

L'artiste, l'artisan et le technocrate

par Patricia Pitcher

Patricia Pitcher est professeure à l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal.

Il est heureux que le gestionnaire n'ait pas le temps de parcourir toute la littérature en management, car il serait submergé de suggestions sur ce qu'il doit faire et sur comment il doit le faire. Il apprendrait qu'il lui faut voir grand et être mondial dans ses orientations. Il apprendrait qu'il lui faut instaurer de la loyauté dans son organisation et diminuer le taux de roulement de son personnel et de ses clients (Reichheld, 1993 : 64). Au niveau de la stratégie d'entreprise, il apprendrait qu'il ne suffit plus d'analyser ses marchés et ses concurrents et de positionner («fit») l'entreprise dans son environnement, mais qu'il faut maintenant que l'entreprise développe une capacité d'extension, des leviers («stretch and leverage») afin de faire plus avec peu. Finalement, il saurait qu'il lui faut instaurer la gestion intégrale de la qualité (Kélada, Caillibot et Todorov, 1993 : 58). Le pire dans tout cela, c'est que toutes ces idées sont bonnes. Les articles dans les revues savantes sont écrits par des savants... et il savent de quoi ils parlent. Mais les gestionnaires ne peuvent pas tenir compte de toutes ces informations. D'une part, ce sont de simples êtres humains qui ne peuvent pas tout faire. D'autre part, et plus important encore, chaque être humain a des capacités limitées. Le problème, c'est que la littérature parle abondamment du «quoi» et du «comment», mais elle s'intéresse peu au «qui»,

c'est-à-dire à la personnalité du gestionnaire.

À titre d'exemple, prenons le cas de la «loyauté», qui est étroitement liée à la qualité totale. Nous savons que la loyauté ne peut être à sens unique et que nos employés sont loyaux dans la mesure où nous le sommes. Or, le moins qu'on puisse dire est que certaines personnes n'ont aucun talent pour la loyauté. Alors, soyons réalistes. Le PDG qui est incapable de loyauté aura de la difficulté à l'instaurer dans son organisation. Prenons aussi le cas d'une entreprise dont la stratégie consiste à «rêver en couleurs», à rêver trop grand pour les ressources dont elle dispose. Dans la vie de tous les jours, il y a les rêveurs et ceux qui ne se permettent jamais de rêver. Un gestionnaire qui ne rêve jamais aura sûrement du mal à vivre dans une telle organisation.

Dans cet article, je parlerai du caractère des PDG et de l'influence sur leurs comportements et sur les stratégies organisationnelles. La première partie décrira, à partir d'une étude empirique, trois types de gestionnaires. Dans un deuxième temps, j'analyserai les effets de leur caractère sur leurs organisations respectives et sur l'ambiance qui y règne. Enfin, je tenterai de dégager quelques implications pour une gestion saine, et plus réaliste, de nos organisations.

TROIS TYPES DE GESTIONNAIRES

Dans ma pratique comme gestionnaire, comme membre de divers conseils d'administration et comme chercheur, j'ai observé régulièrement et systématiquement, peu importe la nature de l'organisation, trois types de gestionnaires ayant des styles très différents : ceux qui rêvent grand, ceux dont les rêves sont davantage à l'échelle humaine et ceux qui tendent à mépriser le rêve. À partir de ce constat, j'ai monté un projet de recherche dans une organisation d'envergure internationale dont l'actif se situe dans les milliards de dollars. Je l'ai observée attentivement pendant huit ans, j'ai lu une multitude de documents internes, j'ai fait une cinquantaine d'entrevues et administré des tests psychologiques à 15 PDG qui ont dirigé l'organisation ou une de ses filiales importantes au cours des 15 dernières années. Ce faisant, j'ai découvert trois types qu'on peut appeler l'artiste, l'artisan et le technocrate.

L'artiste

Ses pairs et ses subordonnés le décrivent comme un être audacieux, changeant, intuitif, entrepreneurial, imaginatif, visionnaire, imprévisible, émotif, inspirateur et drôle. Cette liste permet au lecteur de se faire une image de l'artiste, à moins qu'il ne connaisse déjà une personne correspondant à ce profil. Audacieux et imaginatif, l'artiste n'accepte guère une interprétation conventionnelle du monde ou des marchés. Il conteste, il fonce, il étonne. Toujours engagé émotivement, il dépense beaucoup d'énergie et agit avec élan. Enthousiaste et prévoyant, il inspire ses collègues. Enfin, il saisit les occasions que lui révèle son intuition. Voici l'opinion d'une employée.

