



Chambre de commerce
du Montréal métropolitain

Board of Trade of Metropolitan Montreal

COLLOQUE ANNUEL DE L'APEX



Isabelle Hudon, présidente et chef de la direction
Chambre de commerce du Montréal métropolitain

Le 8 mai 2007

SALUTATIONS PROTOCOLAIRES

Mesdames et Messieurs,
Bonjour.

En premier lieu, je m'en voudrais de commencer sans remercier l'APEX de l'invitation qu'on m'a faite de venir vous adresser la parole.

Je vous avouerai être à la fois honorée et même quelque peu intimidée par la tâche qui m'incombe de pouvoir vous dire, en si peu de temps, tout ce que le secteur privé attend de son secteur public !

So let me start with the question at the heart of your event:
« does public service matter? »

My answer to this is a clear and resounding « YES » - and that's probably the reason why I was invited to speak to you this afternoon...

That being said, I must also stress that my answer is a little biased...

If public service didn't matter, why on earth should there be business associations like the one I am representing, with a mandate to lobby government?
If public service didn't matter, I wouldn't have a job.

So it does matter.

A lot!

Plus sérieusement, je crois que très peu de gens remettent en question l'importance de la fonction publique, pas plus que l'étendue de son influence.

Ce qui est beaucoup plus délicat, ce sont les *raisons* qui sont à la base de cette importance.

Sont-elles les bonnes ?

À cet égard, il y a, dans le titre français du symposium, un double sens des plus intéressants.

« La fonction publique compte » est effectivement une traduction fidèle de « Public service matters »;

...mais un traducteur, emporté par les succès des Sénateurs, pourrait bien être tenté aussi de dire « Public service... scores »!

380, St-Antoine Ouest, bureau 6000, Montréal (Québec) Canada H2Y 3X7
☎ 514 871-4000 📠 514 871-1255

www.cmm.qc.ca

And this raises very interesting questions:

Public service scores... for which team?

Is it for a team of top scorers à la Gretzky, or, to stay with the Oilers, blunderers à la Steve Smith?

And where are the business people in all this? Do we play on the same team? Can we? Should we?

Based on my experience, I would say that most business people would consider the public and the private sector to be playing on the same team, some sort of "Team Canada".

And so far, this has been a fairly competitive team.

Still, business people might occasionally complain that the chemistry on the ice is not always perfect.

That their team-mates from the public service do not always anticipate their moves;

Or understand what they are trying to do.

In other words, the issue is not talent.

It is all about optimizing how we play together.

In my view, that's what we need to build on if we want to be the best in the world:

We must take full advantage of the complementary expertise that is present within both the public and the private sectors.

.....
If I accepted your invitation today, it is because I firmly believe that we can work together toward this great ambitious objective: VICTORY, or should I say, SUCCESS.

And speaking of success, as President and CEO of the Board of Trade of Metropolitan Montreal, one of my primary concerns is how well Montreal's private sector performs. Are Montreal businesses competitive? Do they make profit?

That being said, the private sector does not operate in a vacuum.

It is simplistic to focus only on the main business indicators to evaluate how well things are going, and anticipate how they will evolve.

Business leaders, more than any others, need to look at the big picture – and that means not to worry only about their bottom line, but also about their community.

.....
C'est pour cette raison que depuis mon arrivée à la Chambre, j'ai proposé à nos membres un changement de cap important.

La Chambre n'a maintenant qu'une seule cause : Montréal.

Et la raison en est simple : quand Montréal va bien, ce sont, entre autres, les entreprises qui en profitent – d'où la nécessité d'élargir nos horizons et de nous intéresser également aux enjeux de culture, d'environnement ou d'éducation.

Il est difficile d'avoir une équipe performante quand chacun des joueurs joue d'abord pour ses statistiques personnelles.

Dans le même ordre d'idées, je crois qu'entreprises et fonction publique pourront accroître leur cohésion s'ils peuvent situer leurs actions vers l'atteinte d'un objectif commun...

Et s'ils peuvent dialoguer autour d'une cause qui les unit, plutôt que de s'exprimer uniquement en fonction de leurs intérêts personnels.

Les entreprises, c'est connu, aiment les chiffres et les classements – tout particulièrement pour mesurer leur performance et se fixer des objectifs.

