

## La gestion efficace : un art méthodique qui repose sur la concertation et l'harmonie

Entrevue avec Monsieur Bernard Angers  
par Lise Plourde et Brahim Meddeb  
Université du Québec à Chicoutimi

---

### Introduction biographique

Née à Jonquière le 15 avril 1939 et issu d'une famille de 4 enfants où ses parents croyaient à l'importance de l'éducation, Bernard Angers a d'abord fait son « cours classique<sup>1</sup> » au collège de sa ville natale jusqu'à l'obtention de son baccalauréat ès arts en 1959. Il a, par la suite, complété en 1963 une maîtrise en relations industrielles à l'Université Laval de Québec, puis en 1965 une maîtrise en sciences économiques de la London School of Economics en Grande-Bretagne.

À son retour d'Europe en 1965, monsieur Angers commence sa longue carrière de fonctionnaire auprès de différents ministères, carrière qu'il a poursuivie jusqu'en 1993. Il a occupé différentes fonctions telles que agent de recherche, directeur général, sous-ministre associé, sous-ministre adjoint, sous-ministre en titre, secrétaire général associé, président-directeur général et sous-ministre.

De 1993 à 2001, il a été recteur de l'Université du Québec à Chicoutimi. Après 2001, monsieur Angers se retire graduellement de la vie active mais consacre ses énergies à certains mandats auprès de certains organismes et à une implication dans le milieu sociétal.

Pendant sa carrière, il a fait partie de nombreux conseils d'administration. Encore aujourd'hui, son implication est toujours significative que ce soit à titre de membre du conseil d'administration de la Capitale, président du conseil d'administration du Camp musical du Saguenay-Lac-St-Jean et président du conseil d'administration du Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium (CQRDA).

**Monsieur Bernard Angers, ex-recteur de l'Université du Québec à Chicoutimi, est professeur associé au département des sciences économiques et administratives de cette université depuis janvier 2002. Enfin, en mai 2009, il a reçu un Doctorat *Honoris Causa* de l'Université du Québec**

Monsieur Bernard Angers ex-recteur de l'Université du Québec à Chicoutimi, est professeur associé au département des sciences économiques et administratives de cette université depuis janvier 2002. Enfin, en mai 2009, il a reçu un Doctorat *Honoris Causa* de l'Université du Québec. Il est également membre de l'Ordre de la Pléiade (2002) et de l'Ordre des Vingt et un (2008).

**Monsieur Angers, nous croyons que la meilleure façon de commencer cette interview est que vous présentiez le cheminement que vous avez poursuivi durant votre carrière académique et professionnelle.**

### *La carrière académique*

Je suis un Jonquiérois d'origine et j'ai eu le privilège de faire mon cours classique au collège de Jonquière chez les Frères du Sacré-Cœur pendant trois ans, suivi d'une année au Séminaire de Chicoutimi. J'ai vécu les quatre dernières années au nouveau collège classique de Jonquière. Je fus du premier groupe de finissants en 1959 où j'ai obtenu un baccalauréat ès arts. J'ai ensuite terminé en 1963, une maîtrise en relations industrielles à l'Université Laval. Finalement, j'ai été boursier du Commonwealth ce qui m'a permis d'étudier à Londres en économie pendant deux ans, soit jusqu'en 1965.

---

## *La carrière professionnelle*

**En 1977, j'ai été nommé sous-ministre au ministère des Travaux publics et des Approvisionnements où j'ai participé à la mise en place d'un système de gestion régissant l'octroi des contrats de services du gouvernement du Québec.**

Après mon séjour à Londres, j'ai décidé de revenir travailler chez moi au Québec, plus spécifiquement au gouvernement du Québec. Cette décision a été influencée par M. Rock Bolduc qui m'a enseigné à l'Université Laval. C'est ainsi que j'ai joint la Fonction publique en 1965 où, après quelques années à titre d'agent de recherche, j'ai été nommé directeur général de la rémunération en 1969.

