

**HEC Montréal**

# **Le management : les milieux et la pratique**

*Analyse du cas “Monique Mercure ou la  
passion d’apprendre par le coeur”*

**travail réalisé par:**

Maxime Chambreuil - 11146358

Sandy Mezher- 11133603

**présenté à Mme Renée Bédard**

le 10 novembre 2012

## Table des matières

[1.0 Introduction](#)

[2.0 Forces et faiblesses](#)

[2.1 Monique Mercure, leader mythique](#)

[2.2 Monique Mercure, leader relationnel](#)

[2.3 Simon Brault, leader systématique](#)

[2.4 Simon Brault, leader pragmatique](#)

[La relation](#)

[Diagnostic](#)

[Recommandations](#)

[Mise en oeuvre](#)

[Évaluation](#)

[Annexes](#)

[Problème immédiat](#)

[Faits pertinents](#)

[Analyse](#)

## 1.0 Introduction

Le présent rapport a été réalisé à la demande de Simon Brault pour l'aider à comprendre les forces et les faiblesses de sa co-direction avec Monique Mercure, et ce qu'il doit améliorer en tant que gestionnaire. Nous ferons donc dans un premier temps une analyse de leur personnalité et de leur leadership afin d'en dégager quelques points de tension éventuels. Nous verrons ensuite les différents moyens d'atténuer ces tensions pour terminer par la solution que nous privilégions et le protocole pour en faire la mise en place et le suivi.

## 2.0 Forces et faiblesses

Nous commencerons l'analyse des forces et faiblesses par Monique Mercure, dont le parcours personnel et professionnel occupe une bonne partie si ce n'est pas la totalité du cas. La classification du leadership selon Renée Bédard nous semblait la plus appropriée pour réaliser cette analyse. Selon cette classification, il existe 4 types de leadership :

- leader mythique
- leader relationnel
- leader systématique
- leader pragmatique

### 2.1 Monique Mercure, leader mythique

Monique Mercure est présentée comme une leader mythique. De nombreuses références sont faites à son parcours et à ses succès professionnels, qui en font une personne connue et reconnue : "elle soit un personnage public", "grand succès dans le rôle d'Hécube dans *Les Troyennes*", "elle s'est mérité la palme d'or d'interprétation féminine au Festival de Cannes", "la directrice de l'ENT a reçu tellement de prix, d'éloges et de témoignages d'appréciation", "Monique Mercure incarne la classe et la réussite", "son talent s'impose de façon irréfutable".

Les personnes mentionnées dans le cas la décrivent avec beaucoup de superlatifs qui la distinguent des autres : "c'est une force de la nature !", "c'est une grande comédienne et une actrice d'une générosité incroyable", "Monique Mercure est à vrai dire une très grande comédienne", "elle peut tout jouer", "polyvalente, elle a mené une carrière sur tous les plans".

Comme tout personnage mythique, elle suscite l'admiration et le respect, qui lui donne un certain pouvoir d'attraction : "j'ai du apprendre sur le tas", "on la respecte pour sa carrière, pour la reconnaissance que lui ont témoignée les pouvoirs publics, pour son apport à tous les conseils d'administration sur lesquels elle a siégé", "cela lui permet d'attirer les meilleurs éléments à l'ENT, des professeurs reconnus, qui partagent sa vision".

### 2.2 Monique Mercure, leader relationnel

Dans son type de leadership, Monique Mercure met l'accent sur "le respect de la personne et de son individualité, l'épanouissement de la personne et de ses potentialités" : "elle aime par-dessus tout voir ses camarades travailler, inventer et trouver", "elle tient [...] à assurer

le bien-être de chaque étudiant”, “elle veut leur montrer à apprendre et faire d’eux des êtres humains complets. Elle s’est donné comme mission de leur apprendre [...] à être de meilleures personnes.”, “Monique Mercure veut former des comédiens complets, à l’aise sur scène, bien dans leur peau et en pleine possession de leurs moyens.”, “ce qu’elle cherche encore, c’est partager avec les élèves cette soif d’apprentissage”.

Monique accorde aussi beaucoup d’importance aux relations humaines : “Monique Mercure est bon public”, “elle a à offrir [...] une grande disponibilité aux autres”, “maintenir un contact avec le métier, le public et la création”, “disponibilité presque envahissante”, “elle est physiquement présente, elle observe, elle analyse”, “j’ai envie de donner, de transmettre”, “ce travail en équipe, où l’on échange et où l’on communique, lui est très précieux”.

Elle cherche aussi à personnaliser ses relations avec les autres : “elle se fait un devoir de recevoir quiconque veut lui parler de ses problèmes personnels, de ses angoisses”, “les élèves qui viennent discuter avec elle savent qu’ils vont trouver une oreille attentive”.

