



PROJECT MUSE®

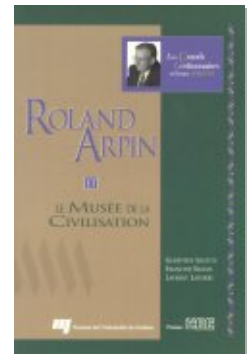
---

## 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](https://muse.jhu.edu/book/15523).



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

## INTRODUCTION

Comment dirige-t-on efficacement une organisation ? Comment obtient-on du succès de façon continue ? Comment apprend-on à diriger et à gouverner ? Comment assure-t-on son progrès et son développement personnels comme gestionnaire ? Voilà autant de questions qui intéressent tous les dirigeants et pour lesquelles il n'y a pas de réponses faciles. On enseigne toujours que la gestion est un processus normatif et linéaire, où l'on doit planifier, organiser, diriger et contrôler. On incite les dirigeants à adopter les nouvelles modes ou recettes qui ne manquent pas d'apparaître : dans les dernières années, qui n'a pas entendu parler de la direction par objectifs, de la gestion participative, de l'entreprise du troisième type, de la gestion stratégique par alliances ou encore de la qualité totale ? Cependant, malgré les idées reçues et les certitudes professées avec assurance, malgré l'abondance des recherches et les nombreux écrits sur la question, les généralisations trop ambitieuses sur « l'art de la gestion » restent hasardeuses.

C'est au contact de la « vraie vie », de la réalité d'une gestion et d'un gestionnaire, qu'on peut vraiment saisir ce qu'est la gestion. L'expérience concrète de la direction et du fonctionnement d'une organisation demeure la voie par excellence par laquelle les gestionnaires peuvent apprendre ce que c'est que diriger. C'est aussi par l'expérience concrète qu'ils peuvent mettre à l'épreuve leur vision du

monde, leurs idées, leur pouvoir personnel, qu'ils peuvent évaluer l'effet de leurs actions sur le fonctionnement, le climat interne et les résultats obtenus par leur équipe et leur organisation. Mais tous n'ont évidemment pas le privilège d'être gestionnaires au sommet, et d'acquérir ainsi cette expérience concrète. C'est pourquoi la collection « Les grands gestionnaires et leurs œuvres » s'est donné pour objectif de présenter l'histoire de dirigeants et d'entreprises qui font la fierté de leur communauté et de leur époque. Ces biographies veulent dépeindre le plus fidèlement possible la réalité d'un dirigeant, sans adopter de théorie préconçue et sans émettre de jugement de valeur sur les personnes étudiées. Elles constituent ainsi une sorte de substitut à l'expérience concrète, permettant de comprendre de l'intérieur la réalité d'un leader et d'apprendre par l'exemple.

Dans ce livre, pour aider le lecteur à mieux comprendre les réalités de la direction et de la gestion, nous avons adopté une perspective phénoménologique. Il s'agit d'une approche centrée sur la personne du dirigeant et sur sa pratique, et par laquelle on s'efforce d'atteindre l'expérience subjective du dirigeant, d'en saisir le sens et d'en donner une représentation aussi vraie, complète et vivante que possible. Cette représentation (qui peut prendre la forme d'une histoire de cas ou d'une courte biographie) veut faire ressortir ce qu'il y a de typique, d'original et d'unique chez un dirigeant, que ce soit dans son cheminement personnel, ses relations aux autres et à ses milieux, et ses relations à lui-même.

Vouloir atteindre l'expérience subjective du dirigeant, ce n'est pas nier l'importance de l'objectivité. Les réalités extérieures au gestionnaire, qu'il s'agisse des opportunités et des menaces que présente le contexte dans lequel évolue son organisation, des forces et des faiblesses de celle-ci ou des convictions et valeurs partagées par ses collaborateurs, demeurent toujours des éléments cruciaux avec lesquels le dirigeant doit composer. Il a le devoir de connaître le mieux possible ces réalités, tout comme il a le devoir de se tenir informé des nouveaux

modèles et des nouvelles théories. Cependant, si l'objectivité est très importante, il n'en demeure pas moins que les faits, les informations, les connaissances, les modèles ou les théories ne s'imposent pas d'eux-mêmes. C'est toujours une personne qui décide, implicitement ou explicitement, de s'informer, c'est-à-dire de choisir parmi une masse de données objectives celles qui lui semblent pertinentes. C'est subjectivement que la personne utilise ces informations, les intègre et les met à profit dans son action. Connaître et agir, même quand on est bien informé, sont donc nécessairement des activités subjectives. On utilise aussi sa subjectivité pour se comprendre soi-même et pour comprendre les autres. C'est encore la subjectivité qui permet de proposer des visions nouvelles et personnelles, de mettre à contribution l'intelligence et l'énergie d'autres personnes, de les engager de façon authentique et de les mobiliser dans un projet commun. Si l'objectivité demeure la dimension la plus importante de la pratique d'un dirigeant, c'est la subjectivité qui détermine les orientations qu'il prendra et les gestes qu'il posera. Pour mieux comprendre et pratiquer la gestion, une réhabilitation de la dimension subjective s'impose donc.

