

# Talent Talks

Présenté par La Gouvernance au Féminin et Boyden

Une entrevue avec Françoise Bertrand - Présidente du conseil, VIA Rail

**VIA RAIL, PRÉSIDENTE DU CONSEIL, FRANÇOISE BERTRAND**, dirigeante dévouée et audacieuse, elle a orienté sa carrière en optant pour des défis qui la stimulent et l'inspirent. En portant peu d'attention au fameux plafond de verre tout au long de ses 40 ans de carrière, c'est surtout grâce à son dynamisme et sa nature en constante évolution qui l'ont amenée à occuper un rôle de doyenne au sein de l'Université du Québec, de présidente et chef de la direction du CRTC, PDG de la Société de radio-télévision du Québec, connue aujourd'hui sous le nom de Télé-Québec, d'associée au groupe SECOR et a terminé sa carrière de gestionnaire comme présidente de la Fédération des Chambres de commerce du Québec.

Françoise est mieux décrite comme une pionnière, occupant aussi une place prépondérante au sein de Conseils d'administration. Elle a siégé 11 ans chez Québécor Inc. dont 3 ans à titre de Présidente. Aujourd'hui elle poursuit son implication dans les entreprises comme administratrice de sociétés.

Martin Richard et Joanna Goncalves de Boyden ont rencontré Françoise pour discuter des 4 piliers importants dans la Gouvernance au Féminin dont notamment de leadership, d'avancement de carrière, de la valeur des réseaux et de l'authenticité.

**BOYDEN** : En regardant la durée de votre carrière et où vous êtes aujourd'hui, aviez-vous une "vision un objectif de carrière" ?

**BERTRAND** : Je suis atypique. Quand j'étais très jeune, je voulais être missionnaire en Afrique et ne jamais me marier ni avoir des enfants. Eh bien, ce plan a changé après avoir réalisé que j'ai peur du moindre moustique et à 20 ans je me mariais et trois ans plus tard ma fille naissait ,d'ailleurs le plus beau cadeau de ma vie. En termes de vision, j'ai toujours voulu travailler, mais je n'ai jamais eu l'objectif de devenir gestionnaire et encore moins présidente.

Tout au long de ma carrière, ce que j'ai trouvé frustrant, c'est quand les gens me demandaient de définir où je voudrais être dans cinq ans, afin qu'ils puissent me mettre telle ou telle étiquette. Ils étaient déstabilisés et ne comprenaient pas lorsque je leur mentionnais que je n'avais pas une orientation précise. Mon parcours académique multidisciplinaire, en sociologie, et études environnementales, m'ont rendue très polyvalente dans ce que je peux accomplir tout en étant curieuse de nature et prête à travailler très fort - c'est pour ces motifs que s'il y a une chose dans la vie que je ne veux pas, c'est être étiquetée.

**BOYDEN** : Pouvez-vous décrire des déclencheurs spécifiques de votre carrière?

**BERTRAND** : Je suis ambitieuse et très indépendante. Je ne maintiens pas un environnement de «business as usual», mais je préfère plutôt développer, produire des changements et même des perturbations. C'est là que je suis à mon meilleur. Le déclencheur serait alors mon propre tempérament - vouloir rester occupée et mise au défi.

Ce qui m'a animée au cours de ma carrière a été de faire un travail qui m'intéressait avec des gens que je respectais et une mission ou une organisation que j'admirais.

Mon travail devait être agréable. J'en donnais toujours plus, mais c'est le résultat de toujours travailler à ce qui me passionne et ce avec de grandes équipes. Un autre élément déclencheur est de nourrir mon réseau - c'est la clé. Je fais l'effort et je prends le temps de signer mes cartes de Noël et je rencontre les personnes qui font partie de mon réseau pour un déjeuner ou un café. On m'a offert beaucoup d'opportunités uniques en raison de ces facteurs. Quelquefois j'ai refusé car je ne pouvais tout simplement pas me voir dans ce contexte.

**BOYDEN** : Comment définiriez-vous les différenciateurs qui ont contribué à votre carrière ?

**BERTRAND** : Un d'entre eux est que j'ai cultivé toutes ces opportunités, ce qui a été déterminant et a contribué à atteindre ma situation actuelle et important dans mon parcours. Un autre différenciateur est ma nature audacieuse, qui me permet de monter sur le tremplin en ayant peur de sauter, mais je fais le saut.

L'affiliation à l'industrie des télécommunications en était un exemple. Je vais en donner trois autres : la bonne santé, l'énergie et être prête à travailler très fort. Ma grand-mère disait : «Ce n'est que dans le dictionnaire que le succès vient avant le travail.»

