

La bonne gouvernance et le leadership du conseil d'administration Favoriser et maintenir la confiance

ACCAU 2015
Montréal
Sheila A. Brown, Ph. D.

Plan de la présentation

1. La définition de la confiance et de son importance
2. Le lien entre bonne gouvernance et confiance
3. La conjoncture actuelle de confiance/méfiance
4. Les universités et la confiance qui leur est accordée
5. Les aspects critiques de la gouvernance qui favorisent ou minent la confiance
6. La confiance dans les leaders du conseil
7. Les pratiques de gouvernance du conseil qui favorisent et maintiennent la confiance

Une question

- Quand vous pensez au mot confiance, qu'est-ce qui vous vient à l'esprit?

Qu'entendons-nous par confiance?

1. La confiance est un élément important des relations : on évalue les intentions, les interactions et la réciprocité.
2. La confiance évoque aussi des notions de risque, de dépendance et de vulnérabilité.
3. La confiance témoigne des attentes au sujet des valeurs communes et des comportements des gens les uns envers les autres.

La définition de la confiance

« La confiance est l'attente qui naît, au sein d'une communauté, d'un comportement régulier, honnête et coopératif, fondé sur des normes communément partagées, de la part des autres membres de cette communauté. »

Francis FUKUYAMA, *La confiance et la puissance : vertus sociales et prospérité économique*, Plon, 1997.

Ce que la confiance implique

« Quand nous faisons confiance à d'autres personnes, nous nous attendons à ce qu'elles tiennent leurs promesses, soit parce que nous savons qu'elles l'ont presque toujours fait par le passé, soit parce que nous croyons que nous nous porterons mieux si nous présumons que les autres sont dignes de confiance. » (traduction libre)

E. M. USLANER, *The Moral Foundations of Trust*, New York, Cambridge University Press, 2002.

Deux perspectives

Externe

Quel est le niveau de confiance entre l'université et ses parties prenantes externes, par ex. le public, le gouvernement et les médias?

Interne

Quel est le niveau de confiance au sein de l'université entre le conseil, l'administration, le corps professoral, le personnel et les étudiants et à l'intérieur même de ces différents groupes?

L'importance de la confiance au niveau macro

« Le bien-être d'une nation, de même que sa capacité à être compétitive, tient à un seul trait culturel général : le niveau de confiance inhérent à la société. »

Francis FUKUYAMA, *La confiance et la puissance : vertus sociales et prospérité économique*, Plon, 1997.

La confiance et la société civile

- Une société civile solide et fonctionnelle dotée d'organisations bien gouvernées et bien gérées, où règne la confiance, offre une base sur laquelle on peut s'appuyer pour régler les problèmes sociaux et économiques.
- Les universités forment un segment important et influent de la société civile.
- Les **universités** doivent être des **modèles** d'organisations **dignes de confiance** en raison de leurs **pratiques exemplaires de gouvernance et de gestion**.

L'importance de la confiance au niveau de l'organisation

1. L'organisation fonctionne plus efficacement.
2. L'accent peut clairement être mis sur les priorités institutionnelles.
3. Le niveau d'engagement augmente.
4. La satisfaction au travail s'améliore et le roulement du personnel diminue.

La confiance et l'engagement

« Vous ne pouvez pas vous sentir engagé à part entière si vous ne faites pas confiance aux personnes avec lesquelles vous vous engagez. L'engagement engendre la confiance; la confiance soutient l'engagement. Les deux se nourrissent mutuellement et les deux sont essentiels. » (traduction libre)

John Helliwell, cité par Eric Weiner dans *The Geography of Bliss*, New York, Hachette Book Group, 2008.

La confiance au travail

- Les variables rattachées au lieu de travail – compétences exigées, diversité des tâches, pouvoir décisionnel et niveau de confiance – jouent énormément sur la satisfaction au travail (une mesure du bien-être subjectif).
- Le taux de satisfaction est nettement plus élevé là où la direction est jugée digne de confiance.
- Un changement du niveau de confiance accordé à la direction a beaucoup plus d'effet sur la satisfaction qu'un changement de salaire.

J. F. HELLIWELL et H. HUANG, « Well-Being and Trust in the Workplace », *Journal of Happiness Studies*, vol. 12, n° 5, 2011.

