

**« Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations.  
Rêves, réalités et illusions du leadership »**

André Courchesne

Numéro 74, 1995

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/28199ac>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Cahiers de théâtre Jeu inc.

ISSN

0382-0335 (imprimé)

1923-2578 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce compte rendu

Courchesne, A. (1995). Compte rendu de [« Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations. Rêves, réalités et illusions du leadership »]. *Jeu*, (74), 174–176.

### « Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations. Rêves, réalités et illusions du leadership »

Ouvrage de Patricia Pitcher, Éditions Québec/Amérique, Montréal, 1994, 261 p.

#### **Pourquoi l'Art ?**

Un ouvrage de gestion qui démarre en introduction par une question aussi ambitieuse ne peut qu'intéresser ceux qui sont fascinés par le processus de création, qu'il s'agisse de ceux qui fréquentent les salles de répétition ou qui siègent à des conseils d'administration. En revalorisant la démarche artistique, en dressant un parallèle entre la capacité des chefs d'entreprise de désapprendre, de rompre avec la structure quotidienne du monde pour s'abandonner, entre « le chaos et le cliché », à la fièvre créatrice, dont seule l'œuvre achevée et comprise sera le signe d'une vision artistique, celle des créateurs de nos théâtres, galeries et ateliers, ce livre vient réhabiliter une des fonctions premières de l'humanité : le pouvoir de transformer la réalité par ses rêves.

S'il s'avère difficile de définir l'art et ses limites, il est beaucoup plus aisé d'en circonscrire la finalité, celle, entre autres, d'opérer dans le mode de la révélation ; l'artiste y est défini comme un explorateur de l'humanité qui, grâce à un système de

symboles, repousse les limites de la connaissance précodifiée. Tout au long de cet ouvrage, l'auteure mettra en valeur le rôle du gestionnaire-artiste et de sa vision dans le progrès des entreprises ; elle le décrira comme se situant en complémentarité avec l'artisan, celui qui « construit les ponts » que l'artiste a imaginés, et en opposition avec le technocrate, dont la virtuosité technique et l'ingéniosité reposent sur une intellectualisation des faits, des règles et de la « bonne façon de faire », coupée des conséquences sociales et humaines.

Après avoir tracé un portrait de chacun de ces trois acteurs (chapitres I, II et III), l'auteure relate la croissance et la chute, sur une période de trente ans, d'une grande compagnie financière américaine, en identifiant les rôles joués par ses principaux dirigeants (chapitres IV, V et VI) ; puis elle explique comment sa grille d'analyse s'articule en fonction d'autres théories du leadership, de la gestion et de l'éducation (chapitres VII, VIII et IX). Les trois derniers chapitres de l'ouvrage composent une ode à l'artisanat, à sa contribution

économique et sociale, au rôle de premier plan qu'il convient maintenant de redonner aux artisans dans nos organisations et notre société.

### Trois types de gestionnaires

Dans la thèse de doctorat qui a été à la source de cet ouvrage, Patricia Pitcher a décrit les qualités correspondant à différents types de gestionnaires et a tenté d'identifier celles qui sont associées à la vision créatrice chez un leader ; en choisissant comme exemple une entreprise financière qui a connu une prodigieuse croissance avant de péricliter, elle a dépeint ses principaux acteurs selon le portrait qu'ils se faisaient l'un de l'autre ; en relevant et en codifiant les caractéristiques les plus fréquentes, elle a dressé une typographie de trois grandes familles de gestionnaires, choisies selon le degré de cohésion statistique des réponses obtenues.

Alors que le gestionnaire-artiste est entrepreneurial, inspirateur, visionnaire, intuitif, émotif, drôle, généreux, audacieux et chaleureux, l'artisan se définit d'abord par sa fierté, sa dextérité, la qualité de son travail, sa stabilité, son honnêteté, son dévouement, son côté conservateur et prévisible. De son côté, le technocrate est sérieux, analytique, méticuleux, austère, brillant, intense, résolu et intransigeant. Alors que l'artiste fonctionne sur un mode cyclothymique (où alternent l'euphorie créatrice et la dépression) et autiste (en s'abandonnant aisément au rêve), le technocrate craint l'inconscient et ses émotions, ce qui en-

gendre un attachement irraisonné à la sécurité des conventions ; souvent brillant, le technocrate intellectualise le fonctionnement de l'entreprise, et son pouvoir d'analyse en fait un dangereux ennemi. Quant à lui, l'artisan valorise l'expérience pratique ; réservé, il croit que la richesse première d'une entreprise réside dans son personnel et que son progrès dépend de la mémoire, de la connaissance accumulée par des années d'expertise.

