



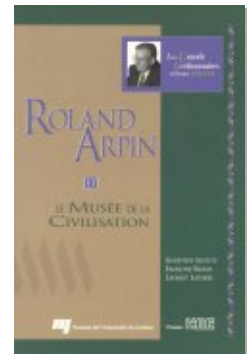
PROJECT MUSE®

Roland Arpin et le Musée de la civilisation

Sicotte, Geneviève, Séguin, Francine

Published by Presses de l'Université du Québec

Sicotte, Geneviève and Francine Séguin.
Roland Arpin et le Musée de la civilisation.
Presses de l'Université du Québec, 2011.
Project MUSE.muse.jhu.edu/book/15523.



➔ For additional information about this book
<https://muse.jhu.edu/book/15523>

ROLAND
ARPIN

ET

LE MUSÉE DE LA
CIVILISATION

Les Grands
Gestionnaires
et leurs *œuvres*

ROLAND ARPIN

ET

LE MUSÉE DE LA CIVILISATION

GENEVIÈVE SICOTTE
FRANCINE SÉGUIN
LAURENT LAPIERRE

1993
Presses de l'Université du Québec
2875, boul. Laurier, Sainte-Foy (Québec)
G1V 2M3

Révision linguistique : Monelle Gélinas
Conception graphique : Norman Dupuis
Composition et mise en pages : Info 1000

ISBN 2-7605-0741-6

*Tous droits de reproduction, de traduction
et d'adaptation réservés* ©1993
Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal — 4^e trimestre 1993
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
Imprimé au Canada

LA COLLECTION

LES GRANDS GESTIONNAIRES ET LEURS ŒUVRES

*Le meilleur chef est celui dont on sait à peine qu'il existe
Il est moins bon si la foule lui obéit et l'acclame
Le pire est celui qu'on méprise
Mais du bon chef, qui parle peu, une fois la tâche achevée
Et le dessein accompli, tous diront :
« Nous avons fait cela nous mêmes ! »*

Lao Tsu

De nos jours, nous avons beaucoup de problèmes avec les dirigeants. Certains se demandent même s'ils ne sont pas à la source de nos problèmes. Les dirigeants qui arrivent à obtenir la coopération des autres se font de plus en plus rares. Pourtant, il n'y a pas de génération spontanée : à toute grande œuvre est associé un grand dirigeant. Même les œuvres les plus collectives ont été guidées ou catalysées par une personne particulière. On peut même dire que l'absence de dirigeants est souvent associée au chaos, à l'anarchie, à la destruction.

Qu'est-ce qui fait le bon dirigeant ? Comment le devient-on ? Nous ne savons répondre que partiellement à ces questions. On sait reconnaître un bon chef lorsqu'on le voit, mais on a beaucoup de mal à déterminer ce qui en fait un bon chef. Et ce n'est pas faute de

recherches ! La littérature est remplie de données qui permettent de reconnaître l'influence des dirigeants sur les organisations. Les obsessions des dirigeants (Noël, 1990), leurs valeurs et leurs croyances (Selznick, 1957), leur vie intérieure (Zaleznik, 1990 ; Lapierre, 1992 ; Kets de Vries, Miller et Toulouse, 1982), leur sexe, leur âge, leur formation, leurs expériences et leurs origines sociales (Hambrick et Mason, 1984 ; Bhambri et Greiner, 1991), leurs démarches intellectuelles et l'importance qu'ils accordent à la démarche rationnelle (Frederickson et Mitchell, 1984 ; Frederickson et Jaquinto, 1989), leurs émotions, leurs niveaux de complexité cognitive et de maturité (Bhambri et Greiner, 1991), leur degré de libéralisme, leurs attitudes face au changement, leur degré de stabilité et d'ancienneté (Miller, 1991) influencent de manière décisive, et empiriquement vérifiée, le comportement et donc la stratégie de l'organisation.