«J'étais toujours étonnée de sa capacité de prévoir l'avenir avant tout le monde, de son «pif». Cela ressemblait à ce qu'on appelle

l'intuition féminine. Il paraissait doté d'un sixième sens.»

Ce type de gestionnaire prétend que l'élaboration d'une stratégie a très peu à voir avec l'analyse formelle :

«En réalité, qu'est-ce qu'une stratégie? Un plan détaillé? Non, la stratégie vient de l'astrologie, des rêves, des aventures amoureuses, de la fiction scientifique, de la perception de la société, de la capacité de deviner, de l'excentricité, d'un brin de folie probablement... La création, c'est une tempête.»

On devinera facilement le talon d'Achille de l'artiste dans un contexte organisationnel. Nous y reviendrons.

L'artisan

Si vous pensez à un ébéniste, l'image qui vous vient à l'esprit est celle de quelqu'un qui connaît son métier. Il a travaillé longtemps sous la direction d'un maître pour acquérir ses connaissances et il attend de ses apprentis qu'ils fassent de même. Il valorise le travail bien fait (sans sauter d'étapes). Il est exigeant mais, en général, patient. Il aime son travail et n'a pas envie de le faire autrement.

Dans l'entreprise, l'artisan est vu comme étant sage, aimable, obligeant, honnête, franc, direct, digne de confiance, raisonnable, réaliste, responsable et, évidemment, conventionnel puisqu'il valorise la tradition et l'expérience. Son credo pourrait être «le changement si nécessaire, mais pas nécessairement le changement». Comme il a travaillé de nombreuses années dans la même industrie et souvent dans la même entreprise, il croit avoir tout vu. Il connaît bien les concurrents, les initiatives prises par chacun, leurs succès et leurs échecs. Il se laisse rarement bernier par qui lui présente une vieille idée dans un nouvel emballage. D'esprit ouvert et assez souple (il n'est pas têtue), il faut néanmoins de solides arguments pour le convaincre. Une fois convaincu, il agit avec prudence, en s'efforçant d'entraîner son équipe dans la même voie.

Sa stratégie est étapiste : améliorer ce que l'on fait déjà, explorer des marchés connexes, ne pas trop s'éloigner des connaissances de base et former le personnel, car ce dernier a une incidence directe sur les bénéfices. Il insiste sur l'esprit d'équipe :

«La vision de l'entreprise influe sur les bénéfices, mais le personnel aussi. Les autres refusent d'investir dans cette ressource. Or, c'est en s'occupant du personnel qu'on réussit à hausser les bénéfices, car on ne peut agir directement sur eux. Espérer un retour sur l'investissement de 12,5 % en 1995 est une utopie... nous serons morts en 1995!»

Vous entrevoyez sans doute la vulnérabilité organisationnelle de ce type de gestionnaire. Nous en reparlerons.

Le technocrate

Pour plusieurs, le terme «technocrate» évoque un bureaucrate, un fonctionnaire qui suit toujours les règles, travaille lentement, etc. Au contraire, le technocrate du secteur privé travaille rapidement et se distingue de ses collègues par sa précision et, surtout, par sa valorisation des *techniques* de gestion. Le dictionnaire Robert le décrit ainsi : personne «tendant à faire prévaloir les conceptions techniques d'un problème au détriment des conséquences sociales et humaines».

Émotivement en contrôle, voire distant, il est sérieux, analytique, cérébral, méthodique, intense, résolu, conservateur, méticuleux et souvent «brillant». Respecté, il n'est pas aimé. On le suit à cause de sa détermination et de la force de son analyse. Il est habile et renseigné (il ne veut pas être pris au dépourvu). Il parle facilement de qualité totale, d'alliances stratégiques et de mondialisation. C'est un puissant concurrent. Enfin, à toute question il offre une réponse à trois volets.

Sa stratégie tient compte des alliances et de la mondialisation, mais elle est surtout axée sur l'immédiat,

sur les bénéfiques à court terme qui permettront d'accumuler des ressources financières pour un avenir plus prometteur... mais qui ne semble jamais se rapprocher. Il suit de près les tendances dans son secteur, convaincu que ce qui est bon pour les autres chefs de file de son industrie l'est aussi pour lui :

«Suivant la tendance mondiale, nous avons entrepris en 1989 et poursuivi en 1990 un important programme de regroupement, de réorganisation et de rationalisation; de nouveaux PDG ont été nommés. Notre stratégie est axée sur la rentabilité».

