

Le banquier

Depuis 2004, André Bérard ne tient plus la barre de la Banque Nationale où il a passé la majeure partie de sa vie adulte. Entré comme caissier à l'âge de 16 ans, il y a gravi, en 46 ans, chacun des échelons hiérarchiques jusqu'au poste ultime de président-directeur général. Même s'il n'est plus président et chef de la direction, André Bérard est resté « le banquier » ; et même, « un banquier pas comme les autres » pour le monde des affaires.

Pourtant, selon celui qui se décrit aujourd'hui comme un simple « administrateur de sociétés », le pouvoir hiérarchique n'est rien, s'il n'est accompagné de l'exercice du leadership. Car gérer, pour André Bérard, ce n'est pas occuper un poste dans une structure. C'est plutôt exercer pleinement son leadership, « parce qu'on ne gère jamais seul : on gère avec du monde ».

Quatre composantes constituent le fondement du leadership, selon André Bérard. Le premier mot qui lui vient spontanément à l'esprit, c'est « intensité », suivi de près par « passion ». « Si vous n'avez pas l'écume à la bouche lorsque vous essayez de convaincre quelqu'un du bien-fondé de votre décision, vous êtes aussi bien de vous taire. Ça ne marchera pas. » Tenter de faire bouger les choses en usant de son prestige hiérarchique est inutile.

« La gestion par organigramme ne fonctionne jamais », insiste-t-il. Il faut convaincre ses collaborateurs, en ajoutant parfois une pointe d'humour, et susciter chez eux une adhésion enthousiaste si l'on veut qu'ils se conforment à des objectifs exigeants mais nécessaires, selon le contexte. Seules l'intensité et la passion que l'on éprouve soi-même pour ce qu'on propose peuvent faire se déplacer les montagnes, qu'elles soient grosses ou minuscules.

L'autre condition à la base d'un leadership efficace, selon André Bérard, est de posséder une vision claire et exaltante de ce que l'on veut faire. Les employés veulent savoir où l'établissement s'en va et ce qu'on attend d'eux. Ils veulent surtout sentir que les hauts dirigeants sont fermement convaincus de ce qu'ils proposent et demeurent cohérents dans leur détermination à y arriver eux-mêmes. Alors seulement pourra se développer une culture d'entreprise qui sera soutenue par la haute direction, « envers et contre tous », et qui facilitera la cohésion des troupes. Mais André Bérard revient toujours à l'importance de l'intensité : « La transmission de la culture est faite par la base, mais si tu n'es pas assez intense pour que les gens salivent avec toi, eh bien, la culture, elle restera en haut et l'établissement n'ira nulle part ».

La troisième composante a trait à la rigueur. Si l'on veut arriver à des résultats, il faut respecter certaines règles, se plier à des contraintes et viser méthodiquement des objectifs précis et concrets dont on ne s'écartera que pour des raisons majeures. En entreprise, « le bon Dieu récompense l'effort, mais le marché récompense l'efficacité », a coutume de dire André Bérard à ses collaborateurs. « Les coûts d'exploitation, la qualité du produit et le service à la clientèle ne doivent souffrir aucun laisser-aller, au risque de perdre l'âme d'une entreprise », poursuit-il sans sourciller. Chaque geste doit par contre toujours être

Le journal de Montréal, Votre Argent, Lundi 31 décembre 2007.

posé dans un souci d'honnêteté et d'équité envers tous et toutes. Sinon, « ça ne passera tout simplement pas », pointe-t-il de façon réaliste.

Enfin et surtout, André Bérard prône la gestion par l'exemple. Il ne faut jamais demander aux employés de faire ce qu'on n'est pas prêt à faire soi-même. Il affirme qu'en ayant lui-même occupé presque toutes les fonctions de la Banque au fil des ans, il lui était plus facile d'être crédible lorsqu'il posait ses exigences. Les employés savaient qu'il connaissait les conditions, les contraintes et les charges de travail de chaque poste. Ils étaient aussi conscients qu'il saurait reconnaître officiellement leurs contributions et marquer avec faste, dans des rencontres de groupe mémorables, leurs réussites et les grandes étapes de leurs carrières.

Pour André Bérard, la gestion doit se faire par la vision, la rigueur et l'exemple, mais l'intensité doit animer tout leader parce qu'elle est au cœur des rapports humains, y compris les activités bancaires. « Faire de la banque, c'est faire affaire avec du monde. Si l'intensité n'y est pas, la gestion en souffrira ».

Avec la collaboration de Jacqueline Cardinal.

Le journal de Montréal, Votre Argent, Lundi 31 décembre 2007.