

LA PRESSE

La Presse

La Presse Affaires, lundi 13 septembre 2004, p. LA PRESSE AFFAIRES6

André Caillé

Constructeur de nature

Charbonneau, Michèle; Lapierre, Laurent

André Caillé est arrivé à la tête d'Hydro-Québec au milieu des années 90, alors que la société d'État n'occupait pas une bonne place dans le cœur des Québécois et que la croissance n'était plus au rendez-vous. Aujourd'hui, Hydro-Québec est peut-être toujours dans la mire de nombreux Québécois, mais son président est rarement attaqué de front. Coup d'oeil sur les principes de gestion qui guident André Caillé.

André Caillé a beau diriger une entreprise comptant quelque 20 000 employés, il se méfie des théories à la mode sur la gestion. Dans les méthodes, il décèle davantage des opinions qu'une science. Pour exercer son métier, il préfère se fier à son bon jugement et à son intuition. L'humour aussi doit prendre sa place. Bref, à ses yeux, diriger est beaucoup une question de connaissances et de bon sens.

" Quand on dirige, il faut se faire un peu confiance, mais pas trop parce que la marge d'erreur n'est pas grande et il faut minimiser les risques, dit le PDG d'Hydro-Québec. La connaissance que j'ai du monde de l'énergie est réconfortante dans chacune de mes décisions. Pour obtenir mes informations, j'essaie le plus possible de diversifier les sources parce que j'ai constaté que chacun a un morceau de la vérité. Mais ce n'est pas suffisant d'avoir les données, il faut une capacité de synthèse. Le jugement devient alors assez facile à exercer. "

Pour faciliter la synthèse, il faut, selon lui, tenter de simplifier, même les choses les plus complexes. C'est ainsi qu'à son arrivée à Hydro-Québec, en 1996, il a réduit de près de la moitié le nombre de personnes qui se rapportent directement au PDG et il a cherché à s'entourer de gens qui savaient exprimer le travail à faire en un ou deux objectifs à atteindre.

L'intuition joue aussi un rôle important dans l'exercice de la gestion. C'est, à son avis, une aptitude qui se construit lentement. " L'intuition se nourrit. L'idée est quelque chose qui arrive quasiment de façon spontanée, mais qui est entretenue par une longue réflexion. "

D'un défi à l'autre

André Caillé n'a pas commencé sa carrière 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 de 1980 à 1981, président et directeur général de Gaz Métropolitain de 1987 à 1996, année où il prend la direction d'Hydro-Québec. Pour lui, les ressources naturelles sont un des éléments clé du développement de la société québécoise.

Construire

Si l'intention n'était pas nécessairement de diriger, il avoue en retirer du plaisir, ce qui est, sans contredit, un ingrédient essentiel au succès. " Diriger, dit-il, c'est prendre la responsabilité. Si c'est moi qui décide, c'est moi qui suis responsable. Or, ce qui étonne le plus, c'est le nombre de responsabilités que ça implique. Je suis heureux. J'aime diriger. Prendre des décisions ne me fait pas peur. "

Déjà, à l'âge de 13 ans, il avait de la graine de patron. L'homme aime rappeler une anecdote survenue sur la ferme familiale, alors que son père avait demandé qu'il recrute des amis pour cueillir rapidement les tomates qu'on mettrait en conserve pour la vente au détail.

" J'avais été exigeant comme maman, j'avais dit aux amis: " Il n'est pas question qu'il reste une tomate. " Évidemment, il y avait eu un problème. Ils étaient jeunes et à un moment donné, ils ont fait deux remparts et une bataille de tomates. " Cela a pris de la discipline pour les ramener à l'ordre. " À la fin de la journée, toutes les tomates avaient été ramassées.

