

Francine Harel-Giasson professeure et administratrice

Un nouveau leadership au conseil

Francine Harel-Giasson est professeure titulaire à HEC Montréal. Elle y enseigne la gestion, le leadership et les habiletés de direction et donne le cours sur les conseils d'administration au MBA. Ce dernier sujet l'intéresse au plus haut point car, parallèlement à sa carrière en enseignement, elle a fait partie de nombreux conseils d'administration, comme Hydro-Québec, John Labatt Ltée et Crédit Lyonnais Canada. Elle siège aujourd'hui aux conseils de SITQ Immobilier, Fiducie Desjardins et du journal Le Devoir.

Dans cette série d'articles, nos collaborateurs de HEC Montréal présentent chaque lundi la vision de gestionnaires reconnus sur les nouveaux défis de gestion dans les organisations et les entreprises.

JACQUELINE CARDINAL
et LAURENT LAPIERRE
COLLABORATION SPÉCIALE

Francine Harel-Giasson tient à l'affirmer haut et fort : « L'observance des règles de saine gouvernance, si scrupuleuse soit-elle, n'assure pas *de facto* le bon fonctionnement du conseil d'administration comme groupe. » Il faut, selon elle, que les présidents et présidentes de conseils s'investissent d'un leadership qui va bien au-delà du respect des formalités. Ce leadership constitue l'une des clés maîtresses du succès des conseils, une façon quasi incontournable de faire la différence tant attendue par les diverses parties intéressées. Elle se réjouit d'avoir connu au cours de sa carrière des présidents exemplaires dont les pratiques ont nourri

« Les présidents de C.A. n'ont d'autre choix que de faire preuve de leadership face au cynisme à l'égard du milieu des affaires. »

ses réflexions sur le sujet.

Francine Harel-Giasson rappelle que la fonction de président d'un conseil d'administration a toujours comporté de nombreuses responsabilités qui sont traditionnellement associées au prestige de la fonction. Le président d'un conseil d'administration s'occupe en premier lieu de la gestion des réunions du conseil. Il est en outre l'interlocuteur principal du conseil auprès du président-directeur général de l'entreprise avec qui il doit entretenir une délicate relation de complicité sans complaisance, tout en évitant de s'immiscer dans la gestion quotidienne. C'est lui qui préside l'assemblée des actionnaires et signe certains documents officiels. Il joue également un rôle de représentation auprès des parties intéressées et

des organismes de réglementation.

Francine Harel-Giasson ajoute qu'en plus d'être souvent un acteur important dans le processus de sélection de la personne qui dirigera l'organisation, il participe habituellement au choix des candidats au titre d'administrateur qui seront proposés à l'assemblée annuelle de même qu'à la désignation des membres du conseil qui seront appelés à siéger à différents comités. C'est aussi, dans bien des cas, l'initiateur et l'animateur d'événements conviviaux entre les membres du conseil et avec la direction ou le personnel de l'entreprise. On compte également sur lui pour la gestion de crise, particulièrement lors d'une vacance à la direction générale de l'organisation. Francine Harel-Giasson précise : « On attend alors du président qu'il agisse avec célérité par une prise en charge proactive de la situation. »

Au cours des 20 dernières années, la professeure Harel-Giasson n'a pu manquer de constater à quel point l'application des lois, des directives et des règles concernant la saine gouvernance a nécessité un grand engagement de la part des présidents de conseils. Le président apparaît en effet comme le répondant premier du respect des nouvelles exigences à l'égard des conseils, ce qui ne manque pas d'ajouter à sa tâche déjà exigeante. Elle observe avec satisfaction que, dans le cas où le président du conseil est également président de l'entreprise, on a de plus en plus tendance à nommer un « administrateur principal » qui joue, au sein du conseil, un rôle plus détaché à l'égard de l'observance des règles et des directives.

Mais pour assurer le succès d'un conseil, il faut encore plus. Selon elle, le « nouveau » président de conseil doit absolument remplir de vrais rôles de leadership. On s'attend en premier lieu à ce qu'il incarne au plus haut point le respect de l'organisation et de sa mission de même que l'attention aux différentes parties intéressées. Il doit personnifier à la fois le sérieux du conseil et le souci constant d'équité qui l'anime. Si le président se tient droit comme un chêne, il sera difficile pour les autres de recourir à des accommodements douteux. Selon Mme Harel-Giasson, le président du conseil



PHOTO PIERRE CÔTÉ, LA PRESSE ©

Selon Francine Harel-Giasson, le président du conseil doit être le gardien suprême de la relation de confiance entre l'organisation et ses parties intéressées.

seil doit être le gardien suprême de la relation de confiance entre l'organisation et ses parties intéressées. « C'est une sorte d'ange tutélaire de l'entreprise », lance-t-elle dans un langage imagé. Il faut que les gens se disent : « En matière de rigueur et de responsabilité, on ne badine pas avec ce président-là. »

Deuxième volet, le président de conseil d'administration devra

porter une attention personnalisée aux administrateurs et administratrices afin d'aller chercher ce que chacun a de mieux à offrir. N'est-ce pas là exercer un vrai leadership? Bien consciente qu'elle exige beaucoup de ceux et celles qui acceptent de diriger un conseil d'administration, elle va jusqu'à souhaiter qu'un président du conseil, nouveau genre, ait une rencontre privée avec chacun

des administrateurs, de préférence une fois par année. L'occasion serait belle pour que le président connaisse mieux les compétences distinctives de chacun de même que ses opinions et ses attentes. L'administrateur, de son côté, pourrait mieux comprendre en quoi son président compte sur lui personnellement et par là, être incité à donner le meilleur de lui-même au sein de ce conseil. Il ne faut pas perdre de vue qu'un administrateur a en général bien d'autres obligations dans d'autres lieux et qu'il aura tendance à consacrer plus d'énergie là où il se sent le plus utile, là où il n'est pas noyé dans un tout.

