



L'avenir des entrepreneurs selon DARWIN

Se reproduire comme des lièvres ou des orignaux?

Par **Luc LeBel**, professeur titulaire à l'Université Laval et directeur du consortium de recherche FORAC

Ses travaux de recherche en partenariat l'ont emmené à explorer les facteurs qui favorisent la productivité et l'efficacité des systèmes logistiques et d'approvisionnement de la forêt jusqu'aux usines. Il s'intéresse depuis près de 30 ans aux facteurs qui affectent la performance des entrepreneurs forestiers. Fils d'un forestier, Luc est natif de Maniwaki, et a habité au cours de sa jeunesse à Clova, Grenville, Carleton et La Tuque.

Il y a quelques années, appuyé par les résultats d'un vaste projet de recherche appelé PREFORT (Programme de recherche sur les entrepreneurs forestiers de récolte et transport), j'ai fait plusieurs présentations dans lesquelles je comparais l'évolution des entrepreneurs forestiers et de leurs entreprises à un processus *darwinien*. On se souvient que Charles Darwin a élaboré la théorie de la sélection naturelle (1859) selon laquelle on observe dans la nature que les espèces vivantes les mieux adaptées à leur environnement survivent et transmettent leurs gènes, alors que celles qui le sont moins finissent par disparaître. Je traçais un parallèle avec Darwin, en faisant valoir que les quelques centaines d'entrepreneurs forestiers actifs aujourd'hui sont largement issus d'un long processus qui a vu les bûcherons des années 1960 acheter des débusqueuses, puis une abatteuse, puis une ébrancheuse, et ainsi de suite. C'est donc à partir d'une population de travailleurs forestiers qui comptait plusieurs milliers d'individus il y a 40 ans que sont majoritairement issus les quelques centaines d'entrepreneurs d'aujourd'hui. Suite à l'introduction de nouvelles technologies et en réponse aux mouvements socio-économiques du temps, ceux-là ont valorisé certaines de leurs habiletés et ont pu adopter des comportements leur permettant aujourd'hui d'être propriétaires-gestionnaires d'une entreprise d'opérations forestières. Le processus de sélection et d'évolution

du passé est riche en enseignement et a bien servi l'industrie forestière du Québec. Encore aujourd'hui les opérateurs de machine forestière du Québec ont la réputation d'être les meilleurs en Amérique du Nord. Toutefois, le contexte actuel diffère grandement de celui qui prévalait à l'époque et on peut s'interroger à savoir comment nous trouverons la relève entrepreneuriale s'il fallait toujours dix candidats pour trouver un entrepreneur en mesure de réussir?

Darwin et les forestiers

Je garde cependant une certaine réserve à comparer les entrepreneurs forestiers à «une espèce biologique» devant trouver les moyens de s'adapter à un environnement toujours changeant pour survivre, prospérer et se reproduire. Et bien j'ai été conforté par un livre de Pascal Picq «*un paléanthropologue dans l'entreprise: s'adapter et innover pour survivre*» (publié en 2011 chez Eyrolles). En bref, cet auteur qui a une longue expérience de collaboration avec le monde entrepreneurial illustre par de nombreux exemples comment la théorie de l'évolution de Darwin peut aider les entreprises à trouver des solutions innovantes pour s'adapter aux changements dans leur environnement.

Il est fascinant d'étudier le parcours des entrepreneurs forestiers qui ont façonné l'histoire forestière québécoise par leur labeur, leur ingéniosité, et leur sens des affaires. Je me propose d'ailleurs d'explorer le parcours de certains entrepreneurs forestiers québécois qui ont laissé leur trace dans leur région et parfois bien au-delà. Aujourd'hui l'expression souvent utilisée «propriétaires de machines forestières» est trop réductrice et ne rend pas justice à la place qu'occupent les entrepreneurs dans notre

foresterie. Trop longtemps, on a restreint le rôle des entrepreneurs forestiers à fournir des machines en ordre et à exécuter ce qu'on leur demande. C'est une grave erreur, car cela ne prend pas en compte toute la complexité de leur « écosystème » d'entreprise. Surtout, ça ne permet pas de valoriser leur capacité à s'adapter, à innover et donc à faire partie prenante de l'évolution de l'industrie.

Le couple variation/sélection

Dans son livre, Pascal Picq fait une belle démonstration que la sélection naturelle s'appuie sur le couple variation/sélection. C'est-à-dire que les individus, ou les entreprises qui auront du succès ou qui survivront sont ceux ou celles qui face aux nombreuses variations de leur environnement, arrivent à se démarquer par des caractéristiques leur permettant de tirer profit de la situation. Par exemple, on pense que c'est un événement majeur comme la chute d'une météorite qui aurait mis fin au règne des dinosaures. Cette catastrophe, ou « crise », entraîna les oiseaux et les mammifères à prospérer et devenir ce qu'ils sont aujourd'hui. Pour l'entreprise, la question n'est donc pas de résister au changement ou d'espérer le retour au passé, mais de déterminer comment s'adapter et faire partie de ceux qui survivent!

Une crise est une occasion d'introduire de « nouvelles » pratiques (ou d'éliminer celles qui ne correspondent plus aux besoins). Ce qu'on appelle crise est bien souvent une période sélective de l'évolution. Il est inutile de se plaindre que les gens ne lisent plus les journaux en format papier ou que les pays émergents produisent à plus bas coût les mêmes produits que nous. Nier la vérité ou chercher à s'isoler est toujours une erreur. Picq rappelle que les communautés isolées ont toutes cessé d'exister lorsque mise en contact avec des communautés venant de système écologique plus étendu et ayant des interactions plus complexes. J'ai bien connu une entreprise forestière du Québec qui pour faire face à la concurrence chinoise a revu ses outillages, ses méthodes de production et ses politiques d'approvisionnement. Au final, elle est aujourd'hui en meilleure position pour poursuivre son développement vers de nouveaux marchés. En période de crise, le statu quo est souvent le début de l'extinction.

