



PROJECT MUSE®

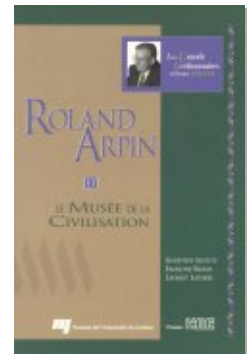
---

## 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>

## *L'avenir*

Le Musée de la civilisation a connu en quatre années un succès qui s'exprime tant par l'engouement exceptionnel et durable qu'il a suscité dans la population immédiate et chez les touristes que par sa notoriété, son rayonnement national et international et la qualité de son organisation.

Le courant dont le Musée se voulait à la fois participant et promoteur, faisant du visiteur le centre de son action, a pris de l'ampleur et s'est communiqué à tout le milieu muséal. À l'échelle internationale, de plus en plus d'expositions adoptent des formules novatrices inspirées de l'interactivité. Mais cette popularité porte en elle-même sa rançon. Le Musée de la civilisation est en passe de devenir un classique et, en tant que tel, il risque d'être copié par des imitateurs qui pourraient réussir aussi bien que lui. Cette perspective n'inquiète pas son directeur, au contraire. « *C'est ce qui pourrait nous arriver de mieux. Nous avons pu constater, lors de la grande conférence de ICOM 92 qui a réuni à Québec près de 1 800 muséologues du monde entier, l'intérêt qu'a suscité le Musée de la civilisation. Les réseaux sont toujours une force. Imaginez ce que représenterait un réseau de dix ou quinze musées frères qui partageraient notre vision de la diffusion culturelle et du développement de la muséologie !* »

La pression imposée par la concurrence constitue d'ailleurs une stimulation, obligeant l'organisation à demeurer innovatrice et vigilante. *« Notre défi n'est pas de répéter indéfiniment des expositions calquées sur notre modèle initial. Bien sûr, il ne faut pas, selon l'expression populaire, jeter le bébé avec l'eau du bain, mais il faut progresser sans cesse dans la communication muséologique et l'approfondissement de notre manière de faire. C'est un devoir à l'endroit de nos publics, c'est un défi que doit relever un musée dont les thèmes se veulent une démarche de création. Contribuer au développement de nos visiteurs, leur ouvrir des horizons, leur donner le goût d'en savoir toujours plus, voilà ce que veut le Musée de la civilisation. »* On croit entendre Florence qui ne reculait jamais devant le progrès et le changement. Et le digne fils de sa mère conclut : *« Tout est question de prudence et de discernement, mais également d'audace et de confiance. »*

## **MAINTENIR L'ENGAGEMENT DES PERSONNES ET LE NIVEAU DE L'ORGANISATION**

Si Roland Arpin est fier des résultats obtenus par l'institution qu'il dirige, il demeure en même temps critique, et surtout prudent. Il sait que la cohésion de l'organisation apporte avec elle un danger de repliement sur soi et de conservatisme. *« Le vieillissement des organisations est bien plus rapide que celui des personnes, sans compter que les objectifs individuels et les projets personnels peuvent facilement prendre le pas sur les objectifs institutionnels et sur le service au public si on ne veille pas au grain. »* Il a vécu plusieurs aventures de mise en place et de croissance rapide. Au Cégep de Maisonneuve, durant son mandat, la clientèle a triplé, et les édifices doublés... Au ministère des Affaires culturelles, il a assumé la délicate responsabilité de régionaliser les services et de déconcentrer les activités. Ces expériences lui ont laissé des apprentissages durables. *« Après quelques années, les territoires sont balisés, les responsabilités de chacun sont connues, une certaine spécialisation des tâches s'est imposée, les rapports interpersonnels se sont développés. Nous connaissons les défauts et les qualités de nos collaborateurs et collaboratrices, les forces et les faiblesses de chacun. C'est dire que l'atmosphère enivrante des premiers mois, le large espace laissé alors à la fantaisie, la possibilité de faire*

*prévaloir des idées individuelles, hors d'une démarche formelle et bureaucratique, ont cédé la place à des façons de faire peut-être plus routinières. »*

Pour Roland Arpin, le défi consiste à prévoir le cycle dépressif auquel le jeune Musée risque d'être en proie, à l'atténuer et, mieux encore, à le transformer en relance vers un deuxième souffle. *« Le succès, surtout le succès rapide, comporte tout un défi : comment maintenir l'engagement des personnes et le niveau de l'organisation, et même les pousser plus loin ? Faire sortir les forces, créer une synergie entre les personnes de l'interne et les partenaires externes, faire cohabiter des antagonismes, établir le consensus sur les objectifs, définir les méthodes de production, inviter, forcer même au dépassement, évaluer et faire évaluer nos produits, voilà autant d'actions qui contribuent au développement de l'institution. Et ne soyons pas masochistes, le Musée de la civilisation connaît un élan et des succès qui témoignent intensément du maintien de son enthousiasme et de la qualité de son équipe et de ses produits. Cela donne à sa direction et à son personnel une confiance en eux et en leur institution qui est un germe très important dans le développement de toute organisation. »*