Mais la subjectivité ne tombe pas du ciel. Elle est nourrie par l'histoire personnelle de l'individu, qui peut l'enrichir en s'informant, en se cultivant et en s'inspirant de la subjectivité des autres pour mieux découvrir et utiliser la sienne. C'est cette formation et cette modification perpétuelle de la subjectivité que nous voulons étudier. Le dirigeant vient nécessairement de quelque part, et son cheminement n'est pas le fruit du hasard. Ses choix personnels et professionnels s'inscrivent dans une histoire de vie où s'est forgée graduellement sa vision du monde et des choses, sa pensée, sa façon d'agir et ses façons d'intervenir comme dirigeant. C'est dans ce cheminement personnel, examiné sur une longue période, que peut se trouver une ligne directrice permettant de comprendre la conception que le dirigeant se fait de la gestion.

Dans cet ouvrage, nous avons choisi de nous intéresser à la carrière et à l'œuvre de Roland Arpin. Plusieurs raisons ont guidé ce choix. La première a trait à la qualité de l'homme et à son cheminement de carrière impressionnant. Roland Arpin est un homme d'une grande culture et jouissant d'une capacité de travail hors du commun. Il semble toujours être là quand quelque chose d'intéressant va se passer. Il a d'abord été enseignant dans les années cinquante et au début des années soixante, à une époque où le monde de l'enseignement était particulièrement effervescent. Quelques années plus tard, à l'époque de la création des cégeps, il devenait administrateur scolaire alors que se mettaient en place de nouvelles structures qui allaient permettre la réalisation de projets mobilisateurs. Il était ensuite nommé sous-ministre à la planification au ministère de l'Éducation alors que cette question était devenue stratégique pour le développement du Québec, sous-ministre aux Affaires culturelles alors que la culture devenait une préoccupation nationale, secrétaire du Conseil du trésor pour être non seulement le témoin mais aussi l'artisan d'une importante réforme administrative, et enfin directeur général d'un musée d'envergure alors que la muséologie suscitait un engouement sans précédent. Rien de tout cela ne semble avoir été calculé, mais le résultat net n'en est pas moins une carrière exceptionnelle. Certains diront que le sort a été favorable à Roland Arpin, qu'il a eu la chance d'être sollicité au moment où il y avait des tâches délicates et importantes à accomplir ; mais on pourrait aussi soutenir que le succès est venu à Roland Arpin parce qu'il a su répondre « présent ! » au moment propice.

La deuxième raison qui nous a amenés à nous pencher sur la vie de Roland Arpin est le fait qu'il soit un gestionnaire œuvrant dans le secteur public. Avec la mondialisation des marchés, on parle beaucoup de la complexité de la gestion dans le secteur privé, mais on oublie que le secteur public est le lieu d'une complexité tout aussi grande. Les

contraintes financières y sont devenues très importantes, et les enjeux pour la société y sont plus cruciaux que jamais. De plus, la qualité des gestionnaires de ce milieu est au moins égale à celle des gestionnaires du secteur privé : Roland Arpin dit y avoir rencontré nombre de hauts fonctionnaires compétents et dévoués. L'occasion était donc belle de suivre la carrière d'un gestionnaire public dont l'ascension a été très rapide pour mieux comprendre ce qui fait qu'on réussit dans ce secteur, mais aussi pour voir quelles sont les pratiques de gestion publique qui peuvent être transférées dans une entreprise dirigée avec l'esprit du secteur privé.

La troisième raison qui explique notre choix est le fait que Roland Arpin soit resté un pédagogue dans l'âme. Ce métier de pédagogue, il l'a exercé quand il était professeur, mais aussi à toutes les autres étapes de sa carrière, et même au Musée de la civilisation, qui est avant tout axé sur la démarche d'apprentissage du visiteur. Roland Arpin est un vivant témoignage du rôle d'éducateur que peut jouer le dirigeant, contribuant par son action et son exemple au développement et à l'épanouissement de ses collaborateurs. Le fait qu'il ait accepté de se prêter à cette biographie montre d'ailleurs l'importance qu'il accorde à ce rôle d'éducateur.