Mon souhait serait que cette pratique soit plus activement partagée avec la fonction publique.

Que des indicateurs communs nous permettent de suivre notre performance conjointe et nous amène à identifier des objectifs ambitieux qui ne peuvent être atteints qu'en travaillant de concert.

Un autre élément à considérer pour avoir la meilleure équipe est, bien évidemment, la question du talent.

À cet égard, je crois que nous partons d'une situation avantageuse.

Si je crois en la possibilité d'améliorer les performances de notre équipe, c'est d'abord en raison des qualités remarquables qu'on y trouve aujourd'hui, et ce, notamment au sein de la fonction publique.

J'ai toujours été impressionnée par le sens de l'engagement et l'aspiration à l'excellence des fonctionnaires que j'ai côtoyés.

Cette impression favorable, je sais aussi qu'elle est partagée par mes collègues du secteur privé.

S'il est vrai qu'ils peuvent parfois être durs à votre égard, jamais ils ne remettent en question la solidité des fondations de notre fonction publique.

Parce que le monde des affaires est, par définition, profondément imprévisible, il y a quelque chose de rassurant de pouvoir compter sur une fonction publique dont l'intégrité est irréprochable;

Dont la rigueur demeure constante à travers les changements de gouvernement.

À cela j'ajouterais également au nombre de ses grandes qualités, le fait que la fonction publique compte dans ses rangs des individus exceptionnels.

Exceptionnels quant à leur talent et à leur compétence.

Exceptionnels aussi quant à leur dévouement et à leur sens du devoir.

C'est grâce à eux, grâce à *vous*, que l'expression « *public servant* » prend tout son sens et qu'elle est associée à tant de qualités.

En fait, il n'y a pas meilleur signe de la qualité du bassin de talents qu'est la fonction publique, que le fait que le secteur privé vienne régulièrement y faire du recrutement !

Plusieurs dirigeants de grandes entreprises canadiennes sont de vos anciens collègues.

Pensons à Robert Brown chez Bombardier, et maintenant chez CAE;

À Paul Tellier, anciennement au CN et ensuite chez Bombardier;

À Don Drummond à TD;

À Michael Sabia chez Bell.

Et je peux dire que même d'autres recrues sont suivies avec attention...

Voilà qui met en évidence un important défi pour la fonction publique : celui de la relève.

Que le service public tienne presque de la vocation est, sans contredit, un témoignage éloquent de vos très grandes qualités individuelles, autant morales que professionnelles.

Néanmoins, je crains qu'à long terme, la capacité de la fonction publique à maintenir ses hauts standards d'excellence et à se renouveler ne soit réduite si son attrait tient surtout de l'esprit missionnaire et peut-être trop peu de l'esprit d'entreprise.

Cela m'apparaît d'autant plus souhaitable que l'esprit d'entreprise – ou à tout le moins, la connaissance intime qu'on en a – est à mon avis le petit ingrédient qui permettrait à la fonction publique canadienne d'atteindre de nouveaux sommets d'excellence.

Voilà, j'en conviens, qui est profondément cliché...

Et loin de moi l'intention de venir à cette tribune pour vous dire, avec une condescendance dont seul le secteur privé peut avoir le secret, qu'il faut faire « comme nous ».

Ce serait faire exactement le contraire de ce que j'aimerais vous proposer. Car, au risque d'employer un autre cliché, il est vrai que les secteurs public et privé sont des univers fondamentalement différents...

Des différences qui sont subtiles, mais dont l'importance est néanmoins capitale.

Ces différences font que les attitudes et les comportements qui font de vous un gagnant dans un milieu, peuvent causer votre perte dans l'autre.

C'est un peu comme passer du hockey au water-polo :

Ce sont deux sports d'équipe, qui comprend un but, un gardien, des défenseurs et des attaquants.

Il faut faire des passes pour marquer et ne pas avoir peur des contacts. Et même si les deux surfaces de jeu sont composées d'eau, les points communs s'arrêtent là !

Malheureusement, les différences sont beaucoup moins évidentes entre le secteur privé et le secteur public.

Je me suis d'ailleurs attardée à faire un recensement de ces cas de similarités trompeuses.

Commençons par un exemple relativement facile : la clientèle.

Tant dans le secteur privé que public, il y a des « clientèles » et, évidemment, dans les deux cas, le but c'est de les servir.

