

■ Bernard Landry : est-il l'homme de la situation ? ■ L'argent des gais

R E V U E

COMMERCE

3,45 \$ QUATRE-VINGT-DIX-HUITIÈME ANNÉE, N° 4 AVRIL 1996

Qui sont nos gourous ?

Adulés ou controversés, en voici dix que les entreprises écoutent.



Yvan Allaire

Anne Darche

Henry Mintzberg

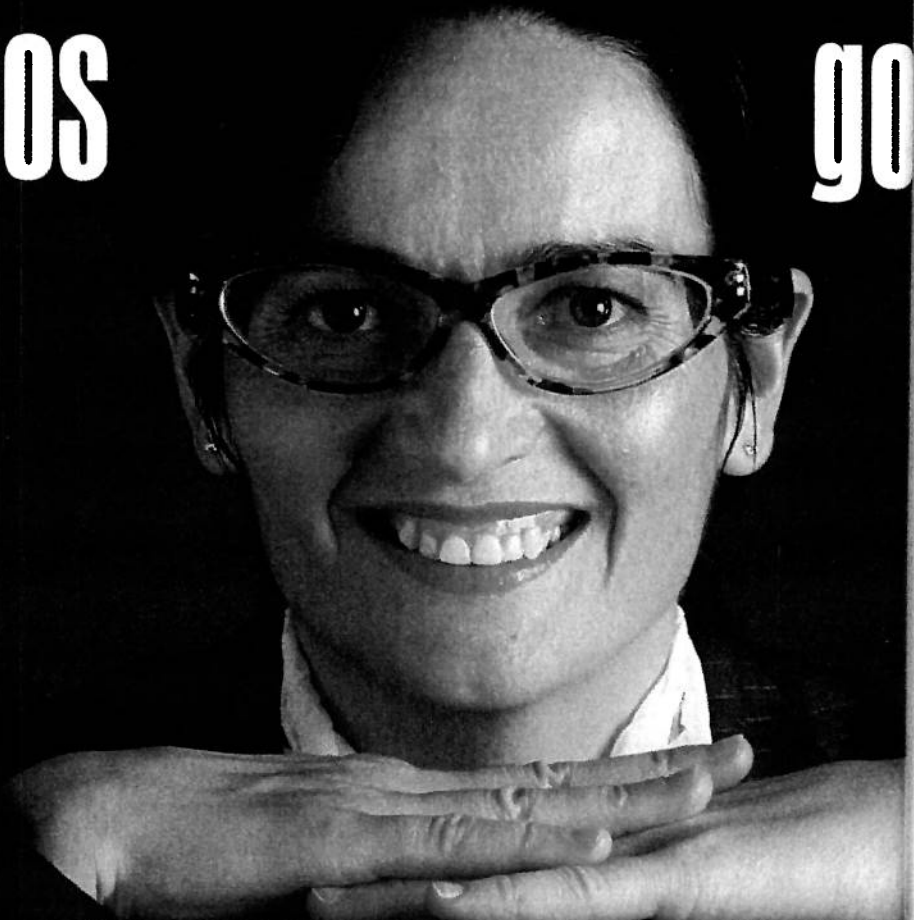


6671378043

The Profit of Money P.O. Envoi de publication : enregistrement n° 1145

Qui sont nos

go



MEGATRENDS ASIA JOHN NAISBITT

LE RAPPORT POPCORN Faith Popcorn

THE FIFTH DISCIPLINE The Art & Practice of The Learning Organization PETER M.

QUALITY IS STILL FREE PHILIP B. CROSBY

P. DRUCKER le vous donne rendez-vous demain LA SOCIÉTÉ POST-BUSINESS

L'ENTREPRISE LIBÉRÉE TOM PETERS

Anne Darche, présidente de l'agence de publicité Natcom.

The Practice of Management

L'ORGANISATION

vous ?



**Stratèges, motivateurs, Innovateurs,
Ils ont l'oreille des Laurent Beaudoin et cie.
Certains même n'ont rien à envier
aux Tom Peters de ce monde.**

par Diane Bérard

Ce sont les Américains qui ont inventé le gourou d'affaires avec les Peter Drucker, Tom Peters, Alvin Toffler, John Naisbitt et bien d'autres. Faut-il le dire, ils en ont fait un métier payant. D'abord les livres. Là-bas, un titre vendu à moins de 100 000 exemplaires est un « petit vendeur ». On parle d'un best-seller après 250 000 exemplaires seulement... Puis les conférences : la facture pour un grand nom peut s'élever à 25 000 dollars, et les grands patrons paient encore plus cher pour leurs conseils stratégiques privés.