La dernière raison qui a motivé notre choix, et peut-être la plus évidente, est le succès remarquable que connaît le Musée de la civilisation. Le Musée est devenu un objet de fierté pour ses employés, mais aussi pour les gens de la région et de tout le Québec. Roland Arpin, appuyé de son équipe de collaborateurs, y a élaboré et mis en place un concept profondément novateur qui montre bien son côté visionnaire. La muséologie y dévoile un visage vivant et attrayant, et attire en conséquence un public nombreux, assidu et enthousiaste. Le Musée de la civilisation est maintenant cité en exemple, et Roland Arpin et ses collaborateurs sont invités partout dans le monde à faire part de cette vision nouvelle et des modes de gestion qui y sont associés.

La démarche qui a conduit à la réalisation de ce livre s'est étalée sur une période de deux ans. Au printemps 1991, nous avons proposé notre projet à Roland Arpin, qui nous a donné son accord. Dans un premier temps, avec la collaboration de ses services, nous avons recueilli le plus de matériel possible sur l'homme, son cheminement, sa pensée et son œuvre : la documentation publique accessible, ses écrits publiés (livres et articles), et surtout les nombreuses conférences qu'il prononce régulièrement sur des sujets fort variés. Nous avons ensuite entrepris la réalisation du projet par la lecture de la documentation, la visite du Musée et la préparation des entrevues. Celles-ci, d'une durée d'une journée chacune, ont eu lieu en novembre 1991 et en février 1992. À l'occasion de la première de ces rencontres, Roland Arpin lui-même nous a offert une visite guidée de « son » Musée, des diverses salles d'exposition et des locaux administratifs. Les entretiens ont été retranscrits *in extenso* et une recherche documentaire additionnelle a permis de les compléter.

L'étape subséquente consistait à traduire dans un texte ce que nous avons vu, lu et entendu. L'objectif était d'en arriver à un document qui soit le reflet le plus fidèle possible de la pensée de Roland Arpin, de son cheminement et de ses façons de faire et de diriger. Nous étions toutefois bien conscients du caractère risqué et délicat de notre entreprise. Le fait même de dépeindre une personne et son œuvre, d'écrire un texte, comporte nécessairement une part d'interprétation, à laquelle s'ajoute l'interprétation que fera à son tour le lecteur. Il fallait donc veiller à garder ouvertes les multiples pistes de lecture de cette biographie, tout en organisant suffisamment la matière pour qu'elle soit significative. Notre entente avec Roland Arpin était claire dès le départ : il devait approuver le document du premier au dernier mot. C'est à l'automne 1992 que nous lui avons soumis notre travail. Sa première réaction en a été une de pudeur et de gêne : allait-il vraiment étaler sa vie au grand jour, même sous des prétextes pédagogiques ?

Après quelques jours de réflexion, il a finalement accepté, décidant même de jouer le jeu jusqu'au bout. Il a profondément enrichi la première mouture du texte en suggérant des ajouts importants et en apportant des corrections et des précisions. En décembre 1992, nous avons produit une nouvelle version du document. À la suite d'autres échanges, nous avons ajouté des éléments supplémentaires de contenu, réorganisé légèrement le texte et apporté les dernières corrections et précisions. Le début de 1993 a ensuite été consacré à la préparation de la version finale et à la recherche de l'iconographie permettant d'illustrer le style de gestion de l'homme.

Nous sommes sortis enrichis de cette expérience. Nous avons connu un homme remarquable, dont l'œuvre est aussi diverse que réussie, un homme de grande culture, un travailleur acharné ayant le souci de l'exactitude et du travail bien fait. Nous avons pu apprécier sa disponibilité, sa générosité et son sens de l'aventure, de l'inédit et de la découverte. Pendant toute notre recherche, il s'est montré le pédagogue qu'il a été tout au long de sa carrière, expliquant clairement sa pensée, soucieux d'être utile aux gens qui s'intéressent à la direction et à la gestion des organisations. Nous avons beaucoup appris à son contact, et nous sommes persuadés que les lecteurs apprendront beaucoup également. Nous remercions Roland Arpin de s'être prêté d'aussi bonne grâce à notre projet.

Nous voulons également exprimer notre gratitude à l'École des Hautes Études Commerciales et à la direction de la recherche, qui ont supporté financièrement notre projet. Enfin, nos remerciements vont à Taïeb Hafsi, qui a eu l'idée de la collection « Les grands gestionnaires et leurs œuvres » et qui en est aujourd'hui responsable. Il a appuyé avec enthousiasme le choix de Roland Arpin comme grand gestionnaire, et son soutien et ses conseils nous ont été précieux tout au long de notre travail.