Pour Roland Arpin, c'est ce succès et cette confiance qui, au cours des prochaines années, permettront au Musée d'approfondir son action et ses produits muséologiques, de maintenir certains types d'activités et d'expositions qui ont répondu aux attentes du public, de continuer à innover, à inventer, à étonner. Les voies nouvelles que le Musée se propose d'explorer sont nombreuses, mais deux exemples illustrent tout particulièrement certaines des tendances que prendront les activités. Une exposition intitulée « Trois pays dans une valise » est actuellement en cours de préparation. Destinée de façon spécifique aux enfants de six à douze ans, ce qui est une nouveauté au Musée, cette exposition vise à faire découvrir au visiteur les différences et les ressemblances entre les cultures et les manières de vivre, mais aussi à susciter la curiosité, le désir de savoir et de connaître et le respect des autres ethnies. La Thaïlande, la Côte d'Ivoire et l'Équateur sont les

trois pays choisis pour être témoins et objets de cette aventure. Un autre dossier semble également stimulant par son caractère expérimental et novateur. Il s'agit d'un projet que le Musée de la civilisation a entrepris avec un musée français et un musée suisse sous le thème « Trois musées, trois manières ». Il en résultera une exposition en trois tableaux préparés par chacun des musées qui, à l'intérieur de règles du jeu prédéfinies assurant l'homogénéité des moyens, développeront chacun une exposition de deux cents mètres carrés sur un même thème, la mort par exemple, ou l'amour, la différence, le partage... Par la suite, ce triptyque sera présenté dans chacun des trois musées. C'est encore le thème du croisement des connaissances et des points de vue, cher à Roland Arpin, qui revient dans cette entreprise : l'objectif, dit-il, est de « *faire comprendre aux visiteurs que l'angle sous lequel on regarde un phénomène – la culture de chacun des trois musées et leurs choix scientifiques et esthétiques – fait surgir des univers intellectuels différents, et donne d'une même réalité des lectures qui pourraient s'avérer diamétralement opposées, ou à tout le moins fort éloignées les unes des autres* ».

Pour Roland Arpin, ces innovations sont essentielles. « *Il n'est qu'une manière de franchir les étapes de croissance des organisations ouvrir des portes, faire entrer de l'air frais, monter la barre imperceptiblement mais constamment, engager les ressources de l'imagination et de la créativité qui sont inépuisables. Ces ressources seront indéfiniment renouvelées si nous créons les conditions propices. Les organisations sont comme les personnes, elles franchissent les étapes de leur croissance parfois dans la plus complète sérénité, parfois dans la tension et la perturbation. Il est des périodes où le leadership doit être plus actif, le leader plus présent et plus intervenant...* » On sent bien, une fois de plus, que se profilent derrière ces observations la réflexion de l'éducateur, l'expérience du pédagogue et la capacité d'analyse de l'humaniste.

## L'INQUIÉTUDE DU LEADER

À travers ses remarques sur la vie et la mort des organisations, Roland Arpin laisse entrevoir une tension intérieure qui n'apparaît pas à première vue. Cette saine inquiétude vient relativiser la solide confiance en lui qu'il dégage, et permet de mieux comprendre où se logent chez cet homme le doute et la vulnérabilité. « *Le succès du Musée m'est un objet de fierté. Il est dû avant tout à la qualité des personnes qui s'y trouvent et à la sagesse des choix qui ont été faits. Mais la fierté ne doit pas se transformer en suffisance et en triomphalisme, ce qui aurait, j'en suis certain, des effets pervers sur le Musée. Je ne saurais me laisser griser par un succès évident et oublier que la profondeur, le respect de la complexité, l'ouverture d'esprit sont des fondements de l'éducation. Or, le Musée se veut un lieu et un instrument d'éducation. C'est dire que le respect de ses objectifs doit constamment être évalué.* » La rentabilité culturelle du Musée est aussi un sujet sur lequel revient souvent son directeur. « *Cette institution est ouverte, populaire et publique, ce qui suppose qu'elle se soumet à des règles exigeantes de saine et bonne gestion, qu'elle reste vigilante à l'endroit de son mandat initial.* » Dans tous les secteurs de l'organisation, la croissance impose la nécessité de constamment mesurer et réduire ce que Roland Arpin appelle « l'écart entre le dire et le faire », cette discordance qui peut se glisser entre les principes organisationnels parfois bien abstraits et les applications réelles qui en sont faites. Cette mesure qui doit chaque jour être prise, ce regard porté de façon critique sur une organisation qu'il est souvent difficile de juger de l'intérieur, c'est au dirigeant d'en assumer la responsabilité. C'est à cette condition que l'organisation peut demeurer vivante et en mouvement. Roland Arpin a appris à vivre avec ces impératifs qui, dit-il, ne le quittent jamais.