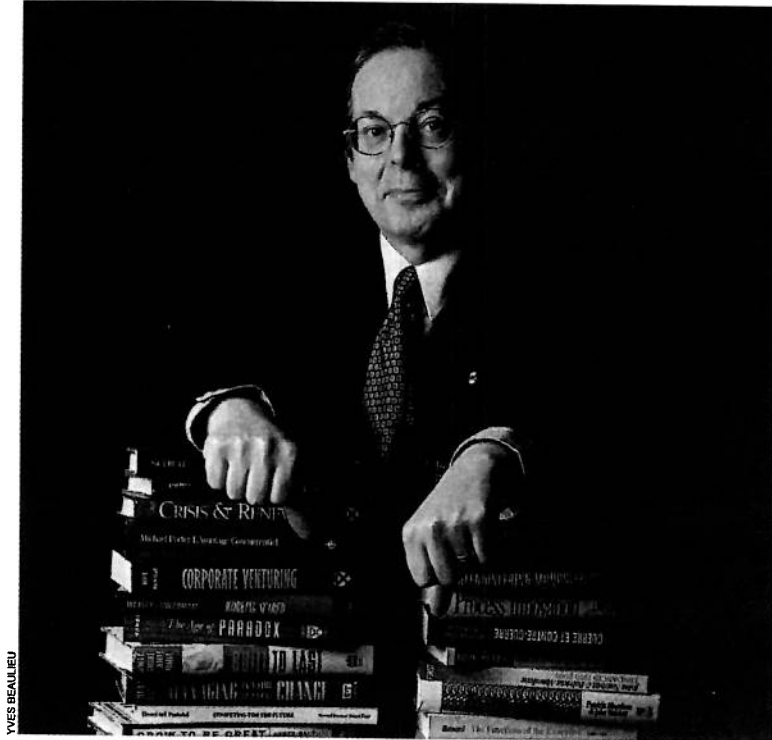
Mais qu'est-ce qu'un gourou ? Selon le Petit Robert, il s'agit d'un « maître spirituel ». Henry Mintzberg pense plutôt qu'« on s'invente des héros dans l'espoir qu'ils apportent des solutions à nos faiblesses ». C'est peut-être ce qui explique qu'en cette période de mutation des économies, de transformation radicale de l'environnement concurrentiel et technologique, les gourous aient tant de succès auprès des dirigeants.

Universitaires ou consultants, les plus célèbres chamans ont analysé et observé de près la vie des entre-

prises et leur milieu. Iconoclastes, visionnaires, ils réinterprètent les règles du jeu commercial, la place des entreprises, la façon de les gérer, dans le monde d'aujourd'hui, de demain. Ils expliquent à des patrons trop pris par le quotidien ce qu'il faut voir, faire, et prévoir.

Au Québec, on a le gourou moins facile. Il faut dire que les clients sont moins nombreux, ce qui rend le métier moins lucratif et en fait souvent un exercice à mi-temps. Ici, 5 000 ventes pour un livre d'affaires, c'est un très gros succès. Franchir la barre des 10 000 exemplaires relève de l'exploit. Ce fut le cas de *Artistes, artisans et technocrates* de Patricia Pitcher.

Mais pas de doute : le Québec a ses gourous. *Commerce* en a identifié dix. Ce ne sont pas les seuls, mais ils sont parmi les plus en vogue. Certains conseillent les grands patrons, comme Yvan Allaire, Jay Conger ou Henry Mintzberg. D'autres réinventent nos façons de faire, à l'exemple de Denis Proulx ou Monique Lefebvre. Certains ouvrent l'esprit : Anne Darce et Pierre-Marc Johnson. D'autres enfin motivent ou inspirent, comme l'abbé Roland Leclerc, Serge Marquis et Michel Bergeron. ▶



YVES BEAULIEU

Yvan Allaire

Le stratège de Québec inc.

Son influence : Les présidents de la Caisse de dépôt, de GTC, de Télé globe, de Canam Manac, de Vidéotron, de BCP, etc., sollicitent ses conseils en planification stratégique. Mais c'est chez Bombardier que son influence pèse le plus lourd. Conseiller stratégique privilégié de Laurent Beaudoin depuis 1985, il consacre trois jours par semaine à la multinationale. Yvan Allaire, 55 ans, ne travaille qu'avec la haute direction. « Il aime le pouvoir dans son sens le plus pur. Ce n'est pas un homme public qui court les tribunes. Il ne veut pas être adulé par les foules, il désire être reconnu par le roi », signale Marcel Côté, qui a fondé Secor avec lui en 1975. « Je n'ai jamais travaillé pour personne, on me consulte », résume l'intéressé.