**BOYDEN** : Pouvez-vous partager des défis ou des obstacles que vous avez dû surmonter ?

**BERTRAND** : J'ai été confronté au fameux plafond de verre lorsque j'étais en poste à l'Université du Québec. Je voulais devenir vice-recteur, mais on m'a dit que ce n'était pas possible. C'était en partie parce que je n'avais pas de doctorat, mais le fait était que j'étais bonne dans ce que je faisais et le recteur à ce moment-là ne voulait pas que je quitte cette position. C'était compréhensible de sa part, mais c'était un plafond de verre qu'il m'imposait. J'ai refusé de m'arrêter dans ma poursuite de nouveaux défis. J'ai puisé dans mon réseau et j'ai quitté ce rôle lorsque de nouvelles opportunités se sont présentées.

Un autre obstacle dont je me souviens a eu lieu durant mon mandat de PDG chez Télé-Québec. J'ai eu trois opportunités fantastiques de siéger sur des conseils : Transcontinental, Bell Mobilité et Continental Bank (maintenant Banque Laurentienne). J'ai dû refuser les trois. En fait, l'organe décisionnel m'a demandé de décliner, ce qui est différent, affirmant que la règle était d'être exclusive à mon travail. Pendant ce temps, d'autres PDG [masculins] au sein de rôles similaires, sinon plus grands, ont pu accepter des postes sur des conseils. Si c'est vraiment une règle, c'est une règle qui aurait dû s'appliquer pour tout le monde sans discrimination quant au genre ce qui n'a pas été le cas. Voilà un exemple de discrimination.

Ce que j'ai appris et observé, c'est que vous devez être prête à être vous-même et à être fidèle à ce que vous croyez. Je me souviens des hypothèses faites sur la base de mon comportement et avoir eu à expliquer que ce n'est pas parce que je ne mets pas mon poing sur la table, que je ne suis pas sérieuse dans mes demandes.

Alors, montrez vos forces et soyez prête à vous battre, à défendre vos convictions. Cela s'applique autant aux femmes qu'aux hommes.

**BOYDEN :** Du côté de la gouvernance, vous êtes devenue la première présidente du CRTC et vous avez passé 11 ans sur le conseil d'administration de Québecor dont trois années comme présidente. Vous siégez sur de nombreux conseils d'administration, y compris en tant que présidente du conseil de VIA Rail. Comment avez-vous vu la composition des conseils d'administration évoluer ?

**BERTRAND :** En regardant le début de ma carrière au conseil, j'étais typiquement une des rares femmes autour de la table, sinon la seule. Une fois que vous atteignez deux femmes ou plus sur un conseil, ça devient le point tournant pour le « Boys club ».

Le conseil de VIA Rail, par exemple, est composé de plus de 50% femmes. Bien qu'il s'agisse de nominations gouvernementales, cela a créé une impulsion. Je n'ai jamais été pro quota, car on ne peut pas dire que la «diversité» est une compétence, mais je peux maintenant voir que leurs actions ont du mérite. Cela a révélé des talents auparavant inconnus. Le gouvernement devrait être félicité pour leurs efforts.

**BOYDEN :** Pouvez-vous nous dire comment la diversité s'intègre à la vision de VIA Rail ?

**BERTRAND :** Yves [Desjardins-Siciliano, Président et directeur général de VIA Rail] est certainement un partisan de la diversité et est tout simplement passionné par celle-ci. Il donne l'exemple en démontrant aux autres que la diversité et l'inclusion travaillent main dans la main. Il est passionné à propos de ce que son équipe envisage comme avenir pour VIA. Il mobilise tout le monde autour de lui, y compris le gouvernement.

**BOYDEN :** Selon vous, que doit-on mettre en place pour que les conseils d'administration évoluent vers une plus grande diversité et inclusion ? Est-ce qu'on oublie un point qui devrait être amené à la discussion ?

**BERTRAND :** La réalité est que si vous n'avez pas de règles de se retirer du conseil après deux ou trois mandats, les gens deviennent très confortables et demeurent dans leurs fonctions. Instaurer une limitation de durée des mandats devient une nécessité d'équilibre, malgré les réfutations ou tout autre objection que cela pourrait engendrer. Il y a des façons de faire autrement. Deuxièmement, ce ne sont pas tous les conseils d'administration qui sont authentiques dans leur recherche de diversité et souvent ils sont plutôt motivés par ce qui est à la mode aujourd'hui.

Si vous ne recherchez pas vraiment la diversité pour ce quelle peut apporter autour d'une table de conseil, vous ne recherchez pas réellement la candidate idéale ni non plus de l'inclure de manière réelle.