Pour Monique, le leadership c’est une “façon de vouloir entraîner les autres. Ca prend une bonne part de passion et d’enthousiasme, de même qu’une bonne santé”. Ceci nous démontre bien le caractère relationnel de sa façon de diriger.

### **2.3 Simon Brault, leader systématique**

Bien que Simon Brault soit très peu présent dans le cas, on peut néanmoins en dégager quelques traits de personnalité, qui en font un leader systématique.

Le fait qu’il fasse appel à notre firme de consultation pour faire l’analyse de sa co-direction avec Monique démontre son esprit analytique et procédural. Monique vient d’être nommée directrice et comme si c’était inscrit dans les procédures de l’école, Simon fait procéder à une analyse.

Même Monique dit avoir remarqué ses compétences analytiques : elle nous parle de “son intelligence analytique” et elle en tire parti à juste titre pour l’appuyer dans ses négociations avec le conseil d’administration”, la “conseiller dans l’orientation des relations publiques” et elle compte sur lui comme “appui et conseiller pour tous les aspects administratifs”.

### **2.4 Simon Brault, leader pragmatique**

De part le mandat que nous a confié Simon, il cherche à anticiper les problèmes afin de les négocier au mieux et d’atteindre les objectifs. Il est aussi présenté comme “quelqu’un de compétent en gestion”, on pourrait donc interpréter que Simon est un homme d’action, pour qui la réussite est importante.

## **La relation**

Suite à notre analyse, on se rend compte que Monique et Simon ont des types de leadership complètement différent qui ne se rejoignent pas ou très peu. On pourrait tout de même trouver

un aspect positif ici : à eux deux, ils ont toutes les caractéristiques que l'on retrouve chez les dirigeants. Leurs leaderships respectifs sont complémentaires et Monique l'exprime comme étant "un tandem idéal", où règne une certaine "complémentarité et reconnaissance réciproque des capacités de chacun". La relation entre Monique et Simon en est une "faite de confiance et de respect", ce qui en fait une "direction bicéphale heureuse, équilibrée et efficace".

## Diagnostic

Malgré cette complémentarité forte utile vis-à-vis de l'extérieure, il n'en reste pas moins que nous avons ici deux individus dont la façon de voir les choses, de les réaliser et de communiquer diverge. Sans reprendre le tableau des distinctions des types de leadership de Renée Bédard, on peut citer quelques divergences concernant :

- les pratiques et les conduites : Simon planifie, organise et contrôle tout en étant centré sur les résultats tangibles, alors que Monique réalise une mission, une oeuvre en écoutant et en posant des questions.
- la manière de raisonner : Simon présente un esprit d'analyse, il mesure et calcule. Monique imite et répète ce qui a déjà fait ses preuves, elle cherche à comprendre le contexte particulier.
- les valeurs : Simon est accés sur le devoir, l'excellence et l'efficacité. Monique est plus du côté de la générosité, le partage et le respect.
- l'identité : Simon est plus une personne de relations formelles et officielles avec les autres. C'est aussi une personne d'action et de résultats, un bâtisseur. Pour Monique, les autres sont comme des parents, des fils, des frères et pour elle, la personne est le plus important.

En utilisant le modèle de Patricia Pitcher, qui fait de Simon un technocrate et de Monique une artiste, elle nous explique que :

- L'artiste admire les talents analytiques du technocrate mais il hésite à lui confier des responsabilités parce qu'il le trouve trop "sec".
- 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.

On peut donc anticiper des problèmes de communication, de valeurs, de divergences sur les objectifs à atteindre et surtout sur les moyens d'y arriver, des conflits sur la gestion du temps et celles des priorités, des problèmes d'indisponibilités, etc... entre eux et avec les autres.

De plus, la personnalité volontaire et ambitieuse de Monique risque de l'amener à être de tous les combats, s'impliquer dans tous les dossiers alors que c'est physiquement impossible et qu'elle risque de laisser tomber la responsabilité de certains dossiers qui lui incombent.

D'une manière générale, nous anticipons une certaine frustration de Monique dans la mesure où elle va vouloir passer beaucoup de temps avec les élèves et dans les salles de classe, alors que ce n'est pas son rôle. Monique va devoir respecter la place et le rôle des professeurs, s'attacher un peu plus à ses activités de gestionnaire, et faire le deuil de celles de comédienne.

## Recommandations

1. Statu quo. Personne ne change. On ne prend aucune action.

Monique Mercure étant un leader relationnel et mythique lui permettra de maintenir sa vision des projets présents et futurs de son école. Simon Breault gardera son poste de directeur tout en maintenant son style structuré et formel. En d'autres mots, nous laisserons aller les choses telles qu'elles le sont.