« Il a tellement de crédibilité que je lui ai demandé de présenter avec moi la nouvelle planification stratégique. Sa présence nous a aidés à obtenir l'adhésion des présidents de nos filiales », relate Christian Chagnon, premier vice-président, planification stratégique et technologie, chez Vidéotron. Yvan Allaire, professeur à l'UQAM, auteur de *L'entreprise stratégique*, a commencé sa « carrière » comme... caissier à la Banque de Montréal où on a vite repéré le talent. Un baccalauréat, un MBA et un doctorat (obtenu au MIT, tient-il à préciser) plus tard, « ses conseils sont très chers, mais ils valent leur pesant d'or », estime Christian Chagnon.

Remarquable capacité d'analyse, puissant esprit de synthèse, brillant présentateur, les hommages ne manquent pas. Mais il est un titre auquel il tient particulièrement. « N'oubliez jamais de l'appeler "Docteur" Allaire », prévient en souriant Christian Chagnon.

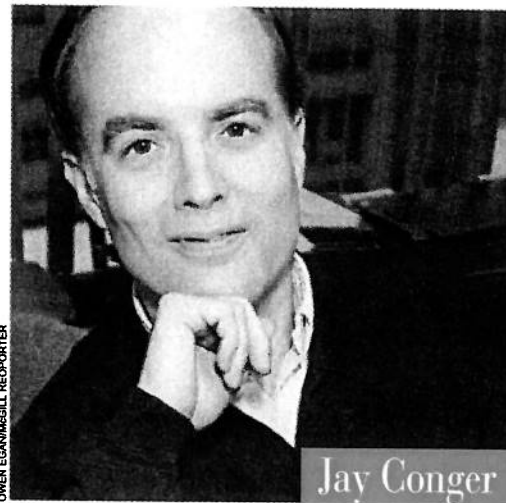
Son credo : Il y a trois moteurs qui créent de la valeur ajoutée dans une entreprise. Le siège social, qui définit les orientations, gère la réputation et assure l'avenir par des projets judicieux. Le financier, qui bâtit la structure de capitalisation optimale. Le stratège, qui cherche à améliorer la position concurrentielle de l'entreprise et à réduire les facteurs d'incertitude qui pèsent sur elle.

Savez-vous que : Il aurait voulu être un artiste. À 16 ans, il rêvait de faire du cinéma d'auteur. Aujourd'hui, il lit de la poésie et, paraît-il, s'essaie même à faire des vers dans le plus grand secret.

Le fabricant de leaders

Son influence : « Grâce à lui, je deviens un meilleur leader, assure Brian Levitt, PDG d'Imasco. Depuis que nous avons parlé de la façon dont les relations se tissent dans un groupe, je comprends mieux les réactions des membres de mon équipe et je sais davantage comment y réagir. »

Américain de naissance, Canadien d'adoption, Jay Conger, 43 ans, enseigne à l'université McGill, lorsqu'il n'est pas en train de causer leadership



OWEN EGAN/MCGILL REPORTER

Jay Conger

avec les patrons d'AT&T, d'Alcan, de Merck Frosst ou de Cossette Communication Marketing. C'est aussi un orateur couru des deux côtés de la frontière. « Ce conférencier brillant est un homme sincère et très courtois, précise Tom Neilsen, du Leigh Bureau, son agent américain. C'est ce qui explique sa popularité. On l'apprécie pour ce qu'il dit mais aussi pour la façon dont il le dit. »

« C'est un régal de le voir à l'oeuvre ! En moins de 10 minutes, il peut ramener le calme dans un groupe de cadres qui s'entre-déchirent. Tout cela sans dominer ni imposer ses idées », confirme Brigitte Courey, directrice du développement des ressources humaines chez Imasco.

Son credo : Les organisations reposent sur les individus, ce sont eux qui font la force d'une entreprise. Le véritable leader sait comment obtenir le plein potentiel de son personnel et créer un environnement où il fera bon travailler. Les leaders indiquent la voie, rassemblent, motivent et inspirent. Les gestionnaires planifient, organisent, recrutent et contrôlent.

Savez-vous que : Jay Conger a écrit quatre livres et signé plus de 60 articles dans *Business Week*, *The Economist*, le *Wall Street Journal*, etc.. *Business Week* lui a décerné le titre de « meilleur professeur de leadership » et *Fortune* affirme que son ouvrage, *Learning to lead : the art of transforming managers into leaders* constitue la référence dans le domaine.