Il se préoccupe beaucoup de la structure de l'organisation et la «rationalisation» est pour lui un mot clé. Commentant le style de gestion des technocrates, l'artisan dira : «Leur stratégie n'est pas évidente. Jouer avec les structures et les systèmes semble les fasciner.» Ce sont en effet les *techniques* de gestion qui captent toute leur attention et leur énergie.

Dans la réalité, les archétypes de gestionnaires que je viens de décrire existent rarement. On trouve souvent des **profils mixtes** : un artiste ayant un fort côté artisan, un technocrate avec un élément d'artiste, un artisan avec un penchant pour le conservatisme ou la froideur du technocrate. Néanmoins, tous ont le caractère dominant de l'un ou l'autre type, avec ses avantages et ses inconvénients.

LEUR COEXISTENCE AU SEIN D'UNE ORGANISATION

Si vous êtes sérieux, analytique et cérébral, que pensez-vous du gestionnaire décontracté, changeant, imprévisible et émotif? Si vous favorisez les nouvelles méthodes, les techniques modernes de gestion, comment réagissez-vous face au traditionalisme ou au «pif»? Si vous êtes d'un naturel «sage», comment voyez-vous la «brillance»? On peut penser qu'il risque d'y avoir des **problèmes de**

communication entre l'artiste, l'artisan et le technocrate.

L'artisan trouve le technocrate irréaliste, dogmatique et trop porté sur les théories d'organisation. À son avis, il est utile comme consultant, mais totalement inefficace comme dirigeant. Par contre, il apprécie l'artiste, ses idées et ses rêves, mais il aimerait lui garder les pieds sur terre. L'artiste (plus que l'artisan) admire les talents analytiques du technocrate, mais il hésite à lui confier des responsabilités parce qu'il le trouve trop «sec». Étant légèrement insécure, il apprécie la connaissance du métier et la patience de l'artisan, loyal et responsable, sur qui il peut toujours compter. Enfin, le technocrate voit l'artiste comme consultant, mais nullement comme dirigeant. Trop émotif, il n'est pas assez sérieux; il se laisse emporter par ses rêves et les résultats en souffrent. L'artisan lui paraît dépassé, démodé, voir incompetent; à son avis, il ne ferait même pas un bon consultant. Bref, un dialogue de sourds.

Comme on peut le voir au schéma 1, en l'espace de dix ans, la structure de l'entreprise que nous avons étudiée s'est profondément transformée : de très hétérogène – composée d'artistes, d'artisans et de technocrates – elle est devenue très homogène, les technocrates étant les seuls à détenir le véritable pouvoir. Depuis 1990, un autre artisan a quitté et le dernier songe à partir. Comment une telle transformation a-t-elle pu se produire et quelles en sont les conséquences? Bien qu'en un certain sens, cette homogénéisation ait facilité la communication, elle a eu aussi d'autres conséquences pour l'organisation.

Dans les années 60, James, dans la quarantaine, accède à la tête d'une entreprise écossaise. Après 30 ans d'existence, cette entreprise a une bonne réputation et elle domine ses marchés locaux et régionaux. Le président sortant voit en James un visionnaire capable d'amener l'entreprise vers de nouveaux sommets. Il ne sera pas déçu. En 15 ans, et principalement au moyen d'acquisitions, les actifs de l'entreprise vont décupler. Bien que située aux confins

de l'Écosse, elle deviendra un acteur d'envergure, ayant d'importantes opérations en Angleterre, en Asie, au Canada et aux États-Unis. James était **un artiste avec des qualités d'artisan**, ce qui lui a attiré une grande loyauté à la fois de ses collaborateurs internes et des investisseurs externes.

