



**Chambre de commerce
du Montréal métropolitain**

Board of Trade of Metropolitan Montreal

CANALISER LA CREATIVITE DE NOS ORGANISATIONS



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

Discours prononcé devant les membres de
l'Association des directeurs généraux des
commissions scolaires du Québec (ADIGECS)

Hôtel Delta — Trois-Rivières, le 17 mai 2007

**Mesdames et Messieurs,
Bonjour.**

Je vous remercie de m'avoir invitée. J'en suis particulièrement touchée. Pour être honnête avec vous, je dois vous dire que je ne suis pas vraiment dépaysée.

En fait, je me sens presque en famille, ayant moi-même grandie entourée du même sentiment de dévouement et du même sentiment d'amour de l'éducation que ceux qui vous animent.

Mon père a été directeur général de la commission scolaire des Moissons, devenue depuis la Commission scolaire de la Vallée des Tisserands.

Ma mère, pour sa part, a été professeur de mathématiques. J'ai d'ailleurs eu la chance de l'avoir comme professeur en secondaire I. Elle a ensuite dirigé la destinée de la Polyvalente Beauharnois pendant quelques années.

Je voudrais saisir cette occasion pour remercier publiquement ma mère, qui est ici dans la salle, de m'avoir inculqué des valeurs solides sur lesquelles je prends quotidiennement appui pour agir.

Merci aussi à mon père de m'avoir offert le «carré de sable» dans lequel je sais faire évoluer ces valeurs.

Enfin, je m'en voudrais de passer sous silence la présence ici d'un de vos collègues, Claude Haineault, un homme qui a déjà été mon voisin, que je considère un peu comme mon 2e père, et qui est aujourd'hui le père d'une des membres de mon équipe !

Je suis par ailleurs un pur produit de l'école publique. De la maternelle au cégep, j'y ai côtoyé des professionnels passionnés de leur mission, qui ont su me transmettre des bases solides et m'insuffler le goût du succès. Je les en remercie aussi personnellement.

Grâce à cet environnement familial tourné vers l'éducation et à l'importance des savoirs reçus à l'école publique, j'ai pu me développer en intégrant l'importance d'acquérir sans cesse de nouvelles connaissances, de vivre de nouvelles expériences, d'adopter une attitude teintée par l'audace et d'entretenir une volonté inébranlable d'agir.

L'**audace**, comme vous le savez, est une force. Elle nous pousse à essayer de nouvelles approches, à tenter de nouvelles façons de faire et... parfois... à oser de nouvelles façons de penser.

L'**action**, pour sa part, constitue la condition sine qua non par laquelle s'implantent les changements nécessaires pour atteindre des résultats recherchés.

Comme le titre du colloque l'énonce avec justesse, c'est bel et bien au confluent de l'audace et de l'action que le possible s'élève.

Depuis ma jeunesse, le «carré de sable» que m'a légué mon père s'est considérablement élargi. L'univers du possible s'est agrandi et, particulièrement, depuis que je suis présidente la Chambre de commerce du Montréal métropolitain.

J'ai la chance d'occuper une fonction qui oblige à considérer le développement de Montréal comme un tout. La seule cause de la Chambre, c'est Montréal.

Il faut donc voir, sentir et entendre Montréal sous toutes ses coutures pour en être un défenseur efficace et un promoteur acharné.

De cette vision élargie de Montréal, et par extension du Québec, je retire quelques constats, que j'aimerais partager avec vous :

Premièrement, nous devons dorénavant concilier les intérêts – et les moyens – des générations qui composent le Québec d'aujourd'hui. Les débats sur la dette publique ainsi que sur le financement du système de santé et d'éducation, pour ne nommer que ceux-là, mettent en exergue les nouvelles tensions qui découlent des relations intergénérationnelles.

Deuxièmement, la culture occupe maintenant une place incontournable dans le progrès du Québec, et cela est encore plus vrai à Montréal. Que l'on pense seulement au Cirque du Soleil, qui a attiré, depuis sa fondation, plus de 50 millions de spectateurs, dans plus d'une centaine de villes sur les cinq continents; à André-Philippe Gagnon et Céline Dion, qui tiennent la vedette depuis des années à guichet fermé à Las Vegas; ou encore à LaLaLa Human Steps, qui est aujourd'hui une figure de proue internationale de la danse contemporaine.

Troisièmement, les dernières années ont mis en lumière une nouvelle problématique à l'échelle mondiale : le développement durable dans un contexte de dégradation de l'environnement. Quatrièmement, pour les entreprises, les frontières nationales ont pratiquement disparu. Le marché est, et doit être, résolument mondial. Les entreprises montréalaises et québécoises ont accès à un marché planétaire et leurs concurrents, plus nombreux, proviennent de partout sur le globe.

