaboration avec Zamira Loebis et Jason Tedjasukmana de Jakarta), *Time*, 9 avril 2008.

elle croyait. Une certaine témérité aussi. Elle était toujours à la recherche de quelque chose et elle n'acceptait pas d'être confinée à une case.»

Elle aimait le risque, s'étant mariée deux fois à deux condisciples étudiants universitaires venus de pays lointains dont elle ne savait rien. C'est un peu en réaction à ce manque de stabilité que Barack Obama a choisi une existence plus réglée. C'était une femme pleine de ressources, capable aussi bien de monter sur le siège arrière d'une motocyclette que de faire, comme anthropologue, un rigoureux travail de recherche sur le terrain.

Au début de sa vie adulte, elle voit *Orfeu Negro* (1959) du cinéaste Marcel Camus, film tourné au Brésil, et rêve d'une vie différente, chaleureuse, sensuelle, exotique. Son premier mari, le père de Barack Obama, a fait ses études à Harvard dans les années 1960 puis est rentré au Kenya pour y travailler comme haut fonctionnaire (économiste) pour le gouvernement de l'époque ; mais le second, le père de la sœur de Barack, était un Indonésien, devenu plus occidental à mesure que Stanley Ann devenait plus « indonésienne ».

Elle semblait plus à l'aise en Indonésie qu'aux États-Unis. Elle obtient d'ailleurs un doctorat en anthropologie de l'Université d'Hawaï en étudiant des peuplades indonésiennes, un paradis pour les anthropologues. Le monde était sa patrie.

L'Indonésie est le pays où la population musulmane est la plus nombreuse au monde, mais la maison où a été élevé Barack Obama n'était pas religieuse. «Ma mère, dont les parents étaient des baptistes et des méthodistes non pratiquants, était une des âmes les plus spirituelles que j'aie connues, mais elle entrete-

nait un sain scepticisme au sujet de la religion comme institution, et comme conséquence, j'ai le même scepticisme», a dit Barack Obama dans un discours en 2007.

Les origines de ses parents et ses expériences de vie à l'extérieur des États-Unis font de Barack Obama un « Américain » qui, contrairement à la majorité, ne va pas spontanément accoler le mot « mondial », ni à une finale de baseball toute nord-américaine, ni à son pays, si grand soit-il.

La candidature de Barack Obama est un signe des temps. Non seulement il n'est plus question de « pureté américaine », mais le fait d'avoir des racines culturellement diverses et d'avoir vécu ailleurs qu'aux États-Unis pourrait bien être perçu comme un atout. L'avenir nous dira si ce qui semble acquis à l'extérieur des États-Unis l'est aussi chez nos voisins du Sud.

À cause des audaces et des choix précoces de sa mère, Barack Obama est certainement, avec Tiger Woods, un des métis les plus célèbres du monde.

MESSIEURS LES ANGLAIS...

Le Journal de Montréal, 28 avril 2008

Le leadership est un mot anglais qui est maintenant d'usage courant en français. À l'origine, le mot désignait le chef d'un parti politique à la Chambre des Communes de Londres. Mais nous avons hérité des Anglais beaucoup plus qu'un mot. Notre esprit, notre façon de penser et de décider sont plutôt anglo-saxons.

Dans l'histoire, il y a toujours eu une rivalité entre la France et l'Angleterre; une rivalité souvent faite d'arrogance et de fierté mal placées.

Quand on entend: «Messieurs les Anglais...», il nous vient immédiatement à l'esprit «... tirez les premiers!» Cette phrase aurait été prononcée le 11 mai 1745 par le comte d'Anterroches (1705-1785), lors de la bataille de Fontenoy.

Après ces fières civilités de part et d'autre, le feu anglais commença et coûta la vie à des milliers d'hommes à la première salve.

L'histoire du Canada

Il y avait, au Québec, deux écoles de pensée pour l'enseignement de l'histoire du Canada: celle de l'école de Montréal, dans la foulée du chanoine Lionel Groulx, sous la direction de Michel Brunet, où tout prenait son sens à cause de la Conquête, alors que pour celle de l'Université Laval, dont les leaders étaient notamment les regrettés Marcel Trudel et Jean Hamelin, les faits avaient préséance. Marcel Trudel a écrit jusqu'à la fin de sa vie pour dénoncer certains mythes de notre histoire du Canada.

En 1759, il y a eu défaite des Français sur les plaines d'Abraham, mais le traité de Paris, qui devait mettre fin à la guerre de Sept Ans, ne fut signé qu'en 1763, soit quatre ans plus tard. En 1759, les aristocrates et les bourgeois sont retournés en France, abandonnant sur les bords du Saint-Laurent quelque 60 000 paysans, artisans, coureurs des bois et membres du clergé pauvres.

Au moment du traité de Paris, en 1763, ni les Français, ni les Anglais n'étaient vraiment intéressés au Canada à ces quelques « arpents de neige », selon l'expression de Voltaire dans *Candide, ou l'optimiste*, un roman écrit, comme par hasard, en 1759. Les Français ont alors négocié la fin de la guerre de Sept Ans avec les Anglais et ils ont choisi de conserver la Martinique et la Guadeloupe (pour le soleil et le rhum, sans doute), la Louisiane et les îles Saint-Pierre et Miquelon pour les bancs de morues.

Je me souviens

La devise du Québec est : « **Je me souviens** », choisie surtout pour qu'on se rappelle nos origines françaises. Cela ne devrait pas nous faire oublier que la France a abandonné aux Anglais 60 000 paysans sur les bords du Saint-Laurent en 1759, préférant les morues du golfe.

L'activité de la France en Amérique n'était pas finie pour autant. Elle avait gardé la Louisiane et les Français (La Fayette et Beaumarchais, notamment) faisaient de l'agitation dans les colonies de la Nouvelle-Angleterre. Cette révolte a culminé avec la déclaration d'indépendance des États-Unis en 1776, treize ans avant la Révolution française.

Déjà, en 1775, l'armée « américaine », soutenue par la France, a voulu envahir le Canada pour qu'il se joigne aux nouveaux États-Uniens dans leur guerre

d'indépendance contre la Grande-Bretagne. Les Canadiens choisirent plutôt de s'allier à leurs nouveaux maîtres. La première défaite états-unienne, ce n'est donc pas au Vietnam, en Irak ou en Afghanistan, mais bien à Québec, à l'hiver 1775. Comme Napoléon et, plus tard, Hitler allaient l'apprendre à leurs dépens lors de leur campagne de Russie, l'hiver est un ennemi de taille quand on fait la guerre loin de chez soi.

S'allier aux Britanniques fut un choix judicieux pour le Canada. Partout dans le monde, les anciennes colonies britanniques sont beaucoup plus prospères que ce qui reste des colonies françaises. Même si la France avait choisi de garder le Canada en 1763, on ne voit pas ce qui aurait empêché Napoléon de le vendre aux États-Unis en même temps que ce qui restait de la Louisiane (en 1803) pour financer ses guerres en Europe.

Nous sommes un « accident » de l'histoire, et comme les Gaulois dans le village d'*Astérix*, nous sommes devenus des résistants francophones, au nord de quelque 300 millions d'anglophones, 300 millions d'hispanophones et 200 millions de lusophones.

Ce caractère de « résistants » est probablement la source du leadership que nous exerçons dans le monde au plan culturel. Les Anglais nous ont laissé beaucoup plus que le mot leadership. Nous avons le meilleur de deux mondes (la langue et la grande culture de notre mère patrie) et l'esprit empirique et pratique anglo-saxon de notre père adoptif.

Messieurs les Anglais..., merci !

PARTIE

4

**CONSTATS.
INQUIÉTUDES.
ESPÉRANCES.**

Jamais les hommes d'imagination,
pour lesquels l'espérance est le fond de la vie,
ne veulent se dire qu'en affaires
le moment le plus périlleux est celui
où tout va selon leurs souhaits.

Honoré DE BALZAC

Doit-on s'inquiéter de la popularité actuelle du leadership ?

Il n'y a que deux textes dans cette dernière partie. Ils peuvent être considérés comme une forme de conclusion. Laurent Lapierre y fait part, comme le titre de la partie l'indique, d'une série de constats, de certaines inquiétudes, mais aussi d'espérances. Laissons-lui donc la plume...

Bernard Chassé

LA SUBJECTIVITÉ ET LA DIRECTION¹

Nouvelle Revue de psychosociologie, 2012

Après avoir dirigé des entreprises en début de carrière, j'ai entrepris des études en gestion. Il y a trente ans (et c'est encore plus vrai aujourd'hui), la subjectivité était perçue non seulement comme un défaut, voire une tare, mais comme l'antinomie même de la bonne gestion. On nous exhortait à nous débarrasser de cet aspect de soi. J'avoue que je l'ai pensé aussi. Ce qui se publiait et ce qui se publie encore aujourd'hui en gestion est tellement normatif et « rationnel » que le mot même de subjectivité devient suspect.

En suivant ces cours de gestion où l'on prônait l'« objectivité » et le « rationnel », j'avais une réaction viscérale. Ça ne pouvait pas être vrai. Pour personne ! Ce texte trouve son origine dans le besoin que j'ai eu, à mes propres yeux, de réhabiliter la subjectivité. Il m'a d'abord fallu faire une distinction entre l'objectivité en gestion (toujours la plus importante) et la subjectivité (toujours la plus déterminante). Mon raisonnement s'est construit comme suit.

La direction, qui est l'essence même de la gestion, est une pratique. Ce n'est pas une science et ce ne le sera jamais. On peut étudier ce phénomène en utilisant diverses méthodes scientifiques, on peut éclairer sa pratique de gestion des résultats de recherche valables qui permettent d'en mieux connaître certaines facettes. Il n'en demeure pas moins que les gens qui dirigent ne font pas de la science ; ils pratiquent un métier ou une profession.

1. Publié en 2012 dans le numéro spécial de la *Nouvelle Revue de psychosociologie* consacré à la problématique du management et du Sujet. Reproduit avec permission.

Toute pratique est subjective. Elle s'apprend par l'action et par l'expérience, et elle se connaît par la réflexion qu'on fait d'abord seul, en revenant sur sa propre expérience, et qu'on fait aussi (ensuite) en profitant de l'expérience et de la réflexion des autres. Comme dans le cas de tous les apprentissages et des connaissances pratiques, le rôle du sujet est central. On apprend toujours seul, que ce soit dans le cadre d'un programme formel ou dans une relation de compagnonnage, comme on assume toujours seul la responsabilité d'une direction, même quand on sait s'entourer, on consulte, on écoute ou on délègue.

La subjectivité n'est donc pas un défaut. C'est le caractère de ce qui appartient au sujet, et spécialement au sujet seul. Le subjectif, en effet, c'est ce qui se rapporte au sujet plutôt qu'à l'objet. Notre subjectivité est donc ce que nous avons de plus personnel, de plus précieux et aussi ce qu'il y a de plus spécifiquement humain en soi. La subjectivité n'est pas non plus, comme on le laisse entendre parfois, l'absence de règles ou de contrôles, l'irrationalité ou la négation de toute approche scientifique; la subjectivité relève du jugement. *Le Petit Robert* définit ainsi le terme «jugement»: «Faculté de l'esprit permettant de bien juger de choses qui ne font pas l'objet d'une connaissance immédiate certaine, ni d'une démonstration rigoureuse.» J'insiste et je souligne: «[...] choses qui ne font pas l'objet d'une connaissance immédiate certaine, ni d'une démonstration rigoureuse.» Il me semble que c'est l'essence même de la gestion. Le jugement, précisément; ce pour quoi les gestionnaires existent.

