Le leadership en période de ruptures

Allocution d'acceptation d'un doctorat honoris causa du Business Science Institute

Paris, le 2 octobre 2026

Henri Paul Rousseau
Délégué général du Québec à Paris

Introduction

J'ai commencé ma vie professionnelle comme professeur d'économie à l'université, mais j'ai passé la plus grande partie de ma carrière à diriger des organisations : d'abord une compagnie d'assurance, puis une banque et, finalement, la Caisse de dépôt et placement du Québec.

Plutôt que de retracer ce parcours, j'aimerais partager avec vous quatre leçons que j'ai apprises en chemin, particulièrement sur la gestion en période de turbulences, car j'en ai connu plusieurs. Je vais illustrer chacune d'elles par une expérience concrète.

Je conclurai ensuite par quelques réflexions sur le type de leadership adéquat dans une ère de ruptures comme la nôtre, et sur ce que l'intelligence artificielle change et ne change pas pour celles et ceux qui seront appelés à exercer un rôle de leader.

Leçon 1 — La forêt avant les arbres

La première leçon que j'ai apprise comme dirigeant est la suivante : assurez-vous d'avoir une vision complète de la forêt avant de commencer à couper des arbres. Autrement dit, ayez toujours une vue d'ensemble d'un problème avant d'entrer dans les détails pour le résoudre.

Voici mon premier exemple.

La marge nette d'intérêts de la Banque Nationale

En juin 1986, j'ai quitté le milieu universitaire pour devenir économiste en chef de la Banque Nationale du Canada, une banque commerciale et de services aux particuliers. À la fin des années 1980, à la suite de l'acquisition de la Banque Mercantile du Canada, la marge nette d'intérêts de la Banque Nationale a commencé à se comporter de façon inhabituelle, et toute une mosaïque d'explications s'offrait à nous.

Plutôt que de tenter de valider une à une toutes les hypothèses pour expliquer ces fluctuations, nous avons construit un modèle économétrique de la marge nette d'intérêts de la Banque, couvrant les périodes antérieures et postérieures à l'acquisition. Le

modèle rendait compte de l'ensemble du phénomène et nous a permis de réaliser une analyse d'attribution rigoureuse des causes du comportement atypique de la marge.

Grâce à cet outil, nous avons pu mettre en place toute une gamme de stratégies de tarification aptes à restaurer la marge bénéficiaire — par exemple, relever le taux d'intérêt versé sur les dépôts des entreprises, ou ajuster la prime exigée sur certains prêts importants.

Éclairer la décision par la science

Une autre leçon que j'ai tirée de cette expérience, c'est la nécessité d'utiliser les outils scientifiques pour éclairer les décisions des entreprises.

Leçon 2 — La bonne stratégie, même imparfaitement exécutée

Ma deuxième leçon : il vaut bien mieux exécuter imparfaitement la bonne stratégie qu'exécuter parfaitement la mauvaise.

Permettez-moi de vous en donner deux exemples.

Premier exemple : ***le virage technologique de la Laurentienne Générale***

Le premier concerne la technologie. Lorsque j'ai rejoint la Laurentienne Générale, une compagnie d'assurance de dommages qui offrait ses services aux clients par l'entremise de courtiers, j'ai rapidement réalisé que son retard technologique constituait un handicap majeur à sa croissance. Depuis de nombreuses années, l'entreprise peinait à financer et à développer ses propres logiciels afin de gagner en efficacité et de concurrencer les assureurs qui, eux, offraient leurs services directement à leurs clients.

Puis j'ai constaté qu'il existait aux États-Unis de nombreux progiciels d'assurance qui exécutaient les tâches que nous voulions informatiser. Nous en avons comparé une douzaine, en avons choisi un et avons conclu une entente avec un fournisseur américain pour en devenir le distributeur exclusif au Canada, avec le droit de traduire le logiciel en français.

En six mois, nous sommes devenus opérationnels à un coût bien inférieur à celui que nous aurions dû assumer si nous avions développé notre propre logiciel. Parfois, la bonne stratégie consiste simplement à acheter une solution existante plutôt qu'à en créer une de toutes pièces.