Finalement, c'est maintenant le savoir qui constitue la ressource première sur laquelle la compétitivité des nations... et des individus, se mesure. Et qui dit savoir dit talent... et ce, tout particulièrement dans le contexte actuel où notre courbe démographique est négative et où, d'ici quelques années, la croissance nette de la main-d'œuvre dépendra à 100 % de l'immigration.

La question est maintenant de savoir comment qualifier notre performance collective dans ce nouvel environnement ? Pour tenter d'y répondre, voici quelques constats économiques :

Le PIB par habitant du Québec se retrouve au 53e rang des 60 États américains et provinces canadiennes en 2004, ne dépassant que trois États américains : l'Arkansas, la Virginie occidentale et le Mississippi, qui est l'État américain le plus pauvre de tous.

Montréal, la locomotive du Québec, souffre malheureusement elle aussi la comparaison.

Une étude réalisée par la Communauté métropolitaine de Montréal en 2002 démontrait que la région de Montréal arrive 26e sur 26 au chapitre du PIB per capita parmi les villes canadiennes et américaines de plus de 2 millions d'habitants.

Devant ce portrait économique, on peut choisir d'interpréter cette situation comme un verre à moitié vide... Pour ma part, je suis une irréductible optimiste et je choisis sans hésitation de le voir à moitié plein et... j'aspire même à le faire déborder.

Je suis profondément convaincue que, collectivement, nous possédons tous les atouts nécessaires pour y arriver si nous abordons les progrès nécessaires sous l'angle de la créativité.

Et pour que cette créativité puisse être canalisée au sein de nos organisations, nous devons créer un espace propice aux éléments qui la composent : le rêve d'abord, l'audace ensuite et, enfin, les moyens pour les incarner.

Pour ce faire, j'aimerais vous proposer une recette forte simple. Elle ne comporte en fait que deux ingrédients : le leadership et la mobilisation.

Si on s'attarde d'abord à une définition plus conventionnelle du leadership, on pense à cette aptitude qu'a une personne à en diriger d'autres et à exercer une influence sur elles grâce à une représentation commune qu'a le groupe de cette personne.

Mais devant les défis qui sont devant nous, allons-y pour une version peut-être plus contemporaine, celle qui m'anime au quotidien, soit l'art d'inspirer les autres à nous suivre – une notion à ne surtout pas confondre avec l'autorité !

Ainsi, en plus des aptitudes de leadership de base telles que :

- Avoir une vision claire;
- Posséder un système de valeurs cohérent;
- Témoigner de la confiance;
- Savoir exprimer des idées (les siennes ou celles des autres);
- Viser l'excellence et avoir des standards élevés...

Le leader contemporain doit posséder de nouvelles qualités qui sont essentielles :

- L'empathie
- L'accessibilité
- L'écoute
- La capacité d'être inspirant, qui passe par la volonté d'être inspiré; et
- L'intelligence émotionnelle

Le corollaire de ce leadership contemporain est la mobilisation qui en découle et qui crée le mouvement préalable aux transformations nécessaires pour réaliser nos ambitions.

La nécessité de mobiliser les personnes derrière des objectifs communs trouvera écho dans la réalité si les causes de la mobilisation sont positives.

Ainsi, une mobilisation joyeuse, qui a le plus de chances de porter fruits, sera le résultat d'un « mouvement de gagnants », en opposition à une logique de revendications, ou à l'adoption d'un ton misérabiliste.

Une campagne de mobilisation invitante doit être imaginée sur fond d'audace si on veut pouvoir intéresser les acteurs d'un milieu à s'impliquer concrètement et activement en faveur d'une cause.

Les grands succès de Montréal, ou du monde scolaire, ont été l'œuvre d'hommes et de femmes qui sont allés au bout de leurs rêves et de leurs idées.

Pour cela, il ne faut pas craindre le risque, il faut savoir oser !

En définitive, il ne faut jamais douter que nous avons, à Montréal, au Québec, et certainement dans le milieu scolaire québécois, les atouts pour réaliser nos ambitions les plus grandes.

Cette recette d'un leadership contemporain, additionné de mobilisation et assaisonné de créativité, que nous désirons appliquer vigoureusement au développement de Montréal, je vous convie à l'appréter à la sauce scolaire.

Je vous invite à être les chefs de vos succès. Car vos succès seront collectivement les nôtres.