Réhabiliter la subjectivité, ce n'est pas nier l'importance de l'objectivité; au contraire, même. Un dirigeant ne peut pas ignorer les faits concernant son organisation, les connaissances formelles, les données

financières, l'information portant sur son marché et l'environnement socioéconomique, les théories, ou les modèles existants ou à la mode. Pour ce faire, l'intelligence formelle ou l'intelligence « scolaire », celle de l'analyse et de la réflexion, est capitale. L'objectivité demeure donc l'aspect le plus important de la direction, mais ce ne sont pas les faits, les connaissances formalisées, les données financières, l'information sur le marché, les théories, les modes ou les modèles qui décident. C'est un sujet agissant, qui choisit et agit avec toute la complexité de son être.

Les connaissances sont nécessaires, voire essentielles. Les faits objectifs sont inéluctables. Ils permettent un éclairage indispensable et un meilleur jugement. Mais des professeurs d'université qui font de la recherche s'adressant à d'autres chercheurs n'ont pas le même objectif que ceux qui font de la recherche visant à former pour l'action. Ce n'est pas seulement une question de choix des gens d'action qu'on veut former ; c'est aussi une question de méthode et une question de finalité. La méthode « scientifique », traditionnellement basée sur le modèle mathématique, n'est pas adaptée à la formation des dirigeants. La véritable formation à l'action doit venir d'ailleurs.

Mes maîtres

Dans mon cheminement intellectuel et dans ma pensée, je voudrais d'abord donner crédit à Montaigne (1533-1592). Montaigne était juriste et homme d'action ; il a entre autres été **maire de Bordeaux**. Ses fonctions officielles ne l'ont pas empêché de réfléchir sur les racines de son être et de sa pensée. Son célèbre ouvrage *Les*

*Essais*², une série de textes, plutôt courts, est un véritable trésor pour connaître la démarche d'une pensée libre qui ose afficher ses questionnements. Il a écrit qu'on pourrait trouver dans *Les Essais* son « essence », son « arrière-cour ». C'était rendre publiques ses « coulisses personnelles ». C'était audacieux, avant-gardiste même ; oser dire « sa vérité », oser révéler ses « jardins secrets ou intérieurs » comme une contribution énorme à la connaissance³. Peut-être devrais-je écrire à mon tour sur la « con-science », la première pierre dans l'édifice de la subjectivité.

Les écrivains, tous les artistes en fait, savent depuis longtemps que la connaissance ne suffit pas à garantir une compréhension profonde de la nature humaine. Shakespeare (1564-1616) n'a pas eu besoin d'étudier en psychiatrie pour écrire *Macbeth*. Ce sont plutôt les psychiatres qui lisent *Macbeth* encore aujourd'hui pour mieux comprendre la paranoïa.

Avec *Les Essais*, un intellectuel qui était à la fois un homme d'action osait écrire ce que plusieurs personnes dotées d'une véritable intelligence pénétrante et profonde (la vraie intelligence pratique) comprenaient et pensaient. Quand j'ai lu dans *Les Essais*, il y a cinquante ans, alors que j'étais jeune étudiant, « [...] plutôt la teste bien faicte que bien pleine [...] »⁴, j'ai compris et j'ai senti que c'était « vrai ». Je ne cache pas que j'ai pu y voir une sortie contre ce qui me semblait inutilement trop « scolaire », mais dans ces mots, je trouvais la confirmation qu'on peut être intellectuel sans être

2. Montaigne, M.E. de, *Les Essais*, Paris, Presses universitaires de France, éd. Villey-Saulnier (reproduisant l'Exemplaire de Bordeaux), 1965, 3 tomes [première parution : 1580].

3. *Ibid.*, tome II, p. 379 *et passim*.

4. *Ibid.*, tome I, p. 150.

scolaire. On peut avoir plein de connaissances et ne rien comprendre et, qui plus est, être incapable d'agir « pratiquement ».

Mon deuxième crédit va à Georges Devereux (1908-1985). Lorsque j'étais étudiant au doctorat, il y a environ trente ans, j'éprouvais le même malaise à l'égard des recherches prétendument « objectives » en gestion. Comment rendre objective une réalité qui, en grande partie, ne l'est pas ? J'avais encore la même certitude ou la même incrédulité lorsque je suis tombé sur un ouvrage de Georges Devereux. Cet anthropologue a fait des recherches, entre autres, en Indonésie et aux États-Unis. Il publia plusieurs études sur des tribus primitives d'Indonésie et de Californie. Toute sa vie, il notait pour lui les affects et les sentiments qu'il éprouvait lors de ses recherches. Il les trouvait trop personnels et il n'osait les publier.

Vers la fin de sa vie, il osa finalement publier ses notes, et la réflexion qu'elles lui inspiraient, dans un ouvrage volumineux qu'il intitula : *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*⁵. Il affirmait rien de moins que la méthode classique qui commande au chercheur de tout mettre en œuvre pour considérer ce qu'il observe d'un point de vue strictement « objectif » est non seulement vaine, mais contre-productive. Le chercheur ne peut qu'être au cœur même du phénomène humain étudié. Il ne peut faire autrement que d'être en partie l'objet de son étude. En effet, comment peut-on étudier les autres êtres humains si on ne comprend pas ce que ces « objets d'étude » évoquent en soi, nous font éprouver ou comment ils nous affectent ?

5. Devereux, G., *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*, Paris, Flammarion, 1980 [1967 pour l'édition originale en anglais], 474 p.

La subjectivité, encore ! Lui aussi a longtemps pensé qu'il lui fallait mettre sa subjectivité de côté, jusqu'à ce qu'il saisisse qu'elle était son principal atout. « L'arrière-cour », encore, **« l'essence » de son être qui est absolument** essentielle pour comprendre l'autre. J'étais de plus en plus persuadé que parler de subjectivité en gestion non seulement n'était pas une calamité, mais était le cœur même de l'étude que je voulais faire sur la direction. J'allais faire de la subjectivité non seulement le sujet de ma leçon inaugurale, mais celle de toute ma carrière.

Il est important que je révèle que j'ai commencé par étudier au Conservatoire d'art dramatique du Québec. Ce passage, en début de carrière, devait avoir une influence marquante sur ma façon de faire de la recherche et de l'enseignement. Quand vous sortez d'une école dramatique, on ne vous demande pas si vous avez lu Constantin Stanislavski, Lee Strasberg, Uta Hagen, Bertolt Brecht ou Antonin Artaud. On vous demande d'être « vrai » quand vous jouez un rôle. Il y a donc plusieurs façons d'être un intellectuel pour un homme de théâtre. On peut être un érudit incapable d'agir, ou on peut être un érudit capable d'être vrai dans l'action. Les deux ne s'excluent d'ailleurs pas.

La pratique comme source de connaissance

Ce qui sert aux dirigeants dans l'action, c'est souvent une connaissance subjective, c'est-à-dire une connaissance qui met à profit l'intelligence de l'action plutôt que l'intelligence scolaire, la compréhension de ce qui arrive et de ce qui se passe plutôt que les explications ou les théories. Ils comprennent de façon pratique et subjective, ils ont l'intelligence de l'action ; mais une forme d'intelligence scolaire, la capacité de rationaliser leur action, peut leur échapper. Il arrive donc qu'on

puisse comprendre subjectivement ou inconsciemment des phénomènes qu'on n'est pas encore parvenu à expliquer de façon satisfaisante pour soi et pour les autres. On ne peut encore les nommer.

Il existe par contre des auteurs, des dirigeants, des chercheurs et des professeurs qui ont à la fois l'intelligence de l'action et l'intelligence scolaire. Ils sont à la fois capables de comprendre subjectivement et de traduire cette compréhension en action et en explications, même s'ils trouvent l'exercice difficile et frustrant. Ils estiment que la réalité de ce qu'ils font est plus complexe que les explications qu'ils en donnent.

Enfin, il y a des gens qui expliquent, apparemment avec beaucoup de facilité, ce qu'ils ne comprennent manifestement pas. Nous avons tous, un jour ou l'autre, fait l'expérience d'avoir écouté une entrevue avec un auteur au cours d'une émission littéraire et d'avoir été ébloui par ses propos brillants. On achète alors le roman, qui se révèle pitoyable ; pourtant, la critique est unanime. On a affaire à un beau parleur. La même chose arrive parfois lorsqu'on rencontre un dirigeant ou un expert technocrate. Il nous fascine par ses théories brillantes, mais on découvre que rien de ce qu'il explique ne fonctionne « dans la pratique ».

J'ai mentionné que la direction est une pratique et qu'elle s'apprend par la vie et l'expérience, sa propre expérience d'abord et celle des autres ensuite, et que cette pratique se fonde sur le jugement. C'est essentiellement sur le jugement que repose la direction, et le jugement se situe à la jonction de l'objectivité et de la subjectivité. Le dirigeant doit juger de ce qui se passe à l'extérieur de son organisation (l'économique, le social et le politique), juger des forces et des faiblesses de l'entité qu'il dirige, juger des personnes qui collaborent

à l'atteinte des objectifs de son organisation et juger de sa propre contribution à la direction et à l'atteinte des résultats souhaités.

Le jugement a d'abord une connotation juridique. L'ensemble des jugements rendus constitue la jurisprudence dont les juges s'inspirent d'ailleurs pour rendre leurs décisions. Jugement signifie aussi l'opinion qu'on porte, qu'on exprime sur quelqu'un ou sur quelque chose. Le jugement est l'acte de la pensée qui affirme ou nie, et qui pose ainsi le vrai ; plus largement, c'est le point d'arrêt d'un problème qui s'achève dans une décision ou dans l'action.

Soutenir que la direction est une pratique et qu'elle s'apprend par l'expérience, c'est donc préconiser une connaissance qui se base sur une approche inductive. C'est la jurisprudence de l'ensemble des praticiens de direction dont on s'inspire pour rendre de nouveaux jugements. C'est aller à l'encontre d'une approche normative et déductive qui consiste à affirmer que les jugements doivent s'appuyer sur un code écrit de lois ou sur des théories de la direction. Ceux qui ont choisi l'approche d'un code et de la théorie répondent à un besoin. L'attrait est très grand pour certains praticiens qui cherchent des lignes directrices codifiées et des réponses précises aux problèmes qui vont se poser.

En optant pour l'approche subjective, j'ai plutôt choisi de ne pas écrire de codes parce que j'estime qu'ils sont dépassés avant d'être écrits et que chacun a la responsabilité d'écrire son propre code à partir de la jurisprudence de son expérience et des multiples «histoires» qui se présentent à lui. J'y reviendrai en traitant de la méthode subjective.

