

# Mener vraiment une institution

Il est fallacieux de prétendre que la gestion et le leadership ne se déploient que dans le milieu des affaires. Selon Gretta Chambers, première femme au Québec à occuper le prestigieux poste de chancelière de l'Université McGill (de 1991 à 1999), des secteurs comme les institutions d'enseignement, les organismes de philanthropie et les services publics dépendent aussi de ces deux phénomènes pour leur bon fonctionnement.

Dans cette série d'articles, nos collaborateurs de HEC Montréal présentent chaque lundi la vision de gestionnaires reconnus sur les nouveaux défis de gestion dans les organisations et les entreprises.

JACQUELINE CARDINAL  
et LAURENT LAPIERRE  
COLLABORATION SPÉCIALE

Cette femme hors du commun sait de quoi elle parle car elle a guidé la destinée de plusieurs organisations au cours de sa carrière.

Pour empêcher que les rêves les plus beaux ou les causes les plus justes ne deviennent lettres mortes, cinq conditions, assorties d'une grande habileté d'écoute, sont essentielles aux yeux de Gretta Chambers.

Le gestionnaire doit d'abord avoir une idée claire de ce qu'il veut faire, et la communiquer en termes simples, sinon, les gens qui relèvent de lui n'adhéreront pas à sa vision.

Par ailleurs, « partout, quel que soit le secteur, les gestionnaires doivent connaître la culture et les valeurs de l'entreprise où oeuvrent ceux et celles qui ont pour tâche de réaliser la mission qu'ils se sont fixée ».

Si on connaît mal le contexte dans lequel on entend appliquer un plan élaboré sur papier, souligne l'ancienne journaliste du journal *The Gazette*, du *Regina Leader Post* et du *London Free Press*, on n'arrivera pas à le traduire en actions concrètes.

## La communication

Deuxièmement, le gestionnaire doit convaincre les gens de la noblesse de la cause en amenant chacun à se l'approprier. Pour ce faire, il recourra abondamment aux moyens de communication qui sont à sa disposition, quitte à en inventer de nouveaux sur place, selon le contexte, soutient l'ancienne animatrice du réseau CFCF.

En troisième lieu, cette communication de haut en bas se fera aussi latéralement : les collaborateurs et collaboratrices doivent partager leurs informations, les uns avec les autres, librement. Le gestionnaire favorisera une circulation fluide des informations au stade de la mise en oeuvre.

La quatrième condition renforce la précédente. En plus d'encourager ses employés à communiquer entre eux, le gestionnaire doit en tout temps fournir l'information



M<sup>me</sup> Gretta Chambers au moment de recevoir un doctorat honorifique de Richard Pound, en 2001.

PHOTO RÉMI LEMÉE, ARCHIVES LA PRESSE ©

utile pour que chacun ait les outils nécessaires pour bien faire son travail.

Enfin, le gestionnaire doit s'assurer que l'information qui est communiquée de haut en bas, de même que celle qui circule latéra-

insiste Gretta Chambers. Si les cinq conditions sont réunies, un sentiment de solidarité s'ensuivra, amenant les gens à se considérer comme partie prenante du projet commun.

Dans les institutions et les orga-

**« Gérer et exercer un leadership en institution, ce n'est pas simplement obliger ses collaborateurs à se plier à des directives : c'est les amener à croire en ce qu'ils font. »**

lement, soit exacte et conforme pour toutes les personnes concernées afin que tous se sentent mobilisés par le même projet.

« Gérer et exercer un leadership en institution, ce n'est pas simplement obliger ses collaborateurs à se plier à des directives : c'est les amener à croire en ce qu'ils font »,

nismes philanthropiques, ce type de gestion et de leadership fait une différence énorme parce que, en plus de convaincre les gens d'accomplir leur travail, on les amène à le faire mieux, à se surpasser et à s'y donner avec enthousiasme.

Aux administrateurs des milieux

institutionnels et philanthropiques, celle qui siège actuellement aux conseils d'administration de la Commission de l'éducation en langue anglaise du ministère de l'Éducation du Québec, de l'Institut de recherche de l'Hôpital de Montréal pour enfants et de Montréal capitale mondiale du livre 2005 conseille de ne pas s'occuper de gestion au quotidien, mais d'être plutôt attentifs à la stratégie générale et au respect des grands principes de régie d'entreprise et d'éthique.

Ils doivent voir, par exemple, à ce que l'on ne dépense pas plus d'argent que les sommes dont on dispose, s'assurer que les gestionnaires agissent dans l'intérêt de l'institution ou être en mesure de bien départager les enjeux en cause.

Comme les gestionnaires, les administrateurs ont la responsabilité

de connaître la culture de l'établissement afin de mieux juger, à l'aune des valeurs partagées par tous, des décisions et des actions au quotidien. A cet égard, ils doivent connaître à fond la mentalité de ceux et celles qu'ils choisissent pour diriger l'établissement.