L'abondante production écrite de Roland Arpin témoigne éloquentement des préoccupations qui l'habitent. Il dira, avec une sérénité mêlée de nostalgie : « *Je quitterai la cinquantaine dans deux ans, le deuxième versant de ma vie est largement entamé. Je ressens un intense besoin de faire le point sur nombre de questions qui*

*m'intéressent, de faire ma synthèse et, disons-le, de semer mes idées et répandre certaines de mes convictions. C'est pourquoi la direction du Musée n'est pas pour moi un simple mandat parmi plusieurs autres. Contribuer à la définition et à la croissance d'une grande institution culturelle est une tâche stimulante mais exigeante. Ce mandat commande, si on l'accepte, qu'on lui consacre plusieurs années et beaucoup de travail.* » C'est studieusement, et même minutieusement, que Roland Arpin rédige jour après jour les dizaines de pages de conférences, d'allocutions, d'articles et de documents de réflexion à l'usage du Musée et des organismes dont il fait partie. À l'évidence, cette production écrite exprime son insatiable désir de communiquer, d'expliquer, de faire partager ses convictions culturelles et éducatives et ses observations sur la société ; mais c'est aussi une manière de liquider cette tension intérieure qui l'habite, de mettre ses idées à l'épreuve ; et enfin, il l'admet lui-même en souriant, il se glisse dans cette activité le désir bien humain de laisser quelques traces...

## **L'AVENIR PERSONNEL**

Et Roland Arpin lui-même, qu'envisage-t-il pour l'avenir ? Bien qu'agé de cinquante-huit ans seulement, il pourrait prendre sa retraite dès maintenant car il a commencé très tôt à enseigner. *« À un certain moment, il faut accrocher ses patins comme l'a fait mon père, mais lui l'a fait à soixante-seize ans... Mais je n'en suis pas là, bien au contraire ! Je me sens bien comme leader. Je me sentirais plutôt mal à l'aise d'être le numéro deux ou trois, j'en ai perdu l'habitude depuis longtemps. »* Fidèle à lui-même, il ne fait pas de plans pour l'avenir. Il continue à engranger des idées, des informations, des lectures. Son cercle d'interlocuteurs s'agrandit continuellement, incluant nombre d'individus qui ne servent en rien ses intérêts immédiats de directeur du Musée mais avec lesquels il aime à échanger et à enrichir sa pratique. Il garde des contacts avec la haute administration gouvernementale au sein de laquelle beaucoup de ses anciens collègues sont devenus des amis au fil des ans. Il a également accès au milieu

politique des divers paliers de gouvernement, où il retrouve même de ses anciens étudiants qui occupent maintenant des postes de responsabilité. Il a développé au cours des dernières années des liens avec le milieu des affaires, où il donne occasionnellement des conférences et avec lequel il transige pour l'obtention de commandites. À titre de membre de conseils d'administration et de divers comités, il est amené à collaborer avec ce milieu auquel il porte une grande estime. Enfin, nombre d'organismes sociaux ont recours à sa collaboration : on lui demande de siéger à des conseils d'administration, ou de donner un coup de main à diverses occasions en prêtant sa visibilité, son temps et sa conviction. C'est dire que ne manquent ni les sollicitations pour du travail bénévole, ni les coups de sonde pour savoir s'il n'aurait pas le goût de relever de nouveaux défis. Mais pour l'instant, l'attrait du Musée et l'intérêt qu'y porte Roland Arpin l'emportent encore, et il ne nourrit pas d'autre projet que celui de continuer à diriger l'organisation pendant quelques années encore.

Il y a aussi toute sa vie personnelle, une vie riche, qui pourrait l'occuper amplement s'il décidait de prendre sa retraite. Il éprouve la nécessité vitale de passer du temps en famille, en compagnie de sa femme mais aussi de ses enfants. Il découvre avec ses petits-enfants le plaisir d'être grand-père. Il leur consacre une grande part de son temps, voyant certains d'entre eux presque tous les jours. La vie sociale l'occupe aussi. Lui et sa femme se plaisent à inviter des amis dans leur maison qu'ils veulent ouverte et accueillante.

Il prend le temps de se consacrer à des loisirs qui, chez lui, deviennent vite des passions. C'est ainsi qu'il passe ses samedis à son atelier de menuiserie, réminiscence peut-être des samedis de son enfance où, en compagnie de son père, il travaillait le bois à l'établi. Il y fabrique des meubles pour ses enfants et ses amis. Il trouve à ce travail le même genre de gratification qu'à l'écriture : c'est un plaisir d'artisan où il tente de dépasser ses limites, où il ressent la fierté du bel



ouvrage accompli. La lecture occupe aussi une place de choix dans ses loisirs, c'est pour lui une nécessité plutôt qu'un luxe. Il revient souvent aux mêmes auteurs, gardant plus spécialement sous la main Valéry et Alain : Valéry, poète-philosophe à l'esprit introspectif et méthodique, voulant comprendre et interpréter la totalité de l'activité humaine ; Alain, libre-penseur désireux de fournir par sa philosophie une éthique qui permette à l'homme de maîtriser ses passions et de se libérer de toute tyrannie. Il se passionne pour les essais portant sur la politique, l'éducation et la culture, les grandes questions sociales, la prospective.