L'agressivité et l'autorité

La subjectivité est un concept plutôt abstrait, mais chacun de nous peut en prendre conscience et parler de sa propre subjectivité qui embrasse à la fois tout ce qui est commun à l'humanité, avec des modalités et à des degrés qui varient : le désir, le plaisir, l'amour, l'ambition, le travail, le dégoût, le malaise, le cafard, la souffrance, la haine, etc., et ce qui est le plus spécifiquement soi-même. Mais des constantes reviennent dans la pratique. Chaque profession fait différemment appel à la subjectivité. L'aspect de la subjectivité qui est une constante pour les dirigeants, c'est l'autorité. Par essence, un dirigeant est quelqu'un qui a eu l'ambition affirmée ou confirmée d'occuper un poste d'autorité et qui désire le conserver. Qu'est-ce que l'autorité, comment la subit-on et comment l'exerce-t-on ? Quel type d'angoisse fait-elle naître chez ceux et celles qui la subissent ou l'exercent ? Quel est son statut aujourd'hui ?

L'autorité fascine et inquiète. Elle est impopulaire à notre époque. C'est elle qu'on a accusée de brimer les enfants et de les empêcher de s'épanouir et de se réaliser, avec comme résultat que les parents n'osent plus élever leurs enfants. La chose se poursuit à l'école, où les enseignants semblent avoir perdu toute autorité au profit du droit des écoliers ; elle se poursuit dans les organisations, où diriger et faire preuve d'autorité est perçu comme vieux jeu et suspects ; elle se poursuit dans la société en général, où la structure politique non seulement prévoit une opposition officielle, mais subventionne de nombreux groupes de pression organisés qui obtiennent une grande couverture des médias pour dénoncer les autorités en place. Avec les médias sociaux, la démocratie est directe et l'opposition, omniprésente et permanente.

Dans la société occidentale, l'autorité et les figures d'autorité n'ont pas la cote d'amour dans les milieux intellectuels, particulièrement dans les milieux de formation et dans la plupart des organisations qui emploient des professionnels. À l'université, par exemple, les personnes en poste d'autorité ne sont pas bien vues. L'autorité y est mal portée par ceux qui ont à l'exercer, mais surtout par ceux qui ont à la subir. Il n'est pas impensable que le choix de la carrière universitaire explicitement motivé par la recherche, le développement de la connaissance et l'enseignement soit aussi implicitement motivé par le désir d'échapper à toute forme d'autorité. Une grande autonomie et la liberté de pensée deviennent alors des biens fort précieux. On peut être intellectuellement très fort, et être en même temps affectivement très inquiet et se sentir menacé par toute forme d'autorité. On érige alors au rang de vertu tout ce qui s'oppose à l'autorité établie.

Le dirigeant qui n'exerce pas son pouvoir légitime, soit au nom d'une idéologie ou d'un idéal, soit par désir d'être à la mode et de plaire ou par incapacité d'assumer la saine agressivité nécessaire à la vision et à l'exercice de la direction, se coupe du respect de ceux qui s'attendent à le voir se comporter de façon responsable. L'absence de direction est une invite aux jeux de pouvoir, à la politicaillerie et aux luttes intestines, où s'en donnent à cœur joie les ambitieux invétérés, plus intéressés à la griserie ou aux attributs du pouvoir qu'à la poursuite de la finalité de l'organisation et à sa performance optimale. Ces jeux de pouvoir, cette politicaillerie et ces luttes intestines sont fréquents dans les facultés et au sein des organisations de professionnels.

Je viens d'affirmer que proposer une vision originale et exercer la direction, c'est faire preuve d'une saine agressivité. En quoi l'autorité, l'agressivité et la

direction peuvent-elles être reliées ? Si traiter de l'autorité peut être suspect, que dire alors de l'agressivité ? En français, le mot « **agressivité** » a la **connotation péjorative** associée aux agressions et à la violence, connotation moins présente en anglais où le terme *aggressive* est fréquemment utilisé dans les écrits en gestion pour signifier « dynamique » ou même « audacieux ».

Quelles que soient les cultures dans lesquelles on est élevé et les différences individuelles, l'agressivité est une dimension et une qualité fondamentale de tout être vivant, et dans le cas de l'être humain, de sa personnalité. Non seulement il n'y a pas d'autorité, donc pas de direction, de leadership ou d'enseignement sans agressivité, mais il n'y a pas de vie, pas de connaissance, pas de pensée et pas de réalisation de soi et de ses rêves. Le mot « agressivité » vient du latin *adgredi*, qui signifie « marcher ou aller vers », « entreprendre », « aborder ». Dans une acception large, on définit l'agressivité comme étant « l'énergie, l'esprit d'entreprise, le dynamisme d'une personne qui s'affirme et ne fuit pas les responsabilités⁶ ». Pour le dirigeant, proposer une vision, donner une direction, vouloir changer la société et gouverner, c'est non seulement occuper un poste d'autorité, mais c'est faire preuve d'une saine agressivité dans le sens d'« aller vers », de « marcher », d'« entreprendre ». Pour les parents et les enseignants, élever, éduquer, instruire, guider, c'est aussi faire preuve d'agressivité. On donne le sens et la direction à suivre.

L'agressivité dont il est question ici n'est plus sauvage ou primitive. Elle est éduquée, domestiquée, civilisée, canalisée, mais elle demeure réelle. Il n'y a pas de grandes réalisations, pas d'organisation ni de société

6. Sillany, N., *Dictionnaire de psychologie*, Paris, Bordas, 1980, p. 34.

possible sans une acceptation de l'agressivité de la part des gens qui sont en poste d'autorité et de la part des gens qui vivent ou travaillent sous cette autorité.

On voit donc que je fais une distinction très nette et profonde entre, d'une part, l'agressivité saine et nécessaire à la vie et, d'autre part, la violence et les agressions verbales ou physiques qui sont des réactions d'impuissance à l'incapacité d'exprimer sainement son agressivité. La mère ou le père qui crie après ses enfants ou les bat, au point de les blesser physiquement ou psychiquement, manifeste de l'impuissance à exprimer sainement l'agressivité inhérente au fait d'élever ses enfants. Le patron qui manipule ses employés en jouant à la victime ou en utilisant la carotte et le bâton est une autre manifestation d'impuissance à exprimer sainement l'agressivité inhérente au fait de diriger. Le chef du gouvernement qui s'impose par la force avoue son impuissance à proposer et à faire accepter un projet de société par la communauté qu'il dirige. Dans chacun des cas, l'exercice de l'autorité n'exclut pas le recours à des habiletés politiques d'éducateur, de dirigeant ou de chef d'État. Diriger, c'est être capable de vivre avec le conflit et les rapports de force sans être paralysé. Nier la nécessité d'avoir recours à de telles habiletés, c'est entretenir le fantasme de la toute-puissance, une façon de rester dans l'impuissance.

Le *storytelling* et la méthode subjective

Il sera probablement toujours impossible de s'entendre sur ce qu'est l'intelligence. Ces limites à notre entendement ne nous empêchent cependant pas de faire de ce concept une utilisation « intelligente ». On a intuitivement une idée de ce qu'est l'intelligence. Plusieurs chercheurs et écrivains en donnent des définitions subjectives et il existe des définitions opérationnelles,

documentées par des recherches expérimentales ou empiriques, et parfois mesurées par des tests, dont on obtient le quotient bien connu.

Toute connaissance est nécessairement subjective. Ce qu'on connaît, ce n'est jamais la réalité, mais une représentation qu'on s'en fait subjectivement. On peut avoir des intelligences différentes de ce qu'est la connaissance. C'est en m'appuyant sur plusieurs conceptions, définitions et recherches élaborées au cours des dernières décennies que j'ai affirmé précédemment qu'il y avait deux formes d'intelligence : une intelligence pratique, qui résulte de l'expérience et de l'action, et que j'ai associée à la compréhension subjective, et une intelligence scolaire, celle des rationalisations et des théories, que j'ai associée à une objectivation de la connaissance subjective, c'est-à-dire aux explications objectives des réalités qu'on cherche à comprendre et à connaître ou sur lesquelles porte notre activité professionnelle.

Ces deux types d'intelligence coexistent à des degrés différents chez tous les êtres humains, mais on peut avancer l'hypothèse que l'intelligence de la pratique et de l'action sera plus marquée et plus développée chez les dirigeants et que l'intelligence des rationalisations et des théories sera plus marquée chez les chercheurs. Cependant, la réalité n'est jamais aussi simple que de telles hypothèses le supposent et il y a des cas où les deux formes coexistent chez un dirigeant ou un chercheur à un degré égal et elles peuvent même exister dans le sens contraire de l'hypothèse que j'ai avancée, aussi bien chez un dirigeant que chez un chercheur. Les exceptions n'empêchent pas le sens commun et l'observation de permettre d'affirmer qu'on a plus de chances de rencontrer l'intelligence de la pratique et de l'action chez des gens qui exercent le métier de dirigeants.

Choisir la subjectivité comme objet d'étude, c'est nécessairement choisir une méthode de recherche. Faire de la recherche, en effet, c'est essentiellement se donner une méthode pour étudier et comprendre la réalité. Ce choix de la méthode est crucial : ce qu'on va trouver sur le phénomène étudié ne sera jamais plus pertinent et plus vrai que ce que la méthode permettra d'en dire. En ce sens, le travail de recherche me semble toujours un peu tautologique, et je ne veux pas parler ici de ce qui est scientifique et de ce qui ne l'est pas selon certains critères bien connus de la recherche. Je veux seulement dire que choisir une méthode, c'est déjà décider de l'intelligence qu'on pourra avoir de son objet d'étude et décider de ce qu'on pourra trouver.

Pour un professeur dans une école professionnelle, il va de soi que la méthode de recherche est étroitement liée à la méthode pédagogique. Il veut former pour l'action. Ses résultats de recherche sont utilisés pour l'enseignement ou débouchent sur du matériel pédagogique.

Les travaux d'Antonio R. Damasio, professeur de neurologie, de neuroscience et de psychologie, ont représenté une percée longtemps attendue pour les chercheurs intéressés par la subjectivité. Damasio a étudié la place centrale des émotions dans la pensée et dans l'action. Non seulement éprouve-t-on des émotions pour ses objets de connaissance, mais il n'y a pas de rationalité sans les émotions. Le corps parle et il exprime tout autant des affects que des idées. Et les gens qui entendent des mots et voient des gestes reçoivent tout autant des affects que des concepts. Son ouvrage *L'erreur de Descartes : la raison des émotions*⁷

7. Damasio, Antonio R., *L'erreur de Descartes : la raison des émotions*, Paris, Odile Jacob, 1995, 368 p.

est apparu comme une remise en question des approches scolaires traditionnellement cognitives. Oui, Descartes avait tort. On n'a d'autre choix que de redonner leurs rôles aux émotions dans le raisonnement et la prise de décision. L'esprit et le corps ont des racines communes. Il a renchéri en publiant *Spinoza avait raison : joie et tristesse, le cerveau des émotions*⁸.

D'un côté, on a une connaissance pratique, intuitive et narrative où l'affect occupe une grande place et, de l'autre, on a une connaissance théorique, analytique et abstraite où le clivage et la distance dominant. Même si j'ai résolument et définitivement choisi de me situer du côté de l'université, j'ai opté pour la perspective de l'expérience et de la pratique. Si j'étudiais la comptabilité, l'économie ou l'informatique, ce choix pourrait être moins pertinent, mais comme j'étudie la direction, que j'ai définie comme étant une pratique, la démarche me semble aller de soi. De la même façon qu'il n'y a pas de clivage net entre l'apprentissage par l'expérience et la pratique et l'apprentissage par le raisonnement et la théorie, il n'y a pas de dichotomie entre la subjectivité et l'objectivité. L'expérience et la pratique n'excluent pas le raisonnement, et la théorie comme la subjectivité n'excluent pas l'objectivité.