Second exemple : ***la Banque Laurentienne et B2B Trust***

Mon second exemple de l'importance d'avoir une bonne stratégie concerne le modèle d'affaires lui-même. Quand je suis arrivé à la direction de la Banque Laurentienne une très petite banque comparée aux six grandes banques canadiennes, la stratégie en place consistait à dupliquer tous les services offerts par les grandes banques sur le marché des services aux particuliers. Mais la Banque Laurentienne n'avait ni la taille ni les moyens d'investir autant qu'elles dans la technologie, le marketing et le personnel.

Nous avons donc choisi une autre voie. Nous avons décidé de devenir la banque des conseillers financiers indépendants dans tout le pays. Ces conseillers étaient tout à fait heureux d'améliorer leur offre en proposant à leurs clients des produits bancaires comme des prêts à l'investissement et des cartes de crédit. Comme notre part de marché hors du Québec était minime, le risque que ces conseillers financiers cannibalisent notre propre clientèle était très faible. Et nous pouvions servir les Canadiens d'un bout à l'autre du pays sans avoir à supporter les coûts d'un réseau de succursales.

Nous avons créé B2B Trust, l'avons introduit en Bourse et avons levé de nouveaux capitaux. Ce virage stratégique s'est révélé un grand succès et a été fort rentable.

Dans les deux cas, la bonne stratégie, poursuivie avec des moyens limités, a donné de meilleurs résultats que la poursuite d'une stratégie conventionnelle.

Leçon 3 — Au-delà du seul intérêt de l'organisation

Ma troisième leçon : visez toujours ce qui est bon pour votre organisation, sans perdre de vue les intérêts des parties prenantes, de la société et de votre pays tout entier. Quand vous élaborez votre stratégie, portez le regard plus loin que le seul intérêt de votre organisation. Ce ne sont pas des vues contradictoires en soi.

*Premier exemple : **le Collège des administrateurs de sociétés***

Mon premier exemple vient d'une initiative que nous avons implantée quand j'étais PDG de la Caisse de dépôt et placement du Québec. En tant qu'investisseur mondial, la Caisse devait trouver des administrateurs pour siéger aux nombreux conseils d'administration des sociétés dans lesquelles elle investissait. Chercher les meilleurs candidats au cas par cas était un vrai cauchemar, très coûteux en temps et en énergie.

Nous avons donc décidé de constituer un bassin de talents, en fondant un collège chargé de former de manière structurée et rigoureuse les futurs administrateurs que la Caisse nommerait aux conseils des sociétés dans lesquelles elle avait des participations. Et nous avons décidé d'ouvrir ce collège à tous les administrateurs de sociétés.

Il est vite apparu que cette initiative profitait à tous les autres investisseurs ayant les mêmes besoins, et qu'elle améliorait la gouvernance des sociétés privées et publiques partout au Québec. Parce que le Collège desservait la collectivité autant que la Caisse, il a été possible de trouver des partenaires privés et publics pour le financer. Aujourd'hui, le Collège des administrateurs de sociétés est entièrement indépendant de la Caisse et demeure très actif plus de vingt ans après sa fondation.

*Second exemple : **QG100***

Mon deuxième exemple illustrant l'importance de voir au-delà des intérêts de sa seule organisation concerne un regroupement d'entreprises appelé QG100, pour Québec Global 100, le nombre 100 reflétant la centaine d'entreprises qui en font partie.

*Le constat : **le risque d'antisélection***

L'origine de la création de QG100 repose sur un constat que j'ai fait en prenant la direction de la Caisse de dépôt et placement du Québec, en l'occurrence que nous détenions peu ou pas de titres d'entreprises québécoises de grande ou moyenne taille très performantes. Cette absence réduisait nos possibilités d'investissement, car l'un des grands risques encourus par les investisseurs d'envergure comme la Caisse est l'antisélection : sous-investir dans un sous-groupe d'entreprises présentant un profil de risque similaire mais moins corrélé aux autres investissements, ce qui va à l'encontre du principe cardinal de diversification du portefeuille. Pour une grande caisse de retraite publique dotée d'un double mandat, à savoir garantir les retraites de tous les déposants tout en contribuant au développement de l'économie, ce risque pouvait paradoxalement être renforcé si les meilleures entreprises privées québécoises étaient réticentes à accueillir la Caisse parmi leurs actionnaires.