**BOYDEN :** Existe-t-il des tendances distinctives en matière de leadership que vous constatez aujourd'hui ?

**BERTRAND :** On pourrait dire que le leadership est plus humain aujourd'hui. J'ai entendu dire que certains traits recherchés aujourd'hui sont de qualités «féminines» et plusieurs font la conclusion que ça conduit à la nécessité d'avoir plus de femmes dirigeantes.

Je dirais que c'est une vision étroite. Juste parce qu'une personne est une femme, cela ne signifie pas automatiquement qu'elle possède certains traits qui la définiraient comme

«féminine». Ça ne fonctionne pas comme ça. À mon avis, ce qui fait qu'un leader a du succès, c'est qu'il est fidèle à soi-même. C'est l'équipe et la diversité, la polyvalence de cette équipe qui crée finalement le succès.

**BOYDEN** : Quel conseil donneriez-vous à quelqu'un qui aspire à être un leader ?

**BERTRAND** : Un : Si vous êtes le secret le mieux gardé, personne ne vous trouvera, même si vous êtes le meilleur. Et si vous n'êtes pas sous les projecteurs ou si vous faites du réseautage strictement au sein de votre propre cercle, vous n'êtes pas connu ! Alors, grandissez et nourrissez votre réseau. Lorsque vous faites cela, vous développez également votre façon de penser, vous entendez d'autres idées qui vous font réfléchir. Parfois, vous lisez quelque chose en concordance avec une conversation que vous avez eu ce qui favorise le développement de la conscience de soi. Cela crée une énergie positive autour de vous.

Deux : Participez ! Un mouvement a commencé et si vous êtes à la table du conseil d'administration, soyez vous-même et participez. Vous êtes là pour une raison et croyez-moi, ce n'est pas pour être d'accord avec tout ce qui se dit.

Trois : Prenez des risques. En tant que leader, vous devez repousser les limites et vous attendre à sortir de votre zone de confort. Ce qui rend la situation actuelle différente, c'est la probabilité de ne pas rester dans la même industrie ou la même entreprise. Sortir de votre zone de confort est plus important que jamais.

Évolution des connaissances, apprentissage continu, pour rester curieux et être prêt à consacrer plus de temps à votre travail spécifique. Je trouve que le réseautage que je fais m'a aidée dans ce sens, car lire c'est bien mais apprendre des autres est aussi instructif et souvent amusant.

*Cet entretien a été édité et condensé.*

### **À propos de la série :**

*Talent Talks* avec la Gouvernance au Féminin et Boyden est une série mettant en lumière des discussions sur le leadership, le talent et la diversité avec les plus grands dirigeants d'aujourd'hui. La série se concentre sur des sujets et des thèmes ayant pour but d'inspirer les femmes et notre communauté diverse à diriger. *Talent Talks* apparaît également sur le site Web de La Gouvernance au Féminin.

La série fait partie de #DisruptTheNorm, une campagne menée par Boyden pour accélérer la diversité au sein du leadership. Nous envisageons un monde où le PDG et son image ne sont pas définis par le sexe, l'origine ou l'appartenance ethnique, mais par le succès. C'est un appel à l'action et une reconnaissance que nous contribuons tous à la solution.

**La Gouvernance au féminin** est un organisme à but non lucratif dont la mission est de soutenir les femmes dans leur développement de leadership, leur avancement de carrière et leur accession à des sièges dans des conseils d'administration. Fondée par Caroline Codsì en 2010, l'organisation se concentre sur des initiatives percutantes visant à combler l'écart de

diversité en matière de leadership, en veillant à ce que les hommes et les femmes travaillent ensemble en tant qu'ambassadeurs de la cause.

**Boyden** est reconnu comme l'un des meilleurs cabinets mondiaux de conseil en gestion de talents et de solutions de leadership. Nous travaillons avec des entreprises émergentes, en croissance et à vocation mondiale, offrant des services de recrutement de cadres, de direction intérimaire et de conseil en leadership, déterminées à collaborer avec les clients pour découvrir les solutions de leadership appropriées leur permettant de réaliser leurs objectifs commerciaux.

### **Martin Richard, Associé**

Animé par la création de véritables relations et le développement de relations basées sur la confiance, Martin Richard apporte à son bureau de Montréal un réseau étendu et une vaste gamme de compétences sectorielles. Ses antécédents de leadership dans les domaines du droit, des services financiers, des communications et du développement des affaires lui donnent les connaissances stratégiques et tactiques lui permettant d'obtenir des résultats exceptionnels pour ses clients.

### **Joanna Goncalves, Directrice nord-américaine, Marketing et Expérience client**

En tant que directrice du marketing et de l'expérience client en Amérique du Nord, Joanna dirige les initiatives et la stratégie marketing nationale de Boyden, créant ainsi des opportunités de croissance de la marque au Canada et aux États-Unis, tout en assurant un enrichissement continu de notre expérience client et candidat.