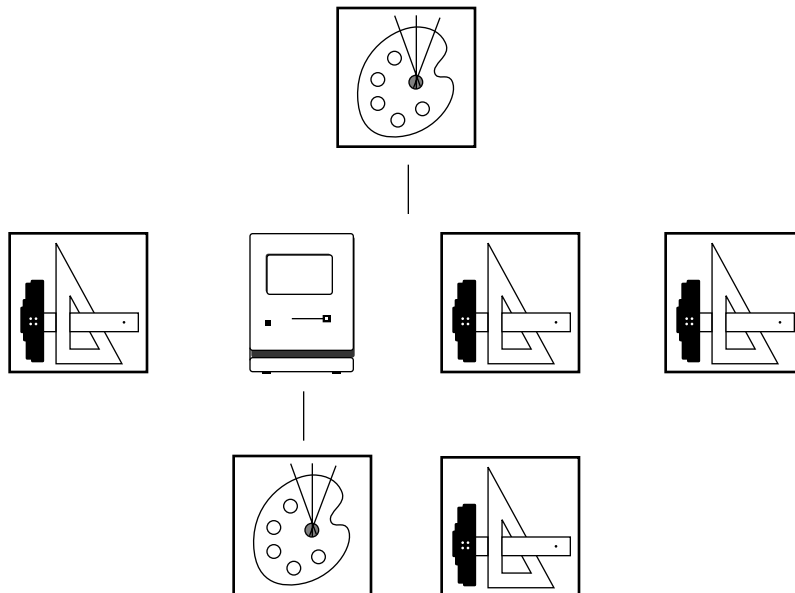
Au début des années 80, les affaires sont au mieux : l'entreprise a une équipe de gestionnaires efficaces; elle a la réputation d'être une société dynamique et son titre en bourse est coté nettement au-dessus de la valeur comptable. Mais James, maintenant dans la soixantaine, se préoccupe de sa succession. Autodidacte, il choisit un candidat possédant une excellente formation universitaire, sérieuse, brillant et qui a fait ses preuves, à qui il cède les rênes du pouvoir tout en demeurant président en titre.

Cameron, son successeur, est **un technocrate**. Il entreprend la rationalisation des activités, des structures et des systèmes, ce qui l'amène à vendre plusieurs entreprises; il met de l'ordre et instaure un processus de planification stratégique. Il souhaite qu'il y ait de la «synergie» entre les filiales, une idée raisonnable, populaire et universellement reconnue à l'époque. Cependant, la synergie exige un contrôle central et, désormais, la liberté d'action dont jouissaient les filiales n'a plus de raison d'être. En outre, un tel contrôle nécessite plus de personnel au siège social, et lui-même se rend à l'évidence qu'il lui faut maintenant un adjoint, un «chef de l'exploitation». Il hésite entre deux candidats, qui sont chacun PDG d'une filiale. Cobb, à la tête de la plus importante filiale, est un pur artiste; Judd est un technocrate dont la personnalité s'accorde parfaitement avec celle de Cameron. Évidemment, Judd obtient le poste.

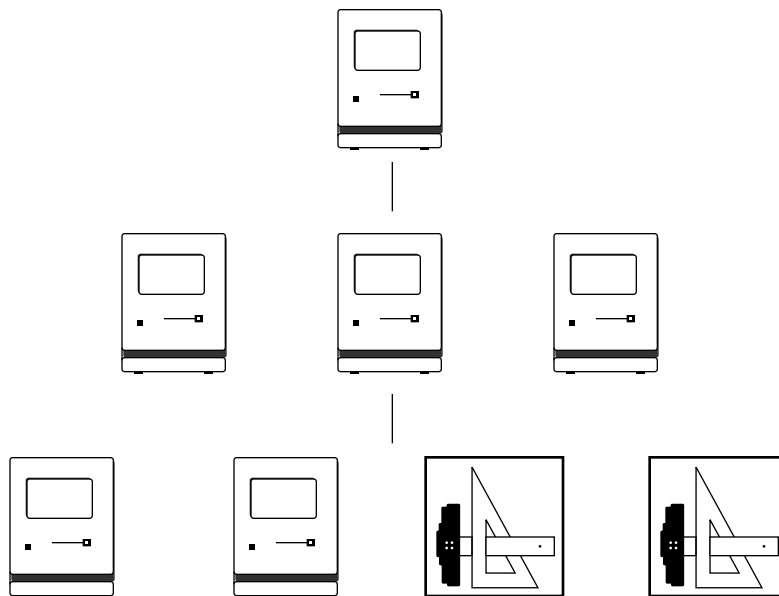
Ensemble, Judd et Cameron réussissent à écarter James l'artiste et, progressivement tous les autres artistes et la plupart des artisans. En consultant la carte organisationnelle (schéma 2), on constate que la structure a obliqué «du sud-est au nord-ouest». Jim, Mike, Cobb, Rowan, Robert et Rodney ont été remplacés par Cam, Judd, Brian, Peter, Ross et