2. Déterminer les faiblesses du couple et déterminer avec Simon Breault et Monique Mercure qui doit les prendre en charge et s'améliorer (\*)

tel que décrit plus haut, M. Breault et Mme Mercure devront apprendre à communiquer ensemble. chacun a leurs forces et faiblesses et c'est pour cette raison que ces deux acteurs doivent conjuguer ensemble leurs points forts et améliorer leurs points faibles. par exemple, Monique Mercure est connue pour son côté chaleureux, humain et relationnel. Simon Breault, lui est plutôt méthodique et réservé. Monique serait une directrice pédagogique, où dans un rôle plus proche des élèves et de l'enseignement. à la première impression, ça ne semble pas poser problème, mais si les deux réunissent ce qu'ils savent faire de mieux, ce serait positif pour tous.

3. Remplacer Monique Mercure

Soit par quelqu'un de l'externe ou de l'interne

4. Remplacer Simon Breault

même scénario que celui que Monique Mercure

5. Remplacer Monique Mercure et Simon Breault

continuer ce qui a déjà été mis en place mais en changeant la visionnaire et le le gestionnaire

l'option idéale sera de maintenir les deux acteurs actuels tout en conjugant leurs forces et faiblesses ensemble. (option 2)

à notre avis on n'a pas forcément une option ou une solution à déterminer mais plutôt d'essayer de faire communiquer ces 2 acteurs entre eux et de prévenir des éventuels conflits.

## Mise en oeuvre

- Formation complémentaire pour l'un et/ou l'autre : Cours de psychologie pour Simon Breault, cours aux HEC pour Monique Mercure ?
- Analyse (mensuelle) et post-mortem des situations problématiques dans une démarche d'amélioration continue

- Très bien définir les forces et faiblesses de chaque membre du tandem pour clairement définir leur rôle respectif.
- essayer de se rencontrer au moins 1 fois par semaine afin de se donner le pouls de ce qui se passe. ex: se faire un résumé de la semaine. l'idée est d'établir une relation solide et de confiance entre les deux.
- la réalité est que SB ne sera pas du jour au lendemain orienté vers les personnes et MM ne sera pas orienté strictement sur les tâches et objectifs. chacun a ses propres points forts et points faibles. il s'agit de les respecter et de voir en quoi ceux ci sont profitable à court, moyen et long terme pour tous.

## Évaluation

Réévaluation du couple quelques mois plus tard

cette étape ci correspond à mon avis au controle. CAD on établira un moyen ou un système d'évaluation mensuel afin de valider certain points qu'on cherche à améliorer:

1- la confiance

2- la communication efficace

3- l'innovation

4-etc.

# Annexes

## Problème immédiat

- En acceptant la charge de la Direction de l'école, MM doit assurer à la fois la direction pédagogique de l'école et remplir des tâches administratives.
- Veut restructurer les programmes pédagogiques.
- MM compte sur Simon Brault comme appui et conseiller pour tous les aspects administratifs. La gestion de l'école repose sur ses épaules.
- S'attend à ce que SB soit doté d'un bon bagage culturel, qu'il aille des notions de psychologie, sache faire preuve de sang-froid tout en étant capable d'une grande sensibilité. Doit être respectueux des autres et en mesure de faire des mises au point claires et précises. Doit savoir établir un ordre de priorité conforme à la mission de l'organisme qu'il défend.
- SB doit co-diriger l'école avec une femme qui a le goût du risque, qui aime tester ses limites, qui a une tendance à trop faire confiance aux gens et qui est d'une franchise parfois nuisible.
- Question: est-ce que MM se comporte comme une dirigeante ou essaie de continuer de se comporter comme une professionnelle?

## Faits pertinents

### ANALYSE SWOT

#### Environnement externe

##### 1) Macroenvironnement : PESTEL (voir document culture)

- Politique
  - Parti Québécois de Jacques Parizeau au pouvoir - politique culturelle?
  - il faut voir à ce moment là quel pourcentage est ce que la culture occupe au sein du budget provincial. (ce sera à déterminer puisque c'est le gouvernement qui répartit les budgets.)
- Économie



- Situation économique au Québec en 1994. Est-ce que les québécois sont susceptibles de fréquenter les théâtres?
- la récession des années 90 n'est pas facile au Canada donc il va de soi que la culture est un peu délaissée.
- secteur plus à risque lorsque l'économie va mal.
- voir aussi les subventions et autres programmes dédiés à la culture
- Social
  - Quelles sont les tendances de fréquentation des lieux culturels des Québécois en 1994?
  - dans les valeurs québécoises, est ce important d'assister à des spectacles? quel est la place de la culture dans les établissements scolaire à l'époque?
- Technologie
  - Est-ce que des innovations technologiques (projections vidéos, environnements virtuels) intégrées aux productions artistiques pourraient inciter le public à fréquenter les théâtres? Les organismes subventionnaires à investir dans une production (R&D)?
  - oui il y a eu beaucoup d'innovations technologiques. les caméras HD, la télévision en couleur, etc.
- Écologie
- Législation
  - censure de la nudité? de la violence?
  - obtenir des brevets ou autorisations afin de pouvoir interpréter une scène ou une pièce ex: romeo et juliette, le malade imaginaire.