C'est par le travail et la recherche cliniques que s'est élaborée la méthode subjective. Je formulerai sept postulats à la base de cette méthode. Premièrement, d'après leur expérience, les gens en savent subjectivement plus qu'ils le croient. Les philosophes parlent d'une « certitude subjective ». Il ne s'agit pas toujours d'une connaissance formelle, rationalisée et explicite. Il peut même y avoir des vérités qu'on sent inconsciemment, mais qu'on se

8. Damasio, Antonio R., *Spinoza avait raison : joie et tristesse, le cerveau des émotions*, Paris, Odile Jacob, 2003, 346 p.

cache à soi-même plus ou moins consciemment. Quand un individu réussit ou échoue dans sa pratique d'artiste, d'artisan ou de dirigeant, d'une certaine façon, il comprend ce qu'il fait, ce qui lui arrive et ce qui se passe à l'intérieur de lui. On peut parler d'une compréhension sentie, pratique, intuitive ou inconsciente, mais il s'agit d'une compréhension que la réflexion peut rendre plus explicite, plus rationalisée et plus consciente. Toute sa vie, on comprend certaines de ses croyances, de ses convictions ou de ses pratiques sans être toujours capable de les expliquer complètement ou seulement de façon satisfaisante.

Deuxièmement, l'action d'une personne peut s'interpréter comme si elle était un «texte». Il y a un sens ; il y a une structure, même lorsqu'elle est cachée. Sur une période relativement longue, les gens ne peuvent pas se cacher leur vérité et les périodes de crise sont particulièrement révélatrices. Le chercheur clinique ne juge pas. Un être humain est un être humain. Il est normal d'être émotif, d'avoir des défauts, de faire des erreurs et de s'en défendre. L'expérience subjective du chercheur peut d'ailleurs en témoigner. L'histoire personnelle d'un individu s'interprète parce qu'il y a du sens sous-jacent à l'ensemble de son action. Si l'action d'une personne n'a pas de mobile et n'a pas de sens, il n'y a pas de recherche possible et on ne peut rien en dire d'intelligent. Même une histoire qui en apparence n'a pas de sens cache un sens sous-jacent. Même des comportements vus comme irrationnels de l'extérieur obéissent à une rationalité. Dans sa vie et dans sa pratique, chaque personne tente de créer du sens, d'écrire et de réécrire son scénario, et il n'y a pas d'âge pour (ré)écrire son histoire.

Troisièmement, la méthode subjective qui se fonde sur des approches cliniques est une méthode scientifique qui vise la connaissance approfondie de cas indi-

viduels. Il s'agit donc d'une recherche cas par cas. Par cette démarche, on cherche à coller le plus possible à l'objet d'étude et à atteindre l'expérience subjective d'une personne dans sa pratique. On tâche de découvrir ce qu'est l'essence de cette pratique en elle-même, mais aussi le sens qu'elle prend pour la personne qui en fait son métier ou sa profession. On ne s'intéresse pas seulement à ce qui arrive à la personne dans le monde extérieur, mais aussi à ce qui se passe en elle : sa vision du monde, ses convictions profondes, ses choix de carrière, les sources de cet intérêt, les passions, les lubies, les certitudes, les doutes, les angoisses, les espoirs, les obsessions, etc.

Quatrièmement, la technique de collecte du matériel de recherche est simple : on observe de façon intensive ou on mène une entrevue en profondeur. On laisse vivre et on laisse parler le sujet. On pourrait qualifier cette méthode de *storytelling*. Dans le cas de l'entretien, on demande à la personne de raconter ce qu'elle fait, comment elle s'y est préparée et comment elle a choisi ce type d'activité afin d'en dégager le pourquoi. Selon l'objet de recherche du chercheur et ses hypothèses, l'accent peut être mis sur des aspects particuliers de la pratique ou du cheminement de carrière ou de vie de la personne qu'il cherche à comprendre. Cette méthode suppose une relation directe et longue entre le chercheur et son objet de recherche. Les thérapies, l'observation participante et l'entretien en profondeur ont été les méthodes les plus usuelles de collecte du matériel de recherche. Les journaux intimes, la correspondance, les autobiographies, les productions artistiques et les tests projectifs sont aussi mis à profit dans une méthode subjective basée sur une approche clinique.

Cinquièmement, dans la méthode subjective, les personnes dont on étudie les pratiques sont nos cochercheurs. Le chercheur est le principal instrument de collecte du matériel et d'information, puisque cette collecte se fait d'une personne à l'autre. Il utilise toute sa sensibilité pour «entendre», mais il utilise surtout sa subjectivité, son affectivité et son intériorité pour «comprendre» comment ça se passe pour la personne, la façon dont elle vit intérieurement le métier qu'elle pratique, l'influence de cette vie intérieure sur sa manière de penser, d'agir et de produire. Dans la méthode subjective, le chercheur ne comprendra et ne dira de son objet de recherche jamais plus que ce que sa propre subjectivité lui aura permis de comprendre. On ne comprend bien que ce qu'on sait avoir été antérieurement ou être actuellement ou potentiellement vrai pour soi.

Sixièmement, la démarche du chercheur sera d'écrire ou si on veut de reconstruire l'histoire de l'acteur et de sa pratique, et d'en produire un «texte» qui sera public et accessible à une communauté scientifique. On utilise l'expression «histoire de cas» pour marquer la différence par rapport à une «étude de cas», c'est-à-dire un texte qui fait état de l'analyse du chercheur. Ces histoires de cas diffèrent aussi des cas qui présentent un problème précis à résoudre ou une décision à prendre. Dans cette méthode subjective, l'«écriture» compte pour une bonne part du travail de recherche, une écriture qu'on pourrait rapprocher d'une méthode artisanale. Comprendre «à la main», comprendre par l'écriture, comprendre cas par cas.

L'histoire de cas à laquelle je fais référence se veut une représentation aussi vivante, réaliste et vraie que possible, résultant d'une démarche qui vise à comprendre en profondeur ce qu'on a observé ou le récit

qui nous a été fait. C'est une narration qui tente de faire part de la pratique d'une personne dans toutes ses dimensions, cognitives aussi bien qu'affectives.

Septièmement, puisque notre recherche vise à former des personnes, c'est ce texte qui sera soumis à la compréhension et à l'interprétation intersubjective d'une communauté scientifique et d'apprenants, qu'il s'agisse d'étudiants ou de chercheurs. Je parle d'écriture et de textes parce qu'il s'agit du mode d'expression le plus couramment utilisé par les chercheurs actuels ; mais s'il en avait les moyens et le talent, c'est à l'audiovisuel et au numérique que devrait recourir le plus souvent le chercheur pour faire ses narrations. L'audiovisuel présente des avantages sur l'écriture en ce sens qu'il permet de représenter de façon plus vivante l'histoire à raconter, de retenir davantage l'attention parce qu'il s'adresse à plus d'un sens, à l'ouïe et à la vue simultanément, de rejoindre l'intelligence concrète et pratique en représentant directement la personne qui s'exprime et qui agit, et de correspondre à un mode de communication aujourd'hui plus répandu que celui de l'imprimé⁹. Si on en avait les moyens financiers et qu'on pouvait recourir à des réalisateurs de talent, c'est plus de 50% des histoires de cas qui devraient utiliser le médium du film ou de la vidéo. Produire des histoires de cas reste pour moi la meilleure façon de faire de la science. Quant au numérique et à Internet, ils accentuent notre pouvoir de créer, de raconter et de diffuser.

9. Filmer une entrevue peut déjà constituer un progrès important. On peut « voir » la relation du chercheur avec la personne qu'il cherche à comprendre. On peut « sentir » la projection que fait chacun des deux.

Si l'écriture et l'expression artistique peuvent être considérées comme une méthode de recherche de la réalité et de la vérité humaines et si la littérature et les œuvres d'art peuvent être étudiées comme un corpus de connaissances très riche pour comprendre la personnalité et la direction, qu'en pensent les écrivains eux-mêmes ?

Ce qu'on cherche et ce qu'on trouve

Quand on fait de la recherche, on peut d'abord trouver ce qu'on cherche. Le choix de la méthode de recherche nous conduit inévitablement à obtenir des résultats qui sont d'une certaine nature. En ce sens, le travail de recherche est un peu tautologique, comme je l'ai dit plus haut. Si on cherche à savoir si la relation entre deux variables est statistiquement significative, c'est ce qu'on va trouver. Si on cherche une interprétation psychodynamique, on va en trouver une. Si on cherche de la subjectivité ou si on cherche de l'objectivité, il y a de bonnes chances pour que ce soit ce qu'on trouve. On ne peut donc trouver que ce qu'on cherche, et il n'y a pas de mal à ça.

Mais on peut aussi tenter de chercher ce qu'on trouve, c'est-à-dire de rester ouvert à l'inattendu, à la découverte, d'être toujours capable d'étonnement et d'émerveillement par rapport à ce qu'on observe. Les grandes découvertes sont souvent le résultat de la conjonction d'un travail acharné et d'une disponibilité d'esprit. Le chercheur se donne le droit de penser l'impensable. Dans certains cas, même, redécouvrir, sous un angle différent, ce qu'on a déjà découvert plusieurs fois peut constituer une véritable découverte. La nature reste toujours vivante. En ce sens, redécouvrir des aspects profonds de la nature humaine est une joie toujours renouvelée.

Je pourrais vous faire part de ce que la méthode subjective, c'est-à-dire l'utilisation d'approches cliniques, m'a amené à découvrir chez les personnes ambitieuses, intelligentes, sensibles et avides. Ce serait trop long. Je voudrais plutôt aborder brièvement le lien qui existe entre la méthode de recherche et la méthode pédagogique.

Il y a un lien étroit entre la méthode de recherche et la méthode pédagogique. De la même façon que le chercheur utilise sa propre subjectivité et son intériorité pour comprendre la subjectivité de la personne étudiée dans le cadre d'une pratique et en rendre compte, les documents produits (écrits ou audiovisuels) servent à toucher le lecteur ou l'étudiant. Une méthode pédagogique suggestive et subjective utilise la même démarche qu'une méthode de recherche subjective. À défaut et en attendant d'étudier les personnes réelles, on apprend de façon clinique à partir des narrations produites par le chercheur. Les «narrations» sont utilisées comme des révélateurs de la subjectivité du lecteur ou du spectateur. Le document permet de découvrir ce qui est là de façon latente ou, pour reprendre l'image de la photographie, de développer en positif ce qui est déjà imprimé en négatif dans la personne. C'est en enrichissant sa subjectivité de l'expérience subjective des autres qu'on développe sa capacité de sentir, de voir, de comprendre et d'agir en meilleure connaissance des causes et des mobiles.

J'ai trouvé ce que je cherche et j'ai appris à chercher ce que je trouve, d'une part, en pratiquant une pédagogie de la suggestion. Les personnes qui ont l'étoffe qu'il faut pour occuper des postes de direction, qui en ont le génie (oui, c'est une forme de génie très rare), le talent ou le potentiel, comprennent vite. Elles sentent, devinent et savent parce qu'elles apprennent par elles-

mêmes les habiletés qui leur sont nécessaires. Cela peut sembler être un savoir instinctif ou intuitif, mais il s'agit d'un réel apprentissage. Le métier de chercheur et de professeur en gestion pourrait donc consister en grande partie à mettre en situation et à suggérer, pour permettre aux personnes intéressées de découvrir leur propre intelligence des personnes et des choses, leur savoir intuitif, leur sagesse et leur jugement.