Schéma 1 – La transformation

STRUCTURE 1980



STRUCTURE 1990



LÉGENDE



L'artiste



L'artisan



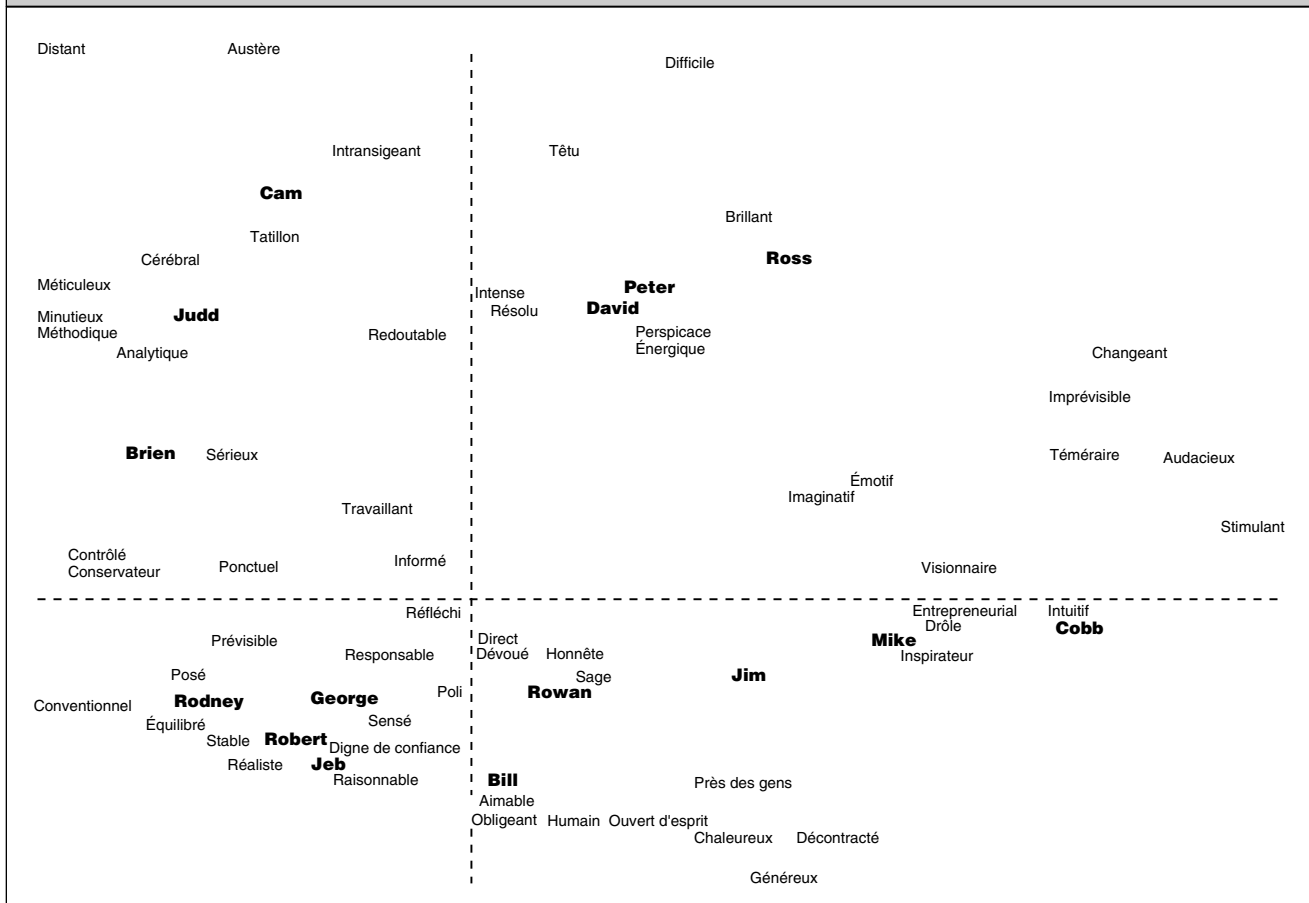
Le technocrate

David pour des motifs qui, individuellement, sont tous valables : un de ces gestionnaires ne maîtrisait pas les processus de planification et d'organisation; un autre ne contrôlait pas suffisamment son personnel. Les systèmes qui relevaient du troisième comportaient d'importantes lacunes de sorte que les mauvaises surprises se succédaient. Dans un autre cas, une acquisition s'est avérée désastreuse et le promoteur de l'idée a dû en porter la pleine responsabilité. La raison sous-jacente à tous ces remplacements n'est pas claire mais ce qui est clair c'est qu'aucun technocrate n'a été jugé incompetent. Serait-ce que les technocrates ne le sont jamais? Ou bien la définition de la compétence correspondait-elle dorénavant aux qualités du technocrate?