YVES BEAULIEU

Le professeur délinquant

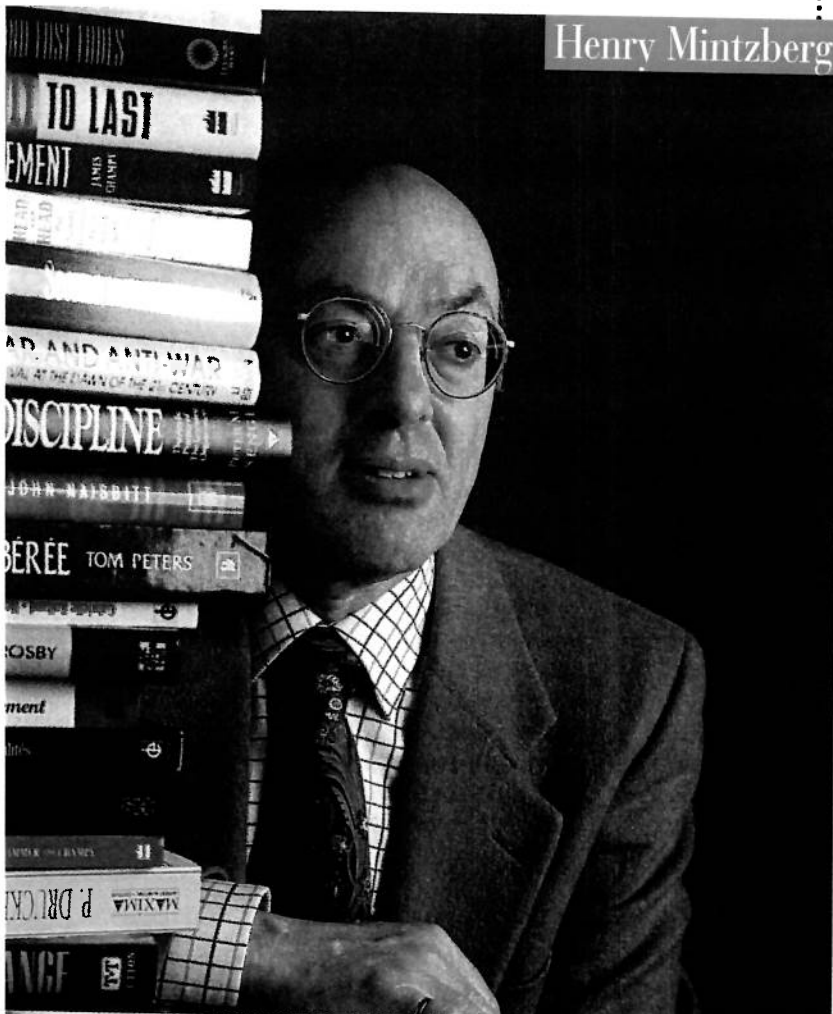
Son influence : Celui qui croise Henry Mintzberg sur la rue le prend pour un universitaire typique et sans histoire : veston-sport-sans cravate-à-vélo. Les apparences sont trompeuses. Ce petit homme de 56 ans à l'allure simple est en fait notre « star » internationale du management. Son étoile brille depuis 1975, année où il a collaboré pour la première fois à la très prestigieuse *Harvard Business Review*.

Il est l'auteur de six classiques qui ont bousculé la façon de voir et d'enseigner la gestion dont *Structure et dynamique des organisations*, *Le manager au quotidien* et son plus récent, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Henry Mintzberg enseigne à McGill mais partage son temps entre le Canada, l'Europe et les États-Unis. On l'apprécie pour sa pensée originale, un rien irrévérencieuse. « Si tout le monde va dans une direction, je regarde toujours de l'autre côté. Au doctorat, j'ai choisi un sujet pour lequel il n'existait aucun spécialiste au MIT. Je me suis donc supervisé tout seul, ce qui m'a permis de faire ce que je voulais ! » raconte-t-il avec amusement.