En prenant la direction de la Caisse, je me suis donc inquiété de ce biais « d'antisélection », voyant que bon nombre d'excellentes entreprises que je connaissais ne figuraient pas dans notre portefeuille. Je me posais sans cesse la même question : où sont-elles ?

Le portrait des entreprises championnes

Après plusieurs mois de recherches, de rencontres et d'échanges avec divers groupes de discussion, nous avons été en mesure de répondre à cette question et de tracer le portrait de ces moyennes et grandes entreprises très performantes. Elles avaient en commun trois grandes caractéristiques.

Premièrement, elles étaient de taille internationale, c'est-à-dire que non seulement elles exportaient, mais elles avaient des activités sur plus d'un continent : elles étaient globales.

Deuxièmement, elles étaient bien intégrées à un réseau solide, qui leur donnait accès à un écosystème exceptionnel d'expertises et de personnes, ainsi qu'à un large éventail de fournisseurs, des PME pour la plupart afin de les appuyer dans leurs activités. Plusieurs PME devaient d'ailleurs leur existence aux contrats que ces moyennes ou grandes entreprises leur accordaient.

Et troisièmement, elles comptaient déjà un solide groupe de partenaires financiers : leur grande taille leur avait ouvert bien des portes. Cela répondait à notre question.

De l'idée au réseau

Qui plus est, nous avions sous les yeux le modèle à imiter, autant pour accélérer la croissance des PME que pour promouvoir le développement de l'économie québécoise. Nous avons donc décidé de regrouper ces entreprises gagnantes pour qu'elles échangent leurs meilleures pratiques et créent un réseau de soutien et d'entraide, afin d'accroître leur présence à l'international et de stimuler celle des PME gravitant autour d'elles.

Au printemps 2007, j'ai proposé de les réunir dans un club pour concrétiser ces objectifs et donner à la Caisse un accès réel à ces champions. Puis la crise financière est survenue,

et le projet a été reporté ; mais en 2010, avec Charles Sirois, l'un des entrepreneurs emblématiques du Canada, nous lui avons redonné vie et avons fondé QG100. Le groupe est toujours actif aujourd'hui, et son modèle a été copié ailleurs. QG100 contribue à propulser nombre d'entreprises québécoises, et il est courant aujourd'hui qu'un membre de QG100 compte aussi la Caisse parmi ses partenaires financiers. Mission accomplie !

Ici encore, une initiative conçue pour résoudre le problème d'une seule institution a fini par renforcer toute une économie.

Leçon 4 — La gestion de crise, véritable épreuve de leadership

Ma quatrième et dernière leçon : la gestion de crise est une véritable épreuve de leadership.

Permettez-moi de l'illustrer par la crise la plus difficile que j'aie eu à affronter : la crise du papier commercial adossé à des actifs, qui a sévi en 2007 et 2008.

Le 9 août 2007 : un marché qui se fige

Tout a commencé en fin d'après-midi, le jeudi 9 août 2007. Notre vice-président responsable des actifs à court terme m'a informé que le marché du papier commercial ne fonctionnait plus normalement depuis plusieurs jours : les écarts entre les cours acheteur et vendeur se creusaient, et les volumes de transaction étaient très faibles.

Le marché en question était celui du papier commercial adossé à des actifs, le PCAA. Au Canada, à l'époque, il se composait de quatre catégories de titres à court terme, normalement renouvelés tous les trois mois :

- des actifs traditionnels parrainés par une banque canadienne ;
- des actifs traditionnels parrainés par une banque étrangère ;
- des actifs de produits dérivés assortis d'une clause de liquidité, parrainés par une banque canadienne ;
- et, enfin, des actifs de produits dérivés assortis d'une clause de liquidité, parrainés par une banque étrangère.

La Caisse détenait une grande quantité d'actifs liquides de toutes sortes, mais son placement dans cette quatrième catégorie s'élevait à 12,5 milliards de dollars, répartis entre 22 véhicules de titrisation.