Les conséquences de ce remaniement ont été de plusieurs ordres. D'abord, la croissance de l'actif a ralenti, pour enfin s'arrêter. Le nombre de désinvestissements a augmenté et la diversification sectorielle et géographique a diminué. L'entreprise oeuvre maintenant dans deux secteurs d'activités et elle montre de moins en moins d'intérêt pour les marchés outre-mer. Elle cherche des partenaires plus puissants, des alliances stratégiques dans chaque sphère d'activité. Nulle part et ce, malgré ses milliards d'actifs, se sent-elle en mesure d'évoluer seule. L'entreprise a connu au départ une structure assez simple, hiérarchique, où les PDG des filiales jouissaient d'une grande latitude, suivie d'une période marquée par un fort esprit d'équipe, d'équipe unifiée, pour revenir à une structure hiérarchique désormais étroitement contrôlée par le centre.

Le bénéficiaire par action ne bouge pas même si l'entreprise consacre dorénavant tous ses efforts à l'augmenter. Le titre se transige à un cours inférieur à celui de ses concurrents, et nettement en deçà de sa valeur comptable. Il est difficile de démontrer qu'il s'agit là d'une conséquence du nouveau style de gestion qu'on a implanté dans les années 80, car ces problèmes peuvent découler de la surexpansion des années antérieures. On peut néanmoins constater qu'avec l'arrivée des

Schéma 2 – La carte organisationnelle



nouveaux gestionnaires, l'organisation a perdu son élan, son «âme». Avec le départ de ses artisans, elle a perdu son ciment organisationnel et la continuité avec son passé, de même que le sentiment d'être une institution et non seulement un ensemble d'individus. En perdant ses artistes, elle a perdu sa capacité de rêver, de se projeter dans un avenir peut-être incertain mais assurément rempli de défis.

DES IMPLICATIONS POUR LA GESTION

Si l'on se demande ce dont les organisations ont réellement besoin, il semble que ce soit principalement d'apprendre de façon continue. L'apprentissage est habituellement abordé sous l'angle de l'implantation de systèmes et de structures permettant de capter certaines infor-

mations vitales pour l'entreprise (Aldrich et Herker, 1979 : 217). Mais ce qu'on oublie c'est que la capacité d'apprentissage de l'organisation est reliée à la richesse et à la diversité des individus qui s'y trouvent.

Santayana, le philosophe américain, écrivait au tournant du siècle que le progrès de l'humanité comporte une phase poétique où l'homme imagine le monde, et une phase scientifique où il vérifie ce qu'il a imaginé (1905 : 56). Comme peuple, nous avons toujours appris de nos artistes, de nos peintres, de nos écrivains, de nos grands scientifiques qui, à leur époque, passaient pour des hérétiques, des fous ou des traîtres. Mais le commun des mortels a de la difficulté à vivre avec le visionnaire car il est impatient et souvent solitaire; il ne se conforme pas facilement et n'accepte guère la logique conventionnelle. Bref, il dérange. Mais sans lui, la société et l'organisation n'apprennent pas grand-chose.

Une autre forme d'apprentissage, aussi importante que la précédente, vient des connaissances qu'un maître transmet à son disciple ou à son apprenti. Ces connaissances s'acquièrent lentement – non pas instantanément comme c'est souvent le cas pour l'artiste – mais avec de la patience et de l'expérience. Comme disait l'humoriste britannique Samuel Johnson, on ne peut pas, avec les meilleures explications possibles, montrer à quelqu'un comment faire un soulier convenable (in Sparshott 1982 : 198); il faut de la pratique. Enfin, on apprend par les livres, qui sont la codification de la sagesse des âges. Dans ce cas, il n'y a aucun besoin d'imagination et de pratique : le seul approfondissement de nos connaissances nous rend plus efficaces.

Il est extrêmement rare qu'une personne ait recours à ces trois formes d'apprentissage. Dépourvu de la patience de l'artisan, l'artiste ne peut rester longtemps sur place pour

acquérir des connaissances détaillées. L'artisan, pour sa part, n'a pas souvent les «éclairs» soudains de l'artiste. Quant au technocrate, il n'apprend pas grand-chose du passé, étant d'avis que l'expérience est synonyme d'obsolescence. Comme l'illustre le tableau 1, le caractère de l'individu influence sa manière d'appréhender le monde, détermine ce qu'il perçoit, ce qu'il pense et finalement ce qu'il fait.