À partir de 1966, j'ai participé activement aux négociations de conventions collectives. Ce premier contact avec le monde de l'éducation m'a permis d'acquérir une expérience significative dans le domaine des négociations collectives impliquant le gouvernement du Québec avec les professeurs de l'État du Québec, le Syndicat des fonctionnaires, les employés d'hôpitaux et les professeurs à l'emploi des commissions scolaires lors de leurs premières négociations à l'échelle du Québec.

J'ai ensuite travaillé pendant deux ans au ministère des Institutions financières, Compagnies et Coopératives. À compter de 1974, j'ai exercé la fonction de sous-ministre adjoint au ministère des Affaires municipales où j'ai participé à l'implantation de la réforme de l'évaluation foncière et à la préparation de propositions gouvernementales en matière de financement municipal.

En 1977, j'ai été nommé sous-ministre au ministère des Travaux publics et des Approvisionnements où j'ai participé à la mise en place d'un système de gestion régissant l'octroi des contrats de services du gouvernement du Québec. À titre de sous-ministre, j'ai également contribué à titre de sous-ministre à la planification et à la réalisation des premiers travaux de rénovation de l'Assemblée nationale.

En 1979, alors que je suis devenu Secrétaire général associé au ministère du Conseil exécutif, j'ai effectué un séjour au Collège national de la défense à Kingston où je me suis consacré à des études en géopolitique relatives à la place du Canada dans le monde sur les plans politique, économique et militaire.

À mon retour de Kingston, j'ai assumé le poste de président-directeur de la Société d'habitation du Québec pendant cinq ans. Durant ce mandat, j'ai agi à titre de porte-parole des provinces canadiennes dans la négociation d'une nouvelle entente fédérale-provinciale en matière d'habitation. Grâce à cette entente, nous avons ramené au niveau provincial la maîtrise d'œuvre du logement social.

Par la suite, j'ai été nommé sous-ministre du Revenu de 1986 à 1993. Outre la perception des revenus du gouvernement du Québec et la fonction conseil en matière fiscale notre ministère assumait aussi la gestion de certains programmes sociaux fiscaux.

**Je me suis retrouvé, après un long processus, recteur de l'Université du Québec à Chicoutimi où j'ai découvert le monde de l'enseignement. Le défi était grand : donner un nouvel élan à cette institution dans un contexte de forte concurrence.**

Au printemps 1993, après l'intégration heureuse de la TPS fédérale au Québec, un projet auquel j'ai activement participé avec des collaborateurs exceptionnels entre 1990 et 1993, j'ai procédé à un réalignement notable de mon parcours.

Je me suis retrouvé, après un long processus, recteur de l'Université du Québec à Chicoutimi où j'ai découvert le monde de l'enseignement. Le défi était grand : donner un nouvel élan à cette institution dans un contexte de forte concurrence.

Nous avons réalisé des projets majeurs afin d'implanter un campus universitaire digne de ce nom. Nous avons également consacré des énergies à mobiliser le personnel de l'Université et les acteurs de la communauté d'affaires afin de réaliser la première campagne majeure de

---

financement qui a atteint la somme de 8,4 M\$. Je tire une satisfaction particulière de cette réalisation, laquelle a été reconduite et renforcée depuis mon départ.

Bien avant ma retraite officielle en 2001 et encore aujourd'hui, je fais beaucoup de bénévolat. Au Camp musical du Saguenay–Lac-St-Jean, j'agis à titre de président depuis 2005. Je suis aussi président du conseil d'administration du Centre québécoise de recherche sur le développement de l'aluminium (CQRDA) depuis 1994. Je suis aussi impliqué dans les activités de la fondation du Patro de Jonquière et du diocèse de Chicoutimi. Je siège aussi au conseil d'administration de La Capitale assurances générales (Mutuelle des fonctionnaires).