La gouvernance et la confiance

Nous avons vu ce qu'est la confiance et ce qu'elle implique et avons appris que le taux de satisfaction et d'engagement augmente dans des lieux de travail où la confiance règne. Sur la base de ces connaissances, nous pouvons déduire que la façon dont le conseil fonctionne, dont il est dirigé et dont il interagit avec la communauté externe et interne peut avoir une incidence profonde sur la confiance que la communauté externe accorde à l'université et sur le niveau de confiance à l'intérieur même de l'institution.

La conjoncture actuelle de la confiance

1. On fait de moins en moins confiance à de nombreuses organisations et à de nombreuses personnes.
2. On pense que les ratés de la direction et de la gouvernance ont contribué à cette baisse de confiance.
3. Le public, le gouvernement et les parties prenantes de l'externe et de l'interne exigent qu'on rende davantage de comptes.

La preuve du déclin de la confiance

Sondage 2005 aux É.-U. cité dans Covey, 2006	Pourcentage
Confiance dans le gouvernement	27
Confiance dans les médias	22
Confiance dans les grandes entreprises	12
Confiance dans les partis politiques	8

Stephen M. R. Covey avec Rebecca Merrill,
Le pouvoir de la confiance, First Éditions, 2008.

Sondage au Canada sur la confiance accordée aux professionnels – Postmedia News, 2010

	2003 - pourcentage	2010 - pourcentage
Soldats	57	68
Pharmaciens	91	66
Médecins	85	63
Pilotes d'avion	81	62
Enseignants	79	58
Juges et policiers	73	55
Journalistes	31	32
Politiciens locaux	14	30
Politiciens nationaux	9	25
PDG	21	25

Baromètre de confiance 2015 d'Edelman

- Dans quelle mesure croyez-vous que cette institution agisse de façon juste (Canada)?

	2014 - pourcentage	2015 - pourcentage
ONG	67	67
Entreprises	62	47
Médias	58	47
Gouvernement	51	49

La situation au sein de la communauté universitaire

- Les universités figurent parmi les institutions publiques jugées les plus dignes de confiance.
- Plus de 50 % des répondants font confiance aux universités canadiennes pour utiliser de façon juste les fonds publics qu'elles reçoivent.
- Ce pourcentage est relativement stable sur une période de dix ans.
- Les universités canadiennes sont davantage jugées dignes de confiance par des parties externes (74 %) que celles de certains autres pays, comme les États-Unis (57 %) et l'Angleterre (59 %).

David H. TURPIN, *The President's Leadership Dilemma: Exploring the Tensions Between University Autonomy and Public Accountability*, AASCU, juillet 2014.

Confiance dans la gouvernance (Turpin, 2014)

« Dans quelle mesure faites-vous confiance aux conseils d'administration pour veiller à ce que les universités rendent compte de l'utilisation des fonds qu'elles reçoivent de leur gouvernement provincial? »

- Environ 40 % des répondants ont dit leur faire confiance
- Environ 33 % d'entre eux ont dit leur faire quelque peu confiance
- Environ 20 % d'entre eux ont dit ne pas leur faire confiance, contre 14 % en 2004

Motifs de la méfiance (Turpin, 2014)

Dans son sondage, Turpin a constaté un déclin de la confiance dans les universités depuis 2004. Parmi les motifs les plus souvent invoqués figurent les suivants :

1. Mauvaise gestion (25 %)
2. Piètte qualité de l'éducation (21 %)
3. Frais de scolarité élevés (17 %)
4. Manque de préparation au marché du travail (13 %)

Les aspects critiques de la gouvernance qui favorisent ou minent la confiance

1. Recherche d'un recteur (concours ouvert ou restreint), embauche, cessation d'emploi
2. Rendement du recteur, examen et renouvellement, rémunération et dépenses
3. Budget – par centres de responsabilité, par activités?
4. Priorités des programmes
5. Politiques de placement et surveillance
6. Régime de retraite
7. Décisions au sujet des partenariats, des dons, des biens
8. Autres?