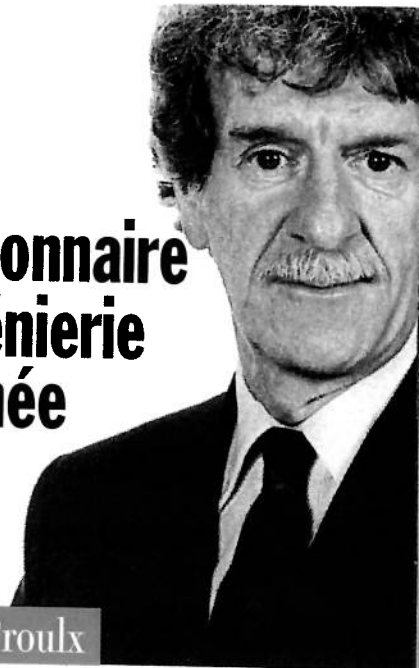
« C'est un conseiller très recherché parce que, contrairement à d'autres, il ne débarque pas dans les entreprises en prétendant détecter la vérité, souligne Patricia Pitcher qui a été son étudiante au doctorat entre 1986 et 1992. Il agit plutôt comme un miroir, révélant aux gens d'affaires ce qu'ils sont et ce qu'ils font pour les aider à réfléchir. » « J'aime poser des questions qui ouvrent les esprits sur d'autres perspectives », reconnaît-il.

Son credo : La stratégie est une affaire de quotidien et de réaction au marché. Dès qu'on la fixe sur papier, elle meurt.

Savez-vous que : Cet ingénieur de formation était un élève très moyen et n'avait rien de l'étudiant modèle. Il affirme même avoir obtenu son doctorat « par accident ».



Le missionnaire de l'ingénierie simultanée



Denis Proulx

Son influence : « Lorsqu'il parle, le secteur manufacturier écoute avec ses deux oreilles. C'est notre sommité en production », affirme Gérald Turp, directeur de la qualité au Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ).

Son nom n'est pas célèbre. Pourtant, c'est Denis Proulx qui a introduit l'ingénierie simultanée au Québec au début des années 90. Mise au point par l'armée américaine, cette méthode permet de réduire de 25 % à 40 % le temps requis pour développer de nouveaux produits. Le personnel de marketing, l'ingénieur de conception et l'ingénieur de fabrication travaillent ensemble au développement plutôt que chacun leur tour. Cette communication constante évite de dessiner un produit qui se révélera impossible à produire par la suite.

« Faire connaître l'ingénierie simultanée est devenu le défi de ma vie. Ce n'est pas un métier, c'est une mission », affirme avec conviction ce professeur d'université (Sherbrooke) de 55 ans. À cause de lui, des entreprises comme Bombardier remettent en question leurs processus de développement, et l'Université de Sherbrooke « a viré à l'envers » son baccalauréat en génie mécanique. Sous son parrainage, une première cuvée de 38 étudiants ont décroché leur diplôme en ingénierie simultanée en décembre 1994. C'est aussi à lui que le CRIQ s'est associé pour lancer l'Institut de l'ingénierie simultanée, un centre d'échange et de formation regroupant 25 entreprises québécoises dont Venmar, Prévost Car, Bestar et GEC-Alshtom.

Son credo : Les ingénieurs compétents font les entreprises concurrentielles. C'est le rôle des universités de leur donner une formation pratique et utile.

Savez-vous que : Dans les années 80, l'universitaire a sauté la clôture pour devenir, avec deux amis, fabricant de camions en fibre de verre. Trois ans à mener de front enseignement et affaires l'ont épuisé; il a vendu ses actions. Mais depuis que le théoricien a tâté de la pratique, ses conseils ont pris de la valeur aux yeux des entreprises. ▶



CLAUDE MICHAUD

Monique Lefebvre

Madame Inforoute

Son influence : Présidente du Centre de recherche informatique de Montréal (CRIM), Monique Lefebvre occupe un poste clé dans un secteur stratégique, l'informatique. « Difficile d'avoir plus d'influence que ça ! » estime Bernard Coupal, président d'Innovatech.

« Madame Inforoute », cette tornade blonde aux yeux bleus, est de tous les cercles où se joue notre avenir technologique. Elle est à la fois vice-présidente du conseil d'Innovatech, membre du Conseil de la science et de la technologie du Québec, membre du Comité québécois et du Comité canadien sur l'inforoute et coprésidente du Congrès international de l'internet.

Monique Lefebvre bouscule tout sur son passage. Du haut de ses 5 pieds et des poussières, cette femme de 49 ans ne passe jamais inaperçue. Ses collègues affirment qu'elle n'a pas « la langue dans sa poche » et qu'elle sait convaincre. C'est sans doute pourquoi elle est passée de l'université au monde des affaires sans perdre une seule plume.