L'humour au quotidien

Il importe également que l'humour soit au rendez-vous et ce, au fil des activités quotidiennes. " Pour diriger, ça prend beaucoup d'humour. C'est important. Ça détend. Je raconte des histoires et j'utilise des métaphores. Mais je n'essaie pas de faire un *one man show*. Je pense que l'entreprise ne doit pas être une sorte de culte d'une personne. Ça ne va pas avec l'idée d'avoir une équipe. "

André Caillé insiste d'ailleurs sur l'importance de l'équipe. Dans toutes les organisations qu'il a dirigées, il a toujours consacré beaucoup de temps à la formation d'une équipe solide. Pour la consolider, il croit fermement que le dirigeant doit se rendre accessible. Que ce soit dans les activités ordinaires de l'organisation ou lors de crises (comme celle qu'a dû traverser Hydro pendant le grand verglas de 1998, qui a privé des centaines de milliers de Québécois d'électricité). Alors, croit M. Caillé, le dirigeant doit aller à la rencontre des employés. Aller à la rencontre des employés, cela implique de les écouter. " Lorsque je les rencontre, j'ai une idée de ce que je veux, bien entendu, mais je ne me mets jamais dans une situation où j'ai décidé à l'avance. Alors, la discussion ne peut pas me choquer. Au contraire, j'ai déjà reproché à des gens de ne pas m'avoir dit qu'ils pensaient différemment de moi. "

Il mentionne cependant du même souffle que l'écoute pose des obligations sur les autres, d'abord celle de dire les choses telles qu'ils les ressentent. Elle crée aussi l'obligation de réaliser les objectifs fixés.

En définitive, ce sont les motivations profondes qui engendrent l'action. André Caillé, lui, a toujours eu la volonté de construire. Construire par le travail que, à l'instar de ses parents, il valorise fortement.

Il a toujours eu beaucoup d'admiration pour celles et ceux qui ont la capacité de faire " advenir les choses ", comme cette équipe d'Hydro-Québec qui a eu la capacité de construire une ligne d'électricité au Pérou en quelques mois malgré les difficultés nombreuses.

Plus qu'un de mode de vie, cette volonté de construire et l'humilité qui l'accompagne se traduisent par une recherche de hautes responsabilités et par le souhait de faire des legs, parmi lesquels se trouve le projet de faire d'Hydro-Québec le fonds d'héritage des générations québécoises à venir.

De son éducation et de ses expériences professionnelles, on retient qu'il existe chez André Caillé l'ambition de réussir et d'être le premier dans son domaine.

Cet article s'inspire d'un texte plus long intitulé " André Caillé et Hydro-Québec " 29 pages publié au Centre de cas HEC Montréal et directement accessible en ligne (<http://web.hec.ca/centredecas/catalogue/index.cfm.2>)

Michèle Charbonneau termine un stage post doctoral au Centre de recherche en gestion (CRG), École polytechnique, à Paris. Elle sera professeure à l'École nationale d'administration publique (ENAP) à Montréal à partir de novembre 2004.

Laurent Lapierre est titulaire de la Chaire de leadership Pierre-Péladeau à HEC Montréal.

HYDRO-QUÉBEC

Année de création : 1944

Activité : producteur, transporteur et distributeur d'électricité ; recherche et promotion dans les domaines de l'énergie, de la transformation et de l'économie d'énergie et dans tout domaine connexe ou relié à l'énergie

Actionnaire unique : gouvernement du Québec

Chiffres d'affaires en 2003 : 11,4 milliards \$

Bénéfice net en 2003 : 1,9 milliard\$

Effectif permanent au 31 décembre 2003 : 18 317

Effectif temporaire en 2003 (moyenne annuelle) : 3596

HEC MONTRÉAL

ÉTUDE DE CAS

Chaque année, l'école HECMontréal réalise une série d'études de cas sur des entreprises et leurs dirigeants.

Ces études servent ensuite à l'enseignement de la gestion.

Au cours des 15 prochaines semaines, nous publierons chaque lundi la synthèse d'un cas, en collaboration avecHECMontréal.

Vous pouvez généralement accéder à l'étude intégrale sur le site Internet de HECMontréal www.hec.ca/centredecas/fr

Illustration(s) :

Le président d'Hydro-Québec, André Caillé, estime qu'il revient au dirigeant de se rendre accessible. C'est ce qu'il a voulu mettre en pratique durant la crise du verglas en 1998, notamment. On le voit à cette période en compagnie du premier ministre du Québec de l'époque, Lucien Bouchard, à gauche.

Catégorie : Économie

Sujet(s) uniforme(s) : Sociétés d'état et entreprises publiques; Industries de l'énergie

Taille : Long, 952 mots

© 2004 *La Presse*. Tous droits réservés.

Doc. : news·20040913·LA·0083