L'importance du leadership

1. Dans tous les aspects susmentionnés, le rôle du conseil et de ceux qui assurent le leadership au sein du conseil (le président, le secrétaire, le comité de direction) est vital.
2. Il est très important que la direction « donne le ton ».
3. Quel est le lien entre la confiance et le leadership?

La confiance et le leadership

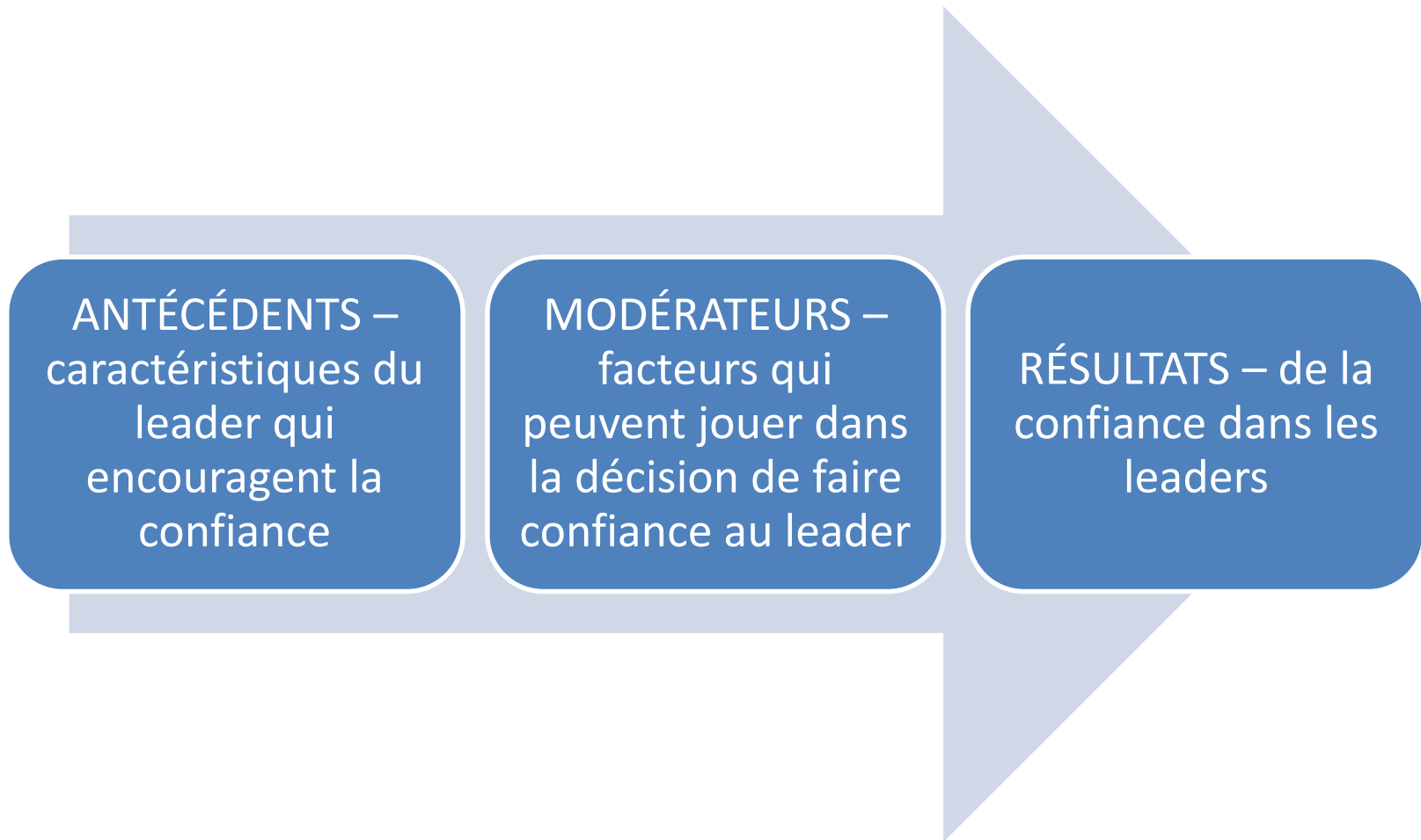
- Être jugé digne de confiance est la compétence clé des leaders de la nouvelle économie mondialeLe leadership est l'art d'obtenir des résultats d'une manière qui inspire confiance.