J'ai trouvé ce que je cherche et j'ai appris à chercher ce que je trouve, d'autre part, en pratiquant aussi une pédagogie de l'identification projective. Les histoires de cas et les œuvres de fiction que j'utilise sont des représentations de l'histoire et de l'expérience affective de dirigeants, des spécimens de connaissance pratique, intuitive et narrative. Ils deviennent des objets de projection pour les participants ou les étudiants, des manières de réfléchir de façon clinique sur eux-mêmes et sur leur propre pratique et des déclencheurs d'un véritable changement. Quand on est intellectuellement stimulé par une situation ou un document qui s'adresse à son intelligence narrative, pratique et subjective, quand on s'y engage affectivement et en étant assuré que les limites sont bien établies, on peut prendre le risque d'une recherche de sa vérité et d'un apprentissage capable d'induire un changement.

GÉRER, C'EST CRÉER (*MANIFESTO*)

Gestion, revue internationale de gestion, printemps 2005

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 en avoir 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 s'ils n'ont pas 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 (la liste est en annexe). 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.

L'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 de son sens de l'entrepreneurship.

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 valeur, valeur ajoutée, performance, imputabilité, partenariat public-privé, organisation apprenante, culture d'entreprise, profil 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.

L'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 balayer le Québec 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. On pourrait ramener cela au refus du normatif. Ce refus s'impose pour contrer les idées reçues, les dogmes et les modes dont il faut s'affranchir comme de 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 d'opération, 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, 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

Quels que soient les domaines où elle s'exerce, la gestion est une affaire d'êtres humains, avec leurs connaissances et leur manque d'information, 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 tirer 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 quant à ses propres principes et ceux des autres, quant à 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'intersubjectif font 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 maître 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 sont plus importants 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 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) 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 dans la 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.

Le 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 nous 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.

SIGNATAIRES DU *MANIFESTO*

Mars 2006

En tant qu'auteur du texte, je remercie toutes les personnes qui m'ont fait des suggestions et qui ont pris le temps de me faire des commentaires élaborés. Certaines ont préféré ne pas être signataires, même si elles se disaient en complet accord avec le propos. Parfois, elles estimaient que seule la personne qui avait écrit le texte était en droit de signer. J'ai accepté ce point de vue de bonne grâce. D'autres acceptaient d'être signataires, le texte faisant sens, tout en mentionnant que leur accord ne voulait pas dire qu'elles connaissaient de l'intérieur le fonctionnement des écoles de gestion. Je leur ai promis que j'en ferai mention. Toutes les personnes consultées m'ont démontré leur intérêt et la pertinence du propos. Je les remercie de leur générosité. Elles m'ont persuadé de l'importance de diffuser et de publier ce texte maintenant. L'auteur en assume seul les lacunes et les faiblesses.

Jan Rok Achard

TOHU, Cité des arts du cirque,
Montréal

Sylvain Adjahossi

Tabou Tabac Films, Cotonou, Bénin

Arshad Ahmad

Associate Professor, 3M Teaching
Fellow & Program Co-ordinator,
Concordia University

Fatima Alaoui

Éditions de l'Ère, Rabat, Maroc

Francine Allaire

productrice exécutive, Gala Film inc.,
Montréal

Claude Ananou

Direction de la formation des cadres
et de la formation continue, HEC
Montréal

Calixte B. Angama

conseiller technique au ministère
de la Culture et de la Francophonie,
Côte d'Ivoire

Guy Archambault

professeur honoraire, HEC Montréal

Gilles Arnaud

Groupe ESC, Toulouse, France

Rémi Bachelet

maître de conférences, École
centrale de Lille, France

Pierre Ballofet

professeur agrégé, HEC Montréal

Stéphanie Baron-Gay

doctorante, HEC Montréal

Jacques Baronet

directeur, Institut d'entrepreneuriat,
Faculté d'administration, Université
de Sherbrooke

Francis Barthe

Deputy General Manager
Commerce, Vemer Siber Group,
Montevécchia, Italie

Benoit Bazoge

professeur, École des sciences de
gestion, UQAM

Claude Beaudoin

professeur associé, HEC Montréal

Jean Bédard

président, La Cage aux Sports,
Montréal

Renée Bédard

professeure invitée, HEC Montréal

Gaston Bellemare

président-fondateur du Festival
international de la poésie et
président des Écrits des Forges,
Éditeur international

Bichr Bennani

éditeur, Casablanca, Maroc

Jacques Bensimon

commissaire du gouvernement à
la cinématographie et directeur
général de l'Office national du film

André Bérard

administrateur de sociétés et
ex-président,
Banque Nationale du Canada,
Montréal

Françoise Bertrand

présidente, Fédération des chambres
de commerce du Québec

Danielle Bilodeau

directrice générale, Théâtre de
la Ville, Longueuil

Lise Bissonnette

présidente et directrice générale,
Bibliothèque nationale du Québec

René Blouin

galeriste, Montréal

Hugues Boisvert

titulaire de la Chaire internationale
CMA d'étude des processus
d'affaires, HEC Montréal

Elena Bonel

MIB School of Management, Trieste,
Italie

Micheline Bouchard

présidente et chef de la direction,
ART, Recherches et technologies
avancées inc.

Jacques Bouchard

fondateur de BCP, père de la
publicité québécoise

Dora Bouchoucha

productrice, Nomadis, Tunis, Tunisie

Jacques Bougie

professeur associé, HEC Montréal et
ex-président, Alcan

Jean-Jacques Bourque

psychiatre, Montréal

Michel Boyer

directeur de l'Institut
d'administration des entreprises
(IAE) et ex-président de l'Université
de La Réunion, France

Simon Brault

directeur général de l'École
nationale de théâtre et président de
Culture Montréal

Jonathan Brown

étudiant, HEC Montréal

Charles-Mathieu Brunelle

directeur général, TOHU, Cité des
arts du cirque, Montréal

Éric Brunelle

étudiant au doctorat, École polytechnique, Montréal

Johanne Brunet

productrice/professeure invitée, HEC Montréal

François-Xavier Budim'bani Yambu

doyen de la Faculté des communications sociales aux Facultés catholiques de Kinshasa, Rép. démocratique du Congo

André Caillé

administrateur de sociétés et ex-président-directeur général, Hydro-Québec

Filippo Campo

Gala film, étudiant à la M. Sc., HEC Montréal

Murielle Cantin

vice-présidente, Qualité des spectacles, Cirque du Soleil

Jacqueline Cardinal

biographe/professionnelle de recherche, Chaire de leadership Pierre-Péladeau, HEC Montréal

Abel Carlier

professeur, Institut des Hautes études des communications sociales, Bruxelles, Belgique

Daniel Champagne

doctorant en administration à l'Université du Québec à Trois-Rivières

Bernard Chassé

post-doctorant, Chaire de leadership Pierre-Péladeau, HEC Montréal

Armando Torres Chibras

Coordonnateur national de documentation musical y biblioteca, Mexico, Mexique

François Colbert

titulaire, Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux, HEC Montréal, et rédacteur en chef, *International Journal of Arts Management*

Marcel Côté

professeur honoraire, HEC Montréal

Patrick Coutu

photographe et sculpteur

Pierre Curzi

président, Union des artistes, Montréal

André Cyr

professeur de gestion, UQTR

Pierre Cyr

directeur, bureau du président, Administration canadienne de la sûreté dans le transport aérien (ACSTA)

Isabelle Danjou

directrice de recherche, École supérieure de commerce de Lille, France

José da Silva

Lusafrica, Paris, France

Marc David

chef d'orchestre, directeur artistique, Orchestre symphonique de Longueuil

Nan-b de Gaspé Beaubien

fondation des familles en affaires, Montréal

Philippe de Gaspé Beaubien

administrateur de sociétés

Paul Dell'Aniello

professeur, École des sciences de la gestion, UQAM

Jean-Guy Desforges

professeur, HEC Montréal

- Robert Desormeaux**
directeur, Service de l'enseignement
du marketing, HEC Montréal
- Marie-Éva de Villers**
directrice, Qualité de la
communication, HEC Montréal
- Ecaterina Diaconu**
Trudeau Corporation, étudiante,
HEC Montréal
- Aminata Diallo Glez**
Jovial Productions, Ouagadougou,
Burkina Faso
- Jacques Do Kokou**
cinéaste, directeur de RECITEL et
de Plus IMAGES, Cinéma itinérant
du Togo, Lomé, Togo
- Jacques Duchesneau**
président et chef de la direction,
Administration canadienne de la
sûreté dans le transport aérien
(ACSTA)
- Jean-Paul Dupré**
professeur associé, HEC Montréal
- Nezha El Jai**
directrice de groupe, Banque
Attijariwafa, Casablanca, Maroc
- Elisabet Engellau**
Clinical Professor, Global
Leadership Center, INSEAD,
Fontainebleau, France
- J.A. (Jim) Erskine**
Associate Professor, The Richard
Ivey School of Business, The
University of Western Ontario
- Nadia Essalmi**
Éditions Yomad, Rabat, Maroc
- Joseph Facal**
professeur invité, HEC Montréal
- Louis-Jacques Filion**
titulaire de la Chaire
d'entrepreneuriat, Rogers-
J.-A. Bombardier, HEC Montréal
- Jacques Fortin**
professeur titulaire, HEC Montréal
- Jacques Fortin**
président, Éditions Québec/
Amérique
- Louise Fugère**
directrice administrative, TNM,
Montréal
- Élyse Gariépy**
présidente et directrice de la
création, Tribune événements inc.,
Québec, TNM
- Réjean Gaudreau**
professeur et journaliste
- Christiane Germain**
coprésidente Groupe Germain,
Québec
- Hélène Giroux**
professeure agrégée, HEC Montréal
- Claude Goyette**
décorateur et professeur, École
supérieure de théâtre, UQAM
- André Gremillet**
président, Casavant Frères,
Saint-Hyacinthe
- Marc-Antoine Hamet**
Synthesis, Paris, France
- Christine Harel**
artiste et professeure, Montréal
- Francine Harel Giasson**
professeure titulaire, HEC Montréal
- Louis Hébert**
professeur agrégé, HEC Montréal
- Lyn Heward**
Ex-vice-présidente Création,
Cirque du Soleil
- Davis Joachim**
directeur général, I Musici de
Montréal
- Marie-Hélène Jobin**
directrice, Centre de cas, HEC Montréal

Julie Jodoin

étudiante à la M. Sc., HEC Montréal

Bertrand Kaboré

Cinécom Productions,
Ouadadougou, Burkina Faso

Gaston J.M. Kaboré

Imagine, Ouagadougou,
Burkina Faso

Emmanuel Kamdem

professeur, Directeur, ESSEC,
Université de Douala, Cameroun

Manfred F.R. Kets de Vries

The Raoul de Vitry d'Avaucourt
Chaired Clinical Professor in
Leadership Development, Director
INSEAD Global Leadership Center,
INSEAD