Le tempérament de l'artiste est cycloïde, passant plus ou moins rapidement de l'excitation à la déprime. L'artiste a une nature optimiste et une perception diffuse : sa vision est large mais il ne s'attarde pas aux détails. Sa pensée est éclectique et son action sporadique. Sa stratégie, il l'élabore intuitivement et d'ordinaire seul; elle reflète ses vastes ambitions et se concrétise habituellement par des acquisitions.

L'artisan a un tempérament assez calme; il est optimiste mais prudent. Sa perception est axée sur l'avenir immédiat et ancrée dans le concret. Moins attiré par les idées que par les tâches et les gens, il a une pensée plus structurée que celle de l'artiste. S'il est PDG, il implique son équipe dans l'élaboration de la stratégie. Étapiste, celle-ci vise une meilleure exploitation des marchés actuels ou connexes, ainsi que la croissance interne.

Le technocrate se contrôle. Assez pessimiste, cet individu perçoit le monde comme un ensemble de men-

aces. Pour dominer sa crainte, il se donne des règles et des outils. Sa pensée est très structurée, presque rigide; il n'est pas reconnu pour son ouverture d'esprit. Il agit avec méthode. À son avis, la stratégie doit être élaborée par les experts, les professionnels, car ils connaissent les tendances actuelles, les méthodes et les technologies de pointe. Cette stratégie vise exclusivement les bénéfices des prochains trimestres et leur projection dans l'avenir, même si ces projections et plans afférents risquent de devenir une camisole de force pour l'organisation.

En matière d'apprentissage organisationnel, nous pouvons déjà déceler les conséquences de la domination de l'un ou l'autre de ces caractères. L'artiste qui règne seul voit loin, peut-être si loin que son organisation perdra de vue le quotidien. Cette fuite en avant peut amener les artisans à manquer de souffle et de temps pour bien maîtriser un projet, et former convenablement une équipe. Par contre, si l'artisan est le seul architecte ou s'il ne s'entoure que de ses semblables, l'organisation sera au courant de toutes les activités dans son secteur mais pas nécessairement de ce qui se passe ailleurs et qui pourrait avoir une incidence considérable sur son avenir. Le traditionalisme de l'artisan est à la fois sa force et sa faiblesse. Quant au technocrate, les conséquences de sa domination sont évidentes : il risque de ne plus y avoir d'innovations et les créateurs vont quitter; l'organisation pourra exercer

très bien une fonction de contrôle, mais elle perdra la vision globale des choses; elle risque d'être progressivement évincée par des entreprises plus novatrices.

L'homogénéité organisationnelle comporte donc des risques : ce qu'on gagne d'une main, on le perd de l'autre. Avec le technocrate, on gagne en efficacité, mais on perd le ciment et les rêves. Avec l'artiste, on gagne en inspiration, mais on peut perdre de l'efficacité. Enfin, avec l'artisan, on gagne en esprit d'équipe et en savoir-faire, mais on risque d'être dépassé par les événements. Un équilibre s'impose donc.

Cependant, comme nous l'avons constaté, il y a souvent entre ces trois types de gestionnaires un dialogue de sourds. Comment alors les amener à travailler ensemble? Nous avons vu que James, l'artiste, a pu travailler harmonieusement avec les artisans, et il a choisi Cameron, un technocrate, pour lui succéder. Quant aux artisans, ils s'entendent assez bien avec les artistes et ils embauchent les technocrates comme consultants ou pour occuper des fonctions de contrôle. C'est donc avec les technocrates qu'il semble y avoir un problème. Rappelons que Cameron a promu Judd et, ensemble, ils ont éliminé tous les artistes et les artisans pour des motifs «valables».

