

Les outils de Jean-Marie Toulouse, directeur de HEC Montréal

Un télescope, un galon et un miroir

Beauceron de naissance, Jean-Marie Toulouse a fait de l'entrepreneuriat l'un de ses deux domaines de recherche et d'enseignement avant de devenir directeur de HEC Montréal. Ce docteur en psychologie sociale et *fellow* de l'University of California à Los Angeles (UCLA) a aujourd'hui des idées bien arrêtées sur la gestion de son établissement. Les théories et les modèles du chercheur ont fait place aux préoccupations plus terre à terre du gestionnaire. Mais en bon professeur, il sait traduire ses réflexions de praticien en langage imagé.

JACQUELINE CARDINAL
ET LAURENT LAPIERRE
COLLABORATION SPÉCIALE

Avant d'inviter une personne à siéger à un conseil d'administration, Jean-Marie Toulouse lui ferait trois cadeaux.

Le premier serait un télescope. À quoi sert un télescope ? À voir loin, à apercevoir les sommets, beaux mais difficiles à escalader, à regarder les étoiles. « Plus on monte dans l'organisation, plus il faut s'exercer à regarder dans un télescope, plus on a besoin de prendre le recul qui donne une perspective à long terme », précise Jean-Marie Toulouse.

Contrairement aux gestionnaires pris dans l'urgence de l'action quotidienne, ceux qui savent prendre du recul peuvent voir dans quelle direction les tendances se dessinent et quelles mesures stratégiques l'entreprise doit prendre pour les devancer, à moyen et long terme. Pour ce, ils doivent être capables de voir loin. Le deuxième objet qu'il of-

frirait à l'apprenti-administrateur est un galon à mesurer. Une des principales responsabilités de l'administrateur est d'évaluer les résultats de l'entreprise et la performance de ses gestionnaires, pour le plus grand bien des actionnaires. « Si on décide de prendre un ruban en pouces pour mesurer une table, on saura qu'elle fait 37 sur 18, un point c'est tout. C'est la même chose avec une entreprise », compare-t-il.

L'évaluation que fera un administrateur ne peut se faire qu'à partir de mesures objectives, choisies avec soin et dont on doit s'assurer de l'exactitude, car l'ancien chercheur Toulouse sait pertinemment que l'on peut faire dire beaucoup de choses aux chiffres. L'administrateur consciencieux insistera donc pour choisir des instruments de mesure adaptés à ce qu'il doit évaluer, et il restera critique face aux conclusions que les gestionnaires lui présentent dans leurs rapports d'activités.



Jean-Marie Toulouse croit que les gestionnaires devraient voir plus loin, afin de devancer les tendances qui se dessinent.

PHOTO MICHEL GRAVEL, LA PRESSE

Son troisième cadeau est le plus surprenant. Il s'agit d'un miroir qui permettra à l'administrateur de se voir, avec ses qualités et ses défauts, et de redresser ce qui cloche chez lui, une fois pour toutes.

« L'administrateur doit se reconnaître dans l'image que lui renvoie le miroir, et non y voir un banquier qui ne l'aurait pas compris ou un associé fautif. » En d'autres mots, l'administrateur

devra apprendre de son expérience, en se regardant tel qu'il est, honnêtement, sans blâmer qui que soit pour ses erreurs afin d'éviter de les répéter.

Inspirer d'abord

Aux expressions « motiver » et « mobiliser », Jean-Marie Toulouse préfère « inspirer », lorsqu'il décrit le rôle du gestionnaire. Dans des secteurs comme l'enseignement universitaire ou

l'industrie des services, où les gens sont plus scolarisés et plus spécialisés, le haut gestionnaire doit susciter l'adhésion par l'inspiration, en communiquant de façon ouverte sa vision des choses. Il est impossible d'imposer quoi que ce soit à des professeurs ou à des professionnels, ni dans des objectifs, ni dans les moyens à utiliser pour les atteindre.

Mais s'il leur laisse la liberté de se démarquer, tout en indiquant le sillon à suivre, et s'il prend sur lui le « risque de l'inspiration », selon le mot de Jean-Marie Toulouse, le gestionnaire obtiendra des résultats surprenants.

« L'inspiration sera peut-être différente de ce que le gestionnaire aura imaginé, mais elle sera dans le sillon qu'il aura tracé en regardant plus loin que le bout de son nez. »

En deuxième lieu, les gestionnaires au sommet ont le devoir de formuler, d'imaginer et d'énoncer la stratégie de l'entreprise. Mais une stratégie se réalise dans les gestes quotidiens, dans un travail régulier, patient et persévérant. C'est dans le quotidien que les choses arrivent et négliger cet aspect relève de l'incompétence et de l'irresponsabilité.