D'avantage qu'un champion du profit, ils rechercheront un gestionnaire capable d'entendre, ayant de la facilité à communiquer avec les personnes qui seront appelées à réaliser concrètement les plans d'action qu'il aura arrêtés. On voit là une préoccupation constante de celle qui est souvent invitée à participer à des tribunes d'affaires publiques comme commentatrice politique.

Bien sûr, dans tous les types d'organismes, privés ou publics, d'affaires, d'enseignement ou de culture, il faut des moyens financiers adéquats.

Pour mener à bien leur mission, les universités, au même titre que les entreprises industrielles par exemple, doivent pouvoir compter sur des ressources financières solides. Le gestionnaire dont on retiendra la candidature devra donc avoir les qualifications nécessaires pour y voir. « Il saura être efficace et efficient à la fois », résume Gretta Chambers.

Mais dans un contexte institutionnel et philanthropique, il est en même temps très important, ajoute-t-elle aussitôt, que la personne qui gère au quotidien, celle qui s'assure que les choses se fassent, soit en mesure de composer avec l'élément humain et de bien communiquer.

## Des contraintes

Il ne faut jamais oublier, lorsqu'on oeuvre en milieu institutionnel, que les gens qui travaillent sur le terrain ne jonglent pas avec des concepts abstraits, même si l'énoncé de mission peut l'être, mais qu'ils composent avec des contraintes quotidiennes et terre-à-terre.

« Leurs tâches ne sont pas toujours exaltantes. Bien au contraire, elles sont souvent routinières, mais elles demeurent néanmoins ô combien nécessaires. »

Il importe donc, si l'on veut qu'une mission, définie dans l'abstrait et dans l'idéal, se concrétise, de valoriser tout travail, du plus haut au plus humble, et que chacun se sente partie prenante à l'accomplissement de la mission. C'est là le rôle essentiel du gestionnaire institutionnel, tel que vu par madame Chambers.

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

PDSI du X-Type 3.0 berline : 41 995 \$. Location au taux de 3,9 % offerte sur toutes les Jaguar X-Type 3.0 berline 2005 neuves, avec un bail d'une durée maximale de 48 mois de Crédit Jaguar à un locataire au détail admissible. Par exemple, louez une X-Type 3.0 2005 neuve à transmission manuelle pour 499 \$ par mois en se basant sur un taux de location annuel de 3,9 % et un bail de 39 mois. Obligation locative totale de 21 541,95 \$. Coût d'achat facultatif de 21 114,10 \$. Certaines conditions et une limite de 14 769 km par an s'appliquent. Des frais de 0,15 \$ du km, plus taxes applicables, s'appliquent au kilométrage excédentaire. Versement initial de 5 080,96 \$ ou échange d'une valeur équivalente. Première mensualité et dépôt de sécurité de 400 \$ exigés. Financement au taux annuel de 3,9 % de Crédit Jaguar disponible jusqu'à 60 mois à un(e) client(e) au détail admissible. Les calculs précédents ne sont donnés qu'à titre d'exemple. Cette offre ne comprend pas les frais de transport (995 \$), les frais d'immatriculation, ROPRM, assurances, les frais administratifs ni toutes les taxes applicables. Peut requérir une commande spéciale. Peut requérir aussi de 6 à 8 semaines pour la livraison. Offre de crédit bail non cumulable avec aucune autre. Offre d'une durée limitée, qui peut être annulée à tout moment sans préavis. Les modèles illustrés sont à titre indicatif seulement. Pour plus de détails, s'adresser à un concessionnaire Jaguar.



**MÊME SI VOUS VOULEZ UNE JAGUAR À TOUT PRIX, ON NE L'AUGMENTERA PAS.**  
JAGUAR. VOUS DEVRIEZ LE SAVOIR.

X-TYPE 3.0 2005

**499\$** | **3,9%**  
par mois | Financement à l'achat

Il reste à 44 995 \$. Beaucoup moins que ce que vous pensiez payer pour une Jaguar. Avec tout ce que vous attendez d'une Jaguar : l'efficacité d'une transmission intégrale Traction 4, les performances d'un V6 3 L de 227 ch et le luxe d'un habitacle garni de cuir et de bois. Vous en aurez beaucoup plus pour votre argent. Faites-en l'essai : une expérience qui n'a pas de prix.

JAGUAR LAVAL  
3475 boul. Le Carrefour  
Laval  
Téléphone : (450) 688-1880  
Fax : (450) 688-7080  
www.jaguarlaval.com

DÉCARIE MOTORS  
8255 Bougainville  
Montréal  
Téléphone : (514) 334-9910  
(angle Décarie et de la Savane)  
www.decarie.com

JOHN SCOTTI JAGUAR  
4305 boul. Métropolitain Est  
St-Léonard  
Téléphone : (514) 725-2221  
www.johnscotti.com

JAGUAR