Et c'est là que résidait l'anomalie. Le papier parrainé par les banques canadiennes continuait d'être négocié, car ces banques pouvaient se tourner vers la Banque du Canada si elles avaient besoin de liquidités pour les honorer. C'était le papier parrainé par les banques étrangères qui ne se négociait plus. Celles-ci n'avaient évidemment pas accès à la Banque du Canada ; de plus, les lignes de liquidité fournies par ces banques étrangères pour rendre sa fluidité au marché ne s'appliquaient qu'en cas de perturbation générale du marché et non d'une perturbation partielle. Or, puisqu'une composante du

marché fonctionnait très bien, la clause de perturbation générale ne pouvait être invoquée !

Établir le pire scénario

Le soir du 9 août 2007, nous avons convoqué tous les participants au marché, canadiens et étrangers, à une réunion d'urgence pour le lendemain, le vendredi 10 août, dans l'espoir de rétablir la liquidité sur le marché des PCAA parrainés par les banques étrangères. Au soir de ce vendredi fatidique, il était clair que le marché fermerait le lundi et qu'une crise majeure était imminente.

La première chose à faire consistait à identifier le pire scénario. J'ai demandé le vendredi soir à des fonds de couverture de présenter, d'ici le lundi soir, une offre pour nos 12,5 milliards de dollars de PCAA problématiques, afin d'établir le plus rapidement possible un scénario du pire. J'ai annulé mon long week-end et convoqué la cellule de crise, chargée de réunir des données complètes sur chaque émetteur et sur chaque détenteur canadien de ces PCAA. J'ai également demandé à DBRS, la seule agence de notation à coter ce papier, d'être dans nos bureaux le lundi matin avec toutes les données et informations dont elle disposait sur ces titres.

Trois options sur la table

Dans un deuxième temps, nous avons travaillé sans relâche pour élaborer d'autres options que cette vente de feu. Le lundi soir, après des discussions avec les dirigeants de la Banque Nationale, du Mouvement Desjardins et d'autres grands investisseurs et distributeurs actifs dans ce marché, j'avais devant moi trois options.

- Nous pouvions **vendre** nos 12,5 milliards de dollars de papier avec une décote de cinquante pour cent.

- Nous pouvions **ne rien faire**, ne laissant d'autre choix aux gouvernements fédéral et provinciaux et à la banque centrale que de venir à la rescousse.

- Ou nous pouvions prendre l'initiative de **restructurer** le papier à court terme en billets à plus long terme puisqu'environ 95 pour cent des actifs sous-jacents semblaient de première qualité, et que seulement 5 pour cent d'entre eux étaient adossés à des créances fragiles, dont des prêts hypothécaires à haut risque.

Finalement, j'ai décidé de prendre les devants et j'ai choisi la troisième option.

L'Accord de Montréal

Le mardi 14 août, j'ai convoqué le conseil d'administration de la Caisse pour le lendemain matin afin de faire approuver cette orientation ; j'ai appelé le premier ministre du Québec et la ministre des Finances pour leur en faire part, et j'ai convoqué toutes les parties concernées à une réunion à Montréal pour le lendemain après-midi. Plus de 35 personnes et organisations représentant les investisseurs institutionnels, les grandes banques canadiennes et étrangères, ainsi que DBRS, s'y sont présentées.

Cette réunion a commencé en début d'après-midi le 15 août ; elle a été suspendue à une heure du matin le jour suivant, a repris cinq heures plus tard et s'est conclue tôt le 16 août par la signature de l'Accord de Montréal juste avant l'ouverture des marchés financiers. Un accord obtenu à l'arraché, pour lequel j'ai dû user de tout le poids de la Caisse afin de convaincre tous les participants qu'aucun d'eux n'en sortirait vainqueur seul. Ce fut une très longue et tumultueuse nuit !

En vertu de l'Accord de Montréal, les transactions sur les PCAA parrainés par les banques étrangères ont fait l'objet d'un moratoire, étant entendu qu'un accord définitif serait conclu avant le 15 octobre suivant. Cet accord devait convertir le papier à court terme en billets d'une durée d'environ sept ans, assortis de conditions selon lesquelles des appels de marge ne seraient exigibles que si les dérivés de crédit sous-jacents présentaient un risque très élevé.