On connaît de plus en plus les ingrédients qui font le bon chef. Pourtant, nous savons aussi que ces ingrédients ne se retrouvent jamais combinés de la même manière. Il y a une symbiose tellement forte entre la personne qui dirige, son milieu organisationnel, les personnes dirigées et l'action entreprise qu'il est presque impossible de reproduire les mêmes comportements avec un succès égal. De plus, il y a toujours un aspect mystérieux à la relation entre dirigeants et dirigés, qui n'arrête pas d'éluder les outils savants ou rustiques des chercheurs. C'est probablement pour cela que la formation des futurs dirigeants, dans les temps anciens, était confiée à des précepteurs dont le rôle consistait à développer chez les jeunes candidats une vision large du monde et à décrire les réalisations et les comportements de dirigeants ayant marqué l'histoire. La seule façon de former les dirigeants, pensait-on, était d'en faire des êtres cultivés et d'alimenter leur imagination en leur décrivant ce que de grands dirigeants, qui ont laissé leur empreinte sur des organisations importantes, ont fait.

Parmi les petites choses que nous connaissons sur les dirigeants et sur ce qu'ils font, on peut en citer trois (Andrews, 1987). Tout d'abord, le dirigeant est « l'architecte de la raison d'être de l'organisation ». Rien n'est plus important que de montrer le chemin, de conceptualiser les objectifs et de guider les membres de l'organisation vers eux. En corollaire, il est essentiel que le dirigeant veille à ce que l'organisation ne dérive pas. Même si cela semble trivial, tenir le compas, maintenir le cap, tout en essayant de maintenir la pertinence de l'organisation par rapport à son milieu, est essentiel pour la survie de toute entreprise humaine. En effet, l'action dans les organisations peut être tellement enivrante pour les individus qu'ils se laissent emporter par leur enthousiasme dans toutes sortes de directions. En poursuivant leurs intérêts, ils peuvent faire perdre son âme à l'organisation. Seules la vigilance, la constance et la détermination des dirigeants évitent à une organisation de se perdre sur des terrains qui ne lui sont pas favorables. De ce fait, ils sont amenés à jouer deux grands rôles complémentaires à celui d'architecte de la finalité, soit celui de « leader personnel », qui donne l'exemple et sert de modèle, et celui de « leader de l'organisation », qui veille aux résultats et s'assure que la complaisance ne s'empare pas des membres.

C'est difficile d'être un grand dirigeant. Et de nos jours, les problèmes sont tellement compliqués que reconnaître les grands dirigeants qui résistent à l'usure du temps parmi la foule d'opportunistes qui recherchent les réussites immédiates est un défi majeur. C'est pour cela que les « dirigés » eux-mêmes ont besoin d'être éduqués. Et la seule façon de le faire consiste à décrire l'action de ceux qui ont dirigé.

Tel est le but de cette collection. Nous l'avons intitulée « Les Grands gestionnaires et leurs œuvres », mais ce titre ne devrait pas tromper le lecteur. D'abord, nous n'avons pas de normes calibrées pour évaluer le leadership. Personne n'en dispose et n'en disposera jamais. Nous avons alors simplement décidé de faire confiance au

jugement de quelques chercheurs, donc à leur subjectivité, pour le choix des monographies qui sont publiées. Ensuite, il nous arrivera de décrire des dirigeants qui, par les normes communément admises, ont échoué, mais qui à nos yeux ont fait des choses dignes d'être mises au jour. Finalement, nous encourageons le lecteur à utiliser son sens critique pour apprécier le caractère exemplaire des dirigeants choisis. L'objectif de ces monographies n'est donc pas de révéler des normes, mais d'alimenter l'imagination, la réflexion et peut-être le débat.