Veronika Kisfalvi

directrice, Diplômes supérieurs
spécialisés, HEC Montréal

Bengt Kjellén

Professor, Business Administration,
School of Business, Stockholm
University, and professor,
Management and Organisation,
University of Trollhättan/Uddevalla

Carlos Klein

Director Executivo, Instituto
Amanhã, Porto Alegre, Brésil

Mario Labbé

président, Groupe Analekta,
Montréal

Marie Laberge

écrivaine, Montréal

Sylvie Lacerte

chercheuse, Montréal

Sylvain Lafrance

vice-président de la radio
française et des nouveaux médias,
Société Radio-Canada

Isolde Lagacé

directrice, Conservatoire de
musique de Montréal

Marc Lalonde

directeur général, École nationale
de Cirque, Montréal

Daniel Lamarre

président-directeur général,
Cirque du Soleil, Montréal

Phyllis Lambert

fondatrice, Centre canadien
d'architecture, Montréal

Pierre Lampron

vice-président aux affaires
institutionnelles, Quebecor

Jacques Landreville

président, Uni-Sélect, Montréal

Pierre Laurin

administrateur invité,
HEC Montréal

Robert M. Lebeau

vice-président, Affaires juridiques,
Financière Sun Life Financial,
Montréal

Francine Lelièvre

directrice générale, Pointe-à-
Callière, Musée d'archéologie et
d'histoire de Montréal

Laurentin Lévesque

architecte, Montréal

Louise Loiselle

éditrice, Flammarion, Montréal

Marie-Ève Marchand

présidente, ECODA inc., Dunham,
Québec

Céline Marcotte

directrice générale, Le Centre
Pierre-Péladeau, Montréal

Guy Marier

ex-président, Bell Québec

- Louise Martel**
directrice, Service de
l'enseignement des sciences
comptables, HEC Montréal
- Amina Masnaoui**
La Librairie Porte d'Anfa,
Casablanca, Maroc
- Caroline McClish**
recherchiste, Chenelière Éducation
- Carla Menza**
directrice de la production,
Éditions Québec/Amérique
- Pierre Mora**
responsable, Département de
marketing, École de management,
Bordeaux, France
- Danielle Morin**
professeure agrégée, HEC Montréal
- Estelle E. Morin**
professeure titulaire, HEC Montréal
- Alice Mouko**
ABNET, Abidjan, Côte d'Ivoire
- Bertin Nadeau**
professeur associé, HEC Montréal
- Ginette Noiseux**
directrice artistique, Espace GO,
Montréal
- Pedro Nueno**
Professor, IESE, Espagne
Executive President, CEIBS, Chine
- Lionel Ochs**
contrôleur de gestion, Centre
national d'art et de culture
Georges-Pompidou, Paris, France
- Daniel Paillé**
professeur invité, Finances,
HEC Montréal
- Rénald Paré**
administrateur de sociétés,
Boucherville
- Federico Pasin**
professeur titulaire, HEC Montréal
- Thierry C. Pauchant**
titulaire de la Chaire de
management éthique, HEC
Montréal et professeur associé,
Fielding Graduate University
- François Poitras**
président, La Boîte Noire
- Michel Provost**
professeur agrégé, HEC Montréal
- Ariel Quesada García Ramón**
Profesor adjunto del Instituto
Superior Politécnico «José A.
Echeverría» (CUJAE), La Havane,
Cuba
- Emmanuel Raufflet**
professeur, HEC Montréal
- Benoit Richer**
Banque Nationale du Canada
- Anne-Catherine Rioux**
étudiante, Gestion des organismes
culturels, HEC Montréal
- Luc Roberge**
directeur général, Éditions Québec/
Amérique
- Alain Rondeau**
professeur titulaire, directeur,
Centre d'études en transformation
des organisations, HEC Montréal
- Louis Roquet**
président-directeur général
Desjardins Gestion de risques,
Montréal
- Danielle Ros**
psychanalyste, Montréal
- Jacques Salomé**
écrivain

Claire Samson

présidente-directrice générale,
Association des producteurs de
films et de télévision du Québec
(APFTQ)

Jean A. Savard

associé principal, Ogilvy Renault,
Montréal

Francine Séguin

professeure titulaire de stratégie,
HEC Montréal

Youni Shabah

étudiante à la M. Sc., HEC Montréal

Geneviève Sicotte

professeure, Collège Gérald-Godin

Burkard Sievers

professeur de développement
organisationnel, Bergische
Universität Wuppertal, Allemagne

Monique Simard

productrice, Productions Virage
et La Réplique

Laurent Simon

professeur adjoint, HEC Montréal

Larry Smith

président, Les Alouettes
de Montréal

Robert Spickler

directeur associé, Centre canadien
d'architecture

Louise St-Cyr

titulaire, Chaire de développement
et de relève de la PME,
HEC Montréal

Emma Stenström

Stockholm School of Economic,
Stockholm, Suède

Cláudia Tondo

Desenvolvimento de Familias
Empresárias, Porto Alegre, Brésil

Benoit Tremblay

directeur, Centre d'études
Desjardins en gestion des
coopératives de services financiers,
HEC Montréal

Catherine Tremblay

étudiante, HEC Montréal

Johanne Tremblay

agente, Montréal

Carole Trempe

directrice générale, Association
des cadres supérieurs de la santé
et des services sociaux

Georges Trepo

professeur, HEC Jouy-en-Josas,
France

Johanne Turbide

professeure agrégée, HEC Montréal

Caroline Vallières

directrice administrative,
Le Théâtre du Trident, Québec

Michel Vézina

rédacteur en chef, *Gestion, revue
internationale de gestion*

Jean-Michel Viola

professeur adjoint, HEC Montréal

Abraham Zaleznik

Konosuke Matsushita Professor
of Leadership, Emeritus, Harvard
Business School, Boston, États-Unis

ÉPILOGUE

AU-DELÀ DES MODÈLES ET DES THÉORIES

Lorsque j'ai commencé à étudier en administration, il y a près de quarante ans, non seulement on prétendait que la bonne gestion devait être objective, mais on décrivait la subjectivité comme étant un défaut dont il fallait se débarrasser. Je me souviens encore d'un article de Katz, intitulé «**Les habiletés d'un administrateur efficace**¹». Il fallait des qualités conceptuelles, techniques et humaines ; mais il n'était question nulle part de défauts personnels qui pouvaient être utiles en gestion. Ma réaction a été viscérale. Je sentais d'instinct

1. Katz, Robert L., «Skills of an effective administrator», publié pour la première fois dans *Harvard Business Review*, janvier-février 1955, et repris en 1974.

qu'on pouvait échouer comme gestionnaire autant à cause de ses qualités personnelles qu'à cause de ses défauts. Même les façons d'être « habile » peuvent varier d'un individu à l'autre.

Je suis rapidement devenu sceptique par rapport aux enseignements normatifs. La réalité me semblait plus complexe. Il me fallait donc trouver une façon de réhabiliter la subjectivité. Donner une formation portant sur les dimensions objectives de la gestion est plus évident, voire plus facile. Dans les écoles de gestion, nous sommes passés maîtres dans la transmission de connaissances et dans la tenue d'ateliers qui visent la maîtrise d'habiletés jugées essentielles à la pratique de la gestion. Pensons seulement aux habiletés politiques, aux habiletés de communication et aux relations supérieur-subordonnés.

Mais ce ne sont pas les connaissances, ni la maîtrise de certaines habiletés qui déterminent le succès. C'est ce que nous sommes comme personne ; notre subjectivité. Plusieurs peuvent avoir les mêmes connaissances, maîtriser grosso modo les mêmes habiletés interpersonnelles ; mais c'est leur être qui fera la différence et qui sera le plus déterminant du succès obtenu.

J'ai graduellement utilisé deux termes aux connotations différentes : l'important et le déterminant. Les connaissances et les compétences (habiletés) sont ce qui est le plus important dans la formation en gestion. C'est la quasi-totalité du contenu de nos enseignements. Mais la subjectivité de la personne (son ambition, sa passion et son cœur, sa richesse intérieure, son intelligence de soi et des autres, la profondeur de sa pensée, etc.) sera toujours plus déterminante des résultats obtenus. Cet aspect-là est plus mystérieux et c'est là que réside le vrai défi de la formation.

Un parcours

Les textes de ce livre sont « datés ». Ma pensée s'est affinée, tout en étant toujours axée dans la même direction. Affirmer que l'on dirige comme on est, c'est admettre qu'au-delà des changements appris, il y a un être qui conserve les mêmes gènes et la même histoire. Bien sûr, il a « absorbé » le patelin qui l'a vu naître et la culture dans laquelle il a été éduqué. En étant élevé et éduqué (*e-ducere*, guider hors), on apprend la civilisation qui nous a façonné, mais aussi le monde qu'on habite et qui nous habite.

La culture qu'on acquiert n'élimine pas notre nature profonde. L'éducation, l'instruction et la culture ne font pas disparaître notre génie propre, « l'intelligence naturelle » qu'on a du monde et de l'action. Cette intelligence se précise, comme la pensée, par petites touches ou par des gestes audacieux ; mais un sens est conservé à ce travail fondamental de la pensée.

Il ne s'agit pas seulement d'ajouter un concept ou d'acquérir de nouveaux mots, de maîtriser de nouvelles réflexions qui rendent plus explicite, plus claire, une pensée qui, de toute façon, ne sera jamais définitive ou « finale ». Au contraire, il faut parfois s'affranchir d'un enseignement trop rigoureux ou de conceptions trop « fermées ». Créer soi-même ses propres façons de penser et de faire, c'est oser suivre ses « intuitions », ses certitudes subjectives qui indiquent que la voie est la bonne, que c'est pertinent et qu'il faut poursuivre. Pour se trouver soi-même et pour trouver sa pensée, il faut généralement « désobéir » aux idées reçues.

La plupart des écrits en gestion sont normatifs, à commencer par un des premiers livres qui était l'œuvre d'un homme d'action, *The Function of Executive* (1938)² de Chester Barnard. Si, dans le domaine des opérations et de la logistique, on peut trouver les bonnes, voire les meilleures façons de faire, dans le domaine de la direction ou de la gestion, il en va tout autrement.

La gestion va bien au-delà de l'intelligence artificielle, celle dont on peut faire des logiciels. Elle mise autant, sinon plus, sur l'intelligence naturelle, celle de notre cerveau qui traite les informations sans toujours être capable d'expliquer et de rationaliser son cheminement et ses conclusions.

Dans chaque situation, pour départager l'intelligence qui est la plus pertinente, il faut s'en remettre au jugement qui est le cœur même de la gestion (et de la création). Le premier deuil à faire est donc celui du caractère normatif de la gestion. Chercher la « norme », lorsqu'il s'agit de gestion générale ou de direction, c'est la première illusion dont il faut faire le deuil.