Les voyages, qui lui ont toujours été essentiels, continuent de le faire rêver. Il prend maintenant quelques semaines de vacances chaque année. Au printemps, il se rend en Espagne, où il s'installe toujours dans la même villa faisant face à la Méditerranée. C'est là qu'il rédige les textes auxquels il pense depuis longtemps, mais que les contraintes de sa tâche quotidienne ne lui laissent pas le loisir de réaliser. Écrire dans la chaleur méditerranéenne, devant la mer bleue, au calme, quoi de mieux pour contrebalancer la vie qu'il mène à Québec... Chaque automne, il visite aussi une nouvelle région de France, s'intéressant à l'architecture, à la gastronomie, aux coutumes diverses, visitant des amis. « *Quel pays inépuisable, lance-t-il, nous n'arrivons pas à nous en lasser après bien des séjours.* » De plus, quelques voyages annuels dans d'autres contrées moins fréquentées s'ajoutent au fil de son travail : il y visite évidemment les musées, mais prend aussi le temps de connaître et d'apprécier le pays.

## **L'ÉQUILIBRE COMME VALEUR UNIFIANTE**

Dans les prochaines années, Roland Arpin aura sans doute à redéfinir l'espace qu'occuperont sa vie professionnelle et sa vie personnelle. Cela ne devrait pas l'effrayer. Il est familier de ces équilibres toujours renouvelés, à travers lesquels il interprète les diverses étapes de sa

carrière. « *En tant qu'instituteur, toutes mes actions visaient à équilibrer le cognitif et l'affectif. Plus tard, ma formation en lettres m'a conduit à examiner les rapports entre le fond et la forme, entre le signifié et le signifiant. Ma carrière d'administrateur s'est ensuite déroulée en conciliant l'humanisme et la technique. Le fait que j'aie œuvré dans des milieux d'éducation et de culture m'a évidemment amené à poursuivre une recherche de réconciliation de la culture et des sciences, de l'imagination et de la raison. Plus récemment, à la direction du Musée de la civilisation, j'ai senti la nécessité d'harmoniser deux dimensions importantes dans un tel milieu : la culture de la mémoire (la conservation) et le service au public (la diffusion). La longue démarche qui m'a conduit de l'enseignement à l'école primaire jusqu'à des postes de haute direction gouvernementale semble donc, lorsque j'en fais l'examen a posteriori, avoir suivi une trajectoire logique et préméditée. Il n'en est évidemment rien. J'explore actuellement des ouvrages qui montrent comment le monde s'organise autour du yin et du yang. C'est la plus récente phase de cette longue marche de réconciliation des deux pôles qui modulent la vie.* »

Mais qu'on ne s'y trompe pas : cet équilibre des contrastes auquel semble être parvenu Roland Arpin est le fruit d'un constant travail sur lui-même. « *C'est vrai, il y a des domaines où je suis habile depuis longtemps. Jeune, j'avais déjà du talent pour les lettres et les humanités. Mais je me suis fait seul pour une bonne part. Ma meilleure formation me vient de plusieurs sources : mon travail personnel et mes lectures, mon entêtement à réfléchir par écrit et systématiquement et aussi ma capacité à tirer de mon expérience une réflexion théorique. Je sais que je projette l'image de quelqu'un à qui tout est arrivé à son heure et facilement, cela me contrarie toujours un peu... J'admets être un homme qui a bien réussi, mais je les ai conquis, les galons, et ça n'a pas été facile. Je ne suis pas ce qu'on appelle un homme brillant. Je suis un homme travaillant qui a accumulé son expérience et ses connaissances. J'ai développé des habiletés et des talents d'artisan, c'est-à-dire qu'à force de forger, je suis devenu forgeron.* »

Travail sur soi, exigence, refus de la facilité, voilà quelques-unes des valeurs qui ont modelé Roland Arpin. Son énergie et sa capacité exceptionnelle de réalisation, il les met au service d'une irrésistible pulsion vers le haut, qui est peut-être le moteur essentiel de cet homme.

S'il dégage la vitalité, la confiance en soi et l'amour de la vie, il n'en est pas moins profondément préoccupé des grandes questions existentielles, jamais résolues : l'amour, la justice, la pauvreté... Roland Arpin n'échappe pas à l'angoisse qu'elles suscitent en chaque être, y faisant face avec la même ardeur qu'il met à tous les aspects de sa vie, qu'il s'agisse de travail ou de bricolage. Et de cette angoisse, il réussit à faire jaillir un nouvel équilibre : tout se passe en effet pour lui comme si la présence même de ces questions constituait une réponse, fournissait une morale, un guide pour l'action, une échelle selon laquelle évaluer ses réalisations. « *Se prêter à un bilan de vie est un exercice que je trouve à la fois contraignant et éclairant. Contraignant parce qu'il m'oblige a posteriori à donner un sens à de nombreux parcours qui ont tout à coup entre eux un lien que je n'avais pas soupçonné et que je n'avais jamais pris le temps d'établir, éclairant parce que je m'aperçois que pendant cette longue trajectoire où j'ai conduit mille opérations, dirigé bien des personnes, travaillé sur de multiples sujets, j'ai finalement maintenu une unité de pensée et développé un champ d'intérêt qui se ramène à quelques grandes questions. Ce sont celles-là qui, à l'âge de la maturité, à l'orée de la sagesse sans doute, continuent à me mobiliser.* »