Ces conditions se sont révélées extrêmement difficiles à négocier, en raison de l'extrême volatilité des dérivés de crédit en cette période de crise financière ; l'accord entre le comité des investisseurs et les grandes banques étrangères a échoué à six reprises. Chaque fois, avec l'aide de nombreux collaborateurs, nous l'avons remis sur les rails.

Par la suite, et tout au long de 2008 et de 2009, les gouvernements fédéral et québécois ont été étroitement associés au maintien de l'accord initial en particulier Mark Carney, alors sous-ministre délégué principal des Finances à Ottawa, devenu par la suite gouverneur de la Banque du Canada et aujourd'hui premier ministre du Canada. Le premier ministre du Québec, Jean Charest, et la ministre des Finances du Québec, Monique Jérôme-Forget, l'ont également soutenu.

Le dénouement

Et le résultat ? La plupart des investisseurs ont fini par récupérer jusqu'à 93 pour cent de leur placement initial. Pas un dollar des contribuables n'a été dépensé, même si l'accord définitif comportait une garantie des gouvernements au cas où elle se serait avérée nécessaire. Et le Canada a évité une liquidation désordonnée de ce papier commercial vicié, ainsi que la contagion qu'elle aurait provoquée.

En agissant en quelques jours, en établissant rapidement le pire scénario et en mettant une option crédible sur la table, nous avons transformé un effondrement de marché en une restructuration ordonnée. Ce fut la plus dure épreuve de leadership que j'aie traversée dans ma vie. Pire encore, la grande majorité des citoyens n'ont retenu que les premières nouvelles catastrophiques de cette crise et ne savent pas que nous avons réussi la restructuration et évité le pire ! Les bonnes nouvelles ne font pas les grandes manchettes.

Conclusion — Le leadership à l'ère des ruptures

Ces quatre leçons sont tirées de mes expériences passées. Permettez-moi, pour conclure, de me tourner vers l'avenir et de vous faire part des défis que j'entrevois pour les leaders actuels, étant entendu que le contexte n'est plus du tout le même.

La gestion et la gouvernance en temps de turbulence

Il n'y a pas si longtemps, pour décrire notre monde, nous parlions de transition : démographique, énergétique, technologique. Aujourd'hui, il serait plus juste de parler de crise, de rupture, de choc.

Tout dirigeant contemporain, qu'il soit à la tête d'une institution culturelle, d'un centre de recherche, d'une entreprise ou d'un gouvernement, doit faire face à des crises que ses prédécesseurs n'ont jamais connues. Les comités de direction et les conseils d'administration sont ainsi amenés à traiter de sujets plus complexes, plus risqués et plus lourds de conséquences.

Plus complexes, parce que la science et la technologie envahissent aujourd'hui tous les domaines d'activité, des domaines souvent interdépendants : une bonne décision exige donc d'avoir accès rapidement à une information complète, fine et nuancée.

Plus risqués, parce qu'un nouveau concurrent, une nouvelle technologie, une nouvelle loi ou un accident de parcours peuvent à tout moment modifier le profil de risque d'un projet et forcer les dirigeants à revoir de fond en comble leur stratégie.

Plus lourds de conséquences, parce que chaque activité d'une organisation a un impact sur les employés, les clients, les collectivités et l'environnement dans lequel elle a cours. Cette activité s'exerce en outre sous la surveillance constante des organismes réglementaires, une surveillance amplifiée par les réseaux sociaux. La gestion du risque de réputation fait donc désormais partie intégrante de la mission de toute institution.

De tout temps, les dirigeants ont eu à gérer des risques, mais jamais des risques d'une telle ampleur qu'aujourd'hui. Comment adapter leur gestion et leur leadership à ce contexte ? Voilà la question.

Trois principes : E.T.I.

Je ne vous proposerai pas de recette toute faite, mais quelques principes qui m'ont bien servi tout au long de ma carrière, au cours de laquelle j'ai dû, vous le savez, gérer plusieurs crises. Je les ai résumés en un acronyme facile à retenir, puisqu'il évoque le gentil extraterrestre de Spielberg : E.T.I. E pour **Ego**, T pour **Temps** et I pour **Information**.