Même si beaucoup de tâches peuvent être confiées à des collaborateurs, il demeure que certains doivent être faites par les gestionnaires au sommet, si humbles et routinières soient-elles. « Si on ne le fait pas, qui va le faire ? Il reste toujours des tâches quotidiennes qu'on ne peut pas impartir. Il ne faut pas les négliger pour autant. » Gérer aujourd'hui, pour Jean-Marie Toulouse, c'est également tenir compte de la mondialisation, qui ne s'oppose aucunement à l'idée de village local, à condition de rejoindre des enjeux universels et fondamentaux dans son action. Il cite l'exemple des Romains de l'Antiquité qui avaient étendu leur empire jusqu'aux confins du monde connu, mais qui n'avaient eux-mêmes rien perdu de leur identité, tout en sachant respecter les cultures locales.

« En Tunisie, l'empire romain a été très important, on en voit les vestiges, mais on constate également qu'il n'a pas fait disparaître la culture locale. » Jean-Marie Toulouse pousse même un peu plus loin en affirmant que c'est peut-être ça, la vie de l'entreprise d'aujourd'hui : vivre la tension entre le village local, où on met au point des produits et des services originaux, et le village global, où on les met en marché. Même HEC Montréal, qui accueille des étudiants de partout au monde comme l'Amérique du Sud, l'Europe ou la Chine, offre des programmes de formation à saveur nord-américaine, mais dont le contenu universel attire des clientèles de tous les horizons.

Le gestionnaire doit lui aussi se préoccuper de l'avenir. Il le fera toutefois en gardant un oeil sur le présent. Sa première habileté sera d'intégrer innovation et continuité : choisir ce qui mérite d'être gardé et délester l'entreprise des poids inutiles, en fonction de la vision qu'il s'est forgée pour elle, en regardant au loin, et où il espère entraîner ceux qu'il dirige.

Enfin, le gestionnaire doit se préoccuper, dans l'exécution de ses actions journalières, d'intégrer les différences qui se manifestent dans les fonctions, les expertises, les expériences et les mentalités culturelles.

Son défi est d'être capable d'interagir de façon transversale, au quotidien, dans une perspective à moyen et long terme, en laissant toute la liberté et la latitude que son projet inspire.

Tout un défi, que Jean-Marie Toulouse relève au jour le jour, armé de son télescope, de son galon à mesurer et de son miroir, trois objets imaginaires qui ne le quittent jamais.

Jacqueline Cardinal est professionnelle de recherche à la chaire de leadership Pierre-Péladeau de HEC Montréal et Laurent Lapiere en est le titulaire.

HEC MONTRÉAL EN CHIFFRES

12 000 étudiants

33 programmes d'études en gestion

30 groupes et centres de recherche

4500 cadres et professionnels en action formés chaque année

Classé parmi les 10 meilleurs programmes MBA dans le monde, hors États-Unis

Les Billets à capital protégé Blue Chip de Sentry Select^{MC} Série VI



Disponible pour la vente jusqu'au 13 mai 2005

Croissance et sécurité

Billets à capital protégé sur 8 ans

9 %

de potentiel de rendement annuel composé en cas de rachat à mi-terme*

Billets liés au rendement d'un portefeuille de référence de 45 titres dans trois secteurs différents :

- 15 sociétés américaines de premier ordre
- 15 sociétés canadiennes de premier ordre
- 15 fiducies de revenu canadiennes de premier ordre

Faits saillants :

- Potentiel de rendement illimité à l'échéance*
- Capital protégé à l'échéance par la Banque Nationale du Canada
- Rendement lié à des sociétés et fiducies de revenu nord américaines de premier ordre
- Admissible au REER à 100 %
- Stratégie de placement qui inclut le réinvestissement des distributions et des dividendes ordinaires
- Liquidité hebdomadaire sur un marché secondaire maintenu par la Financière Banque Nationale Inc.†

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec votre conseiller en placement, appelez notre service à la clientèle au 1-888-246-6656, ou visitez : www.sentryselect.com.

Code FundSERV : SSC 006

Les billets sont émis par : BANQUE NATIONALE DU CANADA

* Les Billets à capital protégé Blue Chip de Sentry Select^{MC} constituent un investissement qui fournit une protection du capital à l'échéance. Les billets offrent un potentiel de rendement illimité sur un terme de 8 ans. La Banque Nationale du Canada peut, à sa seule discrétion, racheter les billets 4 ans après leur émission avec une prime de 41,16 %, représentant un rendement annuel composé d'environ 9,00 %. Par conséquent, il se peut que l'investisseur ne puisse pas participer pleinement à l'augmentation de la valeur du portefeuille de référence qui se sera produite avant la date d'un tel rachat. La fluctuation de la valeur du portefeuille de référence aura un impact direct sur l'intérêt payable à l'échéance. Il est par conséquent possible qu'aucun intérêt ne soit payé. L'information complète concernant cette émission de billets est contenue dans un Document d'information. † Sujet à des frais de négociation anticipée pendant les deux premières années.