## 2) Industrie - les 5 forces de Porter...

- Secteur éducation culturelle
- Est-ce que l'ENT est suffisamment performante pour attirer les subventions gouvernementales et éventuellement, les dons? Comment ses activités sont-elles perçues dans la communauté artistique en comparaison à celles des autres écoles de théâtre? Est-ce que les finissants de l'ENT ont un taux de placement satisfaisant?

## 3) Concurrents et marché

- ENT
  - Organisme à but non lucratif
  - Financement provient des subventions gouvernementales + revenus générés par ses activités
  - Une des rares écoles à offrir une formation professionnelle dans toutes les disciplines du théâtre, en français et en anglais
  - Près de 1900 professionnels du théâtre et de la scène formés depuis 1960

- Autres écoles de théâtre professionnel
  - Conservatoire d'art dramatique de Montréal
  - Conservatoire d'art dramatique de Québec
  - UQAM (interprétation)
  - Le Cégep Lionel Groulx - Option théâtre - interprétation
  - Le Cégep de St-Hyacinthe - Option théâtre - interprétation

## Environnement interne

### 1) Capacités stratégiques

Direction: MM arrive en fonction avec beaucoup d'expérience, une grande passion pour le théâtre et une grande disponibilité aux autres. Leadership naturel et grande ouverture d'esprit. Prends son rôle au sérieux: veut savoir ce qui se passe pour être en mesure d'évaluer les situations et de prendre des décisions. A siégé sur des conseils d'administration. Le fait qu'elle soit un personnage public reconnu représente un avantage pour l'école et ajoute à sa notoriété. Attire les meilleurs élèves et des professeurs reconnus. Sillonne le Canada pour représenter et faire la promotion de l'école.

Administrateur - gestionnaire: SB - intelligence analytique avec lequel la communication est facile et la relation, faite de confiance et de respect. Leur association semble complémentaire et faite de la reconnaissance réciproque des compétences de chacun. Pas de recherche de pouvoir entre eux, travail "d'égal à égal". SB conseille MM dans l'orientation des relations publiques et l'appuie dans les négociations avec le CA.

Conseil d'administration: composé des membres qui proviennent de la fonction publique, du secteur des affaires et du milieu universitaire. Représentation auprès des provinces pour qu'elles soient partie prenante dans le financement de l'école. Rôle essentiellement économique.

Comité de coordination: réflexion sur la pédagogie, étude des différents aspects de la formation et assurer l'inter-relation entre les sections.

### 2) Intention stratégique

Mission: recevoir 150 étudiants partagés en une section francophone et une section anglophone, pour en faire des acteurs, des scénographes, des costumiers, des techniciens de la scène. Veut former et motiver des artistes et en faire des être humains intéressants.

Vision: assurer la continuité dans la tradition mais en mettant l'accent sur la création.

Valeurs: veut partager avec les élèves sa soif d'apprentissage, veut leur apprendre et faire d'eux des êtres humains complet, à être de meilleures personnes. Elle veut former des comédiens à l'aise sur scène, bien dans leur peau et en pleine possession de leurs moyens. La tête doit être en harmonie avec le corps et le coeur.

Objectifs: en collaboration avec SB, veut rendre la gestion plus transparente et à assurer le bien-être de chaque étudiant. Veut offrir à chacun une écoute chaleureuse et assurer un suivi avec les diplômés. Questionne la démarche des professeurs. Encourage l'établissement d'une relation d'empathie entre les professeurs et les élèves. Incite les élèves à développer leur jugement critique, à réfléchir, à développer leur sens de l'observation et à diversifier leurs intérêts culturels. Préconise le travail d'ensemble.

3) Culture organisationnelle

## **Analyse**

Faire une analyse psychologique de MM et SB. Lister les forces et faiblesses du couple.

MM = Artiste

SB = Technocrate

voici ce que l'on suggère:

- harmoniser le message afin que tous les deux s'entendent sur des messages cohérents à diffuser aux élèves.
- SB pourra coordonner les rencontres de MM. de cette façon, non seulement il aide MM mais il pourra être toujours au courant de ce qui se passe.
- augmenter la communication et donner des idées innovatrices