## LES GRANDES QUESTIONS

La bipolarité qui structure la vie et sur laquelle il revient souvent se retrouve dans la réconciliation que Roland Arpin se plaît à faire entre l'action et la réflexion. « *Je ne vis pas dans une bibliothèque. La plus grande partie de ma vie s'est passée au cour de l'action. Encore aujourd'hui, la direction du Musée de la civilisation m'impose de travailler sur nombre de dossiers concrets et d'opérations techniques, ce qui est loin de me déplaire. Discuter du choix des thèmes d'exposition, étudier l'évolution des taux de fréquentation, définir les activités d'éducation, arrêter le programme de publicité, sont autant de questions qui me suggèrent par la suite des réflexions d'un autre ordre. Rien n'est vraiment gratuit et innocent dans ces choix administratifs. Le choix des thèmes ne saurait se faire sans réfléchir aux grandes questions qui préoccupent et intéressent nos visiteurs, sans référence aux grandes tendances, sans enracinement culturel. La publicité est nécessaire, indispensable même, mais elle doit obéir à des*

*règles de bon goût, de mesure, à des règles éthiques. L'action éducative du Musée ne saurait être superficielle, éparpillée, déconnectée du milieu scolaire... On pensera peut-être que ma manière de faire est propre à la gestion d'une entreprise culturelle. Je crois qu'il n'en est rien et que tout chef d'entreprise qui veut progresser et faire progresser son organisation doit s'élever au-dessus de l'action tout en puisant la matière de sa réflexion. Il passe ainsi du comment au pourquoi, ce qui est une responsabilité du leader. »*

Cette responsabilité, Roland Arpin a voulu l'assumer pleinement, ce qui l'a amené au fil des ans à lire et à réfléchir sur les enjeux socio-politiques et socioculturels contemporains. *« J'aborde les grandes questions avec circonspection, moi qui ne suis ni sociologue, ni économiste, ni politicologue. J'y trouve mon intérêt, car chaque occasion qui m'est offerte de réfléchir à voix haute me force à approfondir ma pensée et m'impose des lectures stimulantes. »* C'est sous l'angle concret de l'incitation à l'action que Roland Arpin traite des questions sociales, faisant de la pensée théorique un guide pour la pratique. Mais à la faveur de ces réflexions, un homme plus inquiet se révèle, qui n'est certainement pas le gestionnaire décidé pour qui le monde est divisé, selon son expression, « entre les “on” et les “off” ».

*« C'est Jean-Marc Léger qui disait récemment qu'on ne peut dissocier, dans la réflexion sur le Québec, le nombre, la langue, la mémoire. La formule est aussi juste qu'heureuse. La démographie, par exemple, présente des données objectives et graves à la fois. Quand je lis, concernant notre force de reproduction, que le taux de fécondité de 1,4 chez les Québécoises est nettement inférieur au taux de maintien qui est de 1,8 et à plus forte raison du taux de croissance qui serait 2,1, je me dis qu'il n'est pas nécessaire d'être docteur en futurologie pour voir que le Québec s'achemine inéluctablement vers une situation intenable, passant de six millions d'habitants prévisibles pour l'an 2030 à trois millions et demi, cinquante ans plus tard. Bien sûr, l'immigration peut théoriquement venir compenser cette chute, mais la montée de l'intolérance et du racisme nous prépare des lendemains qui risquent de ne pas chanter. »* Et Roland Arpin revient, au détour de la conversation, à des préoccupations qui remontent peut-être à ces jours

lointains au cours desquels il découvrait la pauvreté des familles de ses élèves du primaire. « *Quand je vois ici et ailleurs la montée du quart monde, la croissance de la population des sans-abri à Montréal, l'augmentation des femmes en situation monoparentale, la scission du Québec dont on dit sur tous les tons que c'est un pays cassé en deux... Quand je vois les taux de chômage – pas les apaisantes moyennes des documents officiels de Statistique Canada – selon lesquels dans des quartiers entiers des grandes villes et la couronne des villes régionales moyennes, on retrouve de 20 à 25 pour cent des travailleurs en situation de chômage déclaré, caché ou honteux... Quand je vois cette misère, je me dis qu'on joue avec le feu et qu'un bon matin, il va se passer un nouveau mai 68, mais violent celui-là, parce que fondé sur de vrais problèmes et non pas sur des revendications d'enfants gâtés. Je me dis aussi que dans un monde qui prétend contrôler l'infiniment grand et l'infiniment petit mais qui n'est pas capable de mettre ses enfants au travail, il y a quelque chose de fondamental et de profond qui ne marche pas.* »