Connecting the dots

Dans un discours qu'il a prononcé devant les nouveaux diplômés de Stanford³ le 12 juin 2005, le regretté Steve Jobs affirmait à ces jeunes d'une vingtaine d'années et, par le truchement de *YouTube* au monde entier, qu'on ne peut savoir d'avance quels liens vont émerger des choix qu'on fait. En racontant simplement trois épisodes de sa vie, il a révélé qu'il avait été un *drop-out* à Reed College dix ans plus tôt. Il était resté sur le

2. Barnard, Chester, *The Function of Executive*, Boston, Harvard University Press, 1938, 334 p.

3. Jobs, Steve, « The Commencement Address », Stanford University, le 12 juin 2005.

campus parce que les *posters* étaient beaux. Il avait voulu comprendre comment on pouvait faire cela. Il avait donc été *drop in* dans le cours de calligraphie. Parlant de ce campus, il a affirmé : « Toutes les affiches, toutes les étiquettes sur les tiroirs étaient belles, historiques, d'une grande subtilité artistique que la science ne pourra jamais comprendre. » Il y voyait, après coup, la raison de son intérêt pour l'esthétisme, lequel expliquait que les produits Apple étaient les plus « beaux ».

Il a dit aux étudiants que ce n'est que dix ans plus tard qu'il avait compris le rôle qu'avaient joué ces cours de calligraphie dans les succès d'Apple. Ce n'est que plus tard dans la vie qu'on peut faire les liens, – *connect the dots* – a-t-il soutenu. Il a enjoint aux diplômés de faire confiance à leur intelligence, à leur détermination, à leur ambition de réussir, à leur « folie », presque. Il les invitait à ne pas cesser de chercher leur passion et ce qu'ils aimaient, afin d'y arriver un jour, et surtout à ne pas passer leur vie à réaliser le rêve des autres. Quand on s'appelle Steve Jobs, c'est facilement dit ; mais le message était clair.

Le 7 juin 2011, quelques mois avant sa mort, il dévoilait au conseil municipal de la ville de Cupertino la maquette du nouveau siège social de sa compagnie. Encore là, l'esthétisme était déterminant. Créer n'était pas pour lui uniquement une affaire de technologie. C'était aussi une œuvre esthétique.

Le Conservatoire d'art dramatique

À un niveau plus modeste et plus réaliste, de la même manière, je n'ai compris que bien des années plus tard l'influence qu'avaient eue mes études au Conservatoire d'art dramatique du Québec, dans les années 1960, sur ma façon de faire de la recherche et de mener la

formation que je donne en gestion et en leadership. J'ai changé de métier plusieurs fois par la suite, mais la graine était semée.

Au Conservatoire, on ne demande pas aux élèves de réciter ce que les théoriciens du jeu ont écrit (Stanislavski, Strasberg, Brook, Hagen, Grotowski, Artaud...). On leur demande simplement de jouer, d'« acter », si vous me permettez cet anglicisme, et d'être « vrais » dans leur jeu. J'ai remarqué que plusieurs des meilleurs acteurs passaient beaucoup de temps au théâtre ou au cinéma, où ils allaient voir jouer les plus grands. C'était leur façon de nourrir leur jeu, de se nourrir affectivement et intellectuellement comme acteurs. Ils lisaient aussi les théoriciens du jeu pour approfondir leur réflexion, mais leur apprentissage se faisait principalement dans une relation maître-apprenti et par une observation du jeu des autres.

Au Conservatoire, on se met à l'épreuve devant un maître dont les classes sont de véritables *happenings* d'apprentissage. Ces moments mettent au défi le corps, l'intelligence du texte, l'intelligence du personnage ; tout l'être. On n'apprend pas seulement lorsqu'on est en train de jouer soi-même, devant le maître, la « scène » qu'on a préparée, mais aussi en regardant religieusement les autres membres de la classe, quand c'est leur tour de vivre l'expérience. On les suit en train de chercher la vérité de leur personnage, ses mobiles, sa psychologie ; on suit leur façon d'explorer toutes les avenues pour arriver à la « vérité », à un naturel qui les satisfasse.

Ce n'est que beaucoup plus tard que j'ai compris que c'était la même chose pour les étudiants en gestion. Évidemment, l'étudiant ne joue pas le « rôle du dirigeant ». Dans les écoles de gestion, nous devons faire appel à un substitut. Nous utilisons des histoires de cas

où d'autres dirigeants ont raconté leur parcours. C'est ce produit d'un *storytelling* qui reste le plus proche de l'expérience de la direction et de l'action. Les étudiants vraiment désireux d'apprendre la direction se servent de ces témoignages pour comprendre ce qui est révélateur de leur propre façon de diriger.

Ils s'intéressent aussi vraiment aux réactions des autres participants. Pour le formateur, le fait qu'un participant s'intéresse à la pratique d'un autre dirigeant et à la réflexion qu'elle suscite chez ses collègues est un bon indice d'une personne qui veut vraiment apprendre. Évidemment, le test ultime se fera lorsque cet apprenti sera concrètement en situation de direction, mais comme au théâtre, il aura « répété » pour se préparer à affronter la réalité.

Pendant cet entraînement, les apprentis gestionnaires sont à la recherche de leur propre façon d'être bons, meilleurs et vrais. C'est ce cheminement qui leur permettra d'imaginer ce qui pourrait être une bonne stratégie pour leur entreprise, compte tenu de ce qu'ils sont et de l'environnement au sein duquel elle se situe, une bonne façon de structurer l'organisation et une direction adéquate des personnes qui les seconderont dans leur tâche.

Le but de la formation, ce n'est donc pas d'acquérir des connaissances, mais d'être un meilleur praticien. La simple acquisition de connaissances est utile, mais ne suffit pas, autant à l'acteur qu'au gestionnaire. Elle est subordonnée à l'action. Les connaissances ne nuisent pas, au contraire ; on ne conçoit pas qu'un bon acteur ou qu'un bon dirigeant soit « ignorant » du contexte dans lequel il évolue, des théories qu'on en fait, mais cette connaissance ne garantit aucunement qu'on soit prêt et apte à agir.

Le *casting*

La gestion est donc un métier qui s'apprend grandement par l'expérience et par l'action. Deux questions cruciales se posent donc : Qui recruter ? Et quand une formation est-elle la plus appropriée ? Pour amorcer une réponse, je vais reprendre encore l'analogie avec la formation des acteurs. Pour être admis à l'École nationale de théâtre du Canada, par exemple, on doit subir un concours très sélectif. Des candidats (disons une centaine) sont acceptés pour présenter quelques scènes devant un jury d'acteurs (formateurs) professionnels. Vingt d'entre eux sont invités à venir travailler une semaine avec des maîtres-formateurs et, de ce nombre, dix seulement seront admis chaque année dans le programme d'interprétation.

La qualité de la formation qu'ils vont recevoir dépend en grande partie de la qualité de ce *casting* initial. On cherche bien sûr à identifier ceux qui ont déjà du talent pour interpréter, mais aussi ceux et celles qui ont le désir d'apprendre, la profondeur pour faire une démarche d'artiste qui sera riche pour eux, pour les autres participants et ultérieurement pour le public.

Dans le cadre du programme E-MBA McGill – HEC Montréal, le programme recrute plus d'une centaine de candidats qui seraient prêts à payer plusieurs dizaines de milliers de dollars de droits de scolarité, mais la direction fait des entrevues très pointues et ne retient finalement qu'une quarantaine de candidats qui connaissent déjà du succès dans leur entreprise. La formation est dirigée par les formateurs, mais les membres de ce groupe qui ont déjà du succès dans leur entreprise sont entre eux une formidable richesse pour les autres.

On pourrait se demander alors s'il est pertinent d'offrir une formation de premier cycle en gestion. Hormis la comptabilité qui nécessite une formation pro-

fessionnelle de quatre ans, pourquoi ne pas suggérer aux finissants du cégep d'aller faire un premier cycle dans une discipline de base (philosophie, économie, informatique, droit, histoire, lettres, etc.), d'aller ensuite travailler quelques années dans une entreprise et, si ce type de vie les intéresse ou les passionne, de venir faire des études de deuxième cycle en gestion. Ils sauraient mieux, en connaissance de cause, s'ils aiment la gestion et ils jouiraient du *casting* qu'une vraie organisation a fait d'eux en les sélectionnant parce qu'elle a évalué qu'ils ont du potentiel.

Le *casting* est donc capital. Il faut recruter l'acteur ou le dirigeant qui a un minimum de talent. C'est à partir de ce talent de base que les apprentissages seront productifs. C'est à partir de ce talent que les connaissances pourront faire l'objet de réflexions capables d'approfondir l'action. Sans talent pour l'action et sans jugement pour ce qui doit être fait, des connaissances pourraient même donner un résultat désastreux. La personne pourrait prétendre que c'est suffisant. «Je l'ai lu» ou «on me l'a dit», donc je peux le faire. On doit accepter le fait qu'un individu, parce qu'il aura été mal «casté», pourra être plus mauvais gestionnaire après avoir reçu une formation en gestion.

Les quelques directives du Old Vic⁴

Lorsque j'ai été le premier directeur administratif du Théâtre du Trident, il y a quarante ans, le directeur artistique de la compagnie, l'acteur Paul Hébert,

4. Le Old Vic Theatre est une institution de la ville de Londres, que plusieurs considèrent comme la ville du théâtre par excellence. Cette compagnie existe depuis près de 200 ans et est actuellement dirigée par l'acteur Kevin Spacey. Elle ne reçoit aucune subvention de l'État britannique et elle accepte des stagiaires qui viennent y apprendre leur métier. De grands

contrairement à la grande majorité des acteurs francophones, avait été formé pendant quatre ans au célèbre Old Vic, à Londres, peu après la Seconde Guerre mondiale. On lui avait appris que l'art, ça se fait aussi avec des défauts personnels. Le discours était à peu près le suivant : « N'essaie pas de jouer Hamlet comme Laurence Olivier ou King Lear comme William Hutt, tu n'y parviendras pas. Tu n'as pas leur corps, leur voix, leur intelligence du personnage, leur intelligence sensible... Tu dois le jouer comme tu es ; avec tes qualités, mais aussi avec tes défauts personnels. »

Je n'ai pas compris tout de suite que c'est la même chose en gestion. Je n'ai pas fait le lien (*connect the dots*, comme disait Steve Jobs). C'est vingt ans plus tard que j'ai compris que ce qui était vrai pour les arts d'interprétation l'était aussi pour la gestion. J'ai écrit un texte sur le talent de gestion, que l'on retrouve dans cet ouvrage, et je l'ai intitulé : « Composer avec ses défauts⁵. » Au Old Vic, on laissait l'apprenti acteur trouver sa voie et sa voix. Au-delà des exercices pour entraîner le corps, on donnait trois directives : 1) *Always relax* ; 2) *Never pretend* ; 3) *Don't overdo it*.

L'apprentissage d'un métier « objectif », tel qu'on peut le voir sur scène, ne pouvait se faire autrement que de façon subjective, parce que c'est une personne qui devient personnage. *Always relax* ne signifie pas seulement se détendre. Cela signifie relâcher et revenir à soi, profondément. La seule façon d'être efficace et productif, c'est de revenir à soi. *Never pretend*, en

acteurs sont passés par le Old Vic : Laurence Olivier, Alec Guinness, Peggy Ashcroft, Tyrone Guthrie, John Gielgud, Ralph Richardson, Judi Dench, Maggie Smith, Diana Rigg, Albert Finney, Peter O'Toole, Michael Redgrave...

5. Voir l'article à la p. 38.

anglais comme en français, a le sens de revendiquer ou d'affirmer ce qu'on n'a pas. La nuance est mince entre avoir des doutes sur un talent réel et prétendre avoir un talent qu'on n'a pas. On a la prétention de savoir, alors que dans les faits, on sait très peu de choses. De plus, en gestion comme en création, prétendre savoir ne garantit en rien la capacité de pouvoir.