Le nouveau régime forestier : une perturbation importante

Le nouveau régime forestier est mis en place dans un contexte de « crise » d'une ampleur que nous ne connaissions pas. Le secteur vit encore des bouleversements et l'environnement change drastiquement. Plusieurs entrepreneurs ont décelé rapidement que le nouveau régime créera un nouveau marché. L'apparition d'un marché libre à offert des opportunités nouvelles. Les entreprises existantes peuvent s'adapter et saisir ces nouvelles opportunités. Aussi, des entreprises nouvelles ou externes à la récolte traditionnelle peuvent les prendre de vitesse et mieux prospérer dans ce nouvel environnement. Est-ce que l'entrepreneur habitué à travailler pour le même donneur d'ordre sera intéressé ou en mesure de développer les compétences nécessaires pour répondre au besoin du nouveau marché? Il le faudra. Face aux changements, il faut se réinventer continuellement. Les causes de variations sont nombreuses: le marché, la compétition, le changement climatique, les attentes de la société, la législation...

L'entrepreneur doit développer des « antennes » pour détecter, des capteurs pour enregistrer et convertir l'information et interpréter les variations dans son environnement. Il doit réagir sur ses composantes internes, celles qu'il contrôle pour être en mesure de s'adapter aux changements externes. Il est plus facile de dénoncer et blâmer les causes externes qui nuisent à l'entreprise. Pourtant ce sont les causes internes que l'entrepreneur peut contrôler plus facilement. Aujourd'hui, les entreprises forestières sont plus complexes, les employés moins disponibles, les technologies plus sophistiquées. Mais a-t-on vraiment changé nos façons de faire de l'entretien? A-t-on les bons indicateurs de performance et les bons comportements de chef d'entreprise pour gérer une entreprise comptant plusieurs employés de plus en plus exigeants?

Mais attention, évolution ne veut pas dire « chacun pour soi et au plus fort la poche »! Des études montrent qu'en situation de crise, la coopération l'emporte sur le chacun pour soi. Les espèces qui survivent n'ont pas éliminé les autres. Elles ont plutôt trouvé d'autres organismes avec lesquels valoriser leurs avantages dans un environnement donné. En fait, dans la nature, ce n'est jamais un individu qui

s'adapte, mais une population. Par les succès des uns, les échecs des autres, par la collaboration, la coopération (la collaboration opportuniste), un groupe peut innover et devenir plus performant. Ceux qui s'adaptent réussiront mieux et serviront d'exemple à leur tour. Un entrepreneur seul ne parviendra pas à sauver le secteur forestier québécois. Une action coordonnée peut toutefois agir en ce sens en favorisant la communication, l'information juste et l'utilisation des meilleures pratiques.

Au cœur de nos forêts

Dans nos forêts, dans les communautés qui en dépendent et en périphérie, c'est la fibre humaine, qui permet à nos systèmes de création de valeur de s'adapter et de répondre aux multiples variations de l'environnement. Il n'y a pas d'innovation sans hommes et femmes, sans intelligence individuelle et collective. Face aux changements, les organisations qui ne se remettent pas en question ou ne parviennent pas à innover sont vouées à disparaître ou à être substituées par celles mieux adaptées au nouvel environnement. Dans le cas de l'industrie forestière québécoise, elles peuvent aussi laisser la place au vide, au néant et à la fin d'une source de création de richesse qui a fait notre prospérité pendant des décennies. Pour éviter ce résultat, il faut se donner le défi du développement durable qui est l'occasion d'innovations importantes. Les enjeux sont économiques, sociaux et environnementaux. Les entrepreneurs qui s'y adapteront seront ceux qui assurent le bien-être de leurs travailleurs, qui minimisent leurs impacts sur l'environnement et qui atteignent leurs objectifs financiers. Aucune de ces trois conditions ne peut être négligée au détriment d'une autre; elles doivent être menées de front.

Préparer l'avenir

Alors quel avenir pour les entrepreneurs et quelles leçons à tirer de l'évolution des espèces? On rapporte deux stratégies chez les évolutionnistes en lien avec les stratégies de reproduction: la stratégie «*r*» et la stratégie «*K*». La stratégie *r* repose sur des portées nombreuses et rapprochées. Elle vise le très grand nombre pour assurer la survie de l'espèce. L'investissement parental est minimal. On peut l'associer au lièvre. C'est un peu la situation qui prévalait en opérations forestières durant les années 1960-70. La stratégie *K* s'appuie sur la production d'un seul petit qui vient au monde après une longue gestation. Elle nécessite un investissement parental plus grand. Le petit aura besoin de plusieurs années pour atteindre la maturité. L'original se conforme plutôt à cette stratégie. L'époque où des milliers d'individus pouvaient être candidats à devenir entrepreneurs forestiers est révolue. L'effort nécessaire pour assurer la survie de l'espèce est maintenant plus grand. Être entrepreneur forestier aujourd'hui nécessite un plus long apprentissage et un accompagnement dans les premières années de l'entreprise. Ne pas en être conscient est une menace pour la survie de cette « espèce ».

Bibliographie

Darwin Charles. The Origin of Species. 1859, John Murray ed., London, 502 p.

Picq Pascal. Un paléoanthropologue dans l'entreprise : s'adapter et innover pour survivre. 2011, Groupe Eyrolles, 256 p.