Comme bien d'autres qui font des constats de ce genre, Roland Arpin se sent personnellement impuissant à modifier la situation. « *L'économie n'est pas magique. J'enrage de voir les politiciens jouer les magiciens et sortir de leur chapeau le lapin de l'économie en annonçant "qu'à partir d'aujourd'hui", ils s'occupent de redresser l'économie. Rien de moins ! Il y a des limites à rire du monde et alaire de la magie sans dire que le problème économique est complexe en raison notamment de la nouvelle situation des marchés de l'exportation, de l'insuffisance de la recherche industrielle, de notre retard dans les technologies de pointe, de la pauvreté de la formation de notre main-d'œuvre... Les redressements économiques ne sauraient reposer sur les seules initiatives politiques, c'est une véritable grande corvée nationale qu'il faut entreprendre, ce qu'on désigne généralement d'un terme apprêté à toutes les sauces : un projet national. Peut-on croire que nos gouvernants sont assez crédibles pour qu'on leur reconnaisse la capacité d'être mobilisateurs ?* » Et sévère, Roland Arpin ajoute : « *De toute manière, les leaders politiques et sociaux sont généralement au pouvoir depuis trop longtemps. Les chefs syndicaux, les évêques, les ministres, les premiers ministres et tous ceux qui aspirent à ces postes ont beaucoup de mérite, mais le temps de l'innovation et de l'audace est derrière eux. Il est intéressant*

*de constater que certains recteurs d'université constituent l'une des rares exceptions à la règle — sans doute parce que selon les règlements de leurs universités, ils ne peuvent régner plus de deux mandats. »*

Le thème de la responsabilité politique et du rôle de l'État revient fréquemment dans les échanges avec Roland Arpin. *« Il est bien vu, dans les salons, de se loger du côté du discours néolibéral qui valorise la cure d'amaigrissement impérative à laquelle l'État doit se soumettre. Au risque de ne pas être "politiquement correct", je soulignerai que la réduction de l'État est facile lorsque ses effets se font sentir sur les pauvres et les faibles plutôt que sur les riches et les forts. De façon générale, les programmes sociaux et l'éducation casquent toujours plus rapidement que les programmes d'aide à l'entreprise et à la recherche industrielle lorsque les gouvernements imposent la diète. Que l'État soit géré de façon rigoureuse, qu'il soit économe, austère même, ne me gêne pas – et beaucoup reste à faire pour y arriver. Cela ne saurait faire oublier à l'État qu'il existe pour protéger des valeurs, soutenir le développement de la culture, redistribuer la richesse, assurer le bien commun. Il faut faire la distinction entre moins d'État et un État faible ou peu courageux. Certaines missions exigeront toujours beaucoup de l'État : l'éducation, la santé, la culture, la protection du territoire, les relations internationales. Le libéralisme économique ne vise pas prioritairement la réduction du rôle de l'État, même s'il préconise la baisse des impôts, la déréglementation, la liberté des échanges, la réduction du "welfare state", la privatisation. Ces objectifs ne me semblent pas, loin de là, incompatibles avec la continuité des institutions politiques ou sociales. Nous ne saurions accepter une conception pure et dure de la société comme marché qui place la concurrence au cœur du développement. »*

*« Ce que j'attends de l'État, c'est qu'il assume ses rôles de sagesse et de continuité en évitant de se mêler de tout et de devenir affairiste. Que l'État se concentre sur des tâches qu'il est le seul à pouvoir accomplir. C'est déjà là un vaste programme pour les États modernes. Que de surcroît il ne se place pas en marge et au-dessus des lois, et ce sera encore plus beau. Que, finalement, l'État se souvienne sans cesse qu'il constitue un service à la collectivité, évitant, comme on l'a vu encore récemment lors de la campagne référendaire, de vouloir à tout prix et à n'importe quel prix décider pour ses citoyens de ce qui est bon pour leur avenir et celui de leurs enfants. »*

Réaliste, Roland Arpin admet par ailleurs que le gouvernement des États modernes appartient à la quadrature du cercle beaucoup plus qu'à la sagesse antique. « *Peter Drucker dit très justement que nous discutons beaucoup de ce que l'État doit faire sans nous demander ce que l'État peut faire. J'ai pu observer de très près le genre de difficultés que doivent affronter les élus et les gouvernants : parcellisation du pouvoir entre plusieurs niveaux de gouvernement, limites budgétaires et gestion du déficit qui prennent la place que devrait occuper le développement, multiplication des groupes de pression, surabondance des lois, nécessité d'informer, vulnérabilité de la gestion qui se fait véritablement dans une maison de verre. Quand on voit se consumer les forces et l'intelligence des élus dans cette corrida, je vous avoue qu'on apprend à les admirer. Ce qui caractérise l'administration publique, c'est la multiplicité des variables à prendre en considération dans les décisions. Je crois, pour en avoir souvent discuté avec des administrateurs qui avaient servi à la fois dans le privé et dans le public, que c'est une des grandes différences entre les deux secteurs. Sans compter le fait que dans le secteur public, la présence du politique a pour effet qu'une décision "finale", ça n'existe pas !* »