Enfin, *Don't overdo it* suppose que lorsqu'on est sur scène ou en poste d'autorité, il n'est pas besoin d'en faire trop ou même beaucoup pour être efficace. Le cinéma a montré aux acteurs qu'il n'est pas besoin d'en faire beaucoup lorsqu'on est filmé en gros plan, comme il n'est pas besoin, pour un dirigeant, de le montrer de façon trop ostentatoire lorsqu'il est en position d'autorité.

Former pour l'action

Dans tous les domaines de l'action, surtout lorsqu'elle s'apparente à un «**art**», **entendu au sens large, la créativité** est gage de succès. C'est dans l'action que s'expriment la vision personnelle et la compréhension de la réalité. C'est souvent par la suite seulement, après coup, que cette «**action créatrice**» peut se voir enrichie par ceux et celles qui en font l'étude et se consacrent à son enseignement.

La gestion d'une entreprise peut paraître déficiente (aux yeux d'experts) et, malgré cela, cette organisation peut connaître beaucoup de succès. On serait étonné de savoir ce que pensent les experts de la gestion du Cirque du Soleil, dont on ne peut nier le succès planétaire. De même, un dirigeant peut n'avoir aucune formation universitaire en gestion et exceller dans la conduite d'une organisation.

Si elle a un bon produit ou offre un service de qualité, une organisation peut faire un malheur, même si elle a une gestion jugée artisanale, qui sort des normes reconnues, des canons de la rectitude, des processus normatifs ou des théories populaires. L'inverse n'est pas vrai, même lorsqu'il s'agit de diriger une école de gestion.

Cela ne signifie évidemment pas qu'il faille remettre en question l'existence des écoles de gestion. Au contraire, lorsqu'elle est en contact étroit 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, d'affirmer leur sens de la décision, de former ou d'affiner leur jugement, d'apprendre à convaincre et de découvrir leur talent propre. Mais les écoles de gestion ont encore beaucoup de chemin à faire pour se rapprocher de l'action et du monde des affaires.

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 chercheur ou formateur dans leur domaine. S'ils ne deviennent pas pédagogues, au bout du compte, tous y perdent : les étudiants qui ne trouvent pas un « maître », et les dirigeants-devenus-professeurs qui n'y sont pas arrivés.

En fait, très peu de hauts dirigeants deviennent de bons professeurs, encore moins s'ils croient que l'enseignement se limite à raconter leur expérience. Ils risquent de n'en avoir que pour quelques heures ! Encore une fois, c'est une question de *casting*.

Être pédagogue demande des qualités particulières, un long travail de préparation et un recyclage continu. Former à la direction ne consiste pas – surtout pas – à faire des clones de ce qu'on a été soi-même. Des années plus tard, il est extrêmement gratifiant de voir celles et ceux à qui on a enseigné trouver leur voie, qu'elle soit petite, modeste, ou qu'elle dépasse l'entendement. On ne naît pas bon professeur de gestion.

Tous les talents sont appris. Même si cela donne une longueur d'avance d'avoir été bon gestionnaire, comme tous les talents, le talent de *maître de gestion* est quelque chose qui se développe et s'acquiert. L'inné n'en constitue que la base.

Montréal
21 décembre 2011

BIBLIOGRAPHIE

DÉFINIR LE LEADERSHIP

- «Le leadership : le meilleur et le pire», *Gestion, revue internationale de gestion*, HEC Montréal, vol. 16, n° 3, septembre 1991, p. 8.
- «Le leadership», *Le Journal de Montréal*, Votre argent, lundi 7 juillet 2008.
- «Le leadership (non, ce n'est pas ça)», *Le Journal de Montréal*, Votre argent, lundi 31 mars 2008.
- «Individualisme et travail d'équipe», *Le Journal de Montréal*, Votre argent, lundi 4 février 2008.

TALENTS : HABILITÉS ET DÉFAUTS PERSONNELS

- «La subjectivité, le jugement et la direction», *Gestion, revue internationale de gestion*, HEC Montréal, vol. 20, n° 4, décembre 1995, p. 14.
- «Diriger ou ne pas diriger : voilà la question», *Gestion, revue internationale de gestion*, HEC Montréal, vol. 16, n° 4, novembre 1991, p. 54.
- «Composer avec ses défauts», *Gestion, revue internationale de gestion*, HEC Montréal, vol. 19, n° 3, septembre 1994, p. 12.
- «Le ménagement : ménager, faire le ménage et se ménager», *Gestion, revue internationale de gestion*, vol. 17, n° 4, novembre 1992, p. 59.
- «Avant de gérer, le courage de diriger», *Gestion, revue internationale de gestion*, HEC Montréal, vol. 20, n° 3, septembre 1995, p. 106.
- «La responsabilité individuelle», *Le Journal de Montréal*, Votre argent, lundi 3 septembre 2007.
- «En bande !», *Le Journal de Montréal*, Votre argent, lundi 9 juin 2008.
- «Analphabètes en quoi?», *Le Journal de Montréal*, Votre argent, lundi 13 août 2007.
- «Crise de foi», *Le Journal de Montréal*, Votre argent, lundi 17 septembre 2007.
- «Les mots qui tuent», *Le Journal de Montréal*, Votre argent, lundi 19 novembre 2007.
- «L'honnêteté totale», *Le Journal de Montréal*, Votre argent, lundi 17 décembre 2007.
- «L'image du leader», *Le Journal de Montréal*, Votre argent, lundi 28 janvier 2008.
- «L'ennui», *Le Journal de Montréal*, Votre argent, lundi 18 février 2008.
- «Répéter», *Le Journal de Montréal*, Votre argent, lundi 13 janvier 2008.

« Le leader et le travail », *Le Journal de Montréal*, Votre argent, lundi 3 mars 2008.

« L'argent », *Le Journal de Montréal*, Votre argent, lundi 2 juin 2008.

« Désobéir », *Le Journal de Montréal*, Votre argent, lundi 23 juin 2008.

« Silence et leadership », *Le Journal de Montréal*, Votre argent, lundi 2 juillet 2008.

RACONTER. APPRENDRE. TRANSMETTRE.

« *Le storytelling* », *Le Journal de Montréal*, Votre argent, lundi 12 mai 2008.

« Enseigner le leadership ou former vraiment des leaders », *Gestion, revue internationale de gestion*, HEC Montréal, vol. 31, n° 1, printemps 2006, p. 10-13.

« Gagner », *Le Journal de Montréal*, Votre argent, lundi 7 janvier 2008.

« La mère de Barack Obama », *Le Journal de Montréal*, Votre argent, lundi 5 mai 2008.

« Messieurs les Anglais... », *Le Journal de Montréal*, Votre argent, lundi 28 avril 2008.

CONSTATS. INQUIÉTUDES. ESPÉRANCES.

« La subjectivité et la direction », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2012.

« Gérer, c'est créer (*manifesto*) », *Gestion, revue internationale de gestion*, HEC Montréal, vol. 30, n° 1, printemps 2005, p. 10-15.

« Signataires du *manifesto* », mars 2006.

DU MÊME AUTEUR

PARUS

- Simon Brault – Prendre fait et cause pour la culture*
Québec, Presses de l'Université du Québec, 2011, 142 p.
(avec Laurence Prud'homme et Aurélie Dubois-Prud'homme)
- Marcel Brisebois et le Musée d'art contemporain (1985-2004)*
Québec, Presses de l'Université du Québec, 2011, 144 p.
(avec Bernard Chassé)
- Guy Coulombe – Le goût du pouvoir public*
Québec, Presses de l'Université du Québec, 2011, 108 p.
(avec Jacqueline Cardinal)
- La subjectivité et la gestion*
Québec, Presses de l'Université du Québec, 2010, 120 p.
- Pierre Jeannot – Aux commandes du ciel*
Québec, Presses de l'Université du Québec, 2009, 456 p.
(avec Jacqueline Cardinal)
- Sid Lee, c'est qui ?*
publié en 2007 par Sid Lee à un exemplaire unique grand format sous couvert cartonné, gardé précieusement sous clé dans une vitrine située dans une chambre vert lime des bureaux de l'agence, et accessible au public sur demande (avec Jacqueline Cardinal)
- Jacques Duchesneau sur le qui-vive – L'audace dans l'action*
Montréal, Éditions Logiques, 2006, 264 p.
(avec Jacqueline Cardinal)
- Noblesse oblige – L'histoire d'un couple en affaires*
Montréal, Éditions Logiques, 2006, 237 p.
(avec Jacqueline, Cardinal)
- Habilités de direction*
Montréal, *Gestion* – Revue internationale de gestion, coll. « Racines du savoir », 1996, 231 p. Quatre réimpressions
- Imaginaire et leadership*
Montréal, Québec/Amérique et Presses HEC. Tome 1 – « La méthode subjective et les narrations », 1992, 505 p. Tome 2 – « Le contrôle, les affects et le leadership », 1993, p. 506-775. Tome 3 – « Le deuil, la création et le leadership », 1994, p. 776-1057 (avec collaborateurs)

Roland Arpin et le Musée de la civilisation

Québec, Presses de l'Université du Québec
et Montréal, Presses HEC, coll. « Les grands
gestionnaires et leurs œuvres », printemps 1993, 194 p.
(avec Geneviève Sicotte et Francine Séguin)

Pierre Bourque – Le jardinier et l'ingénieur

Québec, Presses de l'Université du Québec
et Montréal, Presses HEC, coll. « Les grands
gestionnaires et leurs œuvres », printemps 1993, 228 p.
(avec André Cyr et Gilles Amado)

À PARAÎTRE

Luc Beauregard – Le pari de la vérité

Québec, Presses de l'Université du Québec, 2012
(avec Jacqueline Cardinal)

À BAS LE NORMATIF EN GESTION ! La plupart des écrits en gestion sont normatifs. Si, dans le domaine des opérations et de la logistique, on peut juger des bonnes, voire des meilleures façons d'être productif, dans le domaine de la direction ou de la gestion, il en va tout autrement. L'éducation, l'instruction et la culture qu'on acquiert ne remplacent pas notre génie propre, « l'intelligence naturelle » qu'on a du monde et de l'action. Cette intelligence se précise, comme la pensée, par petites touches ou par des gestes audacieux. De même, pour la direction, sans la présence du jugement dans l'action, sans un talent pour la direction d'une entreprise et la conduite des personnes, une formation uniquement basée sur l'acquisition de connaissances pourrait rendre le dirigeant « diplômé » seulement plus prétentieux, mais moins bon gestionnaire et moins efficace finalement que celui qui aurait cette intelligence dans l'action et qui n'aurait pas toutes ces connaissances.

On dirige comme on est ; aussi bien avec ses qualités qu'avec ses défauts. Et ils peuvent nous faire échouer tout autant qu'ils peuvent nous faire réussir.

LAURENT LAPIERRE, Ph. D. (McGill), est titulaire de la Chaire de leadership Pierre-Péladeau de HEC Montréal. Il s'intéresse à l'influence de la personnalité des dirigeants sur leur leadership, ainsi qu'aux comportements générateurs de succès et d'échecs dans l'exercice de la direction. Il livre ici les assises de sa démarche et de sa réflexion sur la question du leadership.

PUQ.CA

ISBN 978-2-7605-2957-1



9 782760 529571