Il est important de dire aussi que « les grands dirigeants » ne font pas nécessairement les manchettes des journaux populaires. Ils peuvent parfois être inconnus du grand public. Qui connaît Masaru Ibuka, le créateur de Sony. Même au Japon, seuls les initiés connaissent ce grand dirigeant qui continue à inspirer l'entreprise la plus innovatrice au monde. Au Québec, le commun des mortels, et en particulier nos jeunes étudiants, ignorent presque tout de ceux qui, par exemple, à Hydro-Québec, au Mouvement Desjardins, à Power Corporation, aux Coopérants, à la Banque nationale, à Provigo, ont permis les réalisations qui nous impressionnent aujourd'hui. La notoriété n'est souvent pas leur préoccupation. Leur passion est mieux exprimée par les termes : réaliser, servir, contribuer. En tous cas, c'est à ceux-là que cette collection est consacrée.

Les premières monographies qui ont été réalisées portent surtout sur des dirigeants d'organisations du Québec, notamment Roland Arpin et le Musée de la civilisation, Laurent Beaudoin et Bombardier. D'autres suivront. Sur les tablettes, nous avons des monographies de dirigeants d'entreprises privées, d'organismes publics, de gouvernements et d'organisations à but non lucratif. Parmi les plus avancées, il y a celles sur Claude Castonguay et ses multiples réalisations, sur les dirigeants du Club de hockey Canadiens de Montréal,

du Jardin botanique et du Biôdome. Cependant, cette collection s'orientera aussi vers de grands dirigeants extérieurs au Québec et dont les réalisations ou les comportements peuvent avoir une valeur d'exemple pour la communauté québécoise.

La réalisation de cette collection demande beaucoup d'efforts et de ressources. D'abord, il faut mentionner la contribution de l'École des HEC et de son directeur actuel, M. Jean Guertin, qui a reconnu l'utilité d'une telle collection pour la communauté dont nous faisons partie. Il y a aussi la contribution de mes collègues Marcel Côté, Richard Déry, Laurent Lapierre et Francine Séguin qui, au sein du comité de rédaction de la collection, ont travaillé à donner une forme définitive à la collection et à en faire une réalité. Il faut aussi mentionner la complicité et la sympathie dont nous avons bénéficié du grand administrateur qu'est Adrien Lacombe, et de la directrice de la recherche, Suzanne Rivard.

Avant de laisser la place à ce qui est le plus important, la description des gestionnaires en action, j'aimerais terminer sur une note personnelle. Les dirigeants des organisations arrivent à obtenir la coopération des membres au moins autant par ce qu'ils sont que par ce qu'ils font. Après l'accident de l'Exxon Valdez, lors d'une assemblée d'actionnaires, l'un d'entre eux a saisi l'imagination de tous lorsqu'il a interrompu le Président de l'entreprise en lui disant : « Monsieur, ce que vous êtes parle si fort que je n'entends pas ce que vous dites ! ». De même, dans son remarquable livre, *L'homme qui plantait des arbres*, Jean Giono nous a démontré comment une personne inconnue et sans instruction, Elzéar Bouffier, pouvait, sans discours, et par son seul comportement, saisir notre imagination et nous montrer que la voie de la foi, de la générosité et de la constance dans l'effort contenait ses propres récompenses.

Le leadership, le vrai, contient en soi ses propres récompenses. Dans le livre de la vertu du Tao, Lao Tsu a bien saisi cela en nous avertissant que les applaudissements seront rares. Ils devront venir de l'intérieur, de la petite sculpture intérieure du dirigeant. La plupart de mes collègues et moi-même sommes convaincus que, pour amener les autres à réaliser de grandes choses, les dirigeants ont parfois besoin de quelques connaissances et de beaucoup de savoir faire, analytique et interpersonnel. Mais ce qui est essentiel reste implicite, bien que très visible : le savoir être ou simplement la façon d'être. C'est peut-être cela qui donne son caractère mystérieux et insaisissable à la direction des personnes et des affaires.

C'est pour cela que nous avons l'espoir que ces monographies vont susciter de l'intérêt pour un regard plus attentif sur nos dirigeants. Cela permettra peut-être de comprendre les défis personnels et organisationnels auxquels ils font face et d'apprécier leur contribution, même lorsqu'elle est moins que parfaite.

Taïeb Hafsi
École des HEC, Montréal
Le 9 septembre 1993