Toutefois, avant de servir ses clients, encore faut-il en avoir.

Il s'agit d'ailleurs d'une source de vertige pour quiconque se lance en affaires : vais-je avoir des clients ?

Vous comprendrez donc pourquoi, le secteur public fait des jaloux avec sa clientèle stable, captive et assurée de 32 millions de citoyens Canadiens.

La fidélisation de votre clientèle n'est pas non plus un enjeu, contrairement au secteur privé.

Et voilà toute une différence !

.....

Un autre point commun aux deux secteurs est, bien sûr, l'importance que l'on accorde au territoire – ou, si vous préférez, au *turf*.

Dans le cas du privé, ce territoire est généralement défini en termes de parts de marché. C'est un territoire qui est en constante évolution; qui doit toujours être défendu – et cela, ici même autant qu'à l'autre bout du monde, car l'environnement d'affaires du secteur privé est essentiellement mondial.

De son côté, le secteur public semble favorisé : il a le contrôle absolu sur un territoire délimité par des frontières internationalement reconnues. Mieux encore, une constitution définit les champs d'activité où il a le monopole de l'intervention.

Conséquemment, la manière dont on développe son territoire est profondément différente selon que l'on évolue dans le privé ou le public.

Dans le cas du privé, puisque la concurrence est mondiale, la stratégie gagnante consiste à se concentrer sur ce que l'on fait de mieux et d'investir toutes ses énergies à devenir le meilleur.

Dans le cas du public, disons que toutes les idées sont bonnes !

Ainsi, du patrimoine aux ressources naturelles, des finances à la défense nationale... difficile d'imaginer une dimension de nos vies à laquelle le gouvernement ne s'est pas encore intéressé.

.....

Les secteurs privé et public partagent également une réalité : leur responsabilité première est souvent d'administrer le bien d'autrui.

D'un côté, le bien des contribuables.

De l'autre, celui des actionnaires.

Nul doute que cela ne se prend pas à la légère !

Dans ce cas, ce qui diffère, c'est ce qu'on vous permet de faire avec ce bien d'autrui.

Dans la fonction publique, je crois qu'il est juste de dire que la séparation entre ce qui est bon pour vous et ce qui est bon pour le contribuable est digne du mur de Berlin.

L'obtention de bénéfices personnels, au-delà du salaire qui vous est accordé, est d'abord vue comme une menace à votre intégrité – pas comme une source de motivation supplémentaire.

J'imagine d'ailleurs que l'on suit avec attention l'impact sur votre intégrité qu'entraîne maintenant le droit d'accumuler des miles Aéroplan...

Dans le secteur privé, il n'y a pas de mur de Berlin... C'est l'Allemagne réunifiée !

L'idéal, c'est quand la motivation personnelle et l'intérêt corporatif ne font qu'un.

On va même jusqu'à dire aux gestionnaires de gérer la boîte comme si elle leur appartenait – en fait, on s'empresse de leur remettre des *stock options*.

Voilà qui explique bien des différences dans les styles de gestion.

Cela étant dit, c'est probablement le type de pression qui a le plus d'impact sur les styles de gestion – et cela même si, des deux côtés, on est convaincu d'avoir le boulot qui en comporte le plus.

.....

Pour avoir passé du temps ici à Ottawa au début de ma carrière, je vous accorde d'emblée que les politiciens et le personnel politique peuvent être la source de beaucoup de pression.

Hypersensibles aux réactions du public, leurs exigences peuvent être tout aussi nombreuses qu'imprévisibles.

Néanmoins, aussi vite sur leurs patins puissent-ils être, jamais ils ne battront de vitesse le TSX ou le DOW JONES : car elle est là première source de pression dans le secteur privé.

Le TSX ne hausse jamais le ton. Mais il ne se fatigue jamais non plus.

Il ne prend jamais de vacances.

Il est toujours là pour vous dire, en temps réel, ce que les investisseurs pensent de la valeur de votre entreprise, de votre travail, de vos perspectives d'affaires.

Mais au fond, ce n'est pas le TSX ou le Dow qui est le pire, c'est ce qui se cache derrière. Des gens qui passent leur journée à vous surveiller.

À regarder les entreprises. À jauger ses décisions. À évaluer ses perspectives d'affaires.