.....
En effet, les écoles primaires et secondaires occupent une place prépondérante dans la formation des citoyens de demain.

Les enseignements qui y sont promulgués servent à la construction des fondements de l'esprit civique des jeunes. C'est sur ces bases que peuvent, par la suite, prendre assises les compétences et les habiletés de ceux et celles qui prendront notre relais.

Mais pour permettre à nos institutions d'enseignement de jouer pleinement leur rôle, nous avons devant nous une série de défis à relever que je vous propose – bien humblement – d'aborder d'un point de vue externe que je qualifierais de non-initié.

.....
 La région de Montréal avait, en 2001, la population la moins scolarisée des agglomérations nord-américaines.

Elle a, en effet, la part la plus élevée de personnes qui n'ont pas terminé leur neuvième année, et la part la plus faible des personnes qui détiennent un grade universitaire.

En 2003, le taux d'obtention d'un diplôme d'études secondaires des élèves du Québec était de 82 %. Dans les faits, nous avons légèrement dépassé la moyenne (78 %) en termes de scolarisation.

.....
Mais voilà, se tenir autour de la moyenne, ce n'est plus suffisant pour être de la partie, pour avoir dans nos mains les leviers nécessaires à notre enrichissement.

Je pense ici :

- à la Norvège, avec ses 92 % de diplômés;
- à la Grèce avec ses 96 %;
- et surtout à l'Allemagne avec un taux de diplomation de 97 % !

.....
 La formation professionnelle constitue une responsabilité fort importante des commissions scolaires du Québec.

Emploi-Québec indique que 640 000 travailleurs devront être remplacés d'ici 5 ans et que 60 % de ces derniers occupent un emploi d'ouvrier spécialisé ou de technicien qui relève justement de la formation professionnelle et technique.

Comme je le mentionnais précédemment, le vieillissement accéléré de la population québécoise et la courbe démographique négative du Québec nous mettent au défi de réussir l'intégration des talents de demain.

.....
 C'est dire le rôle crucial que jouent les commissions scolaires... et leurs professeurs. À Montréal tout particulièrement, ils sont confrontés à de véritables microcosmes culturels et doivent faire preuve d'une grande créativité pour favoriser l'apprentissage de tous les élèves alors que, bien souvent, le français n'est pas la langue maternelle.

Et si les écoles montréalaises sont les premières responsables de l'intégration réussie de la jeune immigration, des efforts importants doivent également être déployés pour mieux préparer les élèves des écoles situées à l'extérieur du Montréal cosmopolite.

La relative homogénéité des classes en régions ne reflète pas toujours la réalité sociale qui accueillera ces jeunes à la sortie de leur parcours scolaire, à leur arrivée au cégep, à l'université ou encore sur le marché du travail.

Pour donner une illustration bien concrète de cette double réalité, j'aimerais vous parler de mon fils de 11 ans qui fréquente une école montréalaise.

Si Arnaud parle le français et baragouine l'anglais, ses copains de classe sont issus de tous les coins de planète : ils s'appellent Nguyen, Sanchez, Panaritis... et parlent souvent trois et même quatre langues... Quelle richesse !

Son cousin, Christophe, vient de Sainte-Martine sur la Rive-Sud où il a étudié toute son enfance mais, depuis deux ans, il habite maintenant chez nous la semaine et étudie donc à Montréal.

Un week-end où Christophe était de retour chez lui à Sainte-Martine, il se met à parler à ses amis du coin de son copain de classe, un certain Bendahou.

Pour ses amis, qui sont nés et qui étudient en région, il s'agissait bien sûr d'un diminutif de Benoit Daoust. La question n'a même pas effleuré leur esprit qu'il pouvait s'agir d'un nom de famille et que le copain montréalais en question s'appelait plutôt Omar Bendahou.

Si pour mon fils Arnaud, qui est un pur produit montréalais, le multiculturalisme est une partie intégrante de son quotidien, pour Christophe, c'est à Montréal qu'il a commencé à côtoyer une diversité qu'il n'avait jamais imaginé auparavant, tout simplement parce qu'elle ne faisait pas partie de sa réalité d'alors.

Et si son amitié avec Bendahou est la première qu'il développait avec un enfant d'origine libanaise, en deux ans, c'est incroyable à quel point il a pu évoluer dans sa conception de ce qu'est un québécois !

Comme on peut donc le constater, si les défis sont différents, notre objectif ultime doit être le même : celui d'attirer et de former le talent en devenir, en vue de le retenir.