À ma retraite en 2001, je me suis retiré graduellement de la vie active. J'ai cependant accepté certains mandats auprès d'organismes et du milieu sociétal. En 2001 et 2002, j'ai présidé le comité de conciliation et le comité de transition dont la mission visait à regrouper les sept municipalités du Haut-Saguenay. En 2002, j'ai exercé les fonctions de mandataire pour le ministère des Transports du Québec en regard de l'examen du cadre de financement du transport en commun dans la région de la capitale nationale (Québec et Lévis).

**Nous savons que vous avez mené plusieurs projets d'innovation ou des réalisations d'envergure durant votre carrière au sein de diverses organisations. Serait-il possible de nous décrire ceux qui vous semblent les plus importants?**

Sans être exhaustif et avec beaucoup de modestie, je crois que j'ai participé à la réalisation heureuse de plusieurs projets.

Au ministère des Affaires municipales, nous avons réalisé la conception et l'élaboration d'un manuel ou référentiel de comptabilité municipale. Ce référentiel est encore d'une grande utilité aujourd'hui. Il est utilisé pour la présentation des comptes des municipalités. De plus, un autre outil de même nature a été développé pour les municipalités et entités de plus petites tailles. Sur le plan de l'évaluation foncière résidentielle et la fiscalité municipale, nous avons aussi réalisé l'élaboration et la mise en

œuvre de manuels de procédures très pratiques et adaptés à la réalité des municipalités québécoises.

**Au ministère du Revenu, nous avons réalisé l'implantation heureuse de la taxe de vente améliorée pour favoriser l'exportation (TPS) et de l'harmonisation de la TVQ.**

Au ministère des Travaux publics, l'une des contributions est la mise en place d'un système de gestion régissant l'octroi des contrats de services du gouvernement du Québec. Différents projets de construction et de rénovations d'envergure tels ceux de l'Assemblée nationale du Québec, du palais des congrès de Montréal, du palais de justice à Québec, du musée de la civilisation ont été enclenchés et réalisés avec succès.

Au ministère du Revenu, nous avons réalisé l'implantation heureuse de la taxe de vente améliorée pour favoriser l'exportation (TPS) et de l'harmonisation de la TVQ.

Au rectorat de l'UQAC, l'objectif primordial était de rendre notre institution incontournable dans les domaines de la formation et de la recherche grâce à une infrastructure digne d'un établissement d'enseignement supérieur. Ces réalisations se sont traduites par un agrandissement et une amélioration des installations physiques de l'établissement, notamment la construction du Pavillon des humanités, du Pavillon des arts, du Pavillon du givrage, du Pavillon de la foresterie et de trois résidences pour étudiants.

Durant mon mandat, nous avons aussi réussi, grâce à la collaboration du personnel enseignant, professionnel et administratif, à maintenir et élargir un portefeuille de programmes diversifiés, à consolider des créneaux de recherche d'envergure nationale et internationale et à implanter certaines autres activités.

**Durant mon mandat, nous avons réussi, grâce à la collaboration du personnel enseignant, professionnel et administratif, à maintenir et élargir un portefeuille de programmes diversifiés et à consolider des créneaux de recherche d'envergure nationale et internationale.**

---

**Les populations du Saguenay–Lac-St-Jean et des régions limitrophes ont ainsi accès à une institution d’enseignement autonome qui lui offre les avantages des grandes universités sans les inconvénients des grands centres métropolitains.**

En bref, l’UQAC a développé un rythme de croisière bien adapté aux besoins de formation, de recherche et de développement de son milieu. Les populations du Saguenay–Lac-St-Jean et des régions limitrophes ont ainsi accès à une institution d’enseignement qui lui offre les avantages des grandes universités sans les inconvénients des grands centres métropolitains.