Ils ne se taisent jamais. Et en bon gestionnaire, vous passez votre journée à les écouter avec, dans le coin de votre écran, la valeur en bourse de votre entreprise qui demeure affichée.

Si vous trouvez que les gens du secteur privé sont parfois un peu nerveux, un peu paranos, voire un peu trop rapides dans leurs décisions, en voici l'une des grandes raisons !

Ces petits exemples, j'en conviens avec vous, tiennent peut-être de la caricature...

Mais cette exagération trouve quand même ses fondements dans la réalité.

.....

Aussi, je vous propose de nous inspirer d'une approche presque anthropologique afin que cette compréhension nous permette d'améliorer encore davantage notre façon de travailler ensemble.

Par anthropologie, j'entends une étude minutieuse de tout ce qui compose une culture, et cela, qu'il s'agisse de culture au sens ethnologique autant qu'au sens de culture d'entreprise.

Autrement dit, cela suppose d'aller au-delà de l'information objective et des indicateurs économiques de même que de s'efforcer de saisir la culture, la pensée, les ambitions, le stress, les émotions, les attentes – bref, l'âme de l'*homo secteurprivus*.

La raison de cela est bien simple.

Le secteur privé canadien, je crois, est bien acclimaté à sa fonction publique.

Il a appris à travailler avec elle.

Et je dirais qu'il considère cette relation de travail comme étant surtout positive et bénéfique.

Rares sont ceux qui souhaitent des changements radicaux dans la nature des interventions du gouvernement. Vos cibles d'intervention sont les bonnes. S'il y a des souhaits, ils concernent surtout la manière – l'aisance à travailler ensemble.

Et c'est là qu'une telle connaissance anthropologique du secteur privé et de l'esprit d'entreprise pourrait être utile.

Une connaissance qui ne se limite pas au QUOI, mais qui inclut aussi le POURQUOI.

Pour parvenir à comprendre ce POURQUOI, un anthropologue vous dira qu'il n'y a pas mille et une méthodes : le secret, c'est l'observation participante.

D'aller « vivre » en entreprise;

De s'y plonger;

D'en prendre le pouls.

Autrement dit, à l'invitation que vous m'avez lancée à venir vous parler aujourd'hui, je ne peux faire autrement que d'y répondre par une autre invitation :

Venez voir le secteur privé.

Venez nous observer et nous connaître de l'intérieur.

Psychanalysez-nous s'il le faut !

Et en bout de ligne, devenez si familiers avec le secteur privé que mon discours d'aujourd'hui deviendra complètement obsolète;

...que vous n'aurez pas à demander aux gens d'affaires de vous dire ce qu'ils attendent de vous.

Et cela pour une simple et bonne raison : parce que vous en aurez la connaissance intime, autrement dit, vous le saurez...

.....

À ce sujet, je m'en voudrais de ne pas mentionner mon inquiétude quant aux nouvelles règles mises en place en vue d'encadrer la pratique du lobbying.

Les objectifs à l'origine de ces règles sont tout à fait nobles.

Néanmoins, je crains que la multiplication des contraintes à la relation entre le public et le privé n'ait davantage l'effet d'isoler la fonction publique plutôt que de la protéger.

Aussi, je crois que ce n'est ni vous rendre service, ni vous faire confiance, que de compliquer exagérément pour vous l'acquisition de cette connaissance intime du secteur privé.

Et en bout de ligne, c'est tout le Canada qui risque d'être perdant.

.....

Je voudrais conclure en revenant sur mon analogie du début où je vous faisais part que, selon moi, la clé de la performance, pour une équipe, est la complémentarité de ses joueurs.

Parce que la somme des parties est toujours supérieure à l'addition des atouts de chacun pris individuellement...

C'est pourquoi nous devons travailler à ce que nos réalités individuelles deviennent des forces collectives pour créer un véritable climat de réussite et de performance.

Notre ambition commune ne doit pas simplement d'être meilleurs mais bien d'être LES meilleurs au monde !

And being the best in the world oftentimes means to be adaptable and to make concessions for the greater good.

In Montreal, as you know, we have been quite dedicated to the cause of bringing and keeping the Stanley Cup in Canada: We did it 24 times.

This year, we reluctantly let the Senators have their turn at repatriating the Cup. They better not miss their chance!

So on behalf of the Montreal business community: "Go Sens Go"!

Merci !