

Diriger n'est pas une science

Par Lapierre, Laurent

L'expérience, fondamentale dans l'apprentissage de la gestion, est en soi une « réalité objective », mais ce n'est pas une science. Vouloir importer le modèle des sciences exactes pour étudier et comprendre l'action humaine est une erreur grave, souvent répétée dans ce qu'on appelle pompeusement les « sciences humaines », comme s'il pouvait y avoir des sciences qui ne soient pas « humaines ».

L'être humain que l'on étudie, particulièrement le leader, est un être vivant, pensant, agissant et changeant. Il s'intéresse à l'action, la sienne et celle des autres, et cherche à comprendre les deux, instinctivement et avec le chercheur. Il change au fur et à mesure qu'on étudie ce qu'il est et ce qu'il fait, comme il provoque des changements chez celui ou celle qui s'y intéresse.

Pour assumer un haut poste de gestion, le leader sait qu'il est indispensable d'avoir un minimum de compréhension de la complexité des personnes et des organisations. C'est lorsqu'il appréhende un peu mieux cette complexité qu'il arrive à pouvoir la simplifier, à revenir à l'essentiel et à garder le cap au quotidien, dans le feu de l'action.

Se construire à partir des autres

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 jamais l'expérience. Avoir obtenu de bonnes notes dans un diplôme universitaire en gestion n'a jamais garanti à quelqu'un qu'il serait un bon gestionnaire.

Pourtant les concepts, les théories et les modes pleuvent et prennent l'apparence de formules chocs, que l'on récupère et applique à n'importe quelle situation : réingénierie des processus, partenariat public-privé, organisation apprenante, profils de compétences, *coaching*, intelligence émotionnelle, modernisation, optimisation, impartition, qualité de vie au travail, qualité totale, rationalisation, conformité ISO, excellence, stratégie, leadership, chaîne de valeurs, valeur ajoutée, performance, imputabilité, culture d'entreprise, mentorat, gouvernance, et même le leadership, qu'on sert à toutes les sauces théoriques, à partir de recettes simplistes à trois ou quatre ingrédients, supposément infaillibles.

Ces formules chocs, qui tendent à la généralisation et à l'universalisation, séduisent. Elles attirent l'attention, rassurent face à l'inatteignable, peuvent avoir du bon, mais briment davantage les possibilités d'expression, de création et d'action en ne reconnaissant pas les particularités qui commanderaient des solutions réellement nouvelles ou innovatrices.

Dans les faits, elles passent et sont vite remplacées par d'autres, au profit d'une industrie de la nouveauté, des apparences du changement et du progrès, nourris par des éditeurs en mal de *best sellers*. Cela est tout particulièrement vrai dans le domaine du leadership, très à la mode par les temps qui courent.

Le *story telling*

En voulant se conformer au modèle des sciences exactes, le système actuel encourage le chercheur universitaire en gestion à vivre dans sa tour d'ivoire, à ne communiquer qu'avec ses semblables, et à ne plus tenir compte de ce que font les personnes qui dirigent vraiment des organisations, dans la vraie vie, à les regarder de haut avec leurs modèles théoriques ou normatifs, souvent pis encore, à les mépriser. Il ne faut donc pas s'étonner de voir les écoles de gestion se couper du monde de l'action et se diriger droit vers une crise de légitimité.

Pour la recherche en gestion et en leadership, la méthode des cas, fondée sur le *story telling*, constitue une approche empirique directe qui sert de base à la production de documents et à l'accroissement des connaissances. Il permet de produire des objets de réflexion sur l'action qui servent ensuite de soutien aux apprentissages de pratiques et d'habiletés.

Pour bien comprendre la gestion et le leadership, 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. 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 cette façon de chercher à comprendre, la prépondérance est accordée à la pratique elle-même, à l'étude rigoureuse du phénomène, où l'on examine, cas par cas, l'intelligence de l'action de ceux et celles qui y réussissent (ou qui échouent), en se faisant un devoir d'analyser ce qui se passe en réalité, dans la vraie vie, de manière à en tirer des orientations, des positions personnelles et des synthèses nouvelles qui peuvent être mises à profit dans ses propres pratiques.