Et si les défis sont effectivement différents, que l'on soit à Montréal ou en région, l'école d'aujourd'hui est également bien différente de celle d'hier...

En effet, de toute évidence, le rôle que l'on confie socialement à l'école québécoise s'est bien élargi. Il y a une trentaine d'années, l'école primaire accueillait les enfants environ de 8 h 30 à 15 h. On parle maintenant d'un horaire s'échelonnant souvent de 7 h 30 à 18 h, si on compte le service de garde.

Conséquemment, le rôle d'instruction de l'école a tranquillement muté vers un rôle d'éducation des enfants. On se retrouve devant une tâche professorale très différente et clairement plus complexe qu'auparavant.

Je voue une grande admiration à ces enseignants et enseignantes qui font quotidiennement preuve d'une grande dose de courage et d'une encore plus grande dose de patience...

Ce constat m'a frappé lorsque je suis moi-même retournée à mon ancienne école dans le cadre de l'Opération Retour à l'école, une initiative de la Chambre qui met en contact des leaders du monde des affaires et des élèves du secondaire de la grande région de Montréal.

.....
 Chaque année, ce sont plusieurs centaines de femmes et d'hommes d'affaires qui vont ainsi échanger, dans un cadre informel, sur les raisons – et elles sont nombreuses ! – pour lesquelles il est important pour un élève de faire ses classes jusqu'à l'obtention d'un diplôme... jusqu'à l'obtention, en fait, des outils nécessaires à la concrétisation de ses rêves.

L'an passé, j'ai moi-même participé à cette grande opération. Je dois vous dire bien honnêtement que j'ai été troublée...

.....
 Si certains élèves dormaient sur leur bureau et que d'autres écoutaient leur iPod, ce qui m'a particulièrement surprise était la nature de leurs rêves :

...presque tous souhaitent devenir une vedette de Star Académie, parce que cela représentait à leur yeux un succès facile, une façon de faire de l'argent sans avoir à réellement travailler...

On demande au système de l'éducation de former et d'encourager l'émergence du talent chez nos jeunes.

.....
 En écoutant ces élèves, je me suis dit que l'ensemble de la communauté – et tout particulièrement la communauté des affaires – devrait se donner le défi de redorer le blason du travail et de donner le goût à ceux qui seront la relève de demain d'y voir un lieu d'épanouissement.

Pour ma part, le travail est une partie essentielle de ce qui me définit, de ce qui me réveille tous les matins, de ce qui m'allume au quotidien... JE CARBURE AU TRAVAIL ! Si je n'avais pas mon fils, je crois que je travaillerais 7 jours sur 7, 20 h sur 24 !

.....
 Et j'ai la ferme conviction que vous, comme leaders du système d'éducation, vous avez vous aussi l'ambition de développer un climat de performance au sein de vos commissions scolaires. Car c'est bien connu, la performance attire la performance et le succès attire le succès.

À titre de DG de commissions scolaires, vous portez une responsabilité sociale de taille : celle d'offrir un environnement d'apprentissage et de développement optimal aux centaines de milliers d'élèves et d'enseignants du Québec dans des conditions où les ressources dont vous disposez sont limitées.

.....
 Ce n'est pas rien.

Vous devez, dans vos gestes administratifs quotidiens, amener notre jeunesse à rêver à la puissance 10, à avoir de l'audace et à se donner les moyens pour atteindre ses ambitions.

Et c'est souvent dans les contextes difficiles où la créativité prend toute son importance. Montréal et le Québec aiment bien se percevoir comme ayant une population particulièrement créative.

.....
 On aime citer un Guy Laliberté qui, à partir d'une troupe d'amuseurs publics, a construit une multinationale du divertissement; ou encore un Joseph-Armand Bombardier, qui a imaginé et construit dans son atelier le véhicule qui manquait à nos hivers.

C'est souvent les contraintes qui ont poussé les grands créateurs à imaginer des solutions audacieuses et différentes pour arriver aux résultats que l'on connaît.

Ce type de créativité a beaucoup à voir avec l'inventivité, l'originalité et la débrouillardise.

Et il est probablement vrai de dire que nous avons développé un sens aigu de la «créativité débrouillarde». C'est un peu cette créativité débrouillarde que nous devons collectivement déployer davantage pour mettre en place ces conditions optimales pour inspirer notre talent en devenir à viser non seulement le succès mais, pourquoi pas, à devenir les meilleurs au monde !

Et si l'Allemagne réussit à performer avec une diplomation de 97 % de ses élèves, je ne vois aucune raison qui nous empêcherait d'aspirer, pour le Québec, à une note parfaite !