Étude de cas : Hockey en ville inc.

Présentation du cas

Stanley est une petite ville de 10 000 habitants située à 280 km de la capitale régionale. De ses 10 000 habitants, selon le dernier recensement de Statistique Canada, 48 % de la population sont des hommes, 51 % sont des femmes, et 1 % de la population est transgenre. Sur le plan linguistique, le recensement démontre que trois (3) langues sont parlées dans la ville, soit le français à 75 %, l’anglais à 15 % et l’inuktitut à 10 %. La population est composée à 30 % d’Inuits, 24 % d’Afro-Canadiens, 5 % d’Asiatiques et 41 % de Blancs.

L’économie de la ville est basée sur les services, car Stanley agit en tant que capitale régionale. On y trouve un palais de justice, une petite prison provinciale, un centre jeunesse, la plupart des commerces de services, et un hôpital régional.

En réponse à un besoin local, une entreprise sociale a été créée. La direction du centre jeunesse de la région a approché le maire de la ville avant les dernières élections afin de l’informer du problème qu’éprouvent ses pensionnaires (des adolescents) à se trouver du travail, ce qui les aiderait à se préparer pour le marché du travail et à amasser de l’argent en vue de leur départ du centre jeunesse pour aller vivre en appartement.

L’entreprise créée offre des leçons de hockey aux enfants et aux adolescents de 10 à 17 ans. La nouvelle entreprise sociale se nomme Hockey en ville inc. La Ville, dans son entente de fourniture de glace conclue avec Hockey en ville inc., exige une facturation des leçons de hockey à des couts minimes, et les profits générés par les leçons doivent servir à payer les instructeurs. Les instructeurs seront des adolescents de 16 et 17 ans du centre jeunesse. L’objectif est que les instructeurs adolescents apprennent les rudiments et les responsabilités du travail et qu’ils puissent amasser une somme d’argent qui constituera leur coussin financier, qui leur sera utile lorsqu’ils quitteront le centre jeunesse, à leurs 18 ans. Une partie des revenus générés doit servir à financer l’achat d’équipement sportif aux enfants provenant de familles défavorisées.

Hockey en ville inc. a dû mettre en place un conseil d’administration et elle est financée partiellement par la municipalité.

Les membres du conseil d’administration sont :

* Jean Lemire, propriétaire du salon de coiffure La tête rasée inc.;
* Max Lemieux, ancien joueur de hockey professionnel habitant dans la région;
* Nicole Simoneau, directrice de l’école secondaire locale;
* Nathalie Tremblay, conseillère municipale et comptable pour une banque locale;
* Ken Dryden, président du conseil d’administration et maire de la ville;
* Mike Bossy, retraité et citoyen de la ville;
* Peter Stasny, attaché politique du maire.

Les membres du conseil d’administration ont été choisis par le maire qui, par son influence et son pouvoir politique, t’a choisi comme directeur général de cette nouvelle entreprise sociale. C’est donc toi qui diriges, en vertu des diverses décisions stratégiques prises par le conseil d’administration, cette nouvelle entreprise sociale.

Hockey en ville inc. est en activité depuis 6 mois. Les réunions du conseil d’administration ont lieu sur une base mensuelle. Lors des cinq dernières réunions, des conflits sont survenus. Tu as l’impression que les réunions ne vont nulle part. Des décisions se prennent lors d’une réunion, pour être révoquées à la suivante. Tu te rends compte que le conseil d’administration est divisé. Le maire exerce un leadership que tu considères comme malsain pour l’entreprise sociale.

Tu as fait des recherches afin de comprendre ce qui se passe. Tu as lu quelques documents sur les types de leadership.

Voici comment chaque membre du conseil d’administration agit ou interagit lors des réunions :

**Jean Lemire**

Monsieur Lemire a un fort intérêt pour le hockey. Il est né à Stanley. Il est Blanc et ne parle que français. Il a joué au hockey toute sa jeunesse. Aux réunions, monsieur Lemire ne dit rien. Il ne fait qu’appuyer et approuver les commentaires et les décisions du maire. Il émet toujours des commentaires négatifs lorsqu’il est question de finances. Il trouve que tout coute cher. Dans ses commentaires, il ne bouscule pas les autres et n’est pas désagréable inutilement.

**Max Lemieux**

Monsieur Lemieux propose régulièrement des idées afin d’améliorer le niveau de services aux enfants. Il est insatisfait du service actuel offert. Il parle fort et en français lors des réunions, et démontre sa grande expérience en matière de hockey. Lorsqu’il parle, tu perçois la crainte des autres à son égard. Il veut toujours que les résolutions du conseil d’administration soient très précises et il s’attend, par ses commentaires, que les directives soient suivies à la lettre. Max Lemieux a indiqué quelques fois qu’il veut se présenter aux prochaines élections municipales. Monsieur Lemieux est né de parents blancs.

**Nicole Simoneau**

Madame Simoneau parle doucement aux réunions. Elle revient toujours au bienêtre des enfants. Tu perçois dans sa personnalité un certain charme et tu te questionnes sur son autorité en tant que directrice de l’école. Lorsqu’elle intervient dans les réunions, elle s’adresse aux membres en s’assurant que tous l’écoutent. Lorsqu’un membre parle, elle est très attentive. Elle ne provoque aucun conflit. Elle propose ou approuve généralement des décisions qui sont aux profits des enfants. Les actions et les décisions de madame Simoneau laisse croire qu’elle veut briguer la mairie aux prochaines élections. Madame Simoneau est native de la Ville de Québec. Elle ne parle que français, bien que son poste de directrice d’école exige qu’elle parle français et inuktitut.