Psychologue de formation, elle a commencé sa carrière à l'UQAM : chercheuse, doyenne puis vice-rectrice. Nommée au CRIM en 1991, elle était inconnue des gens d'affaires. Elle s'est rapidement bâti une crédibilité et aujourd'hui, tout le secteur respecte son intelligence, sa vision et son don pour tricoter des liens entre les individus. « C'est elle qui a poussé pour que le Québec rattrape son retard dans le dossier de l'inforoute », estime Lionel Hurtubise, président d'Ericsson Communications. « Elle a rapproché deux mondes qui ne se parlaient pas et se connaissaient très mal : l'université et les entreprises », ajoute Louis Berlinguet, président du Conseil de la science et de la technologie du Québec.

Son credo : Il faut que les universitaires communiquent les résultats de leurs recherches et que les PME québécoises adoptent plus rapidement les innovations. C'est la seule façon de progresser.

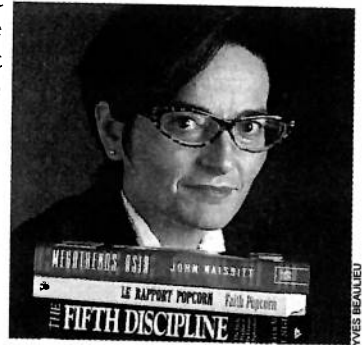
Savez-vous que : À cause de Monique Lefebvre, le congrès international de l'internet, INET 96, se tiendra à Montréal plutôt qu'ailleurs en Amérique du Nord.

Anne Darche

La Faith Popcorn québécoise

Son influence : « Anne Darche est déjà rendue en l'an 2000 ! » lance Lise Cardinal, vice-présidente au marketing de l'Association des femmes d'affaires du Québec. *Cocooning*, génération X, *baby-boomers* vieillissants, argent rose, micro-marketing, si c'est in, elle le sait, elle en parle. Grande, mince, arborant des lunettes un brin excentriques, Anne Darche a l'énergie des femmes de 40 ans qui se trouvent au sommet mais qui ont encore toute la vie devant elles pour monter encore plus haut.

Présidente de l'agence de publicité Natcom, elle est une des créatrices du slogan : « L'alcool au volant, c'est criminel », une pub qui aurait entraîné une baisse de 25 % du nombre de décès sur les routes dès la première année de sa diffusion. Anne Darche a une opi-



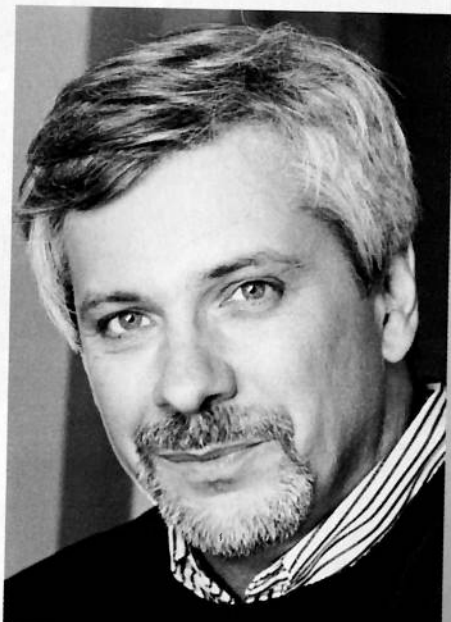
YVES BEAULIEU

nion sur tout, depuis les emplois de l'avenir jusqu'aux passe-temps de demain, et on se déplace pour l'entendre. « Ses présentations sont aussi surprenantes que justes. Aux très "machos" concessionnaires automobiles, elle a suggéré d'orienter leur marketing vers les femmes et les gais. On aurait entendu une mouche voler dans la salle, ça réfléchissait fort », relate Roxane Longpré, présidente de la Corporation des concessionnaires d'automobiles de Montréal.

« Sa crédibilité tient à ses compétences, souligne Micheline Bouchard, vice-présidente à l'exploitation pour le Québec chez Hewlett Packard. Elle dévore tous les magazines et toutes les études qui lui passent sous le nez. Elle a une intuition supérieure à la moyenne. Elle sent les choses et décode des signaux invisibles aux yeux de la plupart des gens. »

Son credo : En publicité, le plus grand risque, c'est de ne pas en prendre et de passer inaperçue.

Savez-vous que : En 1990, Anne Darche parlait du jardinage comme passe-temps de l'avenir. Six ans plus tard, les *baby-boomers* passent leur samedi matin à quatre pattes dans le jardin !