### Le triomphe du technocrate

Le récit de la croissance et de la chute d'un grand groupe financier américain, choisi par l'auteure pour sa valeur exemplaire, nous permet de comprendre les mécanismes internes de prise de décision, à la fois par la description des aspirations individuelles des acteurs et par celle du choc de leurs confrontations au cœur de l'entreprise. Patricia Pitcher explique comment cette compagnie régionale s'est hissée au rang des groupes mondiaux par une série d'acquisitions et d'affiliations, grâce à la vision de son leadership, à la décentralisation et à la délégation des pouvoirs accordée aux artisans qui gèrent les filiales.

À sa retraite, le leader choisit un technocrate pour le remplacer ; le technocrate recherche plus de synergie entre les filiales : il centralise les décisions, régularise les processus, élargit le contrôle et accentue les exigences de rentabilité à court terme. Ce faisant, il remplace peu à peu les artisans et artistes encore aux commandes par des technocrates, ce qui réduit la capacité du groupe à réagir à son environnement en puisant dans un bassin d'expertises diverses ; en accordant beaucoup de temps et d'énergie aux structures et aux systèmes, il néglige le développement de nouveaux produits et de nouveaux marchés ; sans vision, sans « ponts jetés par des artistes vers des rivages inconnus », sans artisans



**Artistes,  
artisans et  
technocrates**  
dans nos  
organisations

Rêves, réalités et  
illusions du leadership



**Patricia Pitcher**  
*Préface de Henry Mintzberg*



pour construire ces ponts, l'entreprise s'effondrera sous le poids des techniciens et des virtuoses que sont les technocrates.

### **Que faut-il aux organisations ?**

L'auteure poursuit ensuite son exposé en confrontant son modèle d'analyse avec ceux d'Abraham Zaleznik et de Warren Bennis sur le leadership ; le rôle visionnaire qu'elle a attribué à l'artiste se retrouve dans le profil innovateur, original, entrepreneurial, autonome et centré sur le long terme identifié par ces chercheurs sous l'appellation « leader » par opposition au « gestionnaire » qui concentre son attention sur les systèmes et la structure, comme le technocrate. Cependant, en établissant deux pôles de compétence plutôt que trois, ces chercheurs nous forcent à choisir entre l'innovation et le contrôle, l'attention au personnel ou aux résultats, la prévision à court terme ou à long terme, et ne reconnaissent pas que l'artisan permet de faire le pont entre la vision de l'artiste-leader et le contrôle du gestionnaire-technocrate.

Or, la majorité d'entre nous sommes des artisans, ayant appris notre métier avec l'expérience. L'auteure croit que la société occidentale ne reconnaît plus la valeur du modèle qui a fait son succès depuis le Moyen Âge, soit la place des maîtres dans les organisations pour faire les choix stratégiques et transmettre le savoir, celle des compagnons pour procéder à l'adaptation de l'entreprise à son environnement « avec souplesse et à tâtons », favorisant l'expérimentation et l'essai hésitant et renouvelé, selon le modèle développé par Mintzberg, et celle des apprentis pour perpétuer la mémoire de l'organisme. Conséquemment, le système d'éducation doit tenter de former des généralistes, plutôt que des spécialistes en administration ; ceux-ci doivent avoir accès à une formation de base en philosophie, en psychologie, en anthro-

pologie, en philosophie politique et en sociologie, en plus de maîtriser des techniques de gestion.

Y a-t-il donc de la place pour un technocrate dans une entreprise, celui que l'auteure associe au cynique défini par Oscar Wilde, soit celui qui sait le prix de chaque chose, mais qui ne connaît la valeur d'aucune ? Brillant, futé, malin, sûr de lui, c'est un être d'influence et d'analyse qu'il convient d'intégrer dans l'entreprise, sans jamais toutefois lui remettre le pouvoir.

L'ouvrage de Patricia Pitcher permet de faire le point sur les théories actuelles de la gestion d'entreprise et du leadership, et ceci dans un langage et une forme accessibles à tous. Si l'on peut regretter que son exposé s'en soit tenu à l'analyse d'un seul groupe financier, ce qui limite, il va sans dire, la portée de ses conclusions, on en ressort enrichi par la perspective humaniste qui s'en dégage. De plus, le lecteur issu du milieu des arts y verra une démonstration brillante du rôle et de la place du metteur en scène et du directeur artistique ; on y relèvera aussi de riches parallèles avec le débat qui a cours actuellement sur la gestion de nos théâtres.

**André Courchesne**