Les technocrates ne sont pas nécessairement méchants ou machiavéliques; ils ont tout simplement

Tableau 1 – Du caractère à l'action : les trois types idéaux

Caractère	Affect	Perception	Pensée	Action	Stratégie	
					Processus	Contenu
Artiste	cycloïde, optimiste	diffuse	éclectique	sporadique, saut par saut	intuitif, seul	ambitieux, croissance par acquisition
Artisan	calme, optimiste posé	ancrée dans le concret	organisée	pas à pas	émergent, sagesse collective	croissance interne
Technocrate	contrôlé, pessimiste	ciblée	rigide	méthodique, pouce par pouce	plan d'expert professionnel	bénéfices trimestriels projetés

l'esprit borné. Ils confondent leur propre réalité avec «la réalité»; ils insistent toujours sur leur version des faits et, comme ils sont brillants, ils réussissent à convaincre leur entourage. Ils se croient réalistes, mais ils sont perçus tout autrement par leurs collègues. L'artiste est optimiste, le technocrate est pessimiste, et c'est l'artisan qui est «réaliste». En l'écartant, l'organisation perd en réalisme.

J'en arrive à la conclusion qu'à moins d'oeuvrer dans un secteur d'activités très stable, où la concurrence ne porte que sur les coûts unitaires, une entreprise ne peut se payer le luxe d'avoir un technocrate comme PDG, même s'il est très «brillant». Elle a trop à perdre. Toute organisation a besoin de rêves, pour inspirer et motiver son équipe, pour transformer son environnement plutôt que de s'adapter constamment au «réel». Et le rêve doit d'abord se trouver au sommet de l'organisation : idéalement, le PDG doit être un artiste, secondé d'un artisan qui le maintiendra en contact avec la réalité sans mépriser ses rêves. L'artisan, pour sa part, devrait s'adjoindre un technocrate, puisqu'une organisation a besoin de prévisibilité, de contrôle et d'efficacité. Le technocrate ne devrait cependant pas occuper un poste qui consiste à superviser un grand nombre de personnes.

Mais comment savoir? En nommant Cameron, James ne savait pas que son organisation se métamorphoserait en l'espace de cinq ans. Aujourd'hui, ce qu'il voit lui laisse un goût amer. En cherchant un homme fort et brillant, il n'avait pas prévu l'autre côté de la médaille, le côté plus sombre. Il ne referait plus cette erreur, car il a appris, durement, par l'expérience. Pénible expérience, en effet, et qui n'était pas nécessaire. Récemment, j'ai eu à faire le diagnostic d'une autre organisation, à l'invitation de son courageux président. En analysant le PDG et son équipe, j'ai découvert une organisation saine et équilibrée, où il n'y a pas de «purs et durs». Le président et le président du Conseil sont tous deux des artistes avec de fortes tendances technocratiques. L'équipe de vice-présidents est composée d'artisans purs et d'artisans

avec un penchant technocratique, c'est-à-dire rigoureux, assez «sérieux» et dotés de sens pratique. Il m'apparaît alors important de renforcer les valeurs artisanales; comme les deux présidents sont des artistes, ils ont bien accueilli cette suggestion.

Les gestionnaires au sommet ont une lourde responsabilité, celle de veiller à ce que leur organisation rassemble une équipe de direction suffisamment hétérogène et qu'elle soit en mesure d'apprendre de manière continue. Si l'équipe comprend de bons technocrates, ceux-ci seront au courant des tendances actuelles en matière d'alliances stratégiques. Quant aux artistes, ils rêveront parce qu'ils ne peuvent s'en empêcher. Enfin, les artisans seront les garants d'une forte loyauté organisationnelle.

NOTES

1 Les noms propres et les lieux ont été modifiés pour protéger l'anonymat de l'entreprise et de ses dirigeants.

2 Cette carte a été produite à partir d'une analyse de correspondances avec le logiciel ADDAD. Pour de plus amples informations sur les méthodologies de l'étude, consulter Patricia Pitcher, *Character and Nature of Strategic Leadership: Artists, Craftsmen and Technocrats*, thèse de doctorat, Montréal, Université McGill, 1992.

RÉFÉRENCES

Aldrich, H.E., Herker, D., «Boundary-Spanning Roles and Organizational Structure», *Academy of Management Review*, vol. 2, 1979, p. 217.

Hamel, G., Prahalad, C.K., «Strategy as Stretch and Leverage», *Harvard Business Review*, mars-avril 1993, p. 75.

Kélada, J., Caillibot, P., Todorov, B., «Les normes ISO 9000, un pas vers la qualité totale», *Gestion -Revue internationale de gestion*, vol. 18, n° 1, février 1993, p. 58-63.

Reichheld, F. F., «Loyalty-based Management», *Harvard Business Review*, mars-avril 1993, p. 64.

Santayana, G., *Reason in Art*, New York, Dover Publications, 1982.

Sparshott, F., *The Theory of the Arts*, New Jersey, Princeton University Press, 1982.