Pierre-Marc Johnson

Le conseiller global

Son influence : Diplômé en médecine et en droit, ancien ministre et premier ministre, professeur à mi-temps, Pierre-Marc Johnson a roulé sa bosse dans tous les cercles d'influence du Québec. Aujourd'hui, il tire profit de cette feuille de route éclectique et s'est fait une spécialité d'être généraliste. À sa vaste culture générale, il joint un talent de communicateur indéniable. Conférencier recherché, ses connaissances, son charisme et sa réputation font aussi de lui un conseiller respecté qui siège au conseil d'administration de SNC-Lavalin, d'Unimédia, du Groupe conseil Innovitech et de Softkit. Il lui arrive aussi d'échanger sur une base informelle avec certains chefs d'entreprises québécois. Lesquels ? « Le métier d'influence se pratique dans la discrétion », répond-il.

Connu pour ses interventions en environnement, Pierre-Marc Johnson participe souvent à des négociations internationales sur la question verte et le développement économique. Il intervient partout et sur tout. On le retrouve à l'ONU aussi bien qu'au musée Juste pour rire, dont il est d'ailleurs le président. On salue sa vision « globale ». « Les gens d'affaires valorisent son opinion parce qu'il les comprend. Il sait qu'une entreprise compose avec plusieurs contraintes et les considère toutes avant de donner son opinion », analyse François Duffar, vice-président exécutif national chez Cossette Communication Marketing.

Son credo : Il est temps d'évaluer les effets sociaux et culturels de la mondialisation. Ce n'est pas seulement un phénomène économique et financier.

Savez-vous que : Ce *baby-boomer* (il aura 50 ans en juillet), est un fan de Much Music et de Musique Plus !



L'abbé Roland Leclerc

Dans le secret des dieux

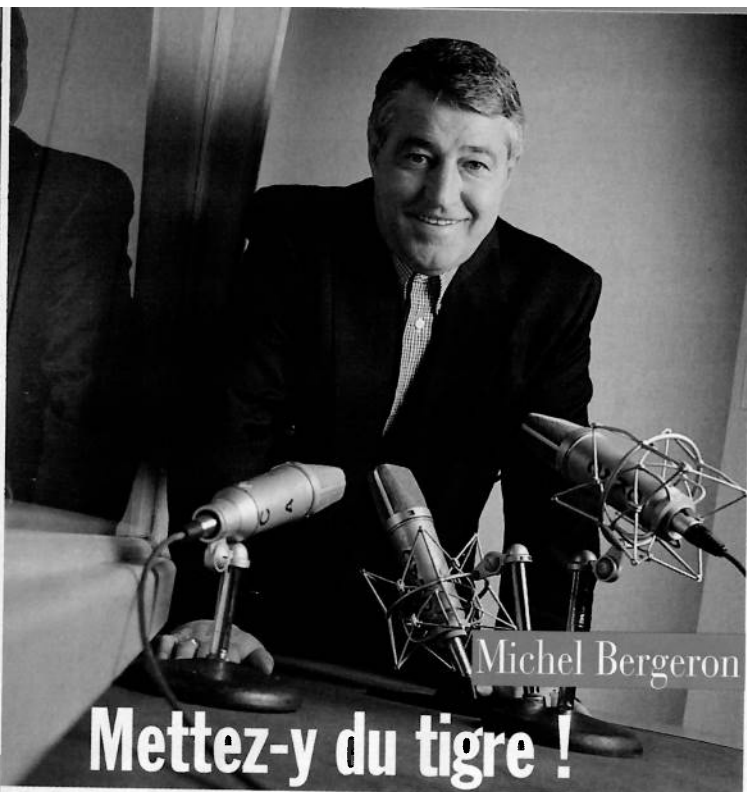
Son influence : Basé à Trois-Rivières (!), ce curé a accès à la face cachée de Québec Inc. : la vulnérabilité. « Il apporte la paix aux gens d'affaires québécois. Écoeuré, crevé, découragé, on se tourne vers lui pour du réconfort », explique Jean-Robert Ouimet, PDG de Ouimet Cordon Bleu. « Derrière chaque fermeture d'usine et chaque rationalisation, il y a un président qui a mal au ventre parce qu'il doit annoncer à ses employés qu'ils n'auront plus d'emploi. Je suis là pour l'écouter », confesse le prêtre de 49 ans.

Roland Leclerc a commencé sa vie publique comme présentateur du bulletin de nouvelles à CKTM, à Trois-Rivières, pour payer ses études. « Une fois prêtre, Télé-Métropole m'a proposé d'animer *En toute amitié*, où je recevais des personnalités venant témoigner de leur foi, dont des gens d'affaires. Les liens que j'ai noués avec ce milieu m'ont amené à animer les déjeuners de la prière. » Discrète institution montréalaise, ces déjeuners rassemblent le Gotha de la communauté des affaires qui échange sur le prix à payer pour posséder autant de pouvoir. Deux fois par année, ils ont lieu au Reine-Elizabeth où ils réunissent entre 500 et 1 000 personnes. Le 2 novembre dernier, la liste des participants incluait, entre autres, Jean Campeau, Pierre Desmarais II, Ghislain Dufour, André Lesage, Gaétan Lussier et Michèle Thibodeau-DeGuire.