Au fil des échanges, plusieurs autres questions sont évoquées : les bouleversements technologiques, les avancées spectaculaires de la science, la nécessité de développer une culture scientifique et technique, la mondialisation de l'économie, le développement de la société du savoir, les mutations du monde du travail, la lutte au développement d'un quart monde » au sein des sociétés riches... Pour Roland Arpin, ce sont là des questions graves, qu'il importe de se poser tout en sachant qu'il sera sans doute impossible d'y trouver une réponse. « *Je pense qu'avec le temps, je deviens de plus en plus conscient des enjeux et des risques d'éclatement social que comportent des problèmes comme la détérioration générale de l'environnement, le surdéveloppement et la paupérisation des grandes villes, la montée de la violence. On ne peut rester insensible à certaines données : en l'an 2000, c'est 74,4 pour cent de la population mondiale qui habitera les villes. Présentement, quinze villes du monde comptent plus de dix millions d'habitants.* » Comme ces propos en témoignent, l'inquiétude mais aussi la capacité d'indignation et le désir de changer les choses

ne se sont pas émoussés avec les années, loin de là : Roland Arpin se fait au contraire la preuve vivante de ce que les pôles de la passion et de la raison, comme il se plaît lui-même à le répéter, fondent tout développement, qu'il soit organisationnel ou personnel.

Une autre question lui tient aussi à cœur, celle du Québec, un Québec qu'il voudrait en pleine possession de ses moyens, un Québec dont le statut devrait l'empêcher de dire que c'est « à cause du gouvernement fédéral » si les choses ne fonctionnent pas bien. *« La pire chose qui pourrait nous arriver, ce serait de développer un Québec atteint du “syndrome de l'alibi”. Le Japon a-t-il demandé la permission à l'Europe ou aux États-Unis pour devenir un pôle mondial d'excellence ? La langue, la croissance démographique, la mémoire et la culture, les leviers de l'éducation, le développement des valeurs humanistes nous appartiennent. Personne n'y assumera nos responsabilités à notre place. Le développement économique est tributaire de nos rapports de partenariat avec d'autres provinces, d'autres pays. Mais là encore, de grands et puissants leviers sont entre nos mains, ne serait-ce que la formation fondamentale et la formation générale. Et pourtant, il y a actuellement un grave décrochage face à nos responsabilités. On ne saurait créer un pays et une société sur la base de la surconsommation et de la course au pouvoir. On ne saurait d'une part parquer nos vieillards, négliger l'enseignement de l'histoire, réduire la vie démocratique à un groupe de votants de plus en plus restreint, ranger sur la tablette du haut les études qui démontrent la nécessité de ressouder un Québec cassé en deux, et croire d'autre part que la mobilisation des forces collectives va s'opérer de façon magique. »* Le constat que trace Roland Arpin semble marqué au sceau du pessimisme, mais cela n'est que temporaire. L'appel à l'action est encore une fois l'antidote qu'il propose naturellement, confiant que les gestes posés peuvent encore changer l'ordre des choses. *« La quête de sens est peut-être une utopie, et pourtant quel merveilleux défi pour une société qui est à maints égards une société bloquée... S'il le faut, poursuivons cette utopie, créons ce pays qui n'existe nulle part. Ceux qui ont découvert l'Amérique n'ont-ils pas fait quelque chose de ce genre ? »*



## LA QUÊTE DE SENS

Lorsqu'on force un peu le jeu afin de cerner les valeurs qui servent de repères à Roland Arpin, il retrouve le langage imagé du pédagogue pour mieux expliquer ses convictions. « *La pyramide des valeurs est à l'image de la pyramide des besoins. On trouve à la base des éléments simples, quotidiens, des vertus civiques : l'ordre, le travail... Puis, à mesure qu'on monte vers le faite de la pyramide, s'ajoutent des valeurs morales plus importantes, plus structurantes pour l'action : l'engagement, le respect des différences, la tolérance, la générosité, le partage. C'est au sommet que se retrouvent les grandes valeurs spirituelles et religieuses.* » La conversation se fait ici plus hésitante. Nous avons quitté l'univers des catégories intellectuelles éprouvées pour aborder une forme de réflexion qui ne s'appuie pas sur la certitude qu'on retrouve chez Roland Arpin lorsqu'on discute des questions d'éducation, de culture ou de gestion. « *Plus on avance dans la vie, plus on constate qu'elle n'est pas un système qui fonctionne comme le mouvement d'une horloge. L'homme propose sans cesse des choses dont il ne lui appartient pas de disposer. Chaque jour, nous sommes tiraillés entre l'espérance et le doute, car la société nous présente sans cesse un menu à la carte plutôt qu'une synthèse articulée et un projet collectif cohérent. Ce qui est le plus grave, c'est que l'indifférence politique s'installe insidieusement, comme s'est installée ces dernières années l'indifférence religieuse. Le présupposé religieux est déjà largement absent de nos choix culturels, ce qui crée un vide considérable ; le présupposé éthique risque d'être de plus en plus absent de nos choix politiques, ce qui ne peut qu'aggraver la situation.* »

Ces réflexions se poursuivent longuement. Roland Arpin se fait prudent et circonspect. « *Nous sommes toujours sur une glace mince lorsque nous cherchons à faire un faisceau de nos expériences personnelles pour leur donner une portée plus large et universelle. Je crois bien, comme plusieurs autres, que ce monde où 80 pour cent de la richesse est concentrée entre les mains de 20 pour cent des habitants, lesquels engendrent de surcroît 75 pour cent de la pollution de la planète, est en train de se fissurer. La quête de sens, qui est une aspiration profonde chez tous les humains, passe dans nos pays riches par des décisions très contraignantes qui mettraient fin à la croissance*