Ego. En période de turbulence, le dirigeant doit inspirer confiance à ses équipes tout en gardant les oreilles et les yeux grands ouverts sur l'extérieur. Il doit se concentrer sur un seul objectif : résoudre la crise. C'est parfois difficile, car il y joue un rôle central, mais le principe est cardinal : la mission, résoudre la crise, avant l'ego. Le dirigeant dont l'ego sert la mission reconnaît tôt qu'il ne sait pas tout. Il accepte de corriger ses premières décisions et préfère être corrigé par ses collaborateurs plutôt que par les événements.

Temps. En situation de crise, l'actif le plus précieux d'un dirigeant est le temps. Il doit l'employer avec parcimonie pour en avoir en réserve advenant un rebondissement inattendu dans la crise qu'il a à gérer. Concrètement, il délègue les opérations à ses seconds immédiats et se réserve les décisions que seul le leader peut prendre : c'est lui

qui décide quoi divulguer, à qui et quand, quels arbitrages accepter, et quand alerter le conseil ou les autorités réglementaires. Cela suppose de faire le point sur la situation, succinctement et régulièrement, avec ses collaborateurs, plutôt que de subir un flot constant d'interruptions.

Information. Obtenir, valider et comprendre l'information au fil des événements exige que les équipes au cœur de l'action aient une confiance absolue en leur dirigeant. On ne partage les mauvaises nouvelles, et on ne les partage tôt, qu'avec les dirigeants en qui l'on a confiance. Les premiers rapports sont presque toujours incomplets, et souvent erronés. Il faut donc savoir distinguer ce que l'on sait de ce que l'on suppose et de ce que l'on ne sait pas encore. L'information décisive se trouve souvent déjà dans l'organisation ; elle ne circule tout simplement pas. Cette information ne concerne pas seulement les systèmes, mais aussi les personnes : qui est épuisé, quelles compétences critiques reposent sur une ou deux personnes ? Une crise n'est jamais uniquement technique : c'est aussi une épreuve humaine.

E.T.I. à l'ère de l'intelligence artificielle

Ces trois principes de gouvernance en temps de crise demeureront essentiels. Mais l'intelligence artificielle, les agents et les jumeaux numériques permettront aux dirigeants de prendre de meilleures décisions, et de les prendre plus vite. Essentiellement parce que ces nouveaux outils les aideront à ancrer une discipline de gestion de crise dans leurs organisations bien avant que les crises ne surviennent. Cette discipline repose sur trois piliers : ***anticiper, répéter, apprendre.***

Anticiper. Un jumeau numérique est une réplique en temps réel d'un réseau, d'une usine ou d'une chaîne d'approvisionnement. Il permet de détecter les anomalies en quelques heures plutôt qu'en quelques mois. Il procure ainsi la seule ressource qu'une crise ne fournit jamais : le temps.

Répéter. Le jumeau numérique est un simulateur de vol pour l'organisation. Simuler une cyberattaque, une inondation ou la perte d'un fournisseur clé révèle les points de défaillance. Les équipes apprennent ainsi leur rôle en cas de crise, avant d'avoir à le jouer.

Apprendre. Rejouer la crise et tester virtuellement les correctifs transforme une épreuve en mémoire institutionnelle plutôt qu'en mauvais souvenir.

Ces outils ne rendent pas les principes E.T.I. obsolètes ; ils en facilitent la réalisation. Ils accélèrent la collecte d'information, de sorte que le discernement, toujours aussi nécessaire, s'appuie davantage sur les faits. Ils permettent aussi de prendre des décisions plus judicieuses, et plus rapidement, pourvu qu'on ait automatisé par temps calme ce qui pouvait l'être, sans attendre la tempête. Et lorsque chaque décision est consignée et scrutée, un ego au service de la mission devient la clé d'un leadership légitime et crédible.

Le mot de la fin

Personne ne peut vous promettre que la tempête ne viendra pas. Mais lorsqu'elle surviendra, souvenez-vous du petit visiteur de Spielberg. Mettez votre ego au service de la mission : résoudre la crise. Consacrez votre précieux temps aux tâches qui reviennent au seul dirigeant. Et surtout, gardez le canal de communication ouvert avec ceux qui vous donnent l'heure juste.

Merci.

Walter Schroeder, Timothy Ryan et Stephen Halperin, « L'Accord de Montréal, 10 ans déjà ! », La Presse, vol. 133, nº 43, 12 août 2017.