Très respecté par les gens d'affaires, Roland Leclerc remplit aussi le rôle de confident personnel. « Ils savent gérer des entreprises énormes et aligner des colonnes de chiffres, mais face à leur famille, ils se sentent souvent démunis. Plusieurs ne savent pas comment aimer, ni se faire aimer », constate-t-il.

Son credo : Au-delà des impératifs financiers et économiques, les gens d'affaires ont une responsabilité sociale, celle d'améliorer notre société.

Savez-vous que : Certains présidents sont encore en poste à cause de Roland Leclerc. Dans leurs périodes noires, c'est lui qui les a convaincus de ne pas abandonner. ▶



Mettez-y du tigre !

Son influence : « Son français n'est pas le meilleur; il fait mille et une fautes de syntaxe, admet Christiane Saint-Pierre, de l'Association québécoise du gaz naturel. Mais son discours va droit au but. Il parle de fierté, de succès et de solidarité et l'auditoire se met instantanément à fraterniser. Sa conférence de février a tellement bien réchauffé la salle que nous avons recruté de nouveaux membres. »

Pour une somme variant entre 2 000 et 3 500 dollars, Michel Bergeron donnera à vos employés le goût de dévorer vos concurrents. Que ce soit devant l'Association du camionnage du Québec, la Corporation des concessionnaires d'automobiles de Montréal ou le fabricant de crème glacée Hagen Daaz, le « tigre » laisse dans son sillage des assemblées de Québécois décidés à donner leur 110 % ! À 49 ans, il n'a rien perdu de son mordant, il suffit de l'écouter à CKAC, où il anime une émission sportive.

Ses conférences suivent le même canevas. Dans sa langue colorée, l'ex-entraîneur des Nordiques et des Rangers de New York raconte comment, à force de travail acharné, le joueur de hockey est devenu entraîneur dans la Ligue nationale. Bon motivateur, il n'oublie pas les conséquences sur la vie privée et confesse avoir négligé sa famille dans sa quête de succès. Il termine sur l'importance d'une vie équilibrée.

Son credo : « Le sport et les affaires, c'est du pareil au même. Le chef d'entreprise est le *coach*, et les employés, ses joueurs. Le bon président sait motiver son monde pour qu'ils soient fiers de «jouer» pour l'entreprise. »

Savez-vous que : Après avoir considéré Michel Bergeron comme conférencier, l'imprimerie Richard Veilleux lui a préféré... Jacques Demers ! « Il nous a coûté plus cher, mais il était plus *hot* cette année-là parce qu'il venait de remporter la coupe Stanley », confie Martin Lesage, représentant pour la PME.

PHOTOS: YVES BEAULIEU

Le médecin de famille des organisations

Son influence : Depuis que notre économie est « malade », les entreprises se l'arrachent. Quand nous l'avons rencontré, il en était à son vingt-sixième jour de travail sans congé... Depuis 15 ans, Serge Marquis a les mêmes soucis : la santé des travailleurs, la lutte contre le stress, l'épuisement et les maladies professionnelles. Il fait de la prévention, trop peu, de la correction, trop souvent, et de la formation, de plus en plus.

C'est un « vieux sage » de 42 ans. Médecin à la direction de la santé publique de la Montérégie, il porte aussi le chapeau de consultant et enseigne à des salles bourrées de travailleurs stressés comment combattre l'insomnie, utiliser les effets libérateurs du rire et des larmes pour vaincre le *blues*, l'importance de développer des réseaux de soutien, etc. Les agences de publicité, reconnues pour fonctionner à une cadence infernale, font appel à lui lorsque le couvercle risque de sauter. Il s'exprime lentement, sa voix est douce, ses paroles réconfortantes. « Une seule conférence de Serge Marquis et on devient « accro ». Après l'avoir entendu deux fois je ne tenais plus, il fallait que je l'invite pour que mes collègues profitent eux aussi de sa sagesse », confie Claude Lalime, vice-président, production, aux Publications CCH/FM.

Son credo : Les organisations sont malades. Pour les soigner, il faut redonner un sens au travail de chaque individu.

Savez-vous que : À force de prendre la santé des travailleurs québécois sur ses épaules, Serge Marquis a lui-même fait un *burn-out*, puis s'est remis sur pied. ■