**Nathalie Tremblay**

Avant et pendant les réunions, madame Tremblay a toujours des commentaires portant sur le travail d’équipe et le bienêtre des enfants. Elle parle fréquemment des faibles couts de fonctionnement de l’entreprise et des impacts économiques à long terme de Hockey en ville inc. Elle encourage constamment les membres du conseil d’administration à prendre des décisions dans l’intérêt des enfants et des instructeurs, et non pour des intérêts personnels. Madame Tremblay est native de Stanley, de parents blancs, et ne parle que français.

**Ken Dryden**

Monsieur Dryden a un caractère fort. Il interrompt constamment les membres lorsqu’ils parlent en réunion. Pour lui, le hockey est d’une importance capitale. Ses commentaires laissent croire que la démocratie, pour lui, c’est une fois tous les quatre ans. Le reste du temps, c’est la dictature. Il propose des choses et indique que les membres insatisfaits devraient comprendre le bienfondé de ses propositions au lieu de chialer. En tant que maire, il prend souvent des décisions sans consulter les membres du conseil municipal. Monsieur Dryden est natif de Toronto. Il parle très bien le français et l’anglais. Il a imposé le français comme langue de travail à l’hôtel de ville. Il n’y a eu aucun nouvel employé provenant de la diversité depuis qu’il est maire.

**Mike Bossy**

Monsieur Bossy indique que les gens sont suffisamment matures pour prendre leurs propres décisions. Lors des réunions du conseil d’administration, il n’a fait pour l’heure aucune proposition et il vote toujours en faveur des décisions du maire. Il émet très peu de commentaires lors des réunions. Il était le directeur de la dernière campagne électorale du maire. Monsieur Bossy est fransaskois et blanc.

**Peter Stasny**

Monsieur Stasny a fait à plusieurs reprises des propositions lors des réunions. Ses propositions ont toujours été appuyées par le maire. Lorsqu’il parle, on croirait entendre le maire. Il a toujours des commentaires négatifs lorsque madame Simoneau parle. Il semble du type « suiveux ». Monsieur Stasny ne parle que le français et est blanc.

Plan de communication

Tu as proposé la mise en place d’un plan de communication lors de la 2e réunion. Dans ton rapport, tu indiquais que le plan de communication servirait à préciser à la population les services offerts, et aux commanditaires potentiels, les retombées positives de la nouvelle entreprise sociale. Le maire a proposé que le plan de communication soit élaboré et mis en œuvre par monsieur Stasny, son attaché politique. Le maire a aussi indiqué que le plan devra être en français et que les anglophones devront s’adapter. Depuis, rien n’a avancé dans ce dossier, et le nombre d’inscriptions est relativement faible. De plus, aucun nouveau commanditaire ne s’est associé à Hockey en ville inc.

Achat d’équipement de gardien de but

Monsieur Dryden t’a donné comme directive d’acheté quatre ensembles d’équipement de gardien de but au magasin d’équipement de sport local. Tu as révisé les procès-verbaux des six réunions et tu n’as trouvé aucune note t’autorisant à acheter les ensembles d’équipement de gardien de but en question. Tu as confronté le maire quant à cette directive et il t’a indiqué que c’est lui le président de Hockey en ville inc. et qu’il est aussi le maire, en ajoutant que c’est lui qui dirige. Tu as essayé de mettre ce point à l’ordre du jour de la prochaine réunion, ce que monsieur Stasny t’a fortement déconseillé. Monsieur Dryden est copropriétaire du magasin d’équipement de sport local, et ce n’est pas la première fois que tu reçois ce genre de directives. La plupart du temps, il s’agit toutefois de petits articles.

Climat lors des réunions

Lors des réunions, tu as remarqué que le climat est tendu. Des commentaires négatifs sont régulièrement émis. Tu n’oses même pas parler lors des réunions tellement tout est négatif. L’autre jour, tu es allé faire le plein à la station-service. Le propriétaire s’est mis à te parler de ton emploi à Hockey en ville inc. Il t’a parlé du conseil d’administration, ajoutant qu’avec les membres actuels, il ne commanditerait jamais l’entreprise. Il se questionne aussi sur la pérennité de l’entreprise sociale.

Travail à effectuer

1. Décris le style de leadership de chaque membre du conseil d’administration et justifie ta réponse.

| Membre | Style de leadership | Explication |
| --- | --- | --- |
| Jean Lemire |  |  |
| Max Lemieux |  |  |
| Nicole Simoneau |  |  |
| Nathalie Tremblay |  |  |
| Ken Dryden |  |  |
| Mike Bossy |  |  |
| Peter Stasny |  |  |

1. Identifie **deux (2) signes** de la mauvaise gouvernance de Hockey en ville inc. Justifie tes réponses.
2. À partir de tes lectures, explique l’impact majeur du mauvais fonctionnement du conseil d’administration sur la collectivité.
3. Formule **deux (2) recommandations** qui auraient pour but d’améliorer le fonctionnement du conseil d’administration et par conséquent l’impact de Hockey en ville inc. dans la collectivité. Justifie la logique de tes propos.
4. Au conseil d’administration de Hockey en ville inc., des éléments démontrent des défis en matière d’équité, de diversité et d’inclusion. Ces défis valent autant pour la constitution du conseil d’administration que pour les services offerts à la clientèle.
   1. Nomme **trois (3) éléments** que tu considères comme problématiques en matière d’équité, de diversité et d’inclusion au conseil d’administration.
   2. Pour **chacun de ces éléments**, formule une recommandation pour corriger la situation.

| Élément | Recommandation |
| --- | --- |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

1. Détermine un **modèle de gouvernance** que tu pourrais suggérer au conseil municipal afin de rendre l’entreprise sociale Hockey en ville inc. plus inclusive et plus diversifiée dans le but de mieux servir la collectivité selon la mission de cette même entreprise sociale. Justifie ta réponse.