*indéfinie, à l'efficacité à tout prix et à n'importe quel prix, à la consommation effrénée. Redonner un sens à la vie, cela veut dire privilégier l'être plutôt que le paraître. Est-ce encore possible ? »*

Cette dernière phrase nous amène sur un terrain intime, celui d'une possible transcendance. Est-ce cela qui, pour Roland Arpin, permettrait de redonner un sens à la vie, de ne pas devenir cynique et désabusé ? Il ne recule pas devant cette question personnelle, conscient que ses convictions religieuses sont intimement liées à sa façon d'être, et même à ses pratiques de gestion. *« Oui, je suis croyant, pratiquant, j'ai la foi. C'est là une richesse et un don qui est fragile et périssable. Tout comme les dons de l'intelligence et du cœur, la foi doit être entretenue, cultivée, développée pour rester vivante. Malheureusement, j'ai peu d'occasions de tester la vigueur de ma foi, parce que je vis dans une société qui est au neutre et même en marche arrière en ce qui a trait aux valeurs religieuses et aux aspirations spirituelles. »* Tout naturellement surgit la question fondamentale : la mort, et peut-être l'au-delà, y pense-t-il ? *« Tout le monde pense à la mort, même ceux qui se disent prêts et ceux qui disent que la mort ne leur fait pas peur. Si je pense à la mort en elle-même, sans aucun rapport à ma foi, je suis dans le plus profond désarroi. Mais je suis chrétien. Cela ne me confère pas une force surhumaine, loin de là, mais me nourrit d'espérance. »*

Voilà que des souvenirs de la petite enfance aux réflexions sur le terme inévitable de l'existence, la boucle est bouclée. Cette biographie ne visait pas à faire découvrir une formule secrète, ni à exposer ce qu'il faut faire ou ne pas faire pour réussir. Son but était de montrer la cohérence intime d'un être, qui gouverne tant sa vie privée que sa vie professionnelle. Nous avons voulu esquisser le portrait d'un dirigeant dont la pratique peut inspirer les gestionnaires dans ce que Roland Arpin appellerait leur art.

Dans les grandes valeurs qu'il privilégie, souvenons-nous, en vrac, de la juxtaposition, du croisement et de la sédimentation de connaissances multiples, du dialogue constant entre la raison et la sensibilité, de la priorité accordée aux personnes et de la confiance en

leurs forces intérieures, de l'importance de la générosité et de la solidarité... Ajoutons à cela la manifestation personnelle et quotidienne de ces valeurs sous-jacentes, dont l'équilibre est toujours en redéfinition : une grande exigence envers lui-même et les autres qui est l'expression de son amour du travail bien fait, mais qu'il pratique sans tomber dans un perfectionnisme stérile ; une loyauté indéfectible envers ses patrons qu'il demande à son tour à ses employés ; une soif de connaître qui lui donne le goût de tout embrasser ; et surtout, une solide confiance en soi, cette ressource nécessaire entre toutes pour accomplir de grandes choses. Ces valeurs, ces qualités et ces défauts tracent le portrait d'un homme étonnant qui, pour reprendre une expression de Montaigne qu'affectionne Roland Arpin, est « extrêmement pluriel ».

\* \* \*

C'est un vendredi après-midi au Musée de la civilisation. Roland Arpin a déjeuné en compagnie d'un collègue européen en visite à Québec. Il lui a fait visiter quelques expositions, ce qui lui a permis de saluer les guides et les gardiens de sécurité et de s'enquérir d'une des préposées à la réception qui a dû s'absenter quelques jours. Avant de quitter son bureau, il jette un coup d'œil sur le programme de la semaine suivante. Au menu, un conseil d'administration, un bref aller-retour à Montréal pour une conférence, le vernissage d'une nouvelle exposition, une rencontre avec les membres de la Fondation du Musée, la réunion hebdomadaire avec les directeurs, quelques rendez-vous – en somme, l'ordinaire d'un gestionnaire occupé. Il regarde, par la fenêtre qui donne sur la cour intérieure du Musée, la neige qui tombe depuis le matin. Puis il range quelques dossiers dans son attaché-case, et part en éteignant les lumières derrière lui.

Dehors, la froidure de l'air lui pique le visage. Il marche pourtant sans se presser, regardant le Musée qui, dans la pénombre de cette fin de journée d'hiver, se profile sur le ciel ambré. La tour qui le surmonte, à la fois rappel des clochers dont est parsemée la ville et phare qui souligne la présence du fleuve Saint-Laurent, se dresse comme une vigie. Au loin, en une sorte d'écho architectural, la silhouette du clocher du Séminaire de Québec lui répond. Il pense à l'union de l'ancien et du nouveau, du passé et de l'avenir, à la continuité préservée à travers la mémoire. Les deux institutions, gardiennes de l'histoire, lui semblent veiller sur la ville de leurs flèches jumelles.

