

Du leadership et du jugement

Dans le cadre d'une série d'entrevues réalisées par la Chaire de leadership Pierre-Péladeau, de HEC Montréal, des leaders québécois sont invités à discuter d'aspects qui leur semblent cruciaux dans leur travail quotidien de direction.



JACQUELINE CARDINAL
ET LAURENT LAPIÈRE

Nous publions des extraits d'une entrevue avec Françoise Bertrand, présidente de la Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ). Elle a été auparavant présidente-directrice générale de Radio-Québec et présidente du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC).

Q Qu'est-ce que le leadership pour Françoise Bertrand ?

R Le leadership, pour moi, c'est la volonté de faire bouger les choses. Je parle de ma propre expérience. Ce n'est pas que je me rebellais contre l'autorité, mais j'étais dérangeante, un peu délinquante. Encore aujourd'hui, j'ai de la difficulté avec le chemin tout tracé. Les gens qui ont du leadership n'ignorent pas les règles établies. Dans mon cas, je ne les conteste pas nécessairement, mais, si elles ne sont pas porteuses d'amélioration, je vais trouver un autre chemin.

Q Diriez-vous que les leaders pensent « en dehors de la boîte » ?

R Beaucoup de leaders n'ont pas peur de sortir des normes et d'avoir une pensée créative. Dès mes premières fonctions de gestion, j'estimais que n'importe quel ordinateur pouvait faire l'application bête et méchante de règles, de lois ou de procédures. Si on confie des responsabilités à un être humain, c'est qu'on s'attend à ce qu'il y ait un peu d'imagination et d'adaptation au contexte. Je ne me gênais pas, comme vous dites, pour « penser en dehors de la boîte ».

Q Le leader doit-il toujours réinventer la roue ?

R D'une certaine façon, la roue tourne toujours, mais on peut changer la vitesse et la direction



PHOTO ANDRÉ TREMBLAY, LA PRESSE ©

Françoise Bertrand

qu'elle prendra. C'est plus facile lorsqu'on travaille en équipe. J'ai appris cela très jeune, lorsque j'étais dans la JEC (Jeunesse étudiante catholique).

Q Est-ce là que vous avez appris ce qu'est le leadership ?

R Oui et non. Le leadership n'apparaît pas comme une révélation, un bon matin. C'est plutôt une question de volonté d'aider. Lorsqu'on demande à quelqu'un de faire des corvées, on essuie souvent des refus. Les gens se trouvent des prétextes ou regardent ailleurs. Ceux et celles qui veulent aider acceptent. Ils sautent sur les occasions de faire bouger les choses.

Très tôt dans ma carrière, j'ai pris goût au travail en équipe. J'ai également appris à faire la fête en groupe pour souligner nos succès. Encore aujourd'hui, après le gala des Mercuriades, je réunis mes collaborateurs pour célébrer nos efforts et nos résultats. On a travaillé dur, on a mis l'épaule à la roue et on a réussi. Alors on célèbre, on se tape dans le dos. C'est aussi cela, l'engagement dans l'action.

Q Et la stratégie ?

R Toujours dans la JEC, j'ai appris à organiser mon action avec les outils qu'on nous donnait : voir, juger, agir. C'est beaucoup plus tard que j'ai pris conscience que ça avait été ma première école de gestion.

Dans ma vie professionnelle, j'aimais exercer une certaine influence dans les postes de type *staff* que j'ai eus. Mais je voulais toujours me mêler de plus de dossiers, de ratisser plus large. Le pouvoir d'influence ne me suffisait plus. Je voulais le pouvoir en soi. À l'époque, comme pour le profit, le mot pouvoir avait mauvaise presse. Mais j'en voulais quand même parce que c'est la seule façon de faire bouger les choses.

Q Est-ce qu'on prend goût au pouvoir ?

R Je n'aime pas le pouvoir pour le pouvoir. Lorsque j'étais au CRTC, j'ai agi. En cinq ans, nous avons modifié profondément toute l'industrie des communications. À la fin, j'avais tellement touché à tout

que je ne voyais pas le plaisir que j'aurais à revisiter les mêmes choses. J'ai démissionné, comme je l'aurais fait à Radio-Québec si on m'en avait laissé le temps. Dans les deux cas, j'avais exercé tout le pouvoir qu'il m'était possible d'avoir. J'avais le goût de l'exercer ailleurs. Lorsque j'ai fait le tour de la piste, je cherche de nouveaux espaces où apprendre, où agir, pour moi, mais aussi pour le bien de mon organisation.

Q Quel pouvoir exercez-vous à la FCCQ ?

R La Fédération des chambres de commerce est le porte-parole de ses membres auprès des instances gouvernementales et dans les médias. Il s'agit d'un pouvoir d'influence. Mais on peut agir dans l'autre sens et amener les entreprises à être plus efficaces. Récemment, certains grands projets ont avorté, faute d'avoir été bien menés et présentés sur la place publique. On essaie actuellement de voir quels ont été les éléments qui ont pu contribuer à faire en sorte qu'ils n'ont pas décollé. La Fédération veut tenter, à partir

de là, de tirer les leçons ou les apprentissages utiles pour une prochaine aventure.

Voilà le pouvoir et le leadership que je veux exercer au sein de la Fédération afin de rendre le Québec plus riche et plus gagnant. Avant d'agir sur le plan social et environnemental, le Québec doit se construire une richesse collective qui est, finalement, la somme des succès de toutes ses entreprises. La Fédération me donne le pouvoir d'agir en ce sens.

Le mot de la fin

La gestion est un phénomène vieux comme le monde. Au-delà des techniques nouvelles, la formation professionnelle des gestionnaires ne remplacera jamais ce qui est au cœur de la direction des organisations : le jugement. Et on peut s'y exercer très tôt dans sa vie et dans tous les milieux. Françoise Bertrand en témoigne.

Jacqueline Cardinal est biographe et professionnelle de recherche à la chaire de leadership Pierre-Péladeau de HEC Montréal et le professeur Laurent Lapière en est le titulaire.



 **Palmer**

PATRICK PALMER

IL N'Y A AUCUN MUR ENTRE WALL STREET ET MOI.

DISNAT.COM. Surpuissant. Super simple. Super avantageux. Que vous investissiez occasionnellement ou super fréquemment, vous êtes super équipé pour profiter des marchés financiers et saisir la super occasion quand elle se présente.

Parce que entre vous et Wall Street, il n'y a absolument rien... pour vous arrêter.

DISNAT.COM
1 800 268-8471

 **Desjardins**
Courtage en ligne

Disnat

Conjuguer avoirs et êtres

Disnat est une division de Valeurs mobilières Desjardins, membre FCPE.