Nous avons réussi, grâce aux efforts de tous et en dépit d’une période éprouvante de compressions budgétaires et à force d’imagination, de persuasion tant du personnel que de nos partenaires à protéger notre université et à poursuivre son développement. Cela s’est traduit entre 1998 et 2003 par la campagne majeure de financement de l’UQAC. L’Université n’est plus en péril, il faut maintenant la développer solidement et lui permettre d’avoir des programmes toujours à la fine pointe, des créneaux de recherche d’envergure et des alliances avec les partenaires de son milieu et d’ailleurs.

Le Camp musical du Saguenay–Lac-St-Jean où j’assume le rôle de président du conseil d’administration est une entité fondée en 1963. L’ampleur des défis des années actuelles exigeait la modernisation des installations du camp. Une campagne de financement a ainsi été orchestrée pour la construction d’une salle de concert. Les gouvernements et la municipalité ont aussi contribué à la réalisation de ce projet.

**L’innovation est toujours présente au sein du CQRDA. Cela se reflète par la variété et l’ampleur des projets de R&D qui y sont financés. Les projets proviennent de partout, à la grandeur de la province du Québec.**

Au Centre québécois de recherche et de développement de l’aluminium (CQRDA), j’assume également le rôle de président du conseil d’administration. L’innovation est toujours présente au sein du CQRDA. Cela se reflète par la variété et l’ampleur des projets de R&D qui y sont financés. Les projets proviennent de partout, à la grandeur de la province du Québec. Au total, depuis sa création, au-delà de 600 projets y ont été réalisés. Pour les PME et autres organismes du domaine de l’aluminium, le CQRDA demeure un incontournable. C’est un centre de liaison et de transfert qui remplit très bien sa mission. C’est d’ailleurs la conclusion à laquelle est arrivée la Direction de la planification et de l’évaluation du ministère du Développement économique, de l’Innovation et de l’Exportation lors de l’évaluation statutaire du centre.

**En tant que praticien de haut niveau, quelles sont les compétences qu’un gestionnaire doit posséder pour mener à bien ses responsabilités managériales?**

**Un gestionnaire efficace doit posséder une volonté d’améliorer la performance de son organisation en misant sur les compétences et la contribution de ses collaborateurs.**

À mon avis, un gestionnaire efficace doit posséder une volonté d’améliorer la performance de son organisation en misant sur les compétences et la contribution de ses collaborateurs. Ainsi, un gestionnaire ne doit pas avoir peur des compétences et de s’entourer de gens qui sont meilleurs que lui. Voici quelques indicateurs qui peuvent être utiles :

- Accepter la conciliation et l’harmonie comme règles de travail. Un gestionnaire doit comprendre que la performance d’une organisation dépend de l’action combinée et harmonieuse de plusieurs personnes. Il doit donc coordonner le tout comme un chef d’orchestre pour tirer le maximum de valeur ajoutée.
- Respecter ce qui a été fait avant nous dans l’organisation et mettre ne valeur les succès réalisés dans le passé.

---

• Cultiver le travail d'équipe en admettant que la synergie des collaborateurs est la source de créativité, d'innovation et de performance accrue.

• Avoir l'esprit clair et savoir où l'on s'en va et prendre le temps requis de comprendre le dossier avant de l'expliquer aux employés en tenant compte des intérêts des personnes et de leurs aspirations. Pour optimiser l'efficacité des décisions, un gestionnaire doit aussi favoriser le dialogue et les échanges sur la base du respect des autres, l'honnêteté et l'intégrité. Pour expliquer des projets aux employés, il faut des idées et arguments objectifs et convaincants.

• Respecter le personnel et lui faire confiance. Quand le personnel sait ce qu'on attend de lui, il performe. J'ajoute aussi que les employés accordent plus d'importance aux agissements du gestionnaire qu'à ses paroles. Sur ce point, un gestionnaire doit être présent et ne doit pas compter ses heures.