Cette attention du président à l'égard des administrateurs se manifestera également pendant les réunions. Il ne se contentera pas de donner la parole à ceux et à celles qui lèvent la main, mais il accueillera leurs interventions avec ouverture et sensibilité. Lorsqu'un administrateur osera briser le consensus et l'harmonie qui régnaient traditionnellement autour de la table d'un conseil, le président nouveau apportera un encouragement particulier aux remarques constructives et pertinentes, qu'elles soient divergentes ou non.

Le troisième volet du leadership que Francine Harel-Giasson propose aux présidents a rapport au processus d'auto-évaluation désormais exigé des conseils. « Je vais prononcer les mots *sincère* et *constructif*. » Elle réclame l'instauration d'un climat qui débordera du rituel obligé qui consiste à cocher des cases. Un bon président de conseil verra à créer ce climat et s'assurera que l'auto-évaluation entraîne de vraies améliorations, avec un suivi vigilant.

Aux présidents de conseil de prendre la balle au bond. Francine Harel-Giasson est catégorique. « Les présidents de conseils d'administration n'ont d'autre choix que de faire preuve de leadership face au cynisme à l'égard du milieu des affaires. Oui, ils peuvent faire une différence notable et l'on attend beaucoup d'eux. » Et elle ajoute : « Heureusement pour les présidents, leur action est aujourd'hui soutenue par une ambiance qui tire vers le haut. De nos jours, autour de la table des conseils, la médiocrité n'a plus belle allure. »

Jacqueline Cardinal est professionnelle de recherche à la Chaire de leadership Pierre-Péladeau de HEC Montréal et Laurent Lapiere en est le titulaire.

À LA CONQUÊTE DE LA PERFECTION

Un moteur V6 de 3,3 litres et 225 chevaux. Une super transmission automatique 5 rapports à commande électronique. Et un système audio Lexus haut de gamme à 7 haut-parleurs avec commandes intégrées au volant. Chose certaine, votre nouvelle ES 330 ne passera pas beaucoup de temps dans l'entrée de garage. Composez le 1800 26-LEXUS pour connaître le concessionnaire le plus près de chez vous.

AUSSITÔT STATIONNÉE DANS VOTRE ENTRÉE, LA VALEUR DE VOTRE MAISON GRIMPE.

ES 330

- Surfaces des sièges en cuir
- Garnitures en bois véritable
- Commande de la climatisation à deux zones
- Sièges assistés du conducteur et du passager avant avec mémorisation
- Sièges avant chauffants avec réglages variables de la chaleur
- Coussins gonflables avant multiphasés, coussins latéraux montés dans les sièges avant, coussins latéraux en rideau pleine longueur
- Roues en alliage d'aluminium de 16 po

ÉDITION SPÉCIALE

LA ES 330 2005 ÉDITION SPÉCIALE

| | | |
|--|----------------------|---------------------|
| BIEN ÉQUIPÉE À PARTIR DE | LOCATION 60 MOIS | FINANCEMENT 60 MOIS |
| 39 900\$* | 448\$ / MOIS* | 3,9%** |
| DÉPÔT DE GARANTIE DE 0 \$ ACOMPTÉ DE 2 600 \$ PREMIÈRE MENSUALITÉ GRATUITE | | |

lexus.ca

*Plans de location de Lexus Services Financiers sur approbation du crédit. Offre valable pour les Lexus ES 330 2005 Édition Spéciale neuves louées avant le 31 mai 2005. Immatriculation, enregistrement, assurances et toutes les taxes applicables en sus. Frais de transport et de préparation (1 675 \$) en sus. Basé sur une location-bail de 60 mois à un taux de location de 3,9 % (modèle BA30GP - D+). Acompte de 2 600 \$ ou échange équivalent requis. Dépôt de garantie de 0 \$. Première mensualité gratuite pour les concessionnaires Lexus participants. Coût total de la location de 29 479,86 \$ et prix de l'option d'achat de 15 561 \$ basés sur un maximum de 120 000 km. Des frais de 0,15 \$ pour chaque kilomètre supplémentaire (0,10 \$ par kilomètre si convenu au moment de la signature du contrat de location) s'appliquent. PDSF de 39 900 \$. Voyez votre concessionnaire Lexus participant pour plus de détails. Le concessionnaire peut offrir la location à un prix moindre. Des commandes du fabricant peuvent être nécessaires. **Taux de financement à l'achat - 3,9 % pour 60 mois, offert par Lexus Services Financiers sur approbation du crédit. Exemple de financement : 20 000 \$ à 3,9 % par an équivaut à 367,43 \$ par mois pendant 60 mois. Frais d'emprunt de 2 045,71 \$ pour un total de 22 045,71 \$. Voyez votre concessionnaire Lexus participant pour plus de détails.