

L'expérience

Par Lapierre, Laurent

La profession de gestionnaire est l'une des rares que l'on peut enseigner sans jamais l'avoir soi-même pratiquée.

Que penseraient, respectivement, des chirurgiens, des dentistes, des infirmières, des avocats, des chanteurs ou des écrivains, de quelqu'un qui viendrait leur enseigner leur profession et qui n'aurait jamais effectué une chirurgie, jamais fait l'extraction d'une dent, jamais prodigué de soins à des malades, jamais plaidé, jamais chanté sur une scène ou jamais publié?

Quelle valeur accorderaient-ils à un conférencier qui viendrait les entretenir de leur profession ou viendrait prétendre la leur enseigner? Pourtant, cette situation se présente régulièrement dans les écoles de gestion.

Aborder ce thème de la formation en gestion, c'est inévitablement se poser la question fondamentale suivante: qu'est-ce que gérer? Quelle place l'idée même de « gestion professionnelle » a-t-elle prise dans nos sociétés au cours des dernières décennies?

Enseigner l'action

Dans tous les domaines de l'action, surtout lorsqu'il 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, dans l'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 sorte 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.

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.

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!

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. 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.

Aussi paradoxal que cela puisse paraître, on peut devenir bon pédagogue de gestion sans avoir jamais auparavant exercé le métier de gestionnaire! Toutefois, ce professeur doit avoir l'humilité et la sagesse de quitter son bureau et son ordinateur et de faire appel, encore plus que celui qui détient une expérience pratique, à l'expérience de ceux qui l'ont vécue, qui en ont l'intelligence et y connaissent du succès.

En classe, il doit avoir recours à des approches pédagogiques qui lui permettent de pallier son manque d'expérience par la pratique des autres, par laquelle il peut induire des apprentissages. Il lui faut écouter, apprendre, même des plus jeunes qui pensent différemment, comme de ceux ont une riche expérience de gestion.