• Reconnaître formellement et informellement les contributions et les réalisations de son personnel. La reconnaissance procure aux employés une satisfaction et les stimulent à déployer plus d'effort et de donner le meilleur d'eux-mêmes

**Il est de plus en plus admis que l'ADN des affaires repose sur l'innovation. Comment peut-on encourager nos organisations à innover?**

Il faut adapter les règles de gestion de l'entreprise à la réalité, laquelle a beaucoup changé. Accepter qu'il faille changer et ajuster les façons de faire sur les plans technologique, administratif et humain. Nos organisations doivent développer une culture axée sur la gestion du savoir et la mise en œuvre des pratiques performantes. À cet égard, l'implication de tous et chacun est nécessaire pour inventer des pistes de progrès. Le développement des compétences des ressources humaines s'impose, car l'innovation est le résultat d'un travail de créativité, de la matière grise des employés travaillant ensemble et orientés vers la recherche de l'excellence.

**Je suis heureux d'avoir participé au sein d'une équipe compétente à la création du doctorat en management de projets. Ce doctorat, novateur et unique en Francophonie, sera offert à l'UQAC en septembre 2011 est original, car il favorise le transfert et la valorisation des connaissances dans les milieux de la pratique.**

Face à la turbulence de l'environnement et l'évolution rapide des connaissances et la nouvelle économie axée sur le savoir, il faut adapter nos programmes pour tenir compte de ces transformations. Il faut aussi innover en créant de nouveaux programmes de formation dans des domaines de connaissances en émergence. Sur ce point, je suis heureux d'avoir participé au sein d'une équipe compétente à la création du doctorat en management de projets. Ce doctorat, novateur et unique en Francophonie, sera offert à l'UQAC en septembre 2011 est original, car il favorise le transfert et la valorisation des connaissances dans les milieux de la pratique.

C'est une innovation importante, car ce doctorat cherche à approfondir ou créer des connaissances de haut niveau en vue de leur application immédiate dans les milieux organisationnels.

Enfin, pour favoriser l'innovation, professeurs-chercheurs, praticiens et étudiants doivent collaborer davantage en matière de recherche-intervention. La pratique doit alimenter la théorie, laquelle servira à son tour à l'amélioration des pratiques de gestion et de production dans les organisations. Ce type de collaboration est d'ailleurs de plus en plus appuyé par les décideurs.

**Enfin, pour favoriser l'innovation, professeurs-chercheurs, praticiens et étudiants doivent collaborer davantage en matière de recherche-intervention.**

---

**Vous étiez à la tête d'une université où vous avez consolidé le partenariat université-milieu. Quelles seront les responsabilités que l'UQAC et le CQRDA devront assumer dans l'avenir pour aider la région du Saguenay-Lac-St-Jean et les régions limitrophes?**

L'université ne peut se replier sur elle-même. Il faut toujours qu'elle soit à l'écoute de son milieu. Il faut que le personnel professionnel et professoral n'ait pas peur de se mouiller de sortir et de participer davantage aux activités des instances régionales. Il faut s'inscrire dans cette voie d'alliance et de partenariat fructueux dans l'intérêt commun de l'Université du Québec à Chicoutimi et du milieu socio-économique de la région. Le bilan de l'université est positif à ce niveau. Il faut cependant se fouetter pour ouvrir de nouveaux champs de collaboration et pour renforcer les liens et projets existants. C'est en fonction des changements de l'environnement et des nouveaux paramètres de l'économie mondiale que l'UQAC est appelée à mettre en œuvre des alliances stratégiques renouvelées avec les acteurs du monde des affaires privées ou publiques. Sur ce point, le CQRDA est un exemple qui illustre bien comment une alliance stratégique entre les centres de recherche de l'UQAC et d'autres universités québécoises, les entreprises du secteur de l'aluminium et les décideurs politiques peut être favorable à l'innovation technologique et au développement économique de la région du Saguenay-Lac-St-Jean, des régions limitrophes mais aussi du Québec.

En conclusion, une leçon additionnelle se dégage de l'expérience du CQRDA. Il est possible et même souhaitable dans certaines circonstances de gérer avec bonheur une préoccupation pan-québécoise à partir d'une région périphérique. L'expertise supportée par les moyens modernes de communication et la volonté de réussir rendent possible de telles démarches.