Stephen M. R. Covey avec Rebecca Merrill, *Le pouvoir de la confiance*, First Éditions, 2008.

- L'une des composantes clés de l'efficacité d'un leader est le niveau de confiance que lui accordent ses subordonnés et collègues.

C. S. BURKE, D. E. SIMS, E. H. LAZZARA et E. SALAS, « Trust in Leadership: A Multi-level review and integration », *The Leadership Quarterly*, vol. 18, 2007.

Cadre de la confiance dans les leaders (adapté de Burke et al., 2007)



Antécédents de la confiance

Les antécédents de la confiance sont les caractéristiques des leaders qui favorisent des relations de confiance.

QUESTION

D'après vous, quelles sont les caractéristiques des leaders du conseil qui favoriseront un climat de confiance au sein de l'université?

Caractéristiques des leaders qui encouragent la confiance – compétence

1. Titres de compétence et expérience
2. Capacité d'énoncer des idées et d'accueillir la critique
3. Clarté des communications – capacité d'écouter, de transmettre de l'information et d'énoncer des opinions
4. Aptitude à créer le consensus, à régler les différends
5. Maîtrise évidente des processus

Caractéristiques des leaders qui encouragent la confiance – bienfaisance

1. Favoriser un climat propice à la discussion dans le respect.
2. Faire du mentorat et de l'encadrement.
3. Fonctionner en mode consultation.
4. Être patient et empathique.

Caractéristiques des leaders qui encouragent la confiance – intégrité

1. Donner l'exemple en assumant ses responsabilités personnelles.
2. Agir de façon juste, cohérente et respectueuse.
3. Mettre l'accent sur les valeurs de l'organisation dans le processus décisionnel.
4. Encourager la diversité – dans les membres, les points de vue.
5. Expliquer clairement les comportements attendus, rendre des décisions sur les conflits d'intérêts réels ou perçus.

Modérateurs de la confiance – facteurs individuels, de groupe et institutionnels

Les modérateurs de la confiance comprennent les attributs des membres de la communauté, leurs dispositions et leur propension à faire confiance, les attributs des leaders et les facteurs institutionnels.

QUESTION

D'après vous, quels attributs de la communauté universitaire ont une incidence sur le développement de la confiance?

Modérateurs de la confiance

1. Réputation du leader du conseil
2. Expérience passée
3. Climat organisationnel :
 - relations entre les membres du conseil
 - relations entre le président du conseil et le recteur
 - relations entre le conseil et le corps professoral

Résultats de la confiance

1. Meilleur fonctionnement du conseil et de l'institution
2. Niveaux d'engagement et de satisfaction plus élevés
3. Perception positive à l'interne comme à l'externe de l'université et de sa gouvernance
4. Priorité accordée aux grands enjeux

Conseils – Les 10 pratiques de gouvernance qui favorisent et soutiennent la confiance

1. Transparence, compétence et diversité dans le choix et le renouvellement des membres
2. Orientation, formation et soutien des membres
3. Vision et objectifs stratégiques clairs
4. Création d'un cadre politique solide prévoyant une répartition claire des responsabilités entre le conseil, l'administration et le sénat, surtout pour les secteurs critiques
5. Processus et méthodes assurant l'impartialité dans l'organisation

Les 10 pratiques (suite)

6. Code de conduite traitant des conflits d'intérêts, de la confidentialité et de l'obligation fiduciaire
7. Évaluation régulière du rendement du conseil
8. Gestion et atténuation des risques
9. Conformité et présentation de rapports exacts en temps utile
10. Supervision de l'embauche, du rendement et de la rémunération du recteur

Résumé

1. La confiance est importante au niveau macro et au niveau de l'organisation.
2. Le niveau de confiance est en baisse, bien que les universités figurent parmi les institutions jugées les plus dignes de confiance.
3. Des universités bien gérées et bien gouvernées servent de modèles et fonctionnent avec plus d'efficacité et d'efficience.
4. Certains aspects critiques de la gouvernance favorisent ou minent la confiance.
5. Les conseils doivent adopter des pratiques qui favorisent et soutiennent la confiance.
6. Il est important que le conseil exerce un leadership éclairé.