

La guerre des tomates

Par Laurent Lapierre

Ce pourrait être le titre d'un film pour enfants de la série « Les contes pour tous »; mais il n'en est rien.

Un incident anodin peut parfois réveiller chez un enfant le leader qui sommeille en lui. Ce fut le cas pour André Caillé.

Le personnage est bien connu au Québec où il a été étroitement associé au secteur de l'énergie. Il a été notamment président de Gaz Métropolitain et président directeur-général d'Hydro-Québec. Tous ont encore à la mémoire son rôle déterminant lors de la crise du verglas et son fameux col roulé aux effigies de l'Hydro-Québec. Il est maintenant président du Conseil mondial de l'énergie. À ce titre, il ne manque jamais une occasion de plaider la cause d'une énergie «propre», comme on l'a vu récemment encore.

André Caillé a été élevé sur une ferme, où il a pu observer et intérioriser les valeurs d'ambition, de jugement et de travail de ses parents.

Il aime raconter une anecdote, survenue alors qu'il n'avait que 13 ans. Son père lui avait demandé de recruter des amis parce qu'il fallait rapidement cueillir des tomates qu'on mettrait en conserve pour les vendre au détail. « J'avais été exigeant comme ma mère et j'avais dit aux amis : il n'est pas question qu'il reste une tomate. Évidemment, ils étaient jeunes et il y a eu un problème. À un moment donné, ils ont fait deux remparts et une bataille de tomates a commencé. Cela a pris de la discipline pour les ramener à l'ordre, mais à la fin de la journée, tout le champ de tomates avait été ramassé. »

André Caillé a donc pris conscience jeune qu'il avait de la graine de leader. Il serait sûrement devenu leader, même si cette expérience ne lui était pas arrivée, mais cet épisode est resté gravé dans sa mémoire.

Pour lui, l'intuition joue un rôle important dans l'exercice de la gestion. C'est une attitude qui se construit lentement. L'intuition se nourrit. Ce n'est pas quelque chose qui arrive de façon spontanée. Elle est entretenue par une réflexion de longue haleine. C'est cette intuition, soigneusement développée, qui permet le jugement, la capacité de faire des synthèses et de simplifier.

André Caillé n'a pas débuté dans la vie avec l'idée d'assumer un jour un poste de haute direction. Ses études de doctorat en physico-chimie l'avaient plutôt préparé à la recherche. Le métier de dirigeant, il l'apprendra au long d'un parcours où se sont ajoutés progressivement les défis. Le fil conducteur de cette carrière est celui des ressources naturelles : coordonnateur de la recherche à INRS-EAU, puis directeur du Comité Canada-Québec sur le Fleuve Saint-Laurent, du Service de protection de l'environnement, sous-ministre au ministère de l'Environnement pour finir à Gaz Métropolitain et à Hydro-Québec, comme on l'a vu.

Il a recherché autour de lui des gestionnaires capables de voir l'ensemble de la tâche qu'ils avaient à accomplir, capables de voir à l'avance les effets de leurs décisions sur l'ensemble de leurs unités administratives et sur les personnes qui y vivaient.

Ils les voulaient aussi capables de savoir, parmi une multitude souhaitable, quels objectifs étaient primordiaux. Pour lui, il fallait savoir distinguer parmi ces objectifs qui ne pouvaient pas être nombreux, si on voulait les atteindre. Sans cela, il y avait risque de dispersion.

André Caillé est bien connu pour la confiance qu'il projette et son proverbial sens de l'humour. Dans sa famille l'ambition était une valeur privilégiée. Ses parents voyaient haut pour leurs enfants. Pour sa mère, si on montait sur la montagne (à l'Université de Montréal), il n'était pas question qu'on en redescende avant d'avoir obtenu le plus haut diplôme, nous dit André Caillé qui y a obtenu un doctorat. Mais il n'est pas tout à fait redescendu de la montagne, puisqu'il est maintenant Chancelier de l'Université de Montréal.