LA PRESSE AFFAIRES GESTION D'AUJOURD'HUI

Les quatre règles d'André Bérard

Dans cette série d'articles, dont nous reprenons la publication après la pause estivale, 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.

PHOTO PAUL CHIASSON, ARCHIVES PC ©

Les employés veulent savoir où l'entreprise 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, soutient André Bérard.

JACQUELINE CARDINAL
et **LAURENT LAPIERRE**
COLLABORATION SPÉCIALE

Depuis 2004, André Bérard ne tient plus la barre de la Banque Nationale, où il a passé la majeure partie de sa vie. 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.

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 ». Il en fait une seule et même condition. « 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 », dit-il. Essayer de faire bouger les choses en usant de son prestige hiérarchique est inutile, selon lui.

« La gestion par organigramme ne fonctionne jamais », insiste André Bérard. 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.

Vision claire

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'entreprise 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 qu'ils 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. »

« Si vous n'avez pas l'écume à la bouche lorsque vous essayer de convaincre quelqu'un du bien-fondé de votre décision, vous êtes aussi bien de vous taire. Ça ne marchera pas. »

La rigueur

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 accompli dans un souci d'honnêteté et d'équité envers tous et toutes. Sinon, « ça ne passera tout simplement pas ».

L'exemple

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 Nationale 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.

Une anecdote résume bien comment André Bérard conçoit la gestion par l'exemple. Autrefois, le rôle de banquier consistait à recevoir les clients qui se présentaient à la succursale et à répondre à leurs questions.

Devant l'intensification de la concurrence entre établissements bancaires, André Bérard voulait encourager l'initiative chez les employés, mais les responsables de régions trouvaient qu'il était difficile de faire de la sollicitation auprès de personnes qu'on ne connaît pas.

En réaction à leur inquiétude, André Bérard envoya une note à tous les directeurs et directrices de région, demandant à chacun les noms de leurs quatre ou cinq non-clients les plus importants.

« Déjà, la rapidité et la précision avec laquelle les responsables me répondaient m'en disaient long sur leur connaissance de leur marché. »

Dans un deuxième temps, André Bérard leur envoya une autre note, leur annonçant qu'au cours de la prochaine année, il irait les voir pour solliciter avec eux tous leurs non-clients importants, ce qu'il fit systématiquement pendant 12 mois.

Plus jamais André Bérard n'entendit dire qu'il était difficile de faire de la sollicitation.

« J'ai réussi à leur faire comprendre ce que je voulais par l'exemple, et non par des paroles. Si je m'étais contenté de dire qu'un entrepreneur est toujours fier de montrer son entreprise à des directeurs de la banque et que c'est eux qu'il appellerait en cas de désaccord avec son banquier actuel, ils ne m'auraient pas cru. Ils ont compris par l'exemple et en expérimentant eux-mêmes que ce n'est pas si compliqué que ça d'aller voir le monde et d'aller chercher des clients. »

Aux yeux d'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 coeur 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. »

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