**Enfin, pour favoriser l'innovation, professeurs-chercheurs, praticiens et étudiants doivent collaborer davantage en matière de recherche-intervention.**



**REVUE  
INTERNATIONALE  
P.M.E.**

Volume 23, numéro 2, 2010

**SOMMAIRE**

**ÉDITORIAL**  
Louis Raymond 7

**Perceptions culturelles et intention d'entreprendre :  
une comparaison entre des étudiants brésiliens et français**  
Saulo D. Barbosa, Walter Marinho de Oliveira, Alain Fayolle et Francisco Vidal Barbosa  
EMLYON, CERAG Université Pierre-Mendès-France  
et CEPEAD Universida de Federal de Minas Gerais

**Autonomie des salariés, participation aux décisions et sentiment d'insécurité :  
une analyse de la petite entreprise dans 25 pays européens**  
Yvan Barel, Emmanuel Dion et Sandrine Fremeaux  
Université de Nantes et Audencia École de management

**Repenser l'échec entrepreneurial des petites entreprises émergentes :  
proposition d'une typologie s'appuyant sur une approche intégrative**  
Ali Smida et Nabil Khelil  
Université Paris XIII et IAE de Caen

**Valoriser le potentiel humain ou délocaliser : quel choix pour les PME?**  
Virginie Gallego et Lynda Saoudi  
CERAG Université Pierre-Mendès-France et ESC Clermont-Ferrand

**La gestion stratégique des ressources humaines dans les PME françaises :  
quelle place et quelle évolution?**  
Abdelwahab Aït Razouk et Mohamed Bayad  
ESC Bretagne Brest et IAE de Nancy

**Comptes rendus**

**Informations**

**Tables des matières  
des revues associées**

## FORMULAIRE D'ABONNEMENT



Je désire m'abonner à la revue *Organisations et territoires* et je joins un chèque au montant de : \_\_\_\_\_ \$

Nouvel abonné (✓) :       Renouvellement (✓) :       Date : \_\_\_\_\_

Abonnement institutionnel	(6 numéros)	102,53 \$	(Toutes taxes incluses)
Abonnement individuel	(6 numéros)	66,08 \$	(Toutes taxes incluses)
Abonnement étudiant	(6 numéros)	47,85 \$	(Tx inc.) (Envoyer photocopie carte étud.)
Abonnement gouvernemental	(6 numéros)	90,00 \$	(Fournir certificat d'exemption des taxes)
Abonnement hors Canada	(6 numéros)	165,19 \$	(Tx inc.) (110\$ + 35\$ frais de poste + taxes)

**Tous les abonnements sont d'une durée de deux ans**

- J'aimerais que mon abonnement débute avec le **DERNIER** numéro paru, soit :  
Volume \_\_\_\_\_ N° \_\_\_\_\_
- J'aimerais que mon abonnement débute avec le **PROCHAIN** numéro à paraître, soit :  
Volume \_\_\_\_\_ N° \_\_\_\_\_

**Faites-nous parvenir vos coordonnées :**

**Nom :** \_\_\_\_\_

**Organisation :** \_\_\_\_\_

**Adresse :** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Téléphone :** \_\_\_\_\_

**Télécopieur :** \_\_\_\_\_

**Courriel :** \_\_\_\_\_

**Adresse d'expédition :**

**Revue *Organisations et territoires***  
Université du Québec à Chicoutimi  
555, boulevard de l'Université, bureau H6-1430  
Chicoutimi (Québec) CANADA G7H 2B1  
Téléphone : (418) 545-5011, poste 4530    Télécopieur : (418) 693-9072  
Courriel : [revueot@uqac.ca](mailto:revueot@uqac.ca)    Site Web : [www.uqac.ca/revueot](http